

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**A Perspectiva dos Líderes diante da Gestão da Criatividade em
Empresas da Região Metropolitana de Curitiba-Pr.**

Sonia Regina Hierro Parolin

Orientador: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas
Co-orientadora: Prof.^a Dr.^a Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre, novembro de 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**A Perspectiva dos Líderes diante da Gestão da Criatividade em
Empresas da Região Metropolitana de Curitiba-Pr.**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Sonia Regina Hierro Parolin

Orientador: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas

Co-orientadora: Prof.^a Dr.^a Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre, novembro de 2001

*Aos meus carinhosos pais, Ivan e Leda,
aos meus amados filhos, Filipe e Lucas,
por se constituírem na meada
e no fio do amor na minha existência.*

*Ao saudoso amigo Mário da Costa Barbosa,
pelos sopros de inspiração,
desde há muitos anos...*

AGRADECIMENTOS

Esta pesquisa somente foi possível porque pessoas extremamente valiosas, direta ou indiretamente, vêm compondo o cenário do meu cotidiano. À todos, meus sinceros agradecimentos. E em especial:

À Faculdade OPET, pelo apoio e incentivo ao Mestrado, por oferecer o palco para as minhas indagações e realizações, e pelos muitos amigos que ali adquiri;

Aos amigos e profissionais componentes da ABRH-Pr.: Deise Cristina Engelmann, Fernando Eduardo Mesadri, Léia Cordeiro, Lucimar José dos Santos, Margareth Menuci Setti e Sonia Pereira Kunitz, pela imersão no tema durante a pesquisa exploratória e, principalmente, pela lição de solidariedade;

Aos alunos e Coordenação do Curso de Pós-graduação em Marketing Direto do Unicenp, turma 2001, pela solidariedade e apoio na pesquisa;

Às empresas que se dispuseram a colaborar com a pesquisa: especial agradecimento;

Aos professores do Curso de Mestrado em Administração, pela larga contribuição no enriquecimento dos meus conhecimentos;

Ao Prof. Roberto Lima Ruas pela riqueza no debate intelectual;

À Professora Elaine Di Diego Antunes, pela co-orientação precisa e exemplo de dedicação;

Aos amigos e colegas de Mestrado pela amizade e companheirismo, em especial, aos amigos Cláudio Ferreira e Edson Aguiar que se dispuseram, despretensiosamente, a suprir minhas limitações;

Aos familiares e amigos, pelo contínuo incentivo para eu continuar indo em frente;

Ao Erasmo Borges de Souza Filho, pelo apoio em vários momentos.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS
LISTA DE QUADROS
LISTA DE FIGURAS
LISTA DE GRÁFICOS
LISTA DE SIGLAS
RESUMO
ABSTRACT

INTRODUÇÃO	11
1 PRODUTIVIDADE, QUALIDADE E CRIATIVIDADE: UMA QUESTÃO SISTÊMICA PARA A INDÚSTRIA	15
1.1 QUESTÃO SISTÊMICA PARA AS NOVAS CONFIGURAÇÕES PRODUTIVAS.....	15
1.2 PANORAMA HISTÓRICO SOBRE O PROCESSO DE INDUSTRIALIZAÇÃO NO BRASIL.....	16
1.3 NOVAS CONFIGURAÇÕES PRODUTIVAS E O PAPEL DA CRIATIVIDADE.....	17
1.4 FORMULAÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	22
1.4.1 Processos Gerenciais Relacionados à Criatividade.....	22
1.4.2 O Foco do Problema de Pesquisa: Generalizações a Partir do Estudo Exploratório.....	26
1.5 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	28
1.5.1 Objetivo Geral.....	28
1.5.2 Objetivos Específicos.....	28
1.6 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	29
2 CRIATIVIDADE E A GESTÃO DA CRIATIVIDADE	32
2.1 BASES CONCEITUAIS DA CRIATIVIDADE.....	32
2.1.1 Abordagens Sócio-interacionistas do Processo Criativo.....	35
2.2 CRIATIVIDADE: SINÔNIMO DE INOVAÇÃO?.....	51
2.3 CARACTERÍSTICA DE UMA ORGANIZAÇÃO CRIATIVA.....	52
2.3.1 O Papel do Ambiente em uma Organização Criativa.....	54
2.4 A RELAÇÃO DA GESTÃO DA CRIATIVIDADE COM QUALIDADE E PRODUTIVIDADE.....	59
2.5 AS EXPERIÊNCIAS DE ORGANIZAÇÕES QUE CULTIVAM A CRIATIVIDADE.....	61
2.5.1 A Experiência da 3M.....	61
2.5.2 A Experiência da DuPont.....	63
2.5.3 A Experiência da Pfizer Incorporation.....	64
2.5.4 A “Casa Thonet”: Fábrica de Móveis.....	65
2.6 AS CONDIÇÕES PARA A GESTÃO DA CRIATIVIDADE NAS EMPRESAS.....	67
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	73
3.1 O PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO.....	73
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES.....	75

3.3 PANORAMA ECONÔMICO DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA – Pr.	83
3.3.1 Perfil das Empresas Pesquisadas.....	84
3.4 PROCEDIMENTOS PARA TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	86
3.4.1 Categorias de Análise.....	87
3.4.2 Pré-teste do Instrumento de Pesquisa.....	94
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	98
4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS LÍDERES PESQUISADOS.....	98
4.2 BASE CONCEITUAL DA CRIATIVIDADE.....	106
4.3 CONDIÇÕES PARA O PROCESSO CRIATIVO NAS ORGANIZAÇÕES.....	112
4.3.1 Reconhecimento do Perfil da Pessoa que Cria.....	112
4.3.2 Relações Interpessoais.....	119
4.3.3 Papel do Ambiente Organizacional.....	124
4.3.4 Papel dos Líderes em Ambiente de Estímulo à Criatividade.....	132
4.4 RELEVÂNCIA DA CRIATIVIDADE PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	140
5 CONCLUSÕES.....	145
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	154
ANEXOS.....	160
Anexo A – Convite para os membros da ABRH-Pr. para a pesquisa exploratória.....	160
Anexo B – Autorização para captação de imagens.....	161
Anexo C – Questionário 01.....	162
Anexo D – Instrumento de pesquisa.....	163

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	- Distribuição da Amostra por Empresa e por Função.....	82
Tabela 02	- Distribuição da Amostra conforme Sexo.....	98
Tabela 03	- Distribuição da Amostra conforme Faixa Etária.....	99
Tabela 04	- Distribuição da Amostra por Faixa Etária e Sexo.....	99
Tabela 05	- Distribuição da Amostra por Escolaridade.....	100
Tabela 06	- Distribuição da Amostra por Estado Civil	101
Tabela 07	- Distribuição da Amostra por Função Atual.....	101
Tabela 08	- Distribuição da Amostra por Funções Atuais em Relação às Faixas Etárias.....	101
Tabela 09	- Distribuição da Amostra por Funções Atuais em Relação ao Sexo.....	102
Tabela 10	- Distribuição da Amostra por Tempo como Líder Formal em Relação ao Sexo....	103
Tabela 11	- Distribuição da Amostra por Função Atual em relação à Função de Liderança...	103
Tabela 12	- Distribuição da Amostra por Número de Subordinados Diretos em relação às Funções de Liderança.....	104
Tabela 13	- Distribuição da Amostra por Tempo de Trabalho na Empresa.....	104
Tabela 14	- Distribuição da Amostra por Tempo em Liderança Formal.....	105
Tabela 15	- Distribuição da Amostra por Tempo na Área onde se encontra desempenhando a Função de Liderança.....	105
Tabela 16	- Distribuição das Variáveis Operacionais (V.O.) referentes à Categoria sobre a Base Conceitual da Criatividade.....	107
Tabela 17	- Distribuição das Variáveis Operacionais (V.O.) referentes à Sub-categoria sobre o Perfil da Pessoa que Cria.....	112
Tabela 18	- Distribuição das Variáveis Operacionais (V.O.) referentes à Sub-categoria sobre as Relações Interpessoais.....	118
Tabela 19	- Distribuição das Variáveis Operacionais (V.O.) referentes à Sub-categoria sobre o Papel do Ambiente Organizacional.....	125
Tabela 20	- Distribuição das Variáveis Operacionais (V.O.) referentes à Sub-categoria sobre o Papel dos Líderes em Ambientes de Estímulo à Criatividade	132
Tabela 21	- Distribuição das Variáveis Operacionais (V.O.) referentes à Categoria sobre a Relevância da Criatividade para as Organizações.....	140
Tabela 22	- Apresentação geral das Médias das Categorias.....	146

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	- Distinções entre o Pensamento Vertical e Lateral de Bono.....	42
Quadro 02	- Características de uma Organização Criativa.....	53
Quadro 03	- Fatores Facilitadores e Bloqueadores da Criatividade, de acordo com o resultado da pesquisa de Bruno-Faria e Alencar (1996).....	57
Quadro 04	- Abordagens Sócio-Interacionistas do Processo Criativo.....	68
Quadro 05	- O Processo Criativo nas Organizações.....	70
Quadro 06	- Características do Grupo de Profissionais da Pesquisa Exploratória	75
Quadro 07	- Empresas pesquisadas por Setor e Área de Atuação.....	84
Quadro 08	- Definições Constitutivas das Categorias e as Variáveis Operacionais (V.O.) do Instrumento de Pesquisa.....	89
Quadro 09	- Características do Grupo do Pré - Teste.....	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	- Princípio Virtuoso da Empresa Japonesa.....	19
Figura 02	- Estrutura do Pensamento segundo Guilford.....	40
Figura 03	- Exercício do Pensamento Divergente ou Pensamento Criativo.....	41
Figura 04	- Mapa Fatorial da Categoria sobre a Base Conceitual da Criatividade comparada com Função Atual.....	110
Figura 05	- Mapa Fatorial da Sub-categoria sobre o Reconhecimento do Perfil da Pessoa que Cria comparada com Função Atual.....	115
Figura 06	- Mapa Fatorial da Sub-categoria sobre as Relações Interpessoais comparada com Função Atual.....	121
Figura 07	- Mapa Fatorial da Sub-categoria sobre Ambiente Organizacional comparada com Tempo em Liderança Formal.....	128
Figura 08	- Mapa Fatorial da Sub-categoria sobre o Papel do Líder Organizacional de Estímulo à Criatividade comparada com Função Atual.....	135
Figura 09	- Mapa Fatorial da Categoria sobre a Relevância da Criatividade nas Organizações comparada com Função Atual.....	141
Foto 01	- Vivência com Gerentes no Encontro Anual de Gerentes/ Superintendência Regional Oeste – COPEL, Termas de Jurema, Pr., 1997.....	14
Foto 02	- Vivência sobre a Flexibilização das Barreiras Relacionais e o Papel da Criatividade, com Funcionários da Regional Oeste – COPEL/ Foz Do Iguaçu, Pr., 1998.....	31
Foto 03	- Vivência sobre o Lado Humano da Qualidade com alunos de Pós-Graduação do Instituto Superior de Pós-Graduação/ ISPG, Curitiba, Pr., 1998.....	72
Foto 04	- Grupo da Pesquisa Exploratória.....	78
Foto 05	- Discussão sobre a proposta da Vivência.....	78
Foto 06	- Grupo preparando os materiais para a Vivência.....	78
Foto 07	- Grupo selecionando a trilha sonora.....	78
Foto 08	- O Teatro de Sombras.....	79
Foto 09	- Grupo preenchendo o Questionário 01.....	79
Foto 10	- Vivência sobre o Lado Humano da Qualidade, com equipe técnica central da Qualidade – COPEL/ Estância Betânia, Curitiba, Pr., 1997.....	97
Foto 11	- Vivência sobre Criatividade e Qualidade de Vida com funcionários da Superintendência Regional Oeste/ COPEL, Salto Caxias, Pr., 1998.....	144

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01	- Distribuição da Faixa Etária com relação ao Sexo.....	100
Gráfico 02	- Distribuição das Variáveis Operacionais (V.O.) referentes à Sub-categoria sobre as Relações Interpessoais	121
Gráfico 03	- Distribuição das Variáveis Operacionais (V.O.) referentes à Categoria sobre a Relevância da Criatividade para as Organizações.....	140

LISTA DE SIGLAS

ABRH-Pr.	- Associação Brasileira De Recursos Humanos – Seção Paraná
----------	--

RESUMO

Tendo por objetivos identificar e analisar a perspectiva das lideranças formais sobre as condições para a gestão da criatividade frente às novas configurações produtivas nas empresas da Região Metropolitana de Curitiba, este estudo apresenta primeiramente um breve histórico do processo de industrialização no Brasil. Dá-se enfoque às mudanças ocorridas a partir da introdução dos métodos japoneses de produção, aqui vistos como responsáveis pelas novas configurações produtivas. Ao delimitar o tema, pontua-se bases conceituais dessa gestão, e destaca-se processos gerenciais relacionados à criatividade. Em seguida, a revisão das bases conceituais sócio-interacionistas para que o processo criativo ocorra nas organizações, é discutido. Relaciona-se esse processo ao reconhecimento do perfil das pessoas que criam; ao papel do ambiente organizacional; ao papel dos líderes em ambientes de estímulo à criatividade, e à relevância da criatividade nessas organizações. Os primeiros resultados, coletados junto aos profissionais de Recursos Humanos do Paraná, deu-se através de pesquisa exploratória. Eles contribuíram para a construção do instrumento de pesquisa tipo *Survey*, composto por 65 assertivas. A tarefa do referido instrumento foi avaliar a auto-percepção desses líderes no manejo de equipes e projetos institucionais das empresas, relacionando-os à gestão da criatividade - explícita ou implícita - utilizando a escala Likert de 05 pontos. Após o pré-teste, 189 líderes formais, provenientes de 34 empresas (12 do setor da indústria da transformação, 04 do setor comercial e 18 do setor de serviços) foram submetidos à avaliação. No quarto capítulo, apresenta-se os resultados da pesquisa e propõe inter-relações entre as variáveis. Esses resultados mostram que: o estabelecimento de cultura da criatividade nas organizações necessita de líderes preparados para tal; o potencial criativo deve ser otimizado em novos projetos, em novos desafios, e em rotinas sustentadoras do cotidiano; os líderes devem identificar funcionários que melhor se ajustam a cada uma dessas necessidades, já que são pressupostos para manter a competitividade; os líderes também necessitam rever os aspectos físicos e funcionais da empresa, o estilo de gestão, e as formas de relacionamento entre eles e demais empregados. Significativas diferenças entre as visões, masculina e feminina, sobre os aspectos que envolvem a gestão da criatividade, foram evidenciadas. Para os líderes pesquisados, a criatividade exerce papel fundamental nos negócios e é aplicada em todas as áreas, inclusive no campo da estratégia. No final, aponta-se estratégias, contextualizadas e reconsideradas frente às novas realidades, para as discussões acerca do perfil dos líderes para a gestão da criatividade.

Palavras-chaves: potencial criativo – criatividade nas organizações – gestão da criatividade – criatividade e estratégias.

ABSTRACT

With the objectives to identify and analyse the perspective of the formal leaderships about the conditions to a management of creativity from the new productive configurations in the companies at the Metropolitan Area of Curitiba, this project present firstly, one brief history of the industrialization process in Brazil. This give priority to the changes occurred since the introduction of the Japanese production methods, here saw like responsible to the new productives configurations. The restrict the subject, is determinate the basic concepts of management, and appear managing processes relate to creativity. The review of basic concepts social-interactive for the creative process happen on the organizations, is discuss. Related this process to reconize of the people profile who create; to the work of organizational environment; to the work of the leaders on environment of creative incentive, and to a relevant of the creativity in theses organizations. The first results colepted within professionals from Human Resources of Paran'a, developed by explorative survey. They have contributed towards the elaboration of the research instrument of the *Survey* kind, that comprehends 65 affirmative propositions. The instrument was expected to evaluate the self perception of the companies' leaders, and to make an association of that with the management of creativity - explicit or implicit - using the 5 point Likert scale. After the pre test, 189 formal leaders of 34 companies (12 from the manufacturing sector, 04 from the trade sector and 18 from the service providers sector) have been submitted to the assessment. The fourth session here in brings the results of the research and proposals among the variables. The results depict the following: creativity culture within the companies is dependent on the leaders that must be prepared for it; the creativity potential must be optimised through new projects, new challenges and through supported routine; the leaders must identify staff that adapt to the new necessities, based on the assumption that they can keep competitiveness; the leaders also need to review the physical and functional aspects of the company, management style and the relationship among them and the other employees. Evidences have been demonstrated regarding the differences between the ways men and women intend to carry on the management of creativity. According to the leaders who have been researched, creativity plays a fundamental roll on business matters and is applied in all areas, including the strategy field. At last, we come to the conclusion that the important thing is to develop strategies in the current context that should be considered against the new realities. Discussions should be brought to light so as to exam the profile of the leaders in respect of the management of creativity.

Key words: creative potential – creativity within the organizations – management of creativity– creativity and strategies.

INTRODUÇÃO

Há muito se questiona acerca da criatividade e suas manifestações. Várias são as concepções filosóficas da criatividade, seja como inspiração divina, loucura e gênio; seja com teorias modernas que a encaram como expressão da força vital, de forças cósmicas. As interpretações psicológicas referem-se ao associacionismo, gestalt, psicanálise, neopsicanálise e análise fatorial. Nesta última, as concepções na área da psicologia encontram maior campo para sua expansão, por fazer referências às capacidades cognitivas, produtivas e avaliativas em consonância com os princípios de gestão da atualidade.

Dessa escola, emerge o modelo gerencialista da criatividade, foco do presente estudo. O domínio do assunto, relacionado ao comportamento humano, ganha novo enfoque, não só no ato criativo em si, mas sobre a criatividade no resgate do “ser integral” no cotidiano das relações. Inclusive, no âmbito dos negócios em uma sociedade pós-industrial caracterizada por mudanças rápidas e imprevisíveis.

As habilidades gerenciais, largamente propagadas no atual mercado de trabalho, apontam para aquelas que promovem a motivação das pessoas nas atividades produtivas, contribuindo com o rompimento dos paradigmas profundamente arraigados ao modelo de gestão que concebe a produtividade do empregado, unicamente, como a relação entre bens e serviços produzidos e o valor dos recursos empregados. Uma gestão estratégica vista como processo essencialmente coletivo e cooperativo nas associações expostas acima, engloba habilidades intelectuais, um forte envolvimento emotivo e um sentimento de união dos membros de uma equipe, igualmente presentes no processo criativo.

Em decorrência destes aspectos – trabalho, gestão, qualidade, produtividade e criatividade – o assunto reporta-se às discussões mais aprofundadas sobre as relações da gestão com o projeto institucional, com as demais pessoas inseridas ao meio produtivo e com o ambiente organizacional e sobre o sujeito para com ele mesmo e

reitera o trabalho como mediador e operador fundamental na construção do sujeito na coletividade (Mazzilli, 1995).

A possibilidade de aproximar o conceito do trabalho, enquanto atividade produtiva, à concepção da materialidade do ato criativo, introduz uma perspectiva sócio-interacionista sobre a criatividade nas organizações, e permite a inserção de inúmeras discussões acerca do perfil do gestor da atualidade em uma configuração produtiva que considera formas de manifestações diferenciadas da criatividade na competitividade da empresa.

Imersa neste contexto de discussões, esta pesquisa parte do pressuposto que o papel da criatividade nas organizações necessita ser amplamente explorado. Buscase, e defende-se largamente, a necessidade do empregado ter um perfil mais criativo, e supõe-se que as empresas, para tornarem-se cada vez mais competitivas e longevas, deverão cultivar a criatividade no âmago das suas ações. Para tanto, os líderes devem ter uma atuação mais efetiva no sentido de facilitar o processo criativo e inovador nas organizações.

O que pretende esta pesquisa é identificar e analisar a ótica das lideranças formais das empresas pesquisadas no que diz respeito às condições para a gestão da criatividade frente às novas configurações produtivas.

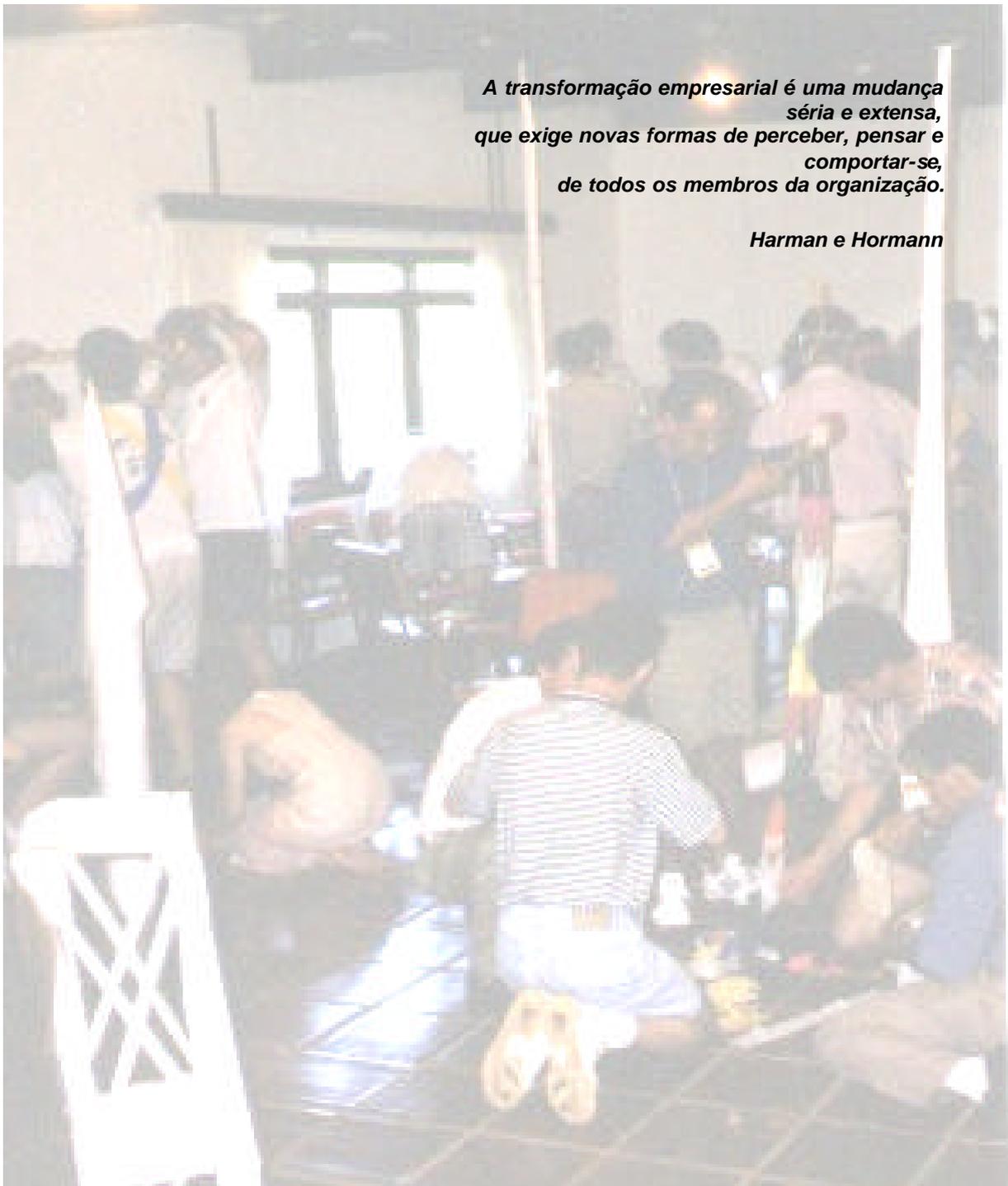
A fim de contribuir com um referencial científico para as relações apontadas acima, esta é uma pesquisa quali-quantitativa com características exploratória-descritiva em empresas da Região Metropolitana de Curitiba. Foram pesquisados líderes formais de 34 empresas, sendo: 12 do setor da indústria da transformação, 04 do setor comercial e 18 do setor de serviços.

Para o desenvolvimento da pesquisa, é apresentado um breve histórico sobre o processo da industrialização no Brasil, com enfoque às mudanças ocorridas com a introdução dos métodos japoneses de produção que concorrem para a reorganização da estrutura produtiva nas empresas. O problema de pesquisa está estruturado com base na relação entre o papel dos líderes e ambiente empresarial, a partir de dados sobre o cenário econômico da Região Metropolitana de Curitiba, apresentados no capítulo 03, para a constatação do perfil competitivo da região aqui definida.

Na seqüência, a revisão bibliográfica trata das bases conceituais sobre a criatividade e sobre o papel do ambiente organizacional na gestão da criatividade como vantagem competitiva. Cita-se as formas prescritivas sobre a manifestação da criatividade na gestão das empresas, através da apresentação de experiências de algumas organizações que cultivam a criatividade. Também é apresentada a pesquisa realizada pelas autoras Eunice Alencar & Maria de Fátima Bruno-Faria (1996) em instituição bancária no Distrito Federal.

A concepção dos métodos e dos procedimentos de pesquisa está calcada na natureza exploratória-descritiva, a qual permeará o levantamento de diversos aspectos que podem afetar o ambiente criativo nas organizações da Região Metropolitana de Curitiba, na visão de seus líderes.

A apresentação e a discussão dos resultados da pesquisa propõe inter-relações entre as variáveis sem, contudo, pretender esgotar as discussões possíveis a partir dos dados da pesquisa. No decorrer da apresentação dos resultados, são feitas algumas inserções teóricas, as quais facilitam a leitura e análise dos dados, e dão margem para as considerações finais.



*A transformação empresarial é uma mudança
séria e extensa,
que exige novas formas de perceber, pensar e
comportar-se,
de todos os membros da organização.*

Harman e Hormann

Foto 01: Vivência com Gerentes no Encontro Anual de Gerentes/ Superintendência Regional Oeste - COPEL, Termas de Jurema, Pr., 1997.

1 PRODUTIVIDADE, QUALIDADE E CRIATIVIDADE: UMA QUESTÃO SISTÊMICA PARA AS NOVAS CONFIGURAÇÕES PRODUTIVAS

O primeiro capítulo apresenta as indagações que norteiam o estudo sobre criatividade, as quais estão relacionadas às associações entre as formas de gestão em empresas que pretendem se manter competitivas no mercado, com produtividade e qualidade, em uma visão sistêmica. Além disso, a presente seção traça os objetivos aos quais se propõe e justifica os resultados pretendidos ao término desse estudo. A delimitação da temática resgata o panorama do processo de industrialização no Brasil para mapear a visão dos líderes diante da gestão da criatividade nas novas configurações produtivas.

1.1 QUESTÃO SISTÊMICA PARA AS NOVAS CONFIGURAÇÕES PRODUTIVAS

A inter-relação entre produtividade, qualidade e criatividade apresenta inúmeras variáveis interdependentes, de forma a permitir caracterizá-la como questão a ser tratada sob o enfoque sistêmico. A essência desse enfoque, conforme Maximiano (2000), está relacionada à compreensão de que:

“(...)os elementos interagem e se influenciam, agregados em conjuntos ou todos complexos (...) O enfoque sistêmico oferece ao administrador uma visão integrada das organizações e do processo administrativo, e uma ferramenta para organizar sistemas que produzam resultados.” (Maximiano, 2000, p.369)

O entendimento sobre a complexidade das variáveis que envolvem a inter-relação entre produtividade, qualidade e criatividade, além dos aspectos voltados aos sistemas organizacionais (estrutural, social e tecnológico), envolve estilos de gestão

que viabilizem um sistema de integração capaz de considerar todos esses aspectos, de forma a garantir os objetivos organizacionais.

O enfoque sistêmico como uma interpretação para a inter-relação entre produtividade, qualidade e criatividade é fruto das discussões em torno das novas configurações produtivas, alicerçadas no novo *modus operandi* das empresas.

1.2 PANORAMA HISTÓRICO SOBRE O PROCESSO DE INDUSTRIALIZAÇÃO NO BRASIL

A organização do trabalho nos sistemas de produção brasileiro seguiu o padrão tradicional de países subdesenvolvidos. Com mão-de-obra abundante, desqualificada, barata, instável, desmotivada e de origem rural, o que as empresas obtiveram foram produções com baixos requisitos de qualidade. Acrescido ao perfil da mão-de-obra, o estilo gerencial estava voltado à rotinização¹ do trabalho, ao impedimento da comunicação e do contato entre os operários, e à inibição da sua organização, induzindo à rotatividade.

O período de transição, de 1980 a 1990, é marcado pela polêmica em torno do processo de modernização, gerando um clima de incerteza e de instabilidade macroeconômica, acentuada pela sucessiva edição de planos de estabilização econômica. Entre 1985 e 1987, surge a orientação voltada à qualidade no plano governamental. Contudo, as novas demandas sobre a função da tecnologia na indústria brasileira demonstram a fragilidade da indústria local, com ressalvas a algumas dezenas de exceções de empresas, que formavam ilhas de excelência.

As mudanças organizacionais ocorridas nas empresas consideradas líderes no país têm diferentes origens. Elas vão desde a orientação para o mercado externo, até o enquadramento nos padrões de qualidade e produtividade exigidos pelo mercado das multinacionais. Este quadro demonstra o reposicionamento em termos de mercado,

¹ A rotinização se fundamenta em três diretrizes básicas: a). estrutura organizacional de apoio à produção de forma que os cargos no setor permitam a utilização da mão-de-obra desprovida de conhecimentos sobre o processo e sobre o produto; b). estabelecimento de tarefas simples individualizadas que permitam a rápida substituição do operário; c). sistema hierárquico para a supervisão de tarefas de forma a eliminar o contato dos operários com a coordenação do fluxo produtivo (Fleury & Vargas, 1983, 92-93).

através de processos de focalização e um forte esforço de racionalização das atividades produtivas, aliados à introdução de novos métodos japoneses de produção (TQC, JIT e TPM), à redefinição do processo de trabalho e a reorganização das empresas como um todo (Fleury; Fleury, 1997, p.140-141).

Para Fleury & Fleury (1997), as mudanças organizacionais no panorama brasileiro apresentam o caráter de interdependência sistêmica entre as ações que tiveram que ser desencadeadas nesse complexo processo de mudanças. Dada a relativa escassez de empresas capacitadas, seguiu-se um grande esforço por abordar os problemas de maneira sistêmica.

Um dos grandes desafios do processo evolutivo da industrialização do Brasil, segundo o Estudo de Competitividade da Indústria Brasileira/ECIB-1994, consiste na reorganização das estratégias competitivas, que priorizem a capacidade de inovação, a eficiência produtiva, a capacitação de recursos humanos e a cooperação com os trabalhadores (Fleury & Fleury, 1997, p.137). Deduz-se desse estudo que o desenvolvimento industrial não pode prescindir da criatividade objetiva como imperativo exigido do complexo processo de mudanças globais.

1.3 NOVAS CONFIGURAÇÕES PRODUTIVAS E O PAPEL DA CRIATIVIDADE

A 2ª Guerra Mundial gerou um grande ciclo de expansão na história do capitalismo em escala mundial baseado nos aumentos da produtividade do trabalho. A partir de 1969, o ciclo expansivo dá mostras de esgotamento, sobretudo pela quase estagnação dos incrementos na produtividade do trabalho, apesar da sobrevida em função dos dispêndios bélicos durante a guerra do Vietnã. Em 1974 iniciou-se um processo de inflexão na economia mundial e o quadro recessivo perdura até a atualidade. Nesse mesmo período, até a década de 80, a *performance* do Japão foi bastante elevada, e a dos EUA, nos anos 90, continua em ascensão, embora ainda não esteja ocorrendo um novo ciclo expansivo mundial geral (Passos, 2000).

De modo geral, até 1974 as empresas capitalistas estavam baseadas no processo de gestão assentado “no padrão tecnológico eletro-mecânico, expresso nos

equipamentos do capital fixo, no modelo Taylorista-Fordista de organização dos processos de trabalho, na estrutura empresarial departamental típica do Fayolismo, e nos desdobramentos e avanços teóricos e práticos ocorridos até então” (Passos, 2000, 04). Somente na década de 80 que as alterações atingiram, tanto o padrão tecnológico quanto a forma de gestão das empresas, de tal forma que “a emergência de um novo formato organizacional compatibilizou grandes escalas com a possibilidade de diferenciar e sofisticar produtos e tornou obsoletas as organizações fortemente verticalizadas e hierarquizadas” (Coutinho; Ferraz, 1994, 185). Estas transformações alteraram significativamente o panorama do mercado competitivo e, conseqüentemente, o *modus operandi* das empresas e do sistema produtivo como um todo.

As principais mudanças que imprimem uma nova configuração aos processos produtivos estão alicerçadas na cooperação. Segundo Coutinho & Ferraz (1994) devem-se a:

- a força de trabalho nas unidades fabris, materializada em uma nova atitude gerencial e na organização celular dos processos de trabalho;
- as empresas, pela formação de sistemas de cooperação em redes (*networks*) de fornecedores, produtores, consumidores e até em empresas rivais em projetos específicos, como projetos pré-comerciais de desenvolvimento tecnológico.

Para os autores citados, a formação de redes de cooperação enseja a possibilidade de superação da organização empresarial baseada em hierarquias verticalizadas, e promove novo formato organizacional mais adequado ao mercado competitivo. No contexto interno das organizações este novo formato é alcançado através de “(...) ações explícitas para que a força de trabalho esteja orientada para criar, adquirir e transformar conhecimentos, e modificar comportamentos para incorporar novos conhecimentos” (Coutinho; Ferraz, 1994, p.17).

Além das considerações acima, que pressupõem uma intensa participação e envolvimento nos processos de aprendizagem organizacional e disseminação de novas atitudes em toda a organização, esse novo formato considera outros aspectos fundamentais. Coutinho & Ferraz (1994) destacam:

- Processos decisórios: a crescente descentralização e níveis hierárquicos e, conseqüentemente, a crescente participação dos trabalhadores nas decisões e nos ganhos das empresas;

- Fluxos de informação: maior horizontalização e crescente intensidade no fluxo;
- Produtos: crescente esforços de desempenho para atendimento às especificações dos clientes;
- Processos produtivos: a busca de melhoria contínua, crescente flexibilidade, baixos níveis de estoques e menores tempos mortos.

Toda essa transformação de amplitude sistêmica e de proporções globais concentra uma questão crucial que permeia as discussões das últimas décadas acerca dos métodos norte-americanos de produção em comparação aos métodos japoneses de produção: “o que fazer para elevar a produtividade quando as quantidades não aumentam?” (Ohno, 1989, p.27, *apud* Coriat, 1994, p.31)

Os métodos japoneses de gestão da produção, pesquisados por Ohno e evidenciados no Sistema Toyota, desenvolveram espírito próprio, baseado em: pequenas séries com variedades de produtos, busca de ganhos de produtividade além da lógica fordista-taylorista², inovações relativas aos métodos de trabalho fundamentados na flexibilidade interna presente no caráter polivalente dos trabalhadores, no *just-in-time* e na auto-ativação, prática dos mercados internos e salários por antigüidade. A combinação destas características forma o círculo virtuoso da produtividade e da qualidade que, baseado em Coriat (1994, p.104), contém princípios que podem ser representados conforme figura 01:

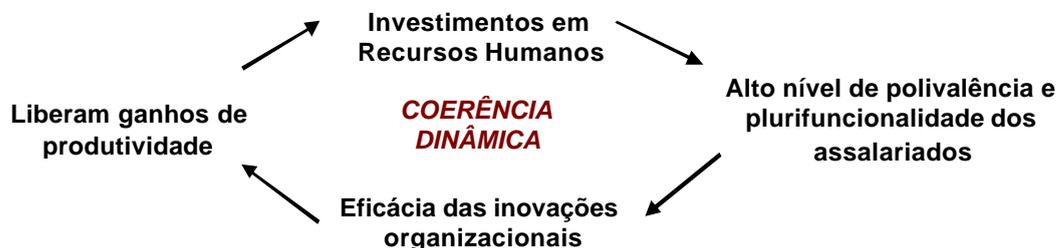


Figura 01 – Princípio Virtuoso da Empresa Japonesa

² Segundo a lógica fordista-taylorista, há duas maneiras de aumentar a produtividade: “uma é aumentar as quantidades produzidas, a outra é a de reduzir o pessoal de produção” (Ohno, 1989, p.71, *in* Coriat, 1994, p.33).

A coerência da dinâmica produtiva do sistema japonês é calcada nos processos estimulantes que compõem o círculo virtuoso da empresa japonesa, englobando a produtividade e qualidade como itens inseparadamente ligados e conjuntamente buscados (Coriat, 1994).

Os investimentos em recursos humanos para o alcance dos altos níveis de polivalência e plurifuncionalidade dos assalariados no sistema japonês de produção, estão direcionados ao alcance da flexibilidade interna do trabalho, contrário ao regime taylorista da estrita prescrição do trabalho em tarefas repetitivas e parceladas. A flexibilização do trabalho neste sistema promove um regime de reagregação das tarefas e o engajamento estimulado dos assalariados, através do emprego vitalício, do salário por antigüidade e da prática dos mercados internos (Coriat, 1994).

No seu escopo, trata-se de um processo de gestão voltado a uma concepção diferenciada de produtividade, por englobar questões relativas aos fatores atividade-trabalho, capital, matéria-prima, gerência, conhecimentos dos conceitos, dos objetivos, das técnicas e processos de incremento à produtividade, e “o alcance desses objetivos somente serão viáveis a partir da formação de uma consciência ou mentalidade no seio da coletividade empresarial e trabalhadora.” (Fontes, 1992, p.7)

A idéia traduz a superação da lógica fordista-taylorista sobre aumento de produtividade e ainda leva à possibilidade de inferir que o engajamento estimulado, na realidade, vem ao encontro à concepção de que “são as pessoas que decidem o melhor modo para melhorar a qualidade dos produtos” (Werther, 1986, p.4). Ainda significa que, melhorar a qualidade do produto é obter vantagem competitiva. Entre outras palavras, obter vantagem preponderante no mercado requer das empresas a clara distinção dos aspectos internos e externos de cada objetivo de desempenho (Slack, 1993, p.18-20).

O alcance de objetivos de desempenho requer aceitar, mudar e assumir novos princípios culturais. O desenvolvimento de produtos e processos produtivos na organização japonesa é considerado como dependente de comportamentos criativos. A gestão dessas atividades tem enfatizado os aspectos humanos que, segundo Adachi, Enkawa e Shih (1994), a consideração do responsável pela atividade é mais importante do que dados objetivos e quantitativos sobre desempenho (Fleury & Fleury, 1997, p.61).

Com respeito a coerência dinâmica no processo produtivo da indústria japonesa, Fleury & Fleury (1997) destacam os seguintes princípios: raciocínio sistêmico, orientação estratégica, colaboração na competição, uso inteligente e objetivo da informação, integração dos processos de decisão na empresa e aprendizagem e inovação, criando o estilo japonês de fusão tecnológica e inovação sistêmica (Fleury; Fleury, 1997, p.75-76).

Essa dinâmica da “descoberta criativa” e da “destruição criativa” instaurada no Toyotismo para a solução de problemas no instante em que ele se apresenta, denota uma mudança de mentalidade onde a criatividade assume um papel preponderante quando se trata de novas ideias sobre atividades estruturadas.

Cabe ainda ressaltar que o impulso às novas tecnologias que favoreçam a abertura de novos mercados, está relacionado à administração da qualidade e produtividade, ao sucesso de um empreendimento e, portanto, à inovação e pensamento criativo. No ambiente de incerteza sócio-econômico, está cada vez mais claro ao mundo empresarial que pensamento criativo, inovação e produtividade, tanto em produtos como em serviços, são componentes essenciais para o sucesso futuro.

Os defensores de administração de qualidade e os defensores do pensamento criativo podem parecer, às vezes, ocupar pólos opostos. No entanto, os objetivos são os mesmos. Contrariamente à crença popular de que a manifestação da criatividade é anarquista e desorganizada, “a verdade é que a criatividade exige trabalho árduo e quase todas as pessoas criativas podem confirmar isso” (Kao, 1997, p.xiv).

O autor ainda vai adiante quando afirma que:

“o gerenciamento da criatividade exige no mínimo um trabalho ainda mais árduo. Não se trata de encontrar um lugar seguro e agradável para ficar criando baboseiras. Gerenciar a criatividade é muito mais difícil. Significa encontrar um lugar apropriado para que as pessoas possam discutir e colaborar – mesmo que pessoalmente não queiram fazê-lo, Significa utilizar recursos sempre limitados. Significa controlar um processo incontável ou, no mínimo, imprevisível. Para muitos, criatividade é um esporte sangüinário.” (Kao, 1997, p. xiv).

Essas estratégias esbarram em obstáculos de ordem institucional, social e cultural em função das semelhanças e diferenças entre os aspectos que favorecem e que dificultam a implementação de um processo de aprendizagem e inovação nas

empresas. (Fleury; Fleury, 1997). Assim, é possível evidenciar a criatividade vinculada à qualidade e produtividade como uma das características das novas configurações produtivas.

Para apresentar alguns elementos concretos do que está sendo considerado como novas configurações produtivas, o segundo capítulo ilustra as experiências de empresas longevas³, que adotam na sua estratégia de competitividade e sobrevivência, a premissa da criatividade e inovação, tanto em produtos como em processos.

1.4 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A presente pesquisa parte do pressuposto que o papel da criatividade nas novas configurações produtivas necessita ser amplamente explorado para que se construa um referencial norteador dos processos da gestão na atualidade, cada vez mais amplos e consistentes. Face à complexidade dos aspectos que compõem a situação problema, os itens a seguir pretendem organizar a temática que envolve o objeto da pesquisa no âmbito de atuação das empresas pesquisadas e de acordo com a visão sobre liderança.

1.4.1 Processos Gerenciais Relacionados à Criatividade

A dimensão social da glorificação do trabalho encontrou, no surgimento da fábrica mecanizada a expressão suprema de que o trabalho “é a fonte de toda a produtividade e expressão da própria humanidade do homem” (Decca, 1991, p.8). Alimentou, inclusive, ilusões acerca de que a partir da fábrica não haveria mais limites para a produtividade humana e que, com a presença da máquina, o poder criador do trabalho organizado superaria as barreiras da própria condição humana (Decca, 1991, p.8-9). A essa concepção casuísta, a modernidade imprime uma visão renovada à

³ Empresa longeva é aquela que, após período de crescimento e estabilidade, consegue rejuvenescer-se e manter-se competitiva no mercado. Entre os diversos fatores determinantes da longevidade, o estilo de gestão tem forte influência e está intimamente relacionado ao sucesso da organização. (Ferreira, 2001).

produtividade que, no sentido mais amplo “consiste na atitude e no esforço do indivíduo no sentido de criar e empregar todos os meios, humanos e socialmente compatíveis, visando aumentar a capacidade dos elementos necessários à produção de bens e serviços que podem tornar a humanidade cada vez mais confiante e esperançosa do mundo” (Fontes, 1992, p.06).

Compreendida dessa forma, a concepção de produtividade introduz fatores relacionados à gestão, aos recursos naturais e aos meios de produção.

Os estudos sobre o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, especificamente a relação da motivação com criatividade e auto-realização, estão inseridos, em particular, nas pesquisas sobre o lado humano da gestão da qualidade, sobre os processos de desenvolvimento de equipes de alto desempenho e sobre a qualidade de vida do trabalhador. No entanto, os processos gerenciais que promovem um clima encorajador e equilibrado entre criatividade individual e coletiva, desenvolvimento e implementação de novas idéias e alcance de resultados, requerem uma consonância com o projeto organizacional, de tal forma, que os fatores que compõem a ambiência sejam conhecidos e aceitos pelas equipes de trabalho.

No âmbito organizacional, observa-se que a construção da relação empresa-trabalhador nem sempre é claramente pautada nos princípios acima. Apesar das expectativas por resultados e da constante busca de novas soluções para velhos problemas, a relação empresa-trabalhador, em muitas situações, é estabelecida dentro de um clima ameaçador ao exercício da criatividade, inventividade e originalidade. Este cenário pode resultar no baixo esforço-empenho-desempenho por parte do trabalhador, e na ausência do emprego adequado dos estímulos à motivação por parte das lideranças de equipes.

Em qualquer situação de vida, a ausência de objetivos claros gera a desconcentração, a absorção em interesses distantes da atividade a que está vinculado no momento (Kneller, 1978). Para a empresa, pode significar a estagnação, numa repetição ociosa de modelos ultrapassados ou desgastados de gestão. Num ambiente assim constituído, as organizações recebem do trabalhador o equivalente aos seus desejos individuais e não às metas e objetivos da empresa. No entanto, o grau de envolvimento das pessoas com o trabalho é determinado por fatores como a auto-

realização, políticas de gestão, forma de organização do trabalho, entre outros, alcançada no transcurso da concretização de determinada tarefa, no alcance de determinados objetivos ou metas.

Os processos gerenciais envolvem temas alvo de inúmeras obras literárias de autores voltados ao estudo sobre perfis gerenciais e estilos de gestão. Entre eles, cabe destacar a obra de Likert (1975) por definir o perfil do gestor através de quatro sistemas de administração: *Autoritário-Rígido* ou *Sistema 1*, *Autoritário-Benevolente* ou *Sistema 2*, *Participativo-Consultivo* ou *Sistema 3* e *Participativo-Grupal* ou *Sistema 4*. Este sistema, segundo o autor, permite avaliar as características organizacionais de funcionamento e de desempenho e, para fins do presente estudo, as dimensões que envolvem tais sistemas são descritas abaixo, por considerar-se a pertinência do assunto com relação ao perfil dos líderes na gestão da criatividade:

- Natureza da liderança aplicada: considera os níveis de confiança mútua existentes entre superiores e subordinados, a abertura dada pelos superiores aos subordinados para que estes discutam aspectos importantes sobre o seu trabalho, e se ao resolver problema de trabalho, o superior o faz de uma forma participativa, ou seja, procurando obter idéias dos subordinados;
- Natureza das forças motivacionais: considera os motivos subjacentes explorados pelo gestor para motivar os empregados, a maneira como os motivos são usados (se por ameaças ou recompensas), os tipos de atitudes dos empregados para com a organização e suas metas face às atitudes do líder, a extensão em que as forças motivacionais são conflitantes (ou se revigoram mutuamente), a responsabilidade sentida por todo membro da organização relativamente à consecução das metas organizacionais, as atitudes para com os membros da organização e a satisfação derivada destas atitudes;
- Natureza do processo de comunicação: considera a intensidade da interação e comunicação dirigida à realização dos objetivos da organização, a direção do fluxo de informação, com respectivas origens (cúpula ou níveis inferiores) e extensões, e a adequação e precisão da comunicação lateral;
- Natureza do processo de influência e interação: considera a intensidade e natureza da interação entre líderes e subordinados, a cooperação existente na

equipe, a extensão em que os subordinados podem influenciar as metas organizacionais, a extensão em que os líderes influenciam as atividades e métodos de trabalho dos diversos departamentos da organização e a existência de uma estrutura que permita adequado fluxo de informações;

- Natureza do processo decisório: considera em que níveis são tomadas as decisões dentro das organizações, a adequação e precisão das informações necessárias para a tomada de decisões, no local e momento em que são requeridas, o nível de conhecimento por parte de quem toma decisões, da real situação da organização, a extensão em que são utilizados os conhecimentos técnico e profissional do líder na tomada de decisões, a extensão do envolvimento dos subordinados nas decisões relacionadas às atividades que eles próprios executam, e a extensão em que o processo decisório funciona como um instrumento de motivação dos subordinados;
- Natureza do sistema de metas e de diretrizes: considera a maneira como o sistema é estabelecido, ou seja, sem maiores participações dos subordinados ou de forma mais participativa, e o nível de aceitação das metas estabelecidas por parte dos subordinados;
- Natureza do processo de controle: considera os interesses pelo processo decisório em função dos diferentes níveis hierárquicos da organização, a existência de um grupo informal que apoia ou se opõe às metas organizacionais, e a utilização de dados de controle, se na resolução de problemas grupais ou como argumento de punição para o líder em relação ao subordinado;
- Metas de desempenho e treinamento: considera os níveis das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização, o nível de treinamento administrativo proporcionado ao subordinado, e a qualidade dos recursos fornecidos aos empregados para o treinamento dos subordinados;
- Características de desempenho: considera a produtividade dos subordinados, as faltas e giro de pessoal, os desperdícios de material e a inspeção e controle da qualidade (Likert, 1975).

Cabe destacar a distinção entre liderança e autoridade formal, pois nem sempre andam juntas. Neste estudo, a pesquisa teve como foco os líderes formais, ou seja, em

função de autoridade outorgada pela empresa. No entanto, nas novas configurações produtivas que caracterizam as empresas da atualidade, a autoridade formal deve coincidir com a liderança, pois “a pessoa em posição de gerência não pode depender apenas da autoridade formal. Todos os gerentes e administradores eficazes combinam os atributos: a autoridade formal e a habilidade de liderança. Muitos ocupantes de posições formais têm grande liderança informal sobre seus subordinados. Muitas vezes, a autoridade formal legitima a liderança” (Maximiano, 2000, p.329).

O processo de gestão está intimamente relacionado com a cultura organizacional. O conceito de cultura organizacional abrange componentes além das normas de conduta e do consciente racional; envolve símbolos, crenças, valores, preconceitos, cerimônias e rituais e, muitas vezes, seus significados não são claramente percebidos (Maximiano, 2000). Para Fleury & Fleury (1997) “cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação” (Fleury, M.T, 1989: p. 22, *in* Fleury; Fleury, 1997, p.27).

As dimensões descritas acima, acerca das responsabilidades inerentes aos perfis gerenciais e estilos de lideranças relacionadas à gestão da criatividade, serão melhor confrontadas no capítulo 04, que trata da discussão e análise dos resultados da pesquisa com líderes de organizações da Região Metropolitana de Curitiba.

1.4.2 O Foco do Problema de Pesquisa: Generalizações Analíticas a Partir do Estudo Exploratório

É sabido que uma organização competitiva, no panorama atual do mercado, necessita de um plano institucional claro e de pessoal motivado a pensar estrategicamente, que tenha idéias inovadoras, e esse perfil se talha com o buril da criatividade (Kao, 1997).

O parque empresarial da região, pelos avanços observados no panorama econômico da Região Metropolitana de Curitiba, conforme item 3.3, p. 83, necessita de revisões sobre os processos de gerenciamento das empresas da região, como forma de torná-las cada vez mais competitivas e longevas em um mercado globalizado. Como a pesquisa foi focada na postura dos líderes da região frente à emergência da criatividade nas organizações, considera-se a necessidade de investigar que forma de estimulação da criatividade os líderes vêm adotando, qual entendimento possuem sobre a questão e como elas se associam às complexas relações das novas configurações produtivas. Além das necessidades pautadas acima, o estudo exploratório apontou um perfil de líderes organizacionais estimuladores da criatividade com amplas habilidades interpessoais.

Portanto, cabe questionar se os líderes consideram que a manifestação da criatividade sofre influências do ambiente e se interfere diretamente nos processos produtivos quando direcionada adequadamente. Na realidade, há a necessidade de desvelar qual a referência que possuem sobre a criatividade nas organizações. Da mesma forma, como líderes de empresas que vivem o cenário de incertezas e que precisam incorporar pessoas criativas no seu quadro funcional, cabe questionar se as condições ofertadas para que o processo criativo ocorra são as que mais favorecem a manifestação da criatividade. A presença dessas condições supõe a capacidade dos líderes em **identificar o perfil da pessoa que manifesta a criatividade de forma mais determinada, envolvem as habilidades em lidar com seus funcionários e equipes e uma ampla consciência sobre a própria influência no ambiente de estímulo à criatividade.**

Considerando os aspectos descritos, e particularmente a estreita ligação (enfoque sistêmico) entre gestão e ambiente organizacional (interno e externo), auto-realização, fluência da criatividade associada à qualidade, ao aumento da produtividade e à competitividade da empresa, o problema de pesquisa a ser investigado pode ser evidenciado na seguinte questão:

Qual a visão dos líderes sobre a gestão da criatividade frente às novas configurações produtivas?

A construção do problema considerou, ainda, a relevância da temática para a gestão das empresas na atualidade, a novidade como pesquisa científica e a oportunidade que se apresenta à pesquisadora em poder contribuir com o debate sobre a criatividade nas organizações (Marconi; Lakatos, 1999, p.29).

1.5 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.5.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar a ótica das lideranças formais das empresas pesquisadas na Região Metropolitana de Curitiba sobre o papel da gestão da criatividade frente às novas configurações produtivas.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar o perfil da amostra pesquisada, cruzando-o com as variáveis relativas à criatividade;
- b) Conceituar a da criatividade, segundo a opinião dos líderes pesquisados;
- c) Identificar as condições para que o processo criativo ocorra, verificando as características das pessoas que criam, as influências das relações interpessoais, o papel do ambiente organizacional e o papel do líder em ambientes de estímulo à criatividade;
- d) Avaliar a relevância da criatividade para as organizações investigadas;
- e) Sugerir práticas e meios para o estímulo da criatividade nas organizações da Região Metropolitana de Curitiba.

1.6 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O presente estudo é fruto das inquietações que vêm acompanhando a prática profissional da autora, relacionada à vivências, palestras e cursos sobre a criatividade nas organizações. Percebe-se que a compreensão sobre como os processos gerenciais podem e devem considerar a criatividade no cotidiano das organizações, ainda é extremamente carregado da mítica sobre o perfil da pessoa criativa e sobre a ameaça de um ambiente organizacional desprovido de rotinas sustentadoras.

A par desses pré-conceitos, há a escassez de pesquisas que evidenciem com clareza e objetividade como as empresas podem tornar-se cada vez mais competitivas e longevas num mercado aparentemente reprimido, onde o cultivo da criatividade relaciona-se com questões de produtividade e qualidade.

Não obstante, existe uma vasta literatura prescritiva que evidencia a urgência da criatividade nas organizações, apregoando jogos e maneiras diferentes de tornar uma equipe criativa. Por exemplo, alguns manuais que tentam ensinar técnicas para tornar as equipes mais criativas, mini-cursos sobre criatividade e revistas populares descrevem dicas para que as pessoas sejam mais criativas. Muitas dessas publicações descrevem técnicas interessantes, divertidas e, sem dúvida, valorizam o aspecto lúdico inerente ao desenvolvimento do potencial criativo. Porém, no âmbito acadêmico brasileiro, as pesquisas que apontam os resultados destas intervenções no meio organizacional são realmente escassas.

No Brasil, existe o Instituto Latino-Americano de Criatividade e Estratégia/ILACE, com sede em São Paulo, que tem como objetivo a difusão dos avanços metodológicos do processo criativo e do pensar estratégico nas organizações, através de programas de formação de lideranças e facilitadores para o pensar *criatógico*. Com relação a eventos específicos, existe o Fórum sobre Criatividade, ofertado anualmente pela Fundação Brasil Criativo, em Sergipe. No âmbito internacional, o *Creative Education Foundation* e *Center of Creative Leadership*, ambos localizados em universidades dos Estados Unidos, são referências internacionais em pesquisas sobre a criatividade e o processo criativo.

Como destacado anteriormente, se as discussões sobre a relação da gestão com qualidade e produtividade no Brasil encontram-se distante da exaustão, a inclusão da criatividade no escopo desta temática é ainda mais recente. Na era da aceleração econômica, traduzida entre 1998 a 2020, os temas que tratam da agenda global sobre a lógica da sobrevivência das organizações relacionam-se a oito grandes temas: “globalização, crescimento, valor para acionistas, organização, comércio eletrônico, tecnologia revolucionária, inovação e gestão do conhecimento” (Dauphinais et al, 2000, p.27). Especificamente no que se refere à inovação e gestão de conhecimento, a criatividade tem papel estrutural na sua fundamentação.

Como produto deste estudo, essa dissertação pretende fornecer subsídios aos gestores, o que pode favorecer no desenvolvimento do debate e do entendimento acerca da gestão da criatividade em empresas da Região Metropolitana de Curitiba.

O capítulo seguinte apresenta o referencial teórico inserido nas concepções sócio-interacionistas do processo criativo e sua relevância para as organizações. Buscar-se-á, através da discussão organizada, fortalecer a orientação acadêmico-científica da temática em questão.

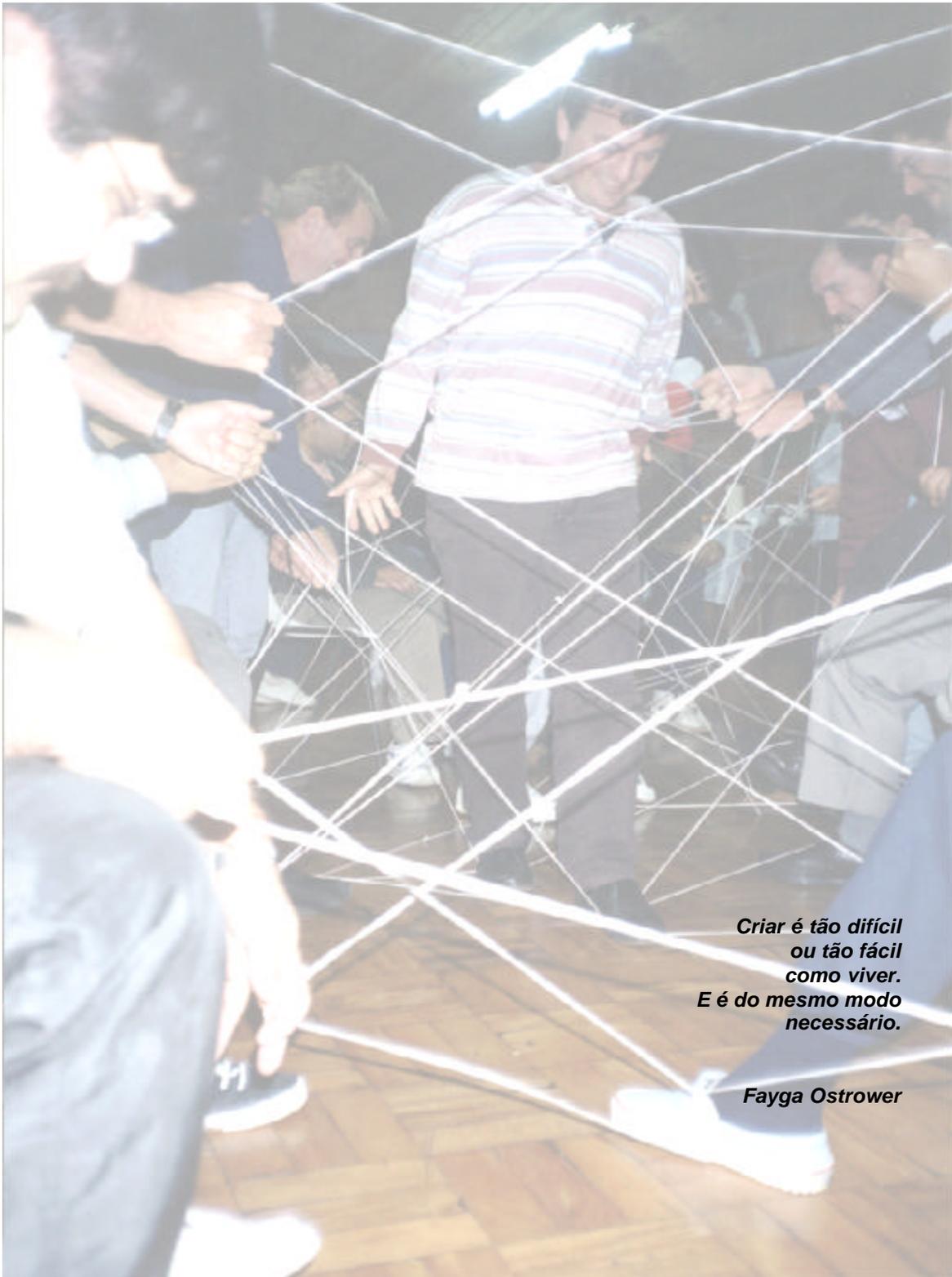


Foto 02: Vivência sobre a Flexibilização das Barreiras Relacionais e o Papel da Criatividade, com Funcionários da Regional Oeste – COPEL/ Foz do Iguaçu, Pr., 1998.

2 CRIATIVIDADE E A GESTÃO DA CRIATIVIDADE

O capítulo 02 apresenta uma revisão da literatura referente às bases conceituais da criatividade em uma perspectiva sócio-interacionista do processo criativo. A revisão está baseada nos elementos constitutivos da pessoa que cria, nas inter-relações pessoais, no papel do ambiente organizacional, no papel dos líderes e gestores de projetos e na relevância da criatividade nas organizações. Como desdobramento do tema, apresenta uma breve diferenciação entre criatividade e inovação no intuito de evidenciar elementos que compõem uma organização criativa. Para constituir uma fonte capaz de situar o leitor sobre a práxis da gestão da criatividade, o item 2.5 discorre, em breves palavras, as experiências de empresas longevas que valorizam a criatividade no cotidiano da organização. Ao final, apresenta um esforço teórico-didático em organizar os conteúdos na perspectiva situada acima, de forma a constituir o referencial de estudo sobre as condições para a gestão da criatividade nas empresas.

2.1 BASES CONCEITUAIS DA CRIATIVIDADE

Segundo a etimologia da palavra, criatividade está relacionada ao termo criar, do latim *creare*, que significa “dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando determinados fins” (Pereira *et al.*, 1999, p.04)

Constata-se uma preocupação multidisciplinar para tratar a temática criatividade. No caso, das ciências humanas, por exemplo: a filosofia, a psicologia e a administração de empresas como ciência aplicada, têm fortalecido o interesse no desenvolvimento do assunto.

As teorias filosóficas sobre criatividade do velho mundo sustentam que o indivíduo criador é um ser inspirado pela divindade, tendo em Platão o ícone desse pressuposto, ao declarar “ser o artista, no momento da criação, agente de um poder superior, perdendo o controle de si mesmo” (Kneller, 1978, p.32). A criatividade como forma de loucura, pela aparente espontaneidade e irracionalidade, também remonta da Antigüidade e perdurou inquestionável durante o século XIX, sobre os auspícios de que “a criatividade seria como uma espécie de purgativo emocional que mantinha mentalmente são os homens” (Kneller, 1978, p.34).

As teorias com predominância na área da psicologia, possuem uma vasta quantidade de trabalhos seriamente imbuídos “na tentativa de medir os processos criativos que ocorrem em indivíduos normais e naqueles de talento invulgar” (Gardner, *in* Boden, 1999, p.150). Como trabalho complementar à psicometria, os esforços foram fortemente centrados na determinação das peculiaridades psicológicas dos indivíduos criativos, com contribuições empíricas e de tradição psicanalítica (Gardner, *in* Boden, 1999).⁴

Mais recentemente, as pesquisas sobre criatividade apontam abordagens do ponto de vista da centralidade das motivações intrínsecas comparadas às extrínsecas - focadas no aspecto da conduta do trabalho criativo -, e da psicologia do desenvolvimento e ciência cognitiva, destacando o papel das regras no processo do trabalho criativo (Gardner, *in* Boden, 1999).⁵

Nas artes, as pesquisas têm maior expressão na Teoria Combinatória, baseada na associação de idéias semelhantes e nas analogias mais distantes que resultam em combinações incomuns, facilmente percebidas nas pinturas, poemas, músicas, etc. A Teoria Combinatória não está preocupada em determinar como a combinação surgiu e, sim, no resultado das combinações (Boden, *in* Boden, 1999).

Na área das organizações, as pesquisas são bem mais recentes e escassas. As existentes tentam enquadrar os resultados das investigações na área das artes, psicologia, educação e história da ciência, na área organizacional. Sobre esse aspecto,

⁴ Gardner cita as pesquisas de Guilford (1950, 1967) , Torrance (1988) e Wallach (1976, 1985) como referências da abordagem da criatividade mais focada na psicometria.

⁵ Gardner cita pesquisas dos seguintes autores: Amabile (1983) e Csikszentmihalyi (1988a, 1988b, 1990) como referência às pesquisas sobre motivação intrínseca; Feldman (com Goldsmith, 1990) como referência a psicologia do desenvolvimento e ciência cognitiva.

Bruno-Faria (1996) destaca as investigações de Ford e Gioia (1995), no que concerne ao impacto que o fato causa aos estudiosos da criatividade, ao ponto de afirmar que “as pesquisas tendem a extrapolar os achados desses campos para o domínio organizacional, sem a devida percepção de que se trata de processos e resultados fundamentalmente diferentes” (Bruno-Faria, 1996, p.05).

Bruno-Faria (1996), ao analisar as pesquisas sobre criatividade que enfocam o contexto das organizações, baseia-se em Geis (1988), destacando três grandes áreas, no caso:

- características das pessoas altamente criativas;
- habilidades cognitivas de pensamento criativo; e
- ambiente social favorável ou inibidor à expressão da criatividade.

Bruno-Faria (1996) destaca, ainda, as pesquisas de Fernald (1989), as quais afirmam a necessidade de haver um gerenciamento das pessoas de forma a promover a criatividade e inovação e um direcionamento para desenvolver novas maneiras de trabalho, de forma a melhor competir no mercado. Destaca ainda, entre outros autores, as pesquisas de Raudsepp (1988) sobre o papel da criatividade no aprimoramento da produtividade e qualidade no trabalho.

As investigações mais detalhadas, a seguir, demonstram uma abordagem sócio-interacionista do processo criativo, baseadas em autores que tratam das condições para que o processo criativo ocorra e da relevância da criatividade para as organizações na atualidade.

2.1.1 Abordagens Sócio-interacionistas do Processo Criativo

As abordagens sócio-interacionistas⁶ sobre criatividade consideram que as condições para que o processo criativo ocorra, incluem: a pessoa que cria, as relações interpessoais, o papel do ambiente organizacional, as relações da pessoa que cria com os líderes e com os projetos organizacionais.

Os pesquisadores apresentados a seguir consideram os aspectos acima em diferentes proporções. O conjunto das propostas permite a visão mais ampla do processo criativo nas organizações.

Ao tratar sobre a importância crescente da criatividade nas organizações, Alencar (1997) cita uma frase de Katsuya Hosotani, onde ele considera que o valor do ser humano “está na sua criatividade e habilidade em solucionar problemas, e solucioná-los cooperativamente, que é a chave para a sobrevivência de uma organização a longo prazo. Mais importante ainda, a solução de problemas promove o ser humano através do aumento da motivação e das habilidades dos membros da organização” (Alencar, 1997, p.03).

Esta citação aflora, além de outros valores, a importância da presença atuante da criatividade no homem contemporâneo que se projeta para o futuro.

Situa que a motivação é ativada a partir da auto-realização - quando logra êxito ao resolver problemas ou cria idéias e produtos inovadores -, enquanto uma dimensão humana cujo consciente racional nunca se desliga das atividades criativas. Com respeito ao clima organizacional encorajador à criatividade, vai mais além, quando afirma que a criatividade é um diferencial para a sobrevivência das organizações.

⁶ O termo sócio-interacionista, também denominado sócio-construtivista, é usado para fazer distinção entre a corrente teórica de Vigotsky e o construtivismo de Piaget, embora ambos sejam construtivistas em suas concepções do desenvolvimento intelectual ao sustentarem que a inteligência é construída a partir das relações recíprocas entre o homem e o meio. Os estudos de Vigotsky sobre a perspectiva sócio-interacionista (perspectiva histórica) consideram os seguintes níveis: filogenético: refere-se à história evolucionária da espécie; sóciogenético: refere-se à história dos grupos sociais (função da sociedade); ontogenético: refere-se ao desenvolvimento do indivíduo, desde a fecundação até a maturidade; e microgenético: refere-se ao desenvolvimento de aspectos específicos do repertório psicológico dos sujeitos, ou seja, à seqüência singular de processos e experiências vividas por cada sujeito específico. (Souza Filho, 1998).

Ostrower (1986) trata da criatividade em uma perspectiva sócio-histórica, enquanto potencial inerente à condição humana, e muito além do *homo faber*, por ser ele impelido de forma consciente a compreender e formar a vida. Ao partir da premissa que a criação é um processo consciente, a autora introduz a questão da alienação do homem sobre sua existência social, afirmando que:

“O modo de sentir e de pensar os fenômenos, o próprio modo de sentir-se e pensar-se, de vivenciar as aspirações, os possíveis êxitos e eventuais insucessos, tudo se molda segundo idéias e hábitos particulares ao contexto social em que se desenvolve o indivíduo. Os valores culturais vigentes constituem o clima mental para seu agir. Criam as referências, discriminam as propostas, pois, conquanto os objetivos possam ser de caráter estritamente pessoal, neles se elaboram possibilidades culturais. Representando a individualidade subjetiva de cada um, a consciência representa a sua cultura.” (Ostrower, 1986, p.16)

Aos fatores sócio-culturais, a consciência de si mesmo impulsiona o homem a reconhecer sua ação simbólica ao elaborar uma matéria na ação criativa em relação ao contexto em que está inserido. Para a autora, “formar importa em transformar”, em um processo dinâmico e:

“Criar é, basicamente, formar. É poder dar uma forma a algo novo. Em qualquer que seja o campo da atividade, trata-se, nesse “novo”, de coerências que se estabelecem para a mente humana, fenômenos relacionados de modo novo e compreendidos em termos novos. O ato criador abrange, portanto, a capacidade de compreender; e esta, por sua vez, a de relacionar, ordenar, configurar, significar.” (Ostrower, 1986, p.09)

Ao relacionar o ato de criar com formar, a autora introduz a concepção de materialidade – não somente enquanto fato meramente físico, mas fundamentalmente como linguagem simbólica - ao ato criativo, e afirma que é no trabalho que o homem elabora seu potencial criador, pois “este traz em si as necessidades que geram as possíveis soluções criativas” (Ostrower, 1986, p.31). Ou seja, no pensar específico sobre um fazer concreto, mesmo que o sentido de materialidade necessite de um contexto histórico que a caracterize enquanto finalidades e formas. Para a autora acima referida, o consciente racional nunca se desliga das atividades criadoras. Ao contrário, constitui-se um fator fundamental de elaboração. A criação deriva de uma atitude da pessoa e, nas profundezas da concentração, a intuição sustenta a tensão psíquica

nesses níveis mais profundos. Conceber o ato criativo retirando o consciente da criação seria como retirar uma das dimensões humanas.

Para Kneller (1978), criatividade “consiste (...) grandemente em rearranjar o que sabemos, a fim de achar o que não sabemos” (Kneller, 1978, p.75). Ou melhor, de acordo com a Teoria Combinatória, um ato proveniente de uma idéia criadora não existe apenas por ser nova, mas também por conseguir algo adequado a uma dada situação.

Segundo o autor, é possível compreender o pensamento criador como inovador, explorador, impaciente ante a convenção, atraído pelo desconhecido e indeterminado, pelo risco e incerteza que traduzem. Reúne um grupo de capacidades relacionadas como fluência, originalidade e flexibilidade. O pensamento não criador é cauteloso, metódico e conservador.

Para Kneller (1978), “um desinibido bambolear de quadris dificilmente seria dança criativa, nem o simples misturar de tintas numa tela, pintura criadora” (Kneller, 1978, p.14). Para fins desta pesquisa, faz-se necessário esmiuçar um pouco mais o entendimento de Kneller sobre criatividade, pois o autor trata do assunto de forma completa e consistente, e muitos outros autores da atualidade, adotam as pesquisas de referência indicadas por ele. Segundo o autor, as definições de criatividade devem considerar quatro categorias:

- a. pessoa que cria: fisiologia, temperamento, atitudes pessoais, hábitos e valores;
- b. processos mentais: motivação, percepção, aprendizado, pensamento e comunicação;
- c. influências ambientais e culturais;
- d. produtos: teorias, invenções, pinturas, esculturas e poemas. (Kneller, 1978, p.15)

Às quatro categorias acima, inclui os elementos: novidade, inteligência⁷, solução de problemas, alcance (o autor analisa as capacidades mentais de mudar, produzir

⁷ O autor cita pesquisas de Paul Torrance que demonstram que a correlação entre inteligência e criatividade é alta sem ser absoluta. Acredita que, “estudar cientificamente a criatividade é estudar apenas aqueles de seus aspectos que podem ser medidos e observados” (Kneller, 1978, p.29).

idéias relevantes e inusitadas, ver além da situação imediata). Para dar ao leitor a noção exata do que entende por alcance da criatividade com relação aos aspectos individuais, Kneller (1978) cita os escritos de Harry Broudy, aqui transcritos:

“Assim a invenção, o pensamento científico e a criação estética têm de comum uma facilidade em remanejar elementos de experiências prévias, desse modo obtendo novas configurações. Quando Sandburg escreve que ‘a rã rasteja com pequeninos pés de gato’, e uma criança chama os resíduos que a borracha deixa no papel de ‘poeira dos erros’, e um pintor mostra ao mesmo tempo os quatro lados de um paiol, e um escritor se refere a algo ‘tão implacável como um taxímetro’, e alguém converte um corredor numa roda, e um Newton vê analogia entre maçãs e planetas, existe manifesta atividade intelectual que parece de igual textura, apesar das diferenças de coloração” (Kneller, 1978, 25).

Ao considerar que o processo criativo ocorre em um período de tempo, é amplamente aceita a existência de quatro fases reconhecíveis: preparação, incubação, iluminação e verificação. Kneller (1978) considera-os como estádios, acrescentando uma nova fase inicial à seqüência convencional. Os estádios nem sempre são distintos, porém o autor considera-os interpenetrantes, à saber: primeira apreensão (o primeiro *insight*), preparação, incubação, iluminação e verificação (Kneller, 1978, p.62-73). O último estádio pode levar alguns anos, pode contar com o julgamento de terceiros e pode levar a novas intuições, até mesmo de natureza diversa.

Quanto às qualidades, ou traços criadores, o autor indica: inteligência superior à média, maior sensibilidade ao seu meio, maior fluência de idéias sobre determinado assunto, flexibilidade, originalidade para produzir idéias raras (elabora e segue as próprias idéias), ceticismo, persistência frente aos obstáculos, capacidade de explorar idéias como um “brinquedo” intelectual, ego altamente flexível, inconformismo voltado às novas experiências (o contrário do anticonformista, sendo aquele indivíduo que aparenta criatividade para escarnecer da convenção), autoconfiança sem a megalomania como ilusão dos psicóticos (Kneller, 1978, p.78-85).

Quanto aos obstáculos culturais, Kneller apresenta pesquisas realizadas nos estágios escolares, identificando os processos que, de forma não intencional, inibem o desenvolvimento da criatividade. Esses processos vão desde a inibição da fantasia da criança - premedida pelos pais para que pense de forma mais realista - até aos disciplinares, em detrimento da iniciativa e da espontaneidade, da pressão dos colegas

e do excessivo realce à aquisição do conhecimento acumulado em vez do uso original desse repertório (Kneller, 1978, p.91-93).

Apesar de considerar o aspecto social como relevante no processo criador, Kneller (1978) detém-se na identificação da pessoa criativa, grandemente apoiado em pesquisas científicas realizadas por psicólogos consagrados na área, como Paul Torrance e J. P. Guilford.

Guilford (*in* Kneller, 1978), pioneiro no estudo da psicologia da criatividade desde a década de 50, detém-se no estudo das diferentes capacidades conhecidas da mente para poder identificar quais delas participam da criatividade, definida pelo pensamento divergente. Para melhor visualização, a figura 02 a seguir demonstra a estrutura do pensamento organizada por Guilford, baseada na apresentação de Kneller sobre o autor (Kneller, 1978, p.52-55):

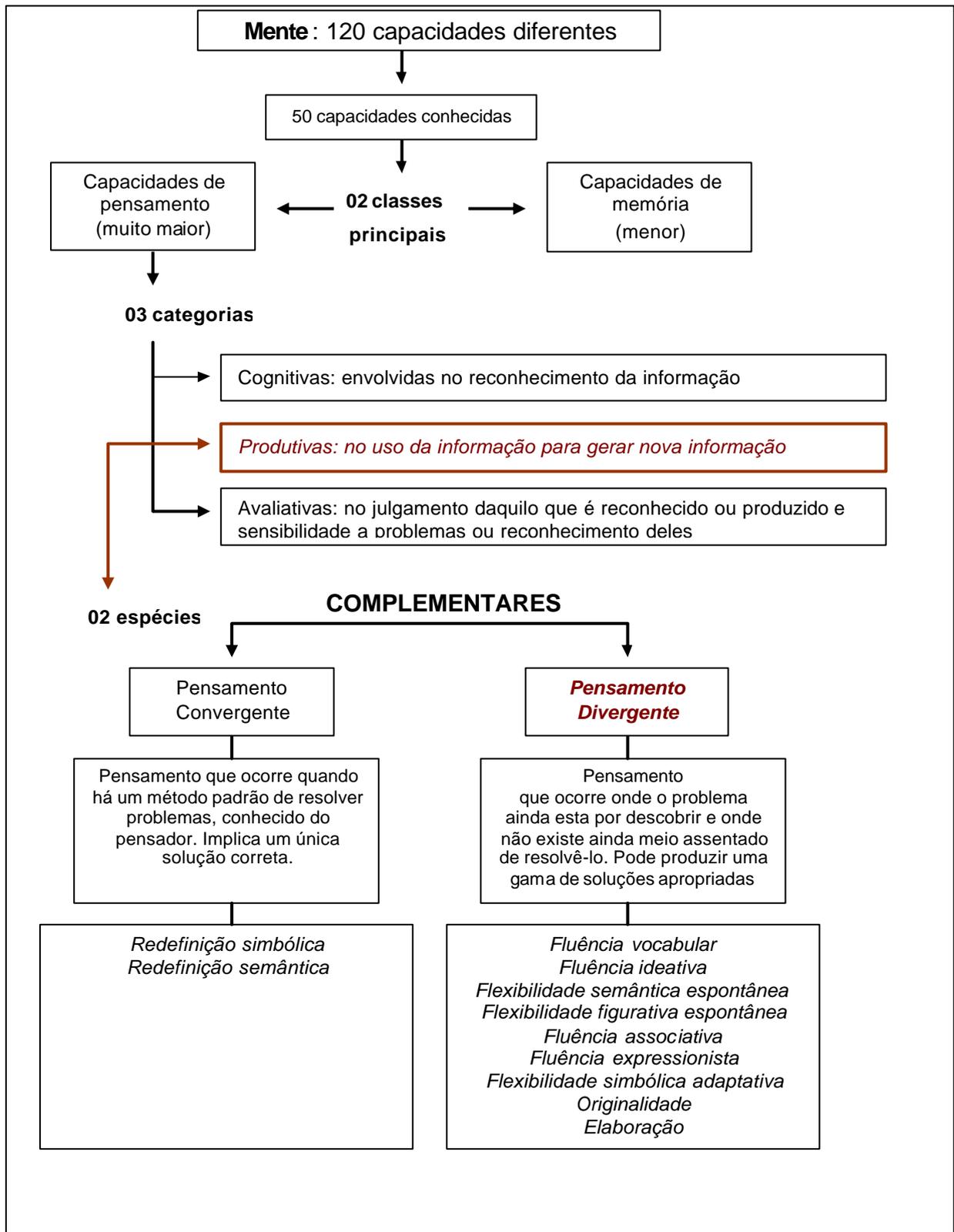


Figura 02 – Estrutura do Pensamento segundo Guilford

A relevância dos estudos sobre criatividade de Guilford (*in* Kneller, 1978) relaciona-se aos sólidos subsídios para a análise da complementariedade entre pensamento convergente e divergente. Para o autor, quanto mais o pensamento convergente municia o pensamento divergente de informações estruturadas, mais o pensamento criativo é capaz de produzir novas idéias. Na sua estrutura, uma das funções do pensamento divergente é a de alçar do inconsciente respostas diferentes, originais, ousadas e até aparentemente ilógicas e fora do padrão. A possibilidade de lograr êxito na imersão /emersão do pensamento divergente ao inconsciente, depende fortemente da barreira emocional e bloqueios mentais, como crenças e valores, interpostos entre o consciente e inconsciente.

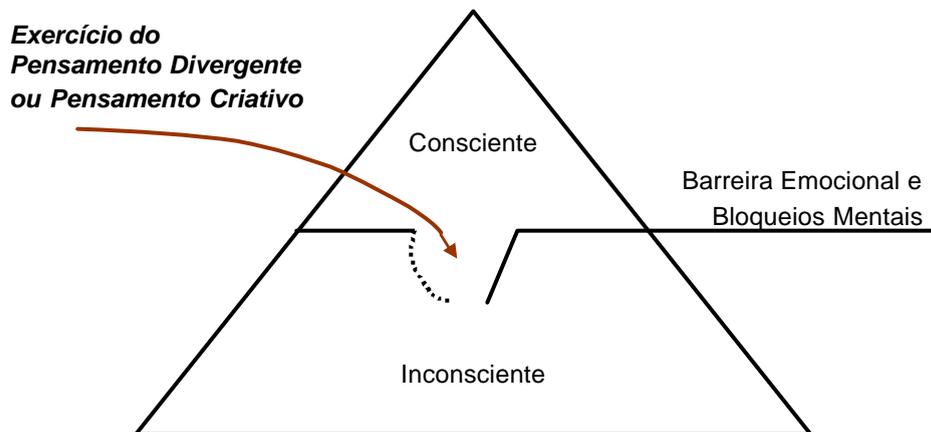


Figura 03 - Exercício do Pensamento Divergente ou Pensamento Criativo
 FONTE: BENETTI, Paulo. **O uso de técnicas do pensamento criativo facilita a participação e o comprometimento do corpo gerencial de uma empresa com o planejamento estratégico.** Dissertação de Mestrado em Criatividade Aplicada Total, Universidade de Santiago de Compostela: 1999.

A capacidade do pensamento divergente ou criativo romper as barreiras interpostas entre o consciente e inconsciente, permite que o processo de incubação de idéias se invista de elementos completamente inesperados. Pode-se afirmar que um dos papéis do inconsciente é o de encharcar o pensamento divergente, qual uma esponja mergulhada em elemento fluído.

Tanto a complementariedade entre o pensamento convergente e o divergente, quanto o caráter interpenetrante das fases da criação propostas por Kneller (1978) são

concebidas de forma a facilitar o estudo da criatividade, pois é o que se percebe no ato criativo em si.

Nos estudos de Bono (1995) sobre o pensamento criativo, encontram-se semelhanças com a conceituação de Guilford sobre pensamento convergente e divergente. Bono (1995), classifica o pensamento em vertical - como aquele voltado à identificação do processo racional -, e em lateral - o que é próprio à identificação da maneira mais criativa de usar a mente. Ambos são complementares e não exclusivos.

Bono (1995), movido pela tentativa de examinar como idéias simples, que só são óbvias depois de terem sido concebidas, busca formular conceitos sobre o pensamento lateral, baseados em observações sobre como as pessoas resolvem problemas, sustentadas pelo conhecimento por ele adquirido sobre o funcionamento do cérebro (Bono, 1995, p.5-6). As principais distinções entre os pensamentos vertical e lateral propostos pelo autor, podem ser organizadas da seguinte forma:

Quadro 01- Distinções entre o Pensamento Vertical e Lateral de Bono

PENSAMENTO VERTICAL	PENSAMENTO LATERAL
<ul style="list-style-type: none"> • modo óbvio de encarar as situações e necessita de uma estrutura conceitual básica aceita; • direciona o pensamento pelo processo convencional de resolver problemas, obtendo alta probabilidade de acertos; • lógica assume o controle da mente; • idéias dominantes, adequadas e polarizantes; • classifica as coisas para controlar a imprecisão; • contexto rigidamente definido (estar certo a cada passo). 	<ul style="list-style-type: none"> • modo específico de pensar, estimulado pela atitude e pelo hábito mental (pensamento criativo); • estimula a flexibilidade da mente para modos alternativos de resolver problemas, com baixa probabilidade de acertos comparado ao convencional; • lógica está a serviço da mente; • idéias novas, promovidas pelo aguçamento da percepção e dos sentidos; • fluidez dinâmica que se alimenta do potencial ilimitado do caos; • exige talento e originalidade.

Para Bono (1995), o pensamento lateral está voltado à pesquisa de novas idéias, de maior simplicidade e eficiência, e à fluidez que permite a troca de uma idéia por outra melhor. O pensamento vertical apresenta limites enquanto método gerador de novas idéias. No entanto, considera que a contribuição do pensamento racional é fundamental na organização mental para a estruturação da nova idéia, após sua geração. A complementariedade - ou caráter não exclusivo - entre o pensamento

vertical e lateral proposto por Bono (1995) é claramente explicitada quando afirma que “a rigidez confinadora de um símbolo é uma forma de envolvimento que decididamente impede a livre contração e expansão de uma idéia, movimento que pode ser necessário para o seu desenvolvimento. (...) É muito mais frutífero alternar-se entre períodos de fluidez criativa e períodos de rigidez de desenvolvimento” (Bono, 1995, p.80).

A não exclusão entre pensamento vertical e lateral e a constatação da necessária alternância entre os períodos de fluidez criativa e rigidez de desenvolvimento, vem de encontro ao que Kneller (1978) apresenta sobre o caráter interpenetrante das fases de criação.

Vale ressaltar que, tanto em Kneller (1978) quanto em Bono (1995), é possível detectar que a investigação sobre os elementos que compõem o processo criativo, detém-se na identificação da personalidade criativa confrontada com o produto advindo deste processo. Kneller (1978) frisa que somente é possível abranger cientificamente, os aspectos que podem ser medidos e observados, ou seja, o produto. Bono (1995), ao questionar em que situação se encara um problema, torna-se mais crítico afirmando que “o número de vezes que se apele para o pensamento lateral é uma questão de temperamento” (Bono, 1995, p.70). Para o autor, a ausência de aparente problema pode ser o maior problema, pois é possível que a lógica das idéias dominantes esteja sobrepujando a necessária dose de pensamento lateral, capaz de imprimir um novo caráter aos problemas: o de degrau para uma melhoria. Assim, o autor levanta a seguinte questão: “Quando é que adequação, complacência e ausência de problemas são apenas outros nomes para inadequação e falta de imaginação?” (Bono, 1995, p.71).

O autor lança, a partir dessa e de outras questões, a discussão sobre as condições habitualmente impostas para que as novas idéias sejam aceitas, tais como: provar sua adequação, não duvidar das idéias dominantes convencionais, comparar a idéia nova com a antiga. Todas elas, segundo o autor, são falaciosas pelo caráter inútil e inibidor à resolução dos problemas pois, inúmeras vezes, a solução está além dos limites que as condições habituais impõem e surgem num lampejo de percepção. Inúmeras vezes, uma nova idéia “surge quando novas informações, reunidas através da observação ou da experiência, forçam uma reavaliação das velhas idéias”. (Bono, 1995,

15). Além da rejeição das novas idéias pelo contexto lógico das idéias dominantes, uma das justificativas que o autor encontra para essa resistência é a de que:

“A relutância em aceitar idéias novas não passa de uma relutância em investir dinheiro em idéias novas, uma relutância em arriscar grandes somas de dinheiro em algo que não pode ser efetivamente julgado enquanto não estiver ocorrendo. O uso do pensamento lateral, no entanto, não se limita ao desenvolvimento de novos produtos, mas se estende a todos os campos em que novos modos de encarar as coisas podem ser úteis. As novas idéias não significam apenas gastar dinheiro, na maioria das vezes significam economizar dinheiro” (Bono, 1995, p.117).

A afirmação acima dá ensejo a discussão sobre como as organizações encaram o surgimento das novas idéias e será tratada mais adiante, relacionada ao contexto de gestão da criatividade nas empresas. Ainda sobre o pensamento criativo, Bono usa de vigilante cautela na aplicação do termo. Deixa clara sua opção de usá-la somente aos artistas, percebido na afirmação de que “no mundo da arte, pode parecer que o pensamento lateral se processa o tempo todo, sob o nome mais satisfatório de pensamento criativo” (Bono, 1995, p.112). Prefere utilizar o termo “novas idéias” à ideação de modo geral e “pensamento criativo” destinado à atividade artística.

A estrutura de concepção sobre os fatores que compõem o pensamento divergente de Guilford (*in* Kneller, 1978), assemelha-se às concepções das Múltiplas Inteligências pesquisadas pela equipe de Howard Gardner⁸. Para conceituar como as descobertas criativas ocorrem, parte de um conjunto de estudos de caso de sete personalidades criativas que viveram por volta de 1900, cada uma em diferentes domínios, como exemplos expoentes de cada uma das inteligências. A pesquisa do autor tem, como objetivo principal, extrair generalizações que possam prevalecer em indivíduos altamente criativos, através do estudo de padrões que caracterizam a maioria deles. (Gardner, *in* Boden, p.1999)

Para ele, um indivíduo é considerado criativo “se regularmente resolve problemas ou elabora produtos em algum domínio, de uma maneira que é inicialmente vista como nova, mas acaba sendo reconhecida como adequada àquele domínio” (Gardner, 1995, p.53).

⁸ Ver GARDNER, H. **Inteligências múltiplas : a teoria na prática**. Porto Alegre: Artes Médica, 1995.

Em suas pesquisas sobre a descoberta criativa, Gardner (1996) refere-se a uma estrutura de três elementos centrais para o ato criativo: um ser humano que cria, um objeto ou projeto no qual o indivíduo está trabalhando, e os outros indivíduos que habitam o mundo do indivíduo criativo, numa relação da dimensão afetiva com apoio cognitivo (Gardner, 1996, p.09). A mesma estrutura é encontrada em Kao (1997) quando afirma que a criatividade, bem como o espírito empreendedor, são provenientes da inter-relação de três elementos: a pessoa, a tarefa e o contexto organizacional (Kao, 1997).

Para Amabile, “para ser criativa, uma idéia também deve ser adequada, ou seja, útil e executável. De alguma forma deve influenciar a maneira como os negócios são realizados” (Amabile, 1999, p.110). Para a autora, existem três componentes da criatividade:

- *expertise* conhecimento teórico e intelectual e conhecimento sobre os procedimentos;
- motivação intrínseca: como a paixão por solucionar problema; e
- raciocínio criativo: determina a flexibilidade e a imaginação das pessoas na abordagem dos problemas (Amabile, 1999, p.116).

Especificamente sobre o papel da motivação intrínseca, Moscovi (1997) considera que a “motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa” (Moscovici, 1997, p.77). Apresenta a hierarquia das necessidades básicas elaborada por A. Maslow (1954), na qual as necessidades fisiológicas são primordiais, seguidas das necessidades de segurança, afetivo-sociais, de estima e, no topo da pirâmide, as necessidades de auto-realização. Assim colocada, para a autora, a concepção de Maslow é vista como motivação de deficiência. Adiante, a autora apresenta o esquema abrangente de motivação elaborado por Roger Harrison (1972), sendo que a maior contribuição do autor está relacionada ao estudo e a interpretação das peculiaridades do aparecimento e satisfação das necessidades ao longo da vida do ser humano.

A atividade criativa como atividade compensadora reforça tanto a concepção de Ostrower (1986) sobre a relação da criatividade com trabalho, quanto a de Gardner (1996) com idéias e projetos, reafirmando o entendimento da atividade criativa como compensação afetiva, de fator psiquicamente equilibrante.

Uma concepção semelhante é encontrada em Ivan Izquierdo (1996), quando infere que a descoberta científica é um ato criativo semelhante à descoberta artística (Izquierdo, 1996). Com a convicção profunda sobre o teor das necessidades humanas, adquirida a partir de suas pesquisas sobre o funcionamento do sistema nervoso no exercício da imaginação presente nos profissionais da Medicina, o autor faz um paralelo entre as capacidades do cérebro humano de amar, imaginar e criar e uma máquina. Para ele a criação é o conjunto do amor e da imaginação. Ao introduzir o amor no ato criativo, como energia pulsante do desejo e a imaginação como atributo da vida, Izquierdo (1996), fazendo uso de toda a liberdade acadêmica, sugere que o amor, a imaginação e a criação são uma única coisa.

Esta possibilidade de Izquierdo (1996) transitar livre e prazerosamente sobre os conceitos do ato criativo, permite introduzir o pensamento de Gardner (1996), quando afirma que “cada descoberta criativa requer uma interseção do infantil e do maduro; o espírito específico moderno deste século foi a incorporação da sensibilidade da criança pequena.” (Gardner, 1996, p.09)

O puro prazer com a atividade em si é apresentado em Csikszentmihalyi (1992), ao referir-se ao estado afetivo de fluxo, ou experiência de fluxo, caracterizando a atividade autotélica. Este estado de fluxo apresenta uma intensa concentração, capaz de levar pessoas a perder a noção do tempo cronológico, a perder a consciência de si, e permanecer de tal maneira absorta que não há atenção excedente para pensar em situações ou problemas alheios ao ato criativo. A este estado de espírito o autor denomina de *flow*, e pode ocorrer ao acaso, por alguma feliz coincidência de condições internas e externas. Pode ocorrer, também, como resultante de uma atividade estruturada, da habilidade da pessoa em fazê-la acontecer, ou em ambas as possibilidades.

Em Bono (1995), esse relaxamento da vigilância sobre si mesmo é considerado em relação ao jogo, enquanto uma das técnicas para estimular o surgimento casual de fenômenos e idéias que não seriam normalmente procurados. Apesar de não tratar especificamente do prazer contido no jogo, o autor é enfático ao afirmar que “a própria inutilidade do jogo é o seu maior trunfo (...) Os pensadores verticais têm vergonha de jogar, mas a única coisa vergonhosa é a incapacidade de jogar” (Bono, 1995, p.89).

De certa forma, considerando que a imersão no jogo pressupõe um relaxamento do pensamento racional, o estado de *flow* apresentado por Csikszentmihalyi (1992), o prazer extraído nas atividades apresentado por Izquierdo (1996) e Amabile (1999), o prazer de brincar com as idéias presentes em Kneller (1978), a sensibilidade infantil apresentada por Gardner, o trunfo do jogo para o surgimento de nova idéias em Bono (1995), são compatíveis com a visão de Cameron (1998) a respeito, quando afirma que “as idéias surgem quando o pensamento e a atividade racionais são seguidos por um período de descanso” (Cameron, 1998, p.35). Para a autora, o coração é que dá origem aos impulsos criativos e é na liberdade presente no divertimento infantil que o indivíduo poderá recuperar os dons criativos trancados dentro do ser.

A autora trata os leitores de modo geral como “artistas” e conceitua criatividade como “um ato da alma, uma expansão e extensão da força divina, não apenas uma ‘viagem do ego’ que nos satisfaz” (Cameron, 1998, p.40). Concebe a criatividade de forma indistinguível da espiritualidade, em que a inspiração e o alinhamento do pensamento em possibilidades mais positivas assumem um caráter preponderante para a autêntica arte através do eu, valorizando o processo de crescimento, renovação e cura muito mais que o produto daí proveniente (Cameron, 1998).

A espiritualidade contida nos estudos e técnicas de Cameron (1998) somam-se aos estudos sobre as condições da criatividade que tem como uma das bases a motivação intrínseca. Se em Ostrower (1986) é possível encontrar a percepção consciente sobre o processo de criação, em Cameron (1998), a sensibilidade pode ser vista como o nutriente para o aguçamento da percepção sobre si mesmo.

É possível considerar que a indissociabilidade do consciente racional nas atividades criativas face à emergência da atualidade em repensar a função do trabalho, seja um dos fatores que impulsionam John Kao (1997) a afirmar que a humanidade se encontra na Era da Criatividade. Essa sua afirmação é justificada por diversos fatores (Kao, 1997, p.2-24):

- a tecnologia da informação aponta para este rumo;
- a era atual privilegia o conhecimento e a criatividade agrega valor ao conhecimento e o torna progressivamente mais útil;
- as empresas são obrigadas a reinventar rapidamente a si mesmas para crescer;

- trabalhadores sentem-se atualmente aptos a tarefas criativas e as pessoas talentosas têm maior mobilidade;
- a criatividade pressupõe a supremacia do projeto;
- a criatividade é capaz de antever as necessidades do cliente;
- a competição global trata implicitamente da capacidade de uma nação de mobilizar suas idéias, talentos e organizações criativas;
- a nova mentalidade gerencial está voltada a emancipação da criatividade.

Esse arrazoado todo de Kao (1997) permite levantar questionamentos a respeito da natureza do trabalho, sobre a atual situação de desemprego e subemprego, as mudanças ocorridas da sociedade agrícola à sociedade informatizada, como um dos fatores cruciais de repressão da criatividade.

Algumas considerações acerca da necessidade da criatividade estão associadas a obtenção de inovações, como segue:

- “superior desempenho financeiro a longo prazo é associado com inovação;
- os clientes crescentemente estão exigindo inovação;
- os competidores estão cada vez mais hábeis e melhor capacitados a copiar inovações passadas;
- novas tecnologias habilitam inovações;
- antigos processos já não são válidos na atualidade” (Plsek, 1997, p.11).

O anseio de criar é um dos desejos básicos do ser humano, pois “(...) fundamentalmente, trabalhamos para criar e só por decorrência é que trabalhamos para comer. Essa criatividade que pode existir nos relacionamentos, na comunicação, nos serviços, na arte, ou em produtos úteis está muito perto de constituir o significado central das nossas vidas” (Harman; Hormann, 1990, p.31).

Essa afirmação tem como suporte a concepção trazida pelos autores de que o paradigma da modernidade prestou um desserviço ao anseio criativo, ao apregoar que a motivação do ser humano ao trabalho é preferencialmente econômica⁹.

⁹ Sobre a chamada era pós-moderna, Gardner (1996) afirma que sua característica definidora é tida como “um deliberado obscurecimento dos gêneros; uma ignorância desafiadora dos arranjos e precedentes históricos; um desafio a qualquer tentativa de ser realmente sério; uma fácil mudança de estilos, superfícies e identidades; uma renúncia à tentativa de encontrar significado ou estrutura por baixo do caos superficial; e um ‘vale tudo’ nos mundos da criação e da interpretação” (Gardner, 1996, p.323).

A concepção do *homo economicus* difundida com a Revolução Industrial e modelo do *scientific management* apregoado pelos Estados Unidos, está calcada na sustentação da “máxima estandarização dos produtos, especialização das tarefas, divisão das atribuições e sincronização do tempo” (De Masi, 1999, p.51). O modelo europeu, à mesma época, percorria um caminho inverso, o de busca e prática de modalidades originais para organizar o trabalho criativo desenvolvido de forma coletiva.

Com a era pós-industrial, os princípios da especialização das tarefas vão cedendo à:

“busca de novos critérios organizacionais capazes de valorizar a flexibilidade das tecnologias, a disponibilidade das informações, a criatividade das pessoas, maximizando não tanto as vantagens do trabalho executivo – cada vez mais delegado às máquinas -, quanto, de preferência, as vantagens do trabalho idealizador, do qual o homem conserva intato o monopólio.” (De Masi, 1999, p.51).

Para sustentar a proposta de reversão desse quadro, Harman & Hormann (1990) citam John Naisbitt e Daniel Bell quando afirmam ser o momento de substituir a “teoria do valor do trabalho”, de Marx, por uma nova “teoria do valor do conhecimento” (Harman; Hormann, 1990, p.33). Ou seja, propõem a revisão sobre as desigualdades na distribuição de renda de acordo com produtividade face à plena participação no trabalho, que envolve aprendizagem e renovação constantes.

Em Alencar (1996), criatividade é tida “como o processo que resulta na emergência de um novo produto (bem ou serviço), aceito como útil, satisfatório e/ou de valor por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo” (Alencar, 1996, p.15).

Para que a criatividade ocorra, Alencar (1996) propõe um modelo composto de cinco componentes, construído com base na sua experiência de coordenação de seminários, *workshops* de criatividade para estudantes universitários, professores, gerentes e outros profissionais de diversas áreas. Os componentes são: redução dos bloqueios, traços de personalidade (motivação), habilidades de pensamento, clima psicológico e domínio de técnicas e bagagem de conhecimento. A estes componentes, a autora destaca o inegável caráter histórico-social da criatividade embutido nas

diferentes dimensões, aproximando-se das concepções de Ostrower (1986) sobre a simbologia dos fatores sócio-culturais presentes na ação criadora.

Stoner & Freeman (1985), tratam a criatividade e inovação na administração no contexto de mudança, envolvendo temas recorrentes como resistência às mudanças e interesses pessoais, desenvolvimento organizacional e ética. Os autores definem:

“Criatividade como a geração de uma nova idéia, e inovação como a transformação de uma nova idéia em uma nova empresa (Apple Computer), em um novo produto (o *walkman* da Sony), em um novo serviço (as entregas imediatas da Federal Express), em um novo processo (fila única de espera para múltiplos serviços num banco ou num parque de diversões), ou em um novo método de produção (projeto e fabricação auxiliados por computador)” (Stoner; Freeman, 1985, p.311).

A mudança, para viabilizar o aproveitamento de oportunidades e o desenvolvimento da inovação, deve estar acompanhada de uma atitude voltada a aproveitá-la para gerar mudanças comportamentais e em processos administrativos e produtivos, resultando em benefícios para a organização. Nesse sentido, o comportamento criativo é o “fator-chave na resposta às mudanças e abre espaço para que a organização promova inovações” (Rodrigues e Silva, 1998, p.64).

Da mesma maneira que há ferramentas que trazem a teoria da administração da qualidade e produtividade para a aplicação prática, também há ferramentas que dirigem os pensamentos aos empenhos criativos e os direcionam para a superação de desafios específicos da administração estratégica, considerando toda a fisiologia do ato criativo (Plsek, 1997, p.185).

Como é possível observar, no contexto das organizações, a criatividade amplia muito mais o leque de definições, bem como o das inter-relações provenientes das relações capital-trabalho. Além desses aspectos, no âmbito das organizações, a criatividade é vista de forma associada a conceitos como inovação, empreendedorismo e mudança (Bruno-Faria, 1996).

O item seguinte apresenta a distinção entre criatividade e inovação, e pondera a existência de posicionamentos diversos entre autores que tratam dessa temática.

2.2 CRIATIVIDADE: SINÔNIMO DE INOVAÇÃO ?

A criatividade na organização está associada a vários conceitos, entre eles a inovação. A par do processo criativo em si, apresentado nos itens anteriores, no âmbito prático das organizações, o resultado da criatividade e inovação confunde-se em um processo único voltado ao empreendedorismo e ao alcance de metas focadas em estratégias de sobrevivência, de antecipação de necessidades do mercado, em pesquisa de novas tecnologias em produtos ou em processos. No entanto, para efeitos de estudos científicos, os conceitos se diferenciam entre os autores por abrangerem os aspectos constitutivos do processo que conduz à criatividade e inovação.

Bruno-Faria (1996) cita os conceitos de Fernald (1989) quando este infere que “criatividade e inovação se tornaram parte do vocabulário do mundo econômico e que derivam de indivíduos e não de corporações, não diferenciando os dois conceitos” (Bruno-Faria, 1996, p.09). Para o autor acima citado, o processo criativo somente ganha valor no resultado advindo da inovação gerada pelo exercício mental do pensamento divergente, não importando a fisiologia do ato criativo, nem tampouco em que condições a criatividade opera.

Bruno-Faria (1996) cita as concepções de Rosenfeld & Servo (1990) sobre criatividade e inovação não serem sinônimos: “enquanto a criatividade implica na geração de idéias novas, inovação refere-se ao ganhar dinheiro com elas” (Rosenfeld; Servo, *in* Bruno-Faria, 1996, p.09). Nesses conceitos estão embutidos as concepções de uma estrutura organizacional em que as novas idéias possam surgir, e um empenho na geração de recursos para torná-las economicamente viáveis.

Para Alencar (1997), a origem da inovação está nas idéias criativas dos indivíduos e depende de outros elementos para que a inovação se torne realidade, como: recursos materiais, conhecimento e motivação. É um processo intencional voltado a um benefício, tanto de caráter individual (crescimento pessoal, satisfação no trabalho, coesão do grupo, melhoria na comunicação interpessoal), quanto de caráter econômico. Cabe ressaltar que, para a autora, inovação não é, necessariamente, a novidade absoluta de uma idéia, “mas apenas que seja nova para a unidade relevante que adote” (Alencar, 1997, p.17). Aponta que as barreiras à introdução da inovação são

provenientes do próprio formato organizacional e incluem os seguintes fatores: grau de centralização de poder decisório, filosofia e valores característicos da organização, natureza do fluxo de informação, entre outros (Alencar, 1997, p.20).

Para Dauphinais *et al* (2000),

“a inovação envolve um amplo espectro de mudanças, de pequenas melhorias a revoluções de longo alcance. Denominaremos os pólos deste espectro de *inovação adaptativa* e de *inovação transformadora*, respectivamente, e ambos os tipos são importantes para praticamente todas as funções da empresa, não apenas P&D e novos produtos.” (Dauphinais *et al*, 2000, p.302-303)

O autor trata, igualmente, do perfil das empresas inovadoras, dos estilos bem-sucedidos de inovação, sobre a interação entre líderes e seguidores a fim de despertar a inovação, a gestão de idéias e do clima estimulador da inovação e enfatiza os traços pessoais dos líderes de empresas com sucesso em inovações.

A diferenciação conceitual entre criatividade e inovação é de extrema relevância para o presente estudo por estar mais focada no processo e nas condições para que a criatividade ocorra, do que no produto final, advindo das inovações.

2.3 CARACTERÍSTICAS DE UMA ORGANIZAÇÃO CRIATIVA

Alencar (1997) traça o perfil de uma organização criativa, lembrando que a tarefa mais difícil “reside em proceder às mudanças que se fazem necessárias em culturas organizacionais há muito sedimentadas, marcadas pela resistência às novas idéias e refratárias às exigências do mundo moderno” (Alencar, 1997, p.92).

Na concepção da autora, uma organização criativa “é uma organização que valoriza o potencial para a competência, responsabilidade e ação” (Alencar, 1997, p.92) e deve apresentar as seguintes características:

Quadro 02 – Características de uma Organização Criativa

C R I A T I V A	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de adaptação em um mundo em rápida mudança marcado pela incerteza, competição crescente e turbulências; - Respeito, no ambiente de trabalho, à dignidade e valor dos indivíduos; - Intensa atividade de treinamento e aperfeiçoamento de seus quadros; - Administração orientada para o futuro; - Tolerância e aceitação das diferenças e diversidade entre seus amigos; - Incorporação criativa de novos procedimentos, políticas e experiências; - Valorização das idéias inovadoras; e - Autonomia e flexibilidade presentes na estrutura organizacional.
--	--

FONTE: ALENCAR, Eunice Soriano de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.

John Kao (1997), ao tratar sobre como as organizações podem ser criativas, faz um paralelo com *jam session*¹⁰ e *riffs*¹¹. Apresenta vários *riffs*, sendo que alguns deles assumem a característica de condições prescritivas para que a criatividade ocorra na organização, conforme segue:

- superar a preocupação com o físico e financeiro em prol do puramente humano: imaginação, inspiração, engenhosidade e iniciativa;
- permitir que a energia criativa, a cor, o fascínio, o desafio e a alegria floresçam em toda a empresa;
- os líderes devem estabelecer a direção, inspirar, ouvir, facilitar e prover, como mestres do jogo da combinação, criando o desafio coerente que ascenda a centelha da inovação;
- manter a disciplina equilibrada, impulsionada para a frente, para fora e para cima, de forma contrária à complacência e ao direcionamento por fórmulas, localizando o ponto de harmonia entre os sistemas e análises, por um lado, e criatividade individual por outro;
- o gerente da criatividade deve facilitar a “destruição criativa”, garantindo uma pré-condição mental de “mente de iniciante”, favorecendo o surgimento de *insights* criativos, de contribuições genuinamente novas;
- as organizações devem reservar espaços físicos que facilitem a criatividade, de forma segura, libertadora do psiquismo, que garantam a atmosfera de intimidade,

¹⁰ Sessão de improvisação no jazz, utilizando instrumentos musicais juntamente com um grupo, a partir de um tema.

¹¹ Motivos musicais rápidos.

que sejam confortáveis, estimulantes, livres de distrações e intrusões, regulados ou não pelo tempo;

- as organizações devem infundir, imbuir e instilar respeito à crença no poder da criatividade em toda a empresa (estabelecer cultura), e derrubar os obstáculos obsoletos à criatividade;
- a tecnologia pode ser utilizada com um excelente amplificador da criatividade;
- cultivar o princípio da interdependência entre idéias, produtos bem-sucedidos, e ambos dependentes da gerência eficaz da criatividade (Kao, 1997);

Tanto as características de uma organização criativa apresentada por Alencar (1996), quanto as condições a serem cultivadas na organização, apontadas por Kao (1997), são esforços que visam somar na transposição do paradigma da modernidade, essencialmente focada na mudança da concepção da relação capital-trabalho.

Um dos elementos desse composto para que uma organização favoreça a criatividade é o papel do ambiente organizacional, tratado a seguir.

2.3.1 O Papel do Ambiente em uma Organização Criativa

Alencar (1997), ao apresentar seus estudos sobre o perfil de uma organização criativa, enfatiza a importância fundamental do ambiente do trabalho na vida do indivíduo, substituindo, em grande parte, o papel da família, da vizinhança, da igreja como comunidade primária. Na configuração da atualidade, “o local de trabalho passou a ter um significado especial, em que as necessidades de envolvimento, apoio, apreço e reconhecimento social devem ser satisfeitas, havendo espaço para a pessoa crescer e amadurecer” (Alencar, 1996, p.90). No que diz respeito à criatividade, pela fragilidade com que as novas idéias surgem, a autora deixa claro que o ambiente deve permitir que as idéias floresçam, apesar do desafio em ambiente onde o clima é adverso. Neste aspecto, a autora cita as colocações de Srour (1994) quando afirma que “querer obter dos funcionários comportamento criativo em ambiente politicamente fechado, sem oxigênio libertário da polêmica e das críticas, sem o cultivo das diferenças ou o

reconhecimento da sua legitimidade, é sonhar acordado” (Srour, 1994, p.41, *in* Alencar, 1997, p.90).

Seguindo na sua análise sobre a estreita relação entre a criatividade do indivíduo e a prática da inovação no ambiente de trabalho, influenciando a motivação intrínseca do indivíduo na realização de tarefas, Alencar (1997) aponta as pesquisas realizadas por Hill e Amabile (1993)¹², pelo destaque que vêm obtendo na série de estudos sobre ambientes organizacionais e seus efeitos na criatividade pessoal. Para esses autores, segundo destaque de Alencar (1997),

“Se as pessoas percebem que estão trabalhando em um ambiente onde os objetivos dos projetos são claros, desafiadores e interessantes, onde têm autonomia em decidir como trabalham em direção a essas metas, onde as novas idéias são recebidas com encorajamento e entusiasmo, onde elas não são pressionadas com prazos impossíveis ou limitações de recursos, onde outros estão dispostos a cooperar no alcance dos objetivos, onde os melhores esforços são reconhecidos, certamente trabalharão em níveis mais altos de motivação intrínseca e produzirão idéias criativas.” (Hill e Amabile, 1993, p.425, *in* Alencar, 1997, p.91)

Para De Masi (1999), o clima organizacional encorajador à soluções criativas de forma coletiva ou cooperativa necessita, por um lado, das habilidades intelectuais e um forte envolvimento emotivo aliados a senso de união por pertencer ao mesmo grupo. Por outro lado, necessita ser sincrônico, hábil na concentração de energias de forma a calibrar a dimensão do grupo em relação à tarefa (De Masi, 1999, p.21-20).

Moscovici (1997) prefere apresentar as características dos “solucionadores criativos” pelos seguintes aspectos: inteligência acima da média, exposição a experiências diversificadas, interesse por idéias e suas combinações, habilidade de jogar com idéias, capacidade de fazer associações remotas, receptividade a metáforas e analogias, preferência pelo novo e pelo complexo e independência no julgamento (Moscovici, 1997, p.155). Para a autora, esses elementos sofrem influências das condições sociais, das personalidades dos indivíduos e do ambiente que, desejavelmente, não ofereçam pressão ou ameaça psicológica que limitem a liberdade ou a coragem de expressar-se sem medo de censuras ou retaliações.

¹² Hill e Amabile são pesquisadores do *Center of Creative Leadership*, Estados Unidos.

Alencar e Bruno-Faria (1996) realizaram pesquisa com o objetivo de identificar estímulos e barreiras do ambiente de trabalho à expressão do potencial criador de profissionais de organizações diversas do Distrito Federal. O instrumento ficou estruturado em três partes, sendo (Alencar; Bruno-Faria, 1998, p.87-91) a:

- a) primeira: 142 itens relativos a distintos aspectos do ambiente de trabalho que poderiam ser considerados estímulos ou barreiras à criatividade, utilizando escala de cinco pontos;
 - fatores referentes a estímulos à criatividade no ambiente de trabalho: ambiente físico adequado, clima social favorável entre colegas de trabalho, incentivo à novas idéias, liberdade de ação, atividades desafiantes, salário e benefícios adequados, ações da chefia e da organização a idéias novas; disponibilidade de recursos materiais;
- b) segunda: 04 questões referentes à criatividade e inovação no local de trabalho e um item sobre as condições necessárias à expressão do potencial criador dos empregados, com três opções de respostas;
 - fatores referentes a obstáculos à criatividade no ambiente de trabalho: excesso de serviço e escassez de tempo, bloqueio a idéias novas, resistências a idéias novas, problemas organizacionais;
- c) terceira: conjunto de itens para levantar dados biográficos e funcionais dos respondentes.

Entre as várias conclusões formuladas pelas autoras, salienta-se que

“(...) ao gerenciar a criatividade no âmbito das organizações deve-se também estar atento às variáveis que diferenciam os empregados, como terem ou não comissão, tempo que trabalham na instituição e idade, pois estas parecem influenciar o modo como percebem o clima para a criatividade em seu ambiente de trabalho” (Bruno-Faria; Alencar, 1998, p.91).

As autoras sugerem que as barreiras encontradas recebam a atenção dos gerentes, ao mesmo tempo que apontam fatores do ambiente de trabalho inibidores da manifestação criatividade: excesso de serviços, escassez de tempo, resistência a novas idéias, problemas organizacionais, falta de incentivo e salários e benefícios inadequados (Bruno-Faria, 1996). Dessa forma, esta pesquisa vem acrescentar novas

referências à concepção de que o aspecto motivacional está intimamente interligado ao processo de gestão no âmbito das organizações, conforme demonstrado no quadro 03:

Quadro 03 - Fatores Facilitadores e Bloqueadores da Criatividade, de Acordo com o Resultado da Pesquisa de Bruno-Faria e Alencar (1998)

FATORES FACILITADORES	FATORES BLOQUEADORES
<ul style="list-style-type: none"> • suporte organizacional da chefia e dos colegas de trabalho; • estrutura organizacional • liberdade e autonomia • salário e benefícios • ambiente físico • comunicação e participação 	<ul style="list-style-type: none"> • estrutura organizacional • características da chefia • relações interpessoais • cultura organizacional • falta de recursos tecnológicos e materiais • ambiente físico • características da tarefa • influências políticos-administrativas • volume de serviços • falta de treinamento • salários e benefícios

FONTE: RODRIGUES, Laura Dionísia do Monte; SILVA, Rosinilda Lavadouro da. Mas afinal, como influenciar a criatividade nas organizações? **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 01, n.º 07, 2º trim./ 1998.

Com relação ao clima organizacional encorajador ao desenvolvimento da criatividade, Rodrigues e Silva (1998), apresentam a pesquisa de VanGundy (1987), que identifica seis características de um clima favorável, reproduzidas a seguir:

- a) "autonomia: refere-se ao grau de liberdade que se dá às pessoas para expor idéias e tomar iniciativas;
- b) sistema de recompensa por desempenho e competência: refere-se à percepção da existência de um sistema justo e adequado, baseado na competência e no desempenho das pessoas;
- c) suporte à criatividade: diz respeito à percepção das pessoas de que a organização apóia as novas idéias;
- d) aceitação das diferenças e interesse pela diversidade entre as pessoas: refere-se ao espaço dado para a divergência de opiniões e propostas;
- e) envolvimento pessoal: refere-se ao reconhecimento das habilidades e esforços das pessoas; e
- f) apoio da gerência: diz respeito ao apoio da alta administração da organização na configuração de um clima criativo." (Rodrigues e Silva, 1998, p.66).

As pesquisas apontadas permitem observar que a concepção de gestão de pessoas nas organizações é decisiva para que a criatividade ocorra. Tanto os fatores facilitadores e bloqueadores apresentados no quadro 02, quanto as seis características de um clima favorável para a criatividade, como as observações de Hill & Amabile (1993) sobre como surge a motivação intrínseca e a produção de idéias criativas, todas

têm íntima relação com o papel do líder na organização e com as condições que a empresa oferta aos seus colaboradores para que o potencial criativo se desenvolva e atenda aos objetivos individuais e organizacionais.

Esse conjunto de elementos que compõem as condições a uma organização que pretende ser criativa, deve estar focado no empenho e na capacidade de aprendizagem das pessoas, em todos os níveis. (Pereira *et al*, 1999) O desenvolvimento da capacidade de aprendizagem na organização – desde a superação dos bloqueios individuais, estímulo da gerência à crença na emergência da criatividade – “pode provocar uma maior capacidade de resposta que desencadeará um processo contínuo de aprendizagem organizacional” (Pereira *et al*, 1999, p.05).

A relação da aprendizagem organizacional com a importância do ambiente para a expansão da criatividade, torna o papel da liderança empresarial como sendo responsável pela qualidade do ambiente de trabalho e pela transmissão de uma visão orientadora. Assim, ao tratar especificamente sobre o papel dos gerentes, a liderança assume as características de que o gerenciamento torna-se “muito mais uma questão de encorajar o outro para que se desenvolva e use muito mais sua própria capacidade de criação” (Harman; Hormann, 1997, p.38).

As discussões acerca do papel do líder na organização e do ambiente de trabalho devem refletir que, se o indivíduo aprender a pensar criticamente, a enfrentar situações novas sem pânico e de forma mais livre ou criativa, aprender a confiar em si e nos outros, a descobrir e desenvolver suas potencialidades, no sentido de tornar-se mais autêntico e produtivo, poderá estar melhor preparado para enfrentar as mudanças (Moscovici, 1997).

A relação entre o papel do ambiente organizacional no processo de gestão permite, ainda, resgatar o que Scherkenbach (1990), ao estudar e propor idéias e observações sobre os Quatorze Pontos do Dr. Deming, reflete sobre o medo no local de trabalho. Para o autor, o medo está em toda a parte e se manifesta de variadas formas, sendo que:

“(...) a eliminação ou minimização do medo deve ser uma das primeiras das quatorze obrigações que a alta gerência precisa começar a implementar, porque ela afeta nove dos demais pontos. Sem uma atmosfera de respeito mútuo, um sistema de gerenciamento com base estatística jamais funcionará, como aliás nenhum outro”(Scherkenbach, 1990, p.75).

Além de tratar sobre o medo, Scherkenbach (1990) ainda faz referência ao desafio de envolver a todos na inovação, derrubando as barreiras entre departamentos, de forma “que cada uma saiba que tem algo a contribuir e que podem fazer isso em um ambiente de respeito mútuo” (Scherkenbach, 1990, p.82).

John Kao (1997) apresenta um importante *riff* relacionado ao ambiente organizacional favorável ao surgimento da criatividade. Para ele, os gerentes devem “criar ambientes eficazes em relação aos custos e sustentáveis para o trabalho produtivo. Eles são agentes integradores – o flexível tecido conjuntivo – que conectam as crenças às metas, à cultura, à estratégia; e o desempenho à recompensa. Energizam as pessoas, possibilitando o trabalho criativo.” (Kao, 1997, p.117).

Várias concepções sobre a criatividade foram apresentados no item 2.1 e serão sintetizadas ao final deste capítulo, apontando os aspectos que as caracterizam como abordagens sócio-interacionistas do processo criativo. Essas abordagens serão ladeadas aos conceitos apresentados no próximo item, que trata mais detalhadamente sobre a relação da criatividade com qualidade e produtividade, no intuito de apresentar um constructo que ofereça a sustentação teórica aos objetivos deste estudo.

2.4 A RELAÇÃO DA GESTÃO DA CRIATIVIDADE COM QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Da associação da criatividade nas organizações a um processo de gestão que encoraje a participação continuada dos colaboradores na busca de melhorias, vários aspectos que diferenciam o empregado como Dono do Processo do empregado-ideal-para-os-padrões-do-passado, como: autonomia, autodisciplina, treinamento/desenvolvimento/educação, liderança, compromisso, comunicação e trabalho em equipe (Patrão, 1994, p.26-30). O autor discute que as novas posturas da

gerência, devem voltar-se a favorecer o surgimento dos aspectos indicados acima, quando trata da liderança participativa, relacionando-a ao estilo, circunstância e ao comportamento do líder, no que diz respeito a habilidade de influenciar o comportamento dos colaboradores do seu grupo a realização de algo ou de uma tarefa desejada (Patrão, 1994, p.51-53).

É relevante notar-se que o propósito maior da pesquisadora não é discutir os conceitos liderança participativa, mesmo porque participar é requisito de realização do próprio ser humano. Assim, a “escola gerencial” de Greenberg, no que se refere ao estímulo da participação dos trabalhadores com objetivo de aumento da produtividade através da redução dos conflitos, propõe uma a relação entre criatividade, qualidade e produtividade (Vidal, 1997, p.54).

Segundo a autora, “a escola gerencial toma força na medida em que os administradores percebem as vantagens de contar com o potencial criativo dos trabalhadores, e passam a incentivar a troca de informações entre gerentes e geridos, como uma forma de aproveitar as sugestões dos trabalhadores para melhorar o desempenho das empresas” (Vidal, 1997, p.54).

Com o incentivo à troca de informações, a concepção de participação vai assumindo o caráter de “abrir caminhos para canalizar, em benefício da empresa, a necessidade de o trabalhador dar vazão à sua criatividade.” (Storch, 1987, p.136)

Plsek (1998) compartilha desse raciocínio, quando se trata da discussão da emergência da inovação e criatividade nas organizações no âmbito da gestão da qualidade, enquanto aptidões necessárias ao cenário de mudanças. Aponta pesquisa realizada com empresas falidas e com empresas bem-sucedidas sobre as principais razões pelas quais as empresas devem se interessar pela inovação e criatividade. As razões conclusivas naquela pesquisa apontam situações relacionadas à relação de longevidade das empresas com investimento em inovações, à necessidade de inovação continuada de forma a renovar os produtos no mercado, atendendo às novas demandas dos clientes e ao desenvolvimento tecnológico como propiciador da inovação.

Para o autor, cabe aos gerentes da qualidade tomar a liderança na aplicação de ferramentas de inovação e criatividade para vencer a concorrência. No entanto, Plsek

(1998) aponta os dilemas que os líderes enfrentam para estimular a criatividade organizacional. Entre os dilemas, a própria crença de que não possuem o dom da criatividade, o desconhecimento das ferramentas que geram novas idéias e, com relação ao ambiente, que ele torna-se frívolo e incompatível com as sérias questões organizacionais. Assim, afirma que:

“a gestão da qualidade está intrinsicamente interligada ao sucesso da organização – e o mesmo ocorre em relação ao pensamento criativo e inovador. (...) As ferramentas de gestão da qualidade ajudam a resolver problemas, a reprojeter processos que melhoram o grau de satisfação do cliente, reduzindo o desperdício. As ferramentas da criatividade também podem auxiliar a atingir essas metas.” (Plsek, 1998, p.09)

2.5 AS EXPERIÊNCIAS DE ORGANIZAÇÕES QUE CULTIVAM A CRIATIVIDADE

As experiências citadas abaixo são algumas dentre aquelas empresas que empreendem esforços direcionados à constante inovação e, para o continuado alcance desse objetivo adotam na sua estratégia de ação, de forma implícita ou explícita, o cultivo à criatividade na organização. Cabe ressaltar que as experiências da 3M, DuPont e Pfizer Incorporation apresentam o modelo de gestão e de organização do trabalho de forma semelhantes. O estudo sobre “A Casa Thonet” pretende demonstrar a síntese de um trabalho artesanal, por sua natureza extremamente criativa, à produção industrial.

2.5.1 A Experiência da 3M

A experiência da empresa 3M-*Minnesota Mining and Manufacturing*, fundada em 1902, permite a visualização do projeto de gestão calcado na instigação da inovação e da criatividade, através de quatro estratégias (Fleury; Fleury, 1997, p.158):

- b) planejamento de recursos humanos: pessoas com habilidades multidisciplinares e de comunicação;
- c) avaliação pessoal: elo entre criatividade pessoal e desempenho da empresa;

- d) sistemas de recompensas: para motivar as pessoas a alcançarem os objetivos;
- e) desenvolvimento de carreira: compatibilizar objetivos de carreira individuais com objetivos organizacionais.

Vários outros fatores podem ser considerados como relevantes à manifestação da criatividade na 3M, conforme segue (Kanter *et al*, 1998, p.57-74):

- a empresa vive seguindo sua habilidade, sendo a inovação a estratégia essencial;
- capacidade para: atrair pessoas inovativas e produtivas, criar ambiente desafiador, projetar uma organização que não põe obstáculos para as pessoas agirem, oferece recompensas que fortalecem a auto-estima e contas bancárias;
- a empresa dá ênfase a que seus funcionários sejam criativos e exercitem previsão, concedendo aos inovadores uma “licença criativa”;
- o pessoal técnico é incentivado a dedicar 15% do seu tempo para trabalhar em projetos que eles mesmos escolhem, sem necessidade de aprovação ou conhecimento por parte da gerência;
- autonomia divisional, sendo um axioma da 3M: os produtos pertencem à divisão e as tecnologias à empresa;
- encorajam – formal e informalmente - a conversa interdepartamental, visando manter a tradição de técnicos cruzando as fronteiras departamentais para o auxílio mútuo, cooperação e compartilhamento de informações sobre projetos e tecnologias;
- a empresa tem como “meta exigente” comunicar uma mensagem única e duradoura: ser criativo e inovador; e como visão: ser a empresa mais inovadora do mundo;
- 30% de todas as vendas devem resultar de produtos com idade não superior a quatro anos;
- recompensas e estímulos à criatividade e inovação: aumentos de salários e promoções, não somente aos gerentes, mas também àqueles que ajudam a criar novas oportunidades.

2.5.2 A Experiência da DuPont

A DuPont, fundada em 1802, atua na área de energia e química global, baseada em tecnologia e pesquisa. A empresa tem como principal responsabilidade o comprometimento em desafiar o *status quo* de forma a considerar as novas possibilidades estratégicas criadas pelos seus cientistas, sem deixá-las na espera ou em segundo plano. Essa persistência é fruto do entendimento de que “a inovação é um elemento decisivo para o sucesso contínuo” (Kanter *et al*, 1998, p.77).

Os elementos centrais que compõem a estratégia da organização são:

- manutenção de um ambiente que orienta e focaliza a pesquisa da descoberta sem sufocá-la, cuja atmosfera permita a exploração das idéias e propicie a sensação de liberdade para arriscar e seguir a intuição;
- utilização de equipe multidisciplinar em processo estruturado voltado a acelerar e orientar as descobertas, em forma de comitês;
- controle sistemático sobre as descobertas e pesquisas de modo que elas atendam às necessidades dos clientes e do mercado sem, contudo, tolher a dose de independência necessária à sustentação da inovação;
- investe 1 bilhão de dólares por ano em pesquisa e desenvolvimento, como principal fonte de vantagem competitiva da empresa;
- os técnicos da empresa afirmam que o trabalho (desafios e oportunidades) são motivadores notáveis, de forma mais expressiva que o ambiente;
- a empresa rejeita a mentalidade acadêmica sobre o processo de criação e inovação; sobre este ponto específico, apresenta uma anúncio corporativo que diz: “Não há nada de artificial em um momento de inspiração” (Kanter *et al*, 1998, p.80);
- para cada produto novo bem sucedido, a empresa acolhe três mil idéias, que geram uma dúzia de projetos importantes;
- manutenção de pessoal responsável pelas melhorias contínuas/ incrementais e pessoal voltado às inovações radicais/ descontinuadas, como força tarefa;

- valorização da rede de comunicação formal e informal, compartilhando conhecimentos, transferência de tecnologias, realizando treinamentos e *workshops* de desenvolvimento, valorização dos contatos pessoais entre equipes que operam fisicamente distantes visando igualizar a sinergia entre pessoas talentosas;
- em alguns negócios, a receita da empresa deriva de 75% de novos produtos;
- apoio à inovação e inovadores delegando autoridade às equipes, encorajando o pensamento voltado a busca de soluções criativas através de prêmios, recompensas e reconhecimentos;
- definição de um conjunto de metas “inatingíveis” visando estimular a imaginação, impulsionar a pesquisa de descobertas, transmitir atitudes que encorajem a crença pela inovação e pelo futuro (Kanter *et al*, 1998, p.77-104).

2.5.3 A Experiência da Pfizer Incorporation

A Pfizer Incorporation, fundada em 1849, é uma empresa de assistência global à saúde baseada em pesquisa, com uma taxa anual média de 17% em aplicação em pesquisa inovadora e desenvolvimento. A empresa adota a estratégia de gerenciamento da inovação, sendo algumas das suas principais ações promotoras do pensamento criativo na organização abaixo descritas:

- gerentes veteranos em esforços de equipe e comunicadores muito eficazes, visando manter a equipe sintonizada com as melhores práticas científicas, estimulando seu aperfeiçoamento;
- baixa rotatividade nas gerências, proporcionando um valioso senso de continuidade;
- químico ou farmacólogo apresentam suas idéias no formato de plano operacional de projeto, que são submetidas a análise e críticas dos cientistas seniores e gerentes de pesquisa; as próximas fases incluem a análise de viabilidade, concorrência e, por último, o desenvolvimento;

- o gerenciamento da inovação é baseado na quebra de paradigmas em pesquisa básica; deve ser versátil, considerando a dificuldade de prever o curso das invenções; deve exercitar a melhor atitude criativa e inovadora;
- os cientistas mais produtivos são mais independentes e motivados pela procura da melhoria da condição humana;
- a empresa reforça a realização e a auto-estima desses cientistas com prêmios, aumento de salários e promoções para aqueles que demonstram perfil de liderança;
- a empresa também recompensa os *insights* – as descobertas inovadoras – relacionados ao âmbito de atuação dos produtos gerados pela empresa;
- os esforços de inovar refletem em todos os aspectos da organização, e estão focados em estimular, organizar e orientar o desenvolvimento criativo;
- procura institucionalizar o oportunismo gerado pelas situações imprevistas apregoando a mudança criativa no aproveitamento rápido das ocorrências (Kanter *et al*, 1998, p.131-149).

2.5.4 A Experiência da “Casa Thonet”: Fabricação de Móveis

O atual complexo de fabricação de Móveis Thonet, foi fundada em 1819 como oficina de marcenaria e entalhadura, de propriedade do Sr. Michael Thonet, na Prússia. A “Casa Thonet” é tida como “experiência de vanguarda pelo tempo em que se realizou e – sob muitos aspectos – uma experiência extremamente atual para o nosso tempo” (De Masi, 1999, p.44).

É de Michael Thonet a criação dos móveis com lâminas de madeira curvadas, com assentos e encostos de palhinhas. Mais precisamente, as cadeiras nº 14 foram a expressão máxima do gosto estético aliado à utilidade e leveza, novo símbolo adotado pela burguesia, tornando-se o grande mercado dos móveis Thonet. Em 40 anos de produção, o modelo nº 14 atingiu 50 milhões de peças produzidas. Com várias fases de desenvolvimento e crescimento, somente em 1969, após o vencimento das patentes, que Thonet necessitou enfrentar a emergente concorrência. Após o falecimento do Sr.

Michael Thonet, seus filhos mudaram o foco da produção, passando a ampliá-la o máximo possível, com aumento da variedade, resultando na perda da estética inicial. Em 1920, várias firmas se associam como estratégia de sobrevivência. Em 1925, novos mestres retomam o estilo Thonet, com fabricações em tubos metálicos, simbolizando a rejeição do supérfluo em favor do funcional. Com a II Guerra Mundial, a produção entra em crise mas, é retomada após 1945 até a atualidade.

A discussão apresentada nesta experiência está relacionada a escala de produção alcançada pelas fábricas Thonet, aliada a introdução de elementos pós industriais, como a manutenção da “originalidade do desenho do objeto inicial e no extremo cuidado com a finalização, com riqueza de ‘imaginação artesanal” (Masi, 1999, p.43). A produção de Thonet tornou-se emblemática da 1ª Revolução Industrial na Europa por concentrar o interesse pelo econômico e pelo belo, ao mesmo tempo, traduzindo a bem sucedida fusão - pela ótica do produto em relação à escala de produção – entre prática artesanal e produção industrial. A produção de Thonet reuniu aspectos do pragmatismo americano às questões do debate europeu.

Para efeitos do presente estudo, a experiência da “Casa Thonet” é apresentada por considerar, além da sua relevância nas discussões acima, os seguintes aspectos:

- Sr. Michael Thonet era artista, inventor e caracterizou-se pela persistência em desenvolver sua capacidade criativa aplicada com rigor às necessidades da matéria-prima, visando o domínio técnico para alcance de resultados de alto nível;
- criou a demanda e dirigiu-a em escala internacional;
- a produção em grande escala, durante o período do Sr. Michael Thonet e após a II Grande Guerra, não aviltou a estética da criação – o *designer* inicial -, preocupada em propagar estilos e comunicar idéias;
- à época do Sr. Michel Thonet, não há registro da participação dos funcionários no processo de criação dos móveis, levando-se a crer que a capacidade criativa renovável estava centrada no seu proprietário;
- existem poucos relatos sobre as condições de trabalho nas fábricas, com exceção de um relato que deplora as condições de trabalho dos operários, as

dificuldades e periculosidades de algumas operações relativas aos moldes para madeiras quentes.

O que se abstrai da experiência brevemente relatada, é a contribuição para o debate entre os conceitos sobre o trabalho criativo, criação de produtos, processos - dentro da estrutura organizacional - e a possibilidade de emitir idéias criativas e inovadoras dentro de um contexto definido.

2.6 AS CONDIÇÕES PARA A GESTÃO DA CRIATIVIDADE NAS EMPRESAS

Os conceitos apresentados no tópico 2.1 sobre as bases da criatividade, inovação, organização criativa e o papel do gestor e do ambiente na manifestação da criatividade, são abordagens sócio-interacionistas por focarem o processo criativo além das condições individuais para que ele ocorra. O quadro 04 a seguir propõe a organização das abordagens sócio-interacionistas a partir de alguns autores apresentados neste estudo. Para tanto, considera a interação do indivíduo (essencialmente criativo por natureza), com as pessoas que o cercam, com as condições ambientais, com os líderes em ambientes de estímulo à criatividade e trata sobre a relevância da criatividade como estratégia para a organização. Cabe ressaltar que são elementos poucos mensuráveis e estão aqui dispostos como uma concentração de idéias de forma a constituir um referencial de estudo.

Quadro 04 - Abordagens Sócio-Interacionistas do Processo Criativo

AUTOR(a)/ PROPOSTA	Base conceitual da criatividade	Condições para o processo criativo nas organizações				Relevância da criatividade para as organizações
		Perfil da pessoa que cria	Relações interpessoais	Papel do ambiente organizacional	Papel dos líderes organizacionais	
Alencar	Perspectiva sócio-histórica.	Motivação ativada a partir da auto-realização. Presença do consciente racional e traços da personalidade. Exige habilidade de pensamento, técnicas e conhecimento.	Redução dos bloqueios.	Clima psicológico favorável.	Relevância dos recursos materiais. Atenção às variáveis que diferenciam os empregados.	Dá ênfase ao homem contemporâneo que se projeta para o futuro. Diferencial para a sobrevivência da organização. Instiga a inovação.
Bruno -Faria	Perspectiva sócio-histórica.	Habilidades cognitivas do pensamento criativo. Necessita de liberdade e autonomia.	Pode surgir como fator de bloqueio.	Ambiente favorável ou inibidor.	Gestão voltada às novas maneiras de trabalho e atenção às barreiras e às variáveis que diferenciam os empregados.	Diferencial para o enfrentamento do cenário de mudanças rápidas e contínuas.
Ostrower	Perspectiva sócio-histórica. Ênfase na materialidade do processo criativo e na capacidade de transformação.	Percepção consciente sobre o processo de criação. A intuição ocorre nas profundezas da concentração. Motivação intrínseca embasada nas potencialidades existentes (de si para si).	Relações afetivas.	O ato criador transforma o meio social.	Os processos criativos surgem dentro dos processos de trabalho.	Antever problemas e soluções.
Kneller	Perspectiva sócio-cultural. Processo combinatório voltado à inovação e exploração.	Fisiologia, temperamento, atitudes pessoais, hábitos, valores e processos mentais. Caráter lúdico.	Podem oferecer obstáculos não intencionais de ordem cultural. Relações de prazer ao "brincar".	Fortes influências ambientais e culturais.	Criatividade avaliada pelo produto.	---
Guilford	Complementariedade do pensamento convergente e divergente.	Dependência dos bloqueios e barreiras emocionais.	Dependência dos bloqueios e barreiras emocionais.	Dependência dos bloqueios e barreiras emocionais.	---	---
Bono	Processo combinatório, com forte influência do contexto de idéias dominantes. Complementariedade do pensamento vertical e lateral.	Relaxamento da vigilância. Valorização do caráter lúdico presente no jogo. Pensamento lateral como hábito mental.	Forte influência do contexto das idéias dominantes.	Forte influência do contexto das idéias dominantes.	Criatividade avaliada pelo produto. Atinge pesquisa e desenvolvimento, organização e métodos, análise de valor e pesquisa operacional.	Não há limites para os efeitos que uma nova idéia pode produzir. Idéias geram reação em cadeia.
Cameron	Perspectiva fenomenológica e sócio-interacionista.	Motivação intrínseca ativada pelo caráter espiritual. Ato da alma. Sensibilidade como nutriente à liberdade interior. Lúdico e curativo.	Apoio do grupo para o alcance da liberdade e do divertimento infantil. Grupos criativos como "espelhos confiantes".	Relação espiritual com a natureza.	---	---

(Continuação...)

AUTOR(a)/ PROPOSTA	Base conceitual da criatividade	Condições para o processo criativo nas organizações				Relevância da criatividade para as organizações
		Perfil da pessoa que cria	Relações interpessoais	Papel do ambiente organizacional	Papel dos líderes organizacionais	
Amabile	Perspectiva sócio-interacionista.	Motivação intrínseca influenciada pelo ambiente organizacional. Exige <i>expertise</i> e raciocínio criativo.	---	Condições ofertadas pela empresa são cruciais.	Idéia deve ser útil, adequada e executável. Os objetivos devem ser claros, desafiadores e interessantes.	Influencia a realização dos negócios.
Gardner	Perspectiva fenomenológica e sócio-interacionista. Capacidade associativa-sinérgica das Inteligências Múltiplas em determinado domínio.	Compensação afetiva, psicologicamente equilibrante, com apoio cognitivo. Interseção do infantil e do maduro.	Relação afetiva de apoio cognitivo.	Relação afetiva de apoio cognitivo	Relação de idéias com projetos.	---
Kao	Perspectiva fenomenológica e sócio-interacionista. Valoriza o contexto organizacional.	Ênfase aos processos, práticas e percepções. Precondição da "mente de iniciante".	Cumplicidade, empatia e ética.	Lugares e espaços que facilitem a criatividade. Atmosfera aberta a constante improvisação.	Impõe supremacia ao projeto. Questiona a natureza do trabalho. Gerentes devem buscar equilíbrio na destruição criativa.	Antever as necessidades dos clientes. Garante a sobrevivência e competitividade da empresa.
Stoner & Freeman	Voltada para a geração de inovações.	Impulsiona as mudanças e sobrepõe-se aos interesses individuais.	Ênfase à ética.	---	Promove a inovação.	Essencial no contexto de mudanças. Promove o desenvolvimento organizacional.
De Masi	Perspectiva sócio-histórica.	Habilidades intelectuais com forte envolvimento emotivo.	Ênfase à união do grupo e à cooperação voltada ao alcance de soluções coletivas.	Clima organizacional encorajador às soluções criativas.	Comportamento sincrônico do líder com o grupo. Habilidade em concentrar energias do grupo.	Mobilização de equipes ligadas a trabalhos idealizadores, como posição central na era pós-industrial.
Moscovici	Perspectiva fenomenológica e sócio-interacionista. "Solucionadores criativos" de forma crítica, autêntica e produtiva.	Inteligência acima da média. Exposição à experiências diversificadas.	As personalidades influenciam o indivíduo criativo. Clima de confiança no grupo.	Influências das condições sociais não devem oferecer pressão de ameaça psicológica.	Líderes devem promover a criticidade, confiança, enfrentamento das mudanças, ambiente de autenticidade.	Essencial no contexto de mudanças. Promove o desenvolvimento organizacional.

A organização dos conceitos apresentados no quadro 04 pode ser confrontada com as experiências apresentadas no item 2.5, no intuito de sugerir algumas generalizações para que a criatividade ocorra nas organizações, e contribuir com critérios para avaliar a valorização da criatividade num processo de gestão estratégica. Para tanto, o quadro 05 a seguir confronta as condições em que ocorre o processo criativo nas empresas a partir do entendimento de como as pessoas envolvidas no processo de criação são vistas, como ocorrem as relações interpessoais, o papel do ambiente organizacional neste processo, e qual a relevância para as empresas em questão.

Quadro 05 – O Processo Criativo nas Organizações

EMPRESA	Condições em que ocorre o processo criativo nas organizações				Relevância para as organizações
	Perfil da Pessoa que cria	Relações Interpessoais	Papel do ambiente org.	Papel dos líderes organizacionais	
3 M	Pessoal técnico com habilidades multidisciplinares e de comunicação.	Conversa interdepartamental, auxílio mútuo, cooperação e compartilhamento de informações. Equipe multidisciplinar.	Gerentes utilizam-se de sistemas de recompensas. A empresa deve criar ambiente desafiador. Pessoal técnico tem 15% do tempo destinado à novas pesquisas.	Devem retirar os obstáculos, incentivar, oferecer "licença criativa". Investimento em P & D.	30% das vendas são provenientes de produtos com menos de 04 anos. Elo entre criatividade pessoal e desempenho da empresa. Inovação como estratégia essencial.
DuPont	Pessoal técnico sente-se motivado pelos desafios do trabalho.	Equipes multidisciplinares em comitês. Compartilham conhecimentos, transferem tecnologia. Contatos pessoais visando sinergia. Realiza treinamentos e workshops.	Sistemas de prêmios, recompensas e reconhecimentos. A empresa está voltada à manutenção de ambiente que orienta e focaliza a pesquisa, a exploração de idéias e sensação de liberdade.	Controle sobre descobertas e pesquisas para manter coerência com os objetivos da empresa. Investimento em P&D.	75% da receita de alguns projetos devem ser provenientes de novos produtos. desafio permanente do <i>status quo</i> . Foco na inovação para o sucesso contínuo.
Pfizer Incorp.	Pessoal técnico apresenta suas idéias para análise e críticas. Pessoal mais independente e motivado pela procura da melhoria da condição humana. Reforço da auto-estima. Exercício da melhor atitude criativa e inovadora.	Equipe sintonizada e motivada ao aperfeiçoamento contínuo.	Sistema de prêmios, promoções e aumentos salariais. Ambiente geral focado em estimular, organizar e orientar o desenvolvimento criativo.	Gerentes veteranos em esforços de equipe, eficazes comunicadores e hábeis estimuladores. Baixa rotatividade nas gerências. Aplicação de 17% em pesquisa inovadora e em desenvolvimento.	Mudança criativa no aproveitamento das ocorrências. Gerenciamento da inovação e da quebra de paradigmas em pesquisa básica.
Casa Thonet	Fundador centralizador das idéias e projetos criativos. Persistência em desenvolver sua capacidade criativa e de domínio técnico.	---	Sintonizado com aspectos sócio-culturais da época. Criou e dirigiu a demanda em escala internacional.	---	Fusão entre prática artesanal e escala industrial.

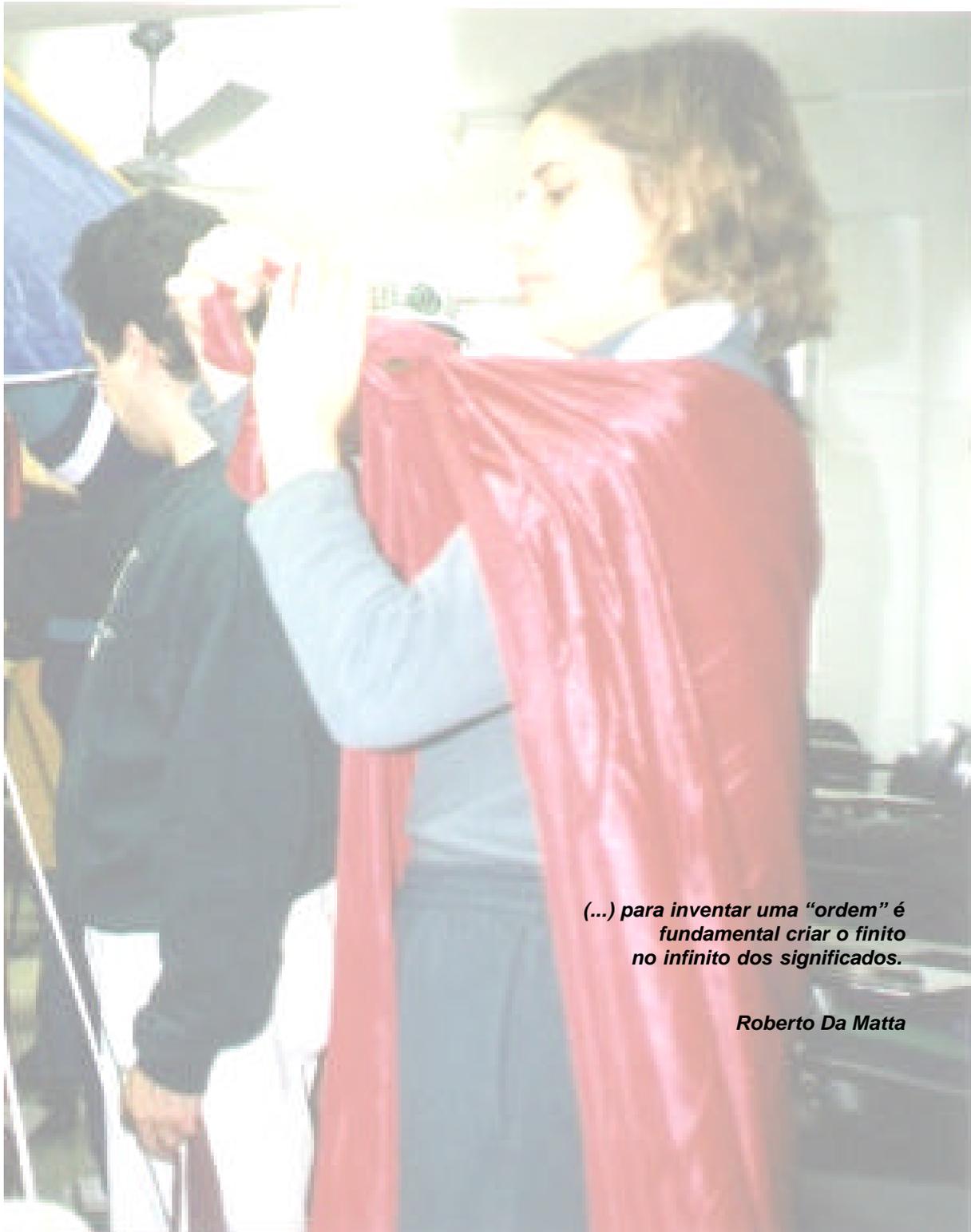
Confrontando os quadros 04 e 05 e perfazendo uma análise sobre os autores apresentados, é possível pensar em generalizações sobre a diferenciação da criatividade enquanto dimensão humana e a criatividade empresarial.

Enquanto dimensão humana, a criatividade é uma das expressões da capacidade inesgotável do homem transformar-se e transformar o seu meio sócio-cultural. Enquanto criatividade empresarial, a manifestação da criatividade está circunscrita aos objetivos organizacionais e deve ser direcionada na contribuição para o alcance deste fim, intimamente relacionado a estratégia de inovação como condição para a sobrevivência da empresa.

No entanto, como foi tratado anteriormente, para uma organização manter-se competitiva no mercado atual, necessita de plano institucional claro e pessoal motivado a pensar estrategicamente, que tenha idéias inovadoras, e este perfil se talha com o buril da criatividade (Kao, 1997).

Das generalizações sobre a criatividade obtidas no presente capítulo (quadros 05 e 05), destaca-se os autores que oferecem o *background* para a investigação, a saber: Ostrower, Kneller, Guilford, Bono, Kao, Alencar, Moscovici, Bruno-Faria e Gardner. Essas generalizações traduzem-se nas categorias constitutivas que originam as categorias operacionais da investigação (quadro 08, p 89). São elas: base conceitual da criatividade, perfil da pessoa que cria, relações interpessoais, papel do ambiente organizacional, relações com líderes e projetos e relevância da criatividade para a organização.

O capítulo 03 a seguir trata sobre o método de pesquisa adotado e dos processos investigativos que resultaram no presente estudo.



(...) para inventar uma "ordem" é fundamental criar o finito no infinito dos significados.

Roberto Da Matta

Foto 03: Vivência sobre o Lado Humano da Qualidade com alunos de Pós-Graduação do Instituto Superior de Pós-Graduação/ ISPG, Curitiba, Pr., 1998.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O capítulo 03 tem o propósito de especificar o método e os procedimentos adotados na investigação empírica. Para tanto, apresenta o desenho de estudo, as fases e estratégias da coleta de dados, as características econômicas do cenário curitibano, as etapas e procedimentos de tratamento e análise dos dados e as categorias de análise da pesquisa.

3.1 O PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

Com o propósito de desenvolver um estudo que contribua com as discussões acerca da visão dos líderes sobre a gestão da criatividade nas novas configurações produtivas, esta pesquisa é de natureza quali-quantitativa com características exploratória-descritiva.

Apesar do fenômeno da criatividade ser carregado de subjetividade, somente pode ser mensurado pelas características observáveis ou pelo produto dela proveniente. No âmbito organizacional o processo ocorre de forma semelhante. Desta forma, considera-se o fenômeno da criatividade na organização um evento qualitativo e sua mensuração somente torna-se possível através dos seus atributos (Pereira, 1999). Visando a uma mensuração, os atributos da criatividade geraram categorias de análise e estas, por sua vez, geraram as variáveis constitutivas e operacionais, conforme quadro 08 deste capítulo. A natureza quali-quantitativa¹³ presente nesta abordagem de

¹³ Para Yin (2001), “o contraste entre evidências quantitativas e qualitativas não diferencia as várias estratégias de pesquisa” (Yin, 2001, 33).

pesquisa está assentada na concepção de que “eventos de natureza qualitativa podem receber tratamento quantitativo desde que o pesquisador possa assumir algumas premissas de natureza ontológica e semântica para a concepção de seus dados” (Pereira, 1999, p.30).

A característica exploratória-descritiva apresenta-se em função da necessidade de esclarecer conceitos e idéias acerca da gestão da criatividade, descrever características e estabelecer as relações entre as variáveis em função da população pesquisada (Gil, 1999, p.43-44).

Portanto, esta pesquisa foi desenvolvida baseada em duas evidências de investigação: a primeira refere-se ao envolvimento de profissionais especialistas em Recursos Humanos, conforme descrito no item 3.2, que serviu para compor a problemática de pesquisa (ou seja, através da etapa exploratória obteve-se embasamento para o estudo quantitativo); a segunda refere-se ao levantamento do tipo *survey* como procedimento útil à pesquisa exploratória-descritiva, por permitir buscar informações relacionadas às inter-relações das variáveis do estudo “junto a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter conclusões correspondentes aos dados coletados” (Gil, 1999, p.70). A característica exploratória está assentada na constatação de que o referencial para avaliar as condições para que a criatividade ocorra o estabelecimento de critérios para avaliar a valorização da criatividade no processo de gestão, estruturados no capítulo 01, dada a abrangência do tema, necessitam de delimitação para posterior investigação mais sistematizada em novos processos investigativos. Esta constatação vem ao encontro do que Gil (1999) aborda sobre a construção de hipóteses a partir de temas mais gerais sobre determinado fato pouco explorado, tornando-se “difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis” (Gil, 1999, p.43).

3.2. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES

Para os procedimentos de coleta de dados, foram adotadas três etapas distintas: a primeira etapa, aqui denominada de **pesquisa documental**, visando contextualizar o panorama econômico da Região Metropolitana de Curitiba, através de fontes secundárias contemporâneas junto à Secretaria de Indústria Comércio e Turismo de Curitiba e, à publicações para constituir o embasamento do tema (Marconi; Lakatos, 1999, p.65).

Para a segunda etapa, **pesquisa exploratória**, foram realizadas entrevistas com os profissionais de Recursos Humanos no intuito de fornecer subsídios para a construção do instrumento, como complemento às generalizações obtidas no item 2.6 do segundo capítulo (Gil, 1999). Para compor o grupo, foram convidados seis profissionais que atuam na área de Recursos Humanos, indicados pela presidência da Associação Brasileira de Recursos Humanos, seção Paraná/ ABRH-Pr., e que atuam na área de recursos humanos em empresas diversas àquelas pesquisadas, e por serem formadores de opinião em gestão de pessoas, promovendo cursos, palestras e encontros, através da associação da qual pertencem. O quadro 06 permite compreender o perfil das pessoas que compuseram o grupo:

Quadro 06 - Características do Grupo de Profissionais da Pesquisa Exploratória

SUJ.	SEX.	FORMAÇÃO		EMPRESA	FUNÇÃO	ÁREA	TEMPO NA ORGAN.
		Graduação	Pós-Graduação				
A	F	Serviço Social	Treinamento em Recursos Humanos	OPET – Organização de Ensino Técnico Ltda.	Supervisora de Relações de Emprego	Pedagógica	11 meses
B	F	Administração	Psicologia do Trabalho	Nutritional S.A.	Analista de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas	RH	3 anos
C	M	Psicologia	Coordenação em Dinâmica de Grupo	Mediare	Consultor de RH	RH	6 anos

(Continuação...)

D	F	Psicologia	Gestão de Talentos	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	Sub-gerente de Treinamento	RH	23 anos
E	M	Não informou	Não informou	Empresa RH - Brasil	Consultor Comercial e Diretor de Vendas	Comercial	10 meses
F	F	Administração	Qualidade e Produtividade, Recursos Humanos e Coordenação de Dinâmica de Grupo	Leão Junior S. A.	Supervisora de RH	RH	12 anos

O trabalho foi desenvolvido na sede regional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, dia 05 de junho, das 18h30 às 22h, fotografado e filmado em fita VHS, sem edição final das imagens, possibilitando o registro das técnicas empregadas, do desenvolvimento da vivência e das discussões ocorridas, sem interrupções ou cortes, de forma a servir de fonte de consulta para a coleta das informações necessárias. Cabe ressaltar que a coleta de imagens é para uso exclusivo desta pesquisa e os participantes autorizaram previamente a utilização do referido recurso (vide anexo B).

A etapa exploratória foi realizada utilizando uma abordagem vivencial por tratar-se de técnica de abordagem em grupo que favorece o surgimento do movimento espontâneo muito além da racionalidade e da utilização das palavras como linguagem de representação mental. O jogo, visto desta forma, oferece as condições ambientais para a expressão da criatividade, tanto no aspecto individual, quanto grupal. A imersão na vivência permite que a espontaneidade aflore e deixe transparecer a maneira da pessoa pensar, comprovar, relaxar, trabalhar, lembrar, ousar, experimentar, criar, absorver e, desta forma, a criatividade se manifesta como fruto de uma ação desprovida de rigidez. A projeção no jogo permite vivenciar situações desculpabilizantes, permissivas e continentais dos conteúdos emocionais latentes (Lapierre; Aucouturier, 1986).

O processo imersão & emersão na vivência, permite inúmeras observações com relação aos contextos externos por similaridade na condução espontânea dos comportamentos individuais e grupais. Desta forma, após a vivência, o grupo foi levado

a aquietar a expressão pelo movimento e a retomar a expressão verbal de forma conduzida. Para tanto, o grupo recebeu material impresso contendo os conceitos de criatividade e questionário baseados no referencial teórico adotado e na problematização apresentada no capítulo 01. Após as discussões, o grupo preencheu questionário a fim de reunir maiores subsídios para a construção do instrumento de pesquisa utilizado na *survey* com os líderes formais. (vide anexo D). O questionário foi concebido de forma a permitir o preenchimento livre das respostas e a emissão de opiniões com linguagem própria (Marconi; Lakatos, 1999, p.103), conforme segue:

- b) Quais os fatores internos das organizações que estimulam a criatividade e que são relacionados às condições de satisfação, envolvimento e auto-realização no desempenho do trabalho?
- c) Como você relaciona esses fatores com ambiente de estímulo à criatividade?
- d) Quais os fatores internos da organização que contribuem para gerar um ambiente de criatividade?
- e) Quais os fatores internos da organização que inibem a geração de um ambiente de criatividade?
- f) Quais as formas de estímulo à criatividade são adotadas pela empresa na qual você trabalha?
- g) Qual deve ser o papel dos líderes e gestores em um ambiente de estímulo à criatividade?

A técnica vivencial utilizada foi a do “Teatro de Sombras” por proporcionar atividade em grupo e o delineamento de papéis e funções de líderes circunstanciais e envolvimento da equipe na concepção, preparação e desenvolvimento da atividade, sendo que a programação seguiu o roteiro abaixo (vide anexo A):

- apresentação resumida do objetivo da pesquisa;
- apresentação da técnica e escolha do tema da vivência;
- desenvolvimento da vivência;
- discussão dos conteúdos vivenciados;
- apresentação e discussão dos conceitos sobre criatividade adotados na pesquisa;
- apresentação de roteiro de perguntas para discussão por similaridade;

- discussão das perguntas e registro das respostas;
- avaliação do evento.

O tema para desenvolver no “Teatro de Sombras” escolhido pelo grupo foi *envolvimento*. Para tanto, dividiram-se em 02 sub-grupos e, cada um deles discutiu, planejou, ensaiou e apresentou ao outro sub-grupo o seu trabalho. Após a apresentação, o grupo reuniu-se para avaliar os resultados nos aspectos relacionados à transmissão do tema, utilização dos recursos, processo de criação e participação dos componentes. Para a melhoria do trabalho, o grupo decidiu inverter os papéis, sendo que cada sub-grupo assumiu e desenvolveu melhorias no trabalho do outro. Na seqüência, o grupo discutiu suas idéias e concepções acerca de criatividade, inovação criatividade na organização e o papel do líder em organizações que visam estimular a criatividade e inovação entre seus funcionários. Após esta etapa, a pesquisadora apresentou o quadro conceitual e solicitou aos participantes o preenchimento do questionário. As fotos a seguir ilustram algumas etapas do trabalho realizado com o grupo de profissionais de Recursos Humanos.



Foto 04: Grupo da Pesquisa Exploratória



Foto 05: Discussão sobre a proposta da Vivência



Foto 06: Grupo preparando os materiais para a Vivência



Foto 07: Grupo selecionando a trilha sonora



Foto 08: O Teatro de Sombras



Foto 09: Grupo preenchendo o Questionário 01

Para a interpretação das respostas e do material coletado em vídeo, buscou-se identificar as frases e expressões comuns e relevantes ao grupo, e que geraram as discussões acerca da temática apresentada. Os aspectos relevantes obtidos na vivência e nas respostas do questionário 01 foram os seguintes:

- a) quanto aos fatores internos das organizações que estimulam a criatividade e que são relacionados às condições de satisfação, envolvimento e auto-realização no desempenho do trabalho:
 - cultura e clima organizacional;
 - políticas de gestão de pessoas que facilitem, incentivem e estimulem a quebra de pré-conceitos e paradigmas culturais;
 - estímulo a autonomia, flexibilidade, liberdade para criar, troca de idéias, participação em projetos;
 - estímulo a auto-realização e ao prazer no fazer;
 - orientação organizacional para a criatividade e inovação;
 - liderança formal e informal aberta a novas possibilidades e desafios;
 - importância do *saber ouvir* e do *poder falar*, opinar, sugerir;
 - interesse pelo outro e pela sua vida pessoal;
 - reconhecimento e elogio;
 - oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional;
 - transparência dos objetivos e metas organizacionais e ampla comunicação.
- b) como o participante relaciona os fatores acima indicados com ambiente de estímulo à criatividade:
 - tolerância com erro proveniente do processo criativo;

- ambientes abertos com poucas divisórias permitem a interação entre as pessoas;
 - desafios e objetivos claros;
 - transparência e comunicação geram maior comprometimento e envolvimento com os objetivos organizacionais;
 - geram motivação, comprometimento, satisfação, auto-realização e bom clima organizacional como condições indispensáveis à pessoa criativa;
 - o indivíduo descobre novas potencialidades;
 - a sinergia entre os elementos fortalecerá o ambiente de estímulo à criatividade.
- c) quanto aos fatores internos da organização que contribuem para gerar um ambiente de criatividade:
- políticas participativas, equipes auto-gerenciáveis, facilidade de acesso às informações, reconhecimento, desenvolvimento das equipes, ambiente organizacional baseado em relações saudáveis;
 - espaço físico adequado às necessidades criativas, flexibilidade, liberdade de expressão, postura do líder formal e informal;
 - aceitação, confiança, estímulo e transmissão de segurança à toda ação criativa;
 - valorização de treinamentos que funcionam como laboratórios de criatividade;
 - constante investimento no desenvolvimento das lideranças como facilitadores e impulsionadores de equipes;
 - cultura de *feedback*;
 - respeito e valorização das pessoas.
- d) quanto aos fatores internos da organização que inibem a geração de um ambiente de criatividade:
- ambiente punitivo, normas rígidas e controle “descarado”;
 - gerentes autoritários ou *laissez faire*;
 - modelos mentais estagnados;
 - impossibilidade de errar detectado nas posturas das pessoas diante do erro;
 - falta de respeito, de reconhecimento, de elogios e desvalorização das pessoas;
 - desconsideração, desatenção e indiferença;
- e) quanto às formas de estímulo à criatividade que são adotadas pela empresa que o participante trabalha:

- liberdade de expressão e apoio às ações;
 - incentivo às práticas inovadoras;
 - lideranças despojadas;
 - lideranças estimuladas a saber ouvir;
 - inovação como valor;
 - situações que possibilitam que os funcionários contribuam com idéias;
 - tolerância com o erro proveniente de atitudes inovadoras;
 - metodologia específica da Nutrimental S.A.: *Appreciative Inquiry*, que consiste em abordagem construcionista de criação do ideal a partir do que existe de melhor na empresa, e que estimula a participação de todos e a criação conjunta.
- f) quanto ao papel que os líderes e gestores devem assumir em um ambiente de estímulo à criatividade:
- estímulo das lideranças para a melhoria contínua e para que as pessoas sejam mais participativas e cooperativas;
 - líder participativo, facilitador e capaz de lidar com *feedback* de posturas, atitudes e formas diferentes de pensar;
 - líder capaz de estimular a equipe a alcançar novos patamares de desempenho, independente do nível cultural e econômico;
 - saber ouvir e transmitir segurança e confiança;
 - criar espaço e abertura para que a criatividade possa surgir e transformar-se em inovação;
 - livrar-se de pré-conceitos.

Os aspectos acima evidenciados como resultados da entrevista com os profissionais de RH coincidem, em grande parte, com aqueles ressaltados no referencial teórico. Sendo assim, esses aspectos foram inseridos nos critérios para a construção do instrumento de pesquisa junto aos líderes formais das empresas, melhor detalhado a seguir.

Conforme foi mencionado, a terceira etapa ocorreu através de levantamento tipo *survey*, com **aplicação de questionário aos líderes formais das empresas**. Os critérios de escolha da amostra deram-se de maneira intencional, considerando que a pesquisa tem como foco a opinião das lideranças formais das empresas, a saber:

diretores, gerentes, coordenadores, supervisores, chefes de setores, líderes de equipes ou funções semelhantes (Marconi; Lakatos, 1999, p.54). A opção pelas empresas deu-se pela acessibilidade e conveniência em função do contato direto com as pessoas de acesso às empresas e que se dispuseram a realizar a distribuição, o recolhimento e a remessa dos questionários para a pesquisadora (Gil, 1999, p.104).

A condução da pesquisa deu-se através de questionário auto-aplicado, que consiste em:

“(...) técnica de investigação com um número razoavelmente elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc. Os questionários, na maioria das vezes, são propostos por escrito aos respondentes. Costumam, nesse caso, ser designados como questionários auto-aplicados.” (Gil, 1999, p.128)

Para compor a amostra de líderes foi adotado o critério de que o empregado deveria exercer função de chefia formal. O questionário foi aplicado entre a segunda quinzena do mês de junho e a segunda quinzena do mês de setembro de 2001, através de representantes das empresas pesquisadas, num total de 34 organizações e 189 respondentes da Região Metropolitana de Curitiba.

Tabela 01 – Distribuição da Amostra por Setor e Função

SETOR	N.º LÍD. INFOR-MADOS	N.º QUEST RESP.	TAXA RET.	QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS POR FUNÇÃO							
				NÃO RESP.	DIRET.	GER.	COORD	SUPER	CHEFE SETOR	LÍDER EQUIP.	OUTROS
Indústria de Transformação	264	79	30%	04	13	33	10	05	04	06	05
Comércio	39	27	69%	00	03	07	02	01	03	08	03
Serviços	299	83	28%	01	15	40	08	12	01	01	04
Total:	602	189	31%	05	31	80	20	18	08	15	12

3.3 PANORAMA ECONÔMICO DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA – Pr.

O Estado do Paraná possui uma população superior a 9 milhões de habitantes e ocupa uma posição estratégica em relação ao Brasil e Mercosul¹⁴. Trata-se de um mercado com 200 milhões de consumidores e um PIB de um trilhão de dólares, caracterizando-se como uma das principais concentrações econômicas da América Latina. Devido a sua localização geográfica, o Estado representa acesso a um mercado regional de 65 milhões de consumidores, gerando por ano uma renda em torno de 350 bilhões de dólares. O Paraná detém um PIB de R\$ 58 bilhões (1998), correspondente a 6,44% do PIB nacional. A capital do Estado, Curitiba, e sua Região Metropolitana com 24 municípios, participam com cerca de 37% do PIB estadual.

Compartilhando funções e serviços, a Região Metropolitana de Curitiba dá prosseguimento à transformação econômica da capital e do Estado, iniciada em 1973, com a criação da Cidade Industrial de Curitiba. O PIB regional atingiu, em 1997, a marca de US\$ 18 bilhões. Curitiba, o principal pólo metropolitano responde por 64% deste total, ficando os demais municípios com 36%. O setor de serviços é responsável por 57% do PIB regional, seguido da indústria com 42%. O Paraná exportou, em 1997, 4,8 bilhões de dólares, valor equivalente a aproximadamente 9,5% do seu Produto Interno Bruto. Do total exportado, cerca de 85% é referente a produtos industrializados, destacando-se neste segmento os setores de Produtos Alimentares, Madeira, Material de Transporte, Fumo, Mecânica, Papel e Papelão, entre outros.

A Região Metropolitana de Curitiba – RMC emprega mais de 1 milhão de trabalhadores, sendo que, 60% da sua população reside em Curitiba. Esta população representa uma taxa de crescimento demográfico anual de aproximadamente 3%. Esta taxa é impulsionada, principalmente, pelos investimentos industriais e pelo rápido crescimento desencadeado nos últimos anos. A economia da Região Metropolitana emprega aproximadamente 1.030.000 trabalhadores, distribuídos setorialmente da seguinte forma: Indústria de Transformação com 17%, Construção Civil com 8,5%, Comércio com 16,5%, Serviços com 50,5% e outras atividades com 7,5%. No setor industrial destaca-se a Indústria de Transformação representada pelos gêneros:

Química, Material de Transporte, Material Elétrico e de Comunicações, Mecânica , Bebidas e Produtos Alimentares.

3.3.1 Perfil das Empresas Pesquisadas

A pesquisa tipo *survey* envolveu as empresas abaixo indicadas por setor e área de atuação:

Quadro 07- Empresas pesquisadas por Setor e Área de Atuação

SETOR	EMPRESA	ÁREA DE ATUAÇÃO	TOTAL
Indústria de Transformação	EMPRESA "A"	Indústria de embalagens plásticas industriais	12
	EMPRESA "B"	Indústria de produtos farmacêuticos	
	EMPRESA "C"	Indústria de cosméticos e perfumaria	
	EMPRESA "D"	Indústria de linhas de aços longos e especiais	
	EMPRESA "E"	Fabricação de embalagens industriais	
	EMPRESA "F"	Fabricação de artefatos de concreto para construção civil	
	EMPRESA "G"	Equipamentos de transporte	
	EMPRESA "H"	Produção de energia	
	EMPRESA "I"	Indústria óculos de sol	
	FLEXIV	Indústria e comércio de móveis para escritório	
SIEMENS – UNID. CTBA.	Indústria para telecomunicações		
DETROIT DIESEL	Montagem de motores diesel		
Comércio	EMPRESA "J"	Comércio móveis para copa e cozinha	04
	EMPRESA "K"	Comercialização de produtos de beleza e saúde	
	EMPRESA "L"	Comercialização de medicamentos da indústria farmacêutica francesa	
	EMPRESA "M"	Distribuição e comércio materias e equipamentos cirúrgicos Jonhson	

¹⁴ Dados pesquisados no Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – Iparades, 2001.

(Continuação...)

SETOR	EMPRESA	ÁREA DE ATUAÇÃO	TOTAL
Serviços	EMPRESA "N"	Voucher para refeição, combustível e produtos financeiros	18
	EMPRESA "O"	Atendimento aos funcionários do Grupo e comunidade	
	EMPRESA "P"	Provedora de solução em telecomunicação de voz e dados	
	EMPRESA "Q"	Administração e operação de estacionamentos, consultoria em automação em estacionamentos	
	EMPRESA "R"	Comunicação, marketing, <i>design</i> e propaganda	
	EMPRESA "S"	Distribuição de bebidas	
	EMPRESA "T"	Serviços de atendimento à saúde	
	EMPRESA "U"	Serviços de telefonia celular	
	EMPRESA "V"	Despacho aduaneiro	
	EMPRESA "X"	Serviços de seguros em geral	
	EMPRESA "Z"	Ensino superior	
	EMPRESA "AA"	Serviços financeiros	
	EMPRESA "AB"	Serviços financeiros	
	EMPRESA "AC"	Serviços financeiros	
	LODUCCA PUBLICIDADE	Comunicação e publicidade	
	CELLSITE	Serviços de instalação de macro-estrutura para telefonia celular	
	MAXIGRÁFICA	Serviços gráficos	
	HSBS BANK – DET ^o MKT	Serviços comunicação e marketing	
TOTAL DE EMPRESAS PESQUISADAS:			34

Obs: As empresas identificadas pelas letras do alfabeto são aquelas que não permitiram a divulgação dos seus nomes.

Conforme o quadro 07 acima, o maior número de empresas pesquisadas são provenientes do setor de serviços, e o maior número de questionários respondidos pelos líderes formais refere-se ao mesmo setor (83), seguido de perto pelo setor de transformação (79) e, com larga diferença, segue o setor do comércio (27)¹⁵, seguindo a tendência apresentada pelos setores com relação PIB regional.

¹⁵ Vide Tabela 01, capítulo 03.

3.4 PROCEDIMENTOS PARA TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para o tratamento das informações coletadas na primeira etapa da pesquisa efetuou-se análise documental e bibliográfica. Na segunda etapa recorreu-se à análise interpretativa do conteúdo para analisar as vivências à luz da teoria, as respostas dos questionários preenchidos pelos profissionais de Recursos Humanos e o material da vivência captado em vídeo. Neste momento foram agregadas as respostas similares, o que deu origem a construção do instrumento da pesquisa quantitativa. Utilizou-se, portanto, a técnica da análise de conteúdo, a qual segundo Roesch (1999 sic: 170): “os procedimentos da análise de conteúdo criam indicadores quantitativos. Cabe ao pesquisador interpretar e explicar esses resultados, utilizando teorias relevantes” (Weber, p.70).

Na terceira etapa efetuou-se o tratamento estatístico dos questionários via recursos informacionais, através software Le Sphinx¹⁶. Utilizou-se técnicas baseadas em cálculos (Mattar, 1995, p.75) descritivos e de associação. Ou seja, caracterizam o que é típico na amostra através de medidas univariadas, bivariadas, multivariadas, de tendência central, de dispersão para identificar a variabilidade das empresas da amostra e, sobretudo, de associação para mostrar a relação de diferentes variáveis (Qui-quadrado, p. ex.) e para testar as hipóteses (Roesch, 1996, p.143).

As técnicas descritivas foram distribuição de freqüências, médias simples e cruzadas. Os testes referem-se ao Qui Quadrado, o que permitiu verificar a relação de dependência entre duas variáveis categóricas e Teste Fischer, para avaliar a significância dos resultados. A Análise de Componentes Principais serviu para auxiliar no julgamento da validade das hipóteses a partir da análise dos dados da amostra estudada.

A medida de variável adotada é a da escala ordinal, por permitir a medição dos atributos distintos em graus e intensidade, de maneira que, “além das relações de igualdade/desigualdade, podem reconhecer relações de ordem (>, <)” (Pereira, 2001,

¹⁶ SPHINX PLUS C - **Manual de referência – versão para windows**. Canoas: FREITAS E CUNHA CONSULTORES, 1995.

p.59). Cabe considerar ainda, que a escala ordinal é irreflexiva, assimétrica e transitiva, e envolve juízos de natureza axiológica (de valor) e teleológica (de finalidade), permitindo ao pesquisador definir o sentido da orientação da escala e ajuizar sobre a fidedignidade da medida de maneira a reconhecer uma hierarquia dos atributos (Pereira, 2001).

A escala ordinal adotada foi adaptada à escala de cinco pontos proposta por Likert, pelas possibilidades de oposição semântica, pelo reconhecimento da oposição entre os contrários e pela escala gradiente que oferece “com um ponto médio para registro da e manifestação de situação intermediária, de indiferença ou de nulidade (Pereira, 2001, p.65).”

A seguir são apresentadas as diversas categorias de análise da terceira etapa do estudo.

3.4.1 Categorias de Análise

As unidades (categorias e sub-categorias) de análise da pesquisa quantitativa são as descritas abaixo:

1. Perfil da Amostra de Líderes Pesquisados
 2. Base Conceitual da Criatividade
 3. Condições para o Processo Criativo nas Organizações:
 - 3.1. Reconhecimento do Perfil da Pessoa que Cria
 - 3.2. Relações Interpessoais
 - 3.3. Papel do Ambiente Organizacional
 - 3.4. Papel dos Líderes Organizacionais em Ambiente de Estímulo a Criatividade
 4. Relevância da Criatividade para as Organizações
- } Sub-categorias de análise

Os resultados obtidos nas primeira e segunda etapas, acrescidos das características dos “solucionadores criativos” (Moscovici, 1997, p.155), dos elementos da “Auditoria da Criatividade” (Kao, 1997, p.24-29) e generalizações dispostas no quadro 08, compõem o constructo relacionado ao objeto da pesquisa em foco.

O instrumento de pesquisa foi formatado em duas partes, sendo a primeira composta pelo grupo de questões compondo as variáveis dependentes e, a segunda, constituída pelas variáveis biográficas e funcionais. Pressupondo que a amostra de líderes seria constituída por maioria de pessoas de razoável instrução, a concepção de muitas variáveis operacionais (V.O.) foram formuladas de maneira oposta ao referencial adotado neste estudo, ou de forma falaciosa, visando que o respondente não se sentisse induzido às respostas, testando seu nível de conhecimento na área.

O quadro 08 a seguir demonstra as definições constitutivas e as variáveis operacionais que englobam os cinco grupos das categorias:

Quadro 08 – Definições Constitutivas das Categorias e as Variáveis Operacionais (V.O.) do Instrumento de Pesquisa

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS	VARIÁVEIS OPERACIONAIS (V.O.) DO INSTRUMENTO DE PESQUISA
1. Perfil dos Líderes	caracterização do perfil sócio-cultural e profissional dos respondentes das pesquisa.	Sexo, faixa etária, estado civil, nível de escolaridade, função atual, departamento ou setor na qual atua, área de atuação, nº de subordinados diretos, tempo de trabalho na empresa, tempo de trabalho na área onde desempenha as funções de liderança, tempo em que atua como líder formal.
2. Base Conceitual da Criatividade	<ul style="list-style-type: none"> - considera a interação da pessoa com o meio sócio-cultural e os aspectos históricos do contexto; - sofre forte influência do contexto das idéias dominantes; - capacidade de transformação do meio através dos processos criativos existentes no trabalho; - complementariedade entre pensamento convergente e divergente, pensamento lateral e vertical, com forte inserção no inconsciente e nas capacidades afetivas e cognitivas; - processo combinatório ou associativo -sinérgico; - considera as habilidade intelectuais; - de caráter lúdico e espiritual. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. O meio sócio-cultural tem forte influência sobre o comportamento das pessoas. 2. As decisões devem ser tomadas pela lógica financeira. 5. A criatividade contribui para melhorar a qualidade. 8. A criatividade na empresa serve para baixar o estresse individual e grupal. 12. “Brincadeira” é coisa de criança. 14. A inovação depende da criatividade. 15. Idéias criativas nem sempre são inéditas. 17. A cultura da empresa molda a manifestação da criatividade. 19. A criatividade está presente em todas as áreas de atuação do ser humano. 30. A criatividade não se aplica em todas as áreas.

(Continuação...)

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS	VARIÁVEIS OPERACIONAIS (V.O.) DO INSTRUMENTO DE PESQUISA
<p>3. Condições para o Processo Criativo nas Organizações:</p> <p>3.1 Reconhecimento do Perfil da Pessoa que Cria</p>	<ul style="list-style-type: none"> - criatividade ativada pela busca da auto-realização, pela sensação de liberdade e autonomia, pelos desafios; - apresenta motivação intrínseca; - influenciada pelo ambiente organizacional, pelo caráter afetivo das relações interpessoais, pelo clima de confiança e segurança; - interdependência entre as habilidades cognitivas, temperamento, atitudes pessoais, hábitos, valores e processos mentais; - apresenta o consciente racional em profunda concentração na ação criativa; - interesse por idéias e suas combinações, pelo novo e complexo; - requer aprimoramento técnico, habilidades multidisciplinares e de comunicação; - apresenta farta utilização da imaginação, inspiração, engenhosidade e iniciativa; - exposição a experiências diversificadas; - independência no julgamento. 	<p>3. Os funcionários que mais são envolvidos nas tarefas são os que mais emitem novas idéias.</p> <p>4. Prefiro que as rotinas de trabalho se mantenham estáveis.</p> <p>11. Não há tempo para experimentarmos novas formas de trabalho.</p> <p>13. A empresa investe na qualificação do seu pessoal.</p> <p>21. Pessoas criativas tendem a ser muito críticas.</p> <p>24. Na minha empresa quase não há lugar para atitudes inovadoras.</p> <p>35. Sei quais funcionários preferem novos desafios.</p> <p>37. Cobro constantemente o cumprimento dos horários pelos funcionários.</p> <p>39. Evito discutir idéias polêmicas com meus subordinados.</p> <p>41. Meus subordinados sentem -se estimulados a emitir idéias.</p> <p>42. Sei quais funcionários preferem trabalhar nas rotinas.</p> <p>48. Confio plenamente na minha equipe.</p>

(Continuação...)

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS	VARIÁVEIS OPERACIONAIS (V.O.) DO INSTRUMENTO DE PESQUISA
<p>3. Condições para o Processo Criativo nas Organizações:</p> <p>3.2 Relações Interpessoais</p>	<ul style="list-style-type: none"> - relação emocional de bloqueio ou de apoio para o alcance da liberdade infantil; - tolerância com o erro proveniente de atitudes inovadoras; - valorização da ética e do senso de união; - cooperação do grupo voltado ao alcance de soluções criativas e ao crescimento grupal; - equipes multidisciplinares voltadas ao auxílio mútuo e a manutenção da sinergia através dos contatos pessoais; 	<p>6. A espontaneidade gera descontração incompatível com ambiente de trabalho.</p> <p>18. Para criar é preciso não ter medo de errar.</p> <p>23. Os funcionários que aceitam as constantes críticas é porquê são persistentes.</p> <p>31. Os funcionários gostam de imitar seus chefes.</p> <p>34. Minha equipe discute seus problemas.</p> <p>40. Valorizo abertamente a iniciativa no ambiente de trabalho.</p> <p>46. Acredito na capacidade criativa dos meus funcionários e avalio seriamente suas opiniões.</p> <p>49. Parabeno meus funcionários quando desempenham bem as atividades que lhes foram destinadas.</p> <p>53. Há muita rivalidade entre os funcionários da minha equipe.</p> <p>54. Prefiro que meus funcionários decidam a melhor maneira de executar seus trabalhos.</p> <p>57. Dou liberdade para que meus funcionários questionem as ordens dadas.</p> <p>65. Digo aos meus funcionários o que espero deles.</p>

(Continuação...)

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS	VARIÁVEIS OPERACIONAIS (V.O.) DO INSTRUMENTO DE PESQUISA
<p>3. Condições para o Processo Criativo nas Organizações:</p> <p>3.3 Papel do Ambiente Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - oferece clima psicológico encorajador ou inibidor às soluções criativas através das influências das idéias dominantes; - a empresa deve reservar espaço físico que facilite a criatividade e que garanta uma atmosfera de intimidade, regulado ou não pelo tempo; - pessoal técnico com tempo pré-definido para dedicar-se a novas pesquisas; - empresa focada na idéia de infundir, imbuir e instilar respeito à crença no poder da criatividade (infundir cultura); - empresa focada em estimular, organizar e orientar o desenvolvimento criativo; - as condições ofertadas pelas empresas são cruciais e devem superar a preocupação com o físico e financeiro; - componente incluso na qualidade de vida e do trabalho; - deve permitir que a energia criativa e a alegria floresçam na empresa. 	<p>9. O funcionário da minha empresa sente-se estimulado a contribuir com suas idéias sem restrições.</p> <p>10. A empresa onde trabalho investe em inovação.</p> <p>16. O ambiente físico da empresa é agradável para todos os níveis hierárquicos.</p> <p>20. A empresa possui níveis de participação dos funcionários.</p> <p>22. Todos os funcionários da empresa sentem que podem contribuir com suas idéias.</p> <p>28. Ambientes abertos permitem a maior integração entre os funcionários e maior controle sobre suas atividades.</p> <p>33. Ambientes abertos, desprovidos de paredes, dispersam a atenção e estimulam a conversa paralela.</p> <p>44. A empresa permite que seus funcionários dediquem algum tempo para trabalhar em novas idéias e projetos.</p> <p>50. Os funcionários reclamam de excesso de trabalho.</p> <p>51. Os funcionários, de modo geral, consideram que os benefícios dados pela empresa são justos.</p> <p>52. Percebo, aqui na empresa, que as pessoas se empenham em expressar suas idéias.</p> <p>55. A empresa oferece prêmios e/ou bonificações para os funcionários que emitem novas idéias.</p> <p>56. Na grande maioria das vezes os funcionários não entendem os motivos das suas idéias serem recusadas.</p> <p>58. Mesmo que os funcionários estejam com sobrecarga de trabalho, exijo o cumprimento dos prazos. Faz parte.</p> <p>63. Os funcionários têm reclamado muito de estresse.</p>

(Conclusão...)

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS	VARIÁVEIS OPERACIONAIS (V.O.) DO INSTRUMENTO DE PESQUISA
<p>3. Condições para o Processo Criativo nas Organizações:</p> <p>3.4 Papel dos Líderes Organizacionais em Ambiente de Estímulo à Criatividade</p>	<ul style="list-style-type: none"> - deve manter a atenção nas variáveis que diferenciam os empregados; - adota políticas participativas, facilitador; - crédito sobre as iniciativas de criatividade e suas circunstâncias e tolerância com o erro proveniente de atitudes inovadoras; - capaz de lidar com <i>feedback</i> de posturas, atitudes e formas diferentes de pensar; - líder capaz de estimular a equipe a alcançar novos patamares de desempenho, independente do nível cultural e econômico; - incentivo ao capital criativo criando o desafio coerente que ascenda a centelha da inovação; - acompanhamento do processo mantendo a disciplina equilibrada; - constante <i>benchmark</i> do setor; - gestão voltada às novas maneiras de trabalho de forma a facilitar a "destruição criativa" e garantir a "mente de iniciante"; - líderes com comportamento sincrônico ao grupo e com habilidade em concentrar as energias, retirar obstáculos, incentivar, estimular, comunicar os objetivos da empresa; - proporcionar condições para que os funcionários emitam suas idéias e apresentem projetos cujos produtos sejam úteis, adequados e executáveis, em consonância com os objetivos organizacionais; - autonomia e flexibilidade presentes na estrutura organizacional; - promove sistemas de recompensas, prêmios, promoções e reconhecimentos; - assegurar que a tecnologia deve ser utilizada como amplificador da criatividade; - manter investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, em pesquisa inovadora e em treinamentos; 	<p>25. A estrutura organizacional da empresa tem sido a mesma nos últimos anos.</p> <p>26. Não dá para perder tempo com iniciativas sem clareza de objetivos.</p> <p>27. Algumas informações estratégicas da empresa precisam ser bloqueadas.</p> <p>29. Os funcionários só devem ser solicitados a dar sugestões em áreas restritas a sua atuação.</p> <p>36. Ao ouvir as sugestões dos meus funcionários, faço as minhas críticas imediatamente.</p> <p>38. Um líder deve ser capaz de orientar seus subordinados sobre uma idéia criativa não aproveitada pela empresa.</p> <p>45. As normas na rotina de trabalho do meu setor são rígidas para que as metas sejam alcançadas dentro dos prazos.</p> <p>47. Quando um funcionário comete um erro vem logo falar comigo.</p> <p>59. Procuo concentrar-me nas estratégias da minha empresa para não dispersar atenção e não desperdiçar tempo.</p> <p>60. A minha equipe faz auto-avaliação de forma sistemática.</p> <p>63. Um líder deve ser capaz de orientar seus funcionários.</p> <p>64. Um líder pode sentir-se ameaçado pelas idéias criativas de seus subordinados.</p>
<p>4. Relevância da Criatividade para as Organizações</p>	<ul style="list-style-type: none"> - diferencial para a sobrevivência da organização por influenciar a realização dos negócios; - antevê problemas e soluções e possibilita a adaptação no panorama de mudanças constantes; - relacionada à qualidade e produtividade; - elo entre criatividade pessoal e desempenho da empresa; - inovação como estratégia de orientação para o futuro; 	<p>7. A criatividade influencia a realização dos negócios.</p> <p>32. O mercado competitivo exige constância no foco. Não há tempo para desperdiçar com atitudes criativas.</p> <p>61. Frequentemente preciso pensar "além" dos dados para tomar decisões estratégicas.</p> <p>62. Meus funcionários costumam questionar sobre os efeitos dos resultados das tarefas nas quais estão envolvidos.</p>

As definições constitutivas e operacionais apresentadas englobam a fonte dos itens do instrumento de pesquisa e visam atender as premissas de natureza ontológica e semântica para a concepção dos dados (Pereira, 1999, p.30). Os itens do questionário que compõem cada categoria foram construídos de forma a abordar o assunto direta ou indiretamente, considerando o contraste e a relatividade presentes no dado qualitativo e, conforme o autor:

- “A substância é o ser, a categoria é a qualidade do ser.
- A substância não tem contrário, a categoria sim.
- A substância não varia em intensidade, a categoria sim.
- As quantidades são discretas ou contínuas. Não têm contrários.
- As qualidades são relativas. O contrário está implícito.
- Quantidades podem ser iguais ou desiguais. Qualidades podem ser similares ou dissimilares.
- A oposição de qualidades ocorre por inter-relações entre elas, uma sendo o contrário da outra: uma revelar presença, outra de privação; uma ser afirmativa, outra ser negativa.
- A oposição de qualidades pode conhecer situações intermediárias.” (Pereira, 2001, p.31)

Sobre a escolha das medidas de variável adotada, três fatores foram considerados para redução máxima da possibilidade de erro na mensuração e/ou na definição das medidas, conforme Pereira (2001):

- “O objeto: não só suas características intrínsecas como suas possíveis variações naturais.
- Instrumento de medida: não só sua adequação, mas suas variações de precisão.
- Observador: não só suas limitações físicas, mas as variações de juízo que faça de suas observações.” (Pereira, 2001, p.48).

3.4.2 Pré-teste do Instrumento de Pesquisa

Para aferir se a escolha e a definição das medidas foram consideradas adequadas e se a seqüência dos itens permite ao respondente uma fluência nas respostas, o questionário foi previamente testado com cinco profissionais com experiência em gestão de equipe. Além da aferição acima, o objetivo do pré-teste visou verificar se os elementos abaixo se confirmam, conforme Lakatos & Marconi (1999):

- a. “Fidedignidade: qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados.
- b. Validade: os dados recolhidos são necessários à pesquisa.
- c. Operatividade: vocabulário acessível e significado claro.” (Lakatos; Marconi, 1999, p.102).

Quadro 09 - Características do Grupo do Pré-Teste

SUJ.	SEX.	FORMAÇÃO		TIPO DE EMPRESA (grande, média, pequeno porte)	FUNÇÃO	TEMPO NA FUNÇÃO
		Graduação	Pós-Graduação			
A	F	Engenharia Química	Marketing - FAE	Pequeno porte	Gerente Industrial	03 anos
B	M	Engenharia Civil	Administração - FGV	Médio porte	Diretor Técnico	05 anos
C	M	Administração	Mestrando em Administração - FGV	Médio porte	Diretor Administrativo e Financeiro	09 anos
D	M	Bacharel em Direito	Administração - FGV	Grande porte	Diretor Regional	10 anos
E	M	Assistente Social	Doutorando em Comunicação USP	Grande Porte	Coordenação de Pesquisa	03 anos

Após os ajustes provenientes das observações dos respondentes no pré-teste (melhoria nas instruções e eliminação de questões assemelhadas), o questionário ficou sub-dividido em três blocos de questões. As questões foram construídas de forma assertiva e algumas foram elaboradas de forma oposta ao referencial teórico, visando observar as contradições existentes. O primeiro bloco, com 33 questões, foi destinado a investigar o grau de concordância dos respondentes sobre os itens que compõem as quatro categorias da gestão da criatividade. Para este bloco foi utilizada a seguinte escala: discordo plenamente (1), discordo pouco (2), em dúvida (3), concordo pouco (4) e concordo plenamente (5). O segundo bloco, com 31 questões, foi organizado de forma que os respondentes pudessem responder vendo-se como agentes dos processos de gestão e foi utilizada a seguinte escala: nunca (1), raramente (2), às vezes (3), quase sempre (4) e sempre (5). As questões, em relação as categorias de análise, conforme demonstrado no quadro 08, foram embaralhadas e adequadas aos blocos do instrumento de pesquisa.

O último bloco de questões está destinado a coleta dos dados biográficos e funcionais. Nos itens correspondentes as variáveis biográficas (sexo, idade, estado civil e escolaridade), o respondente teve apenas que marcar “X” na alternativa que retratava seus dados no momento do preenchimento do questionário. Nos itens correspondentes as variáveis funcionais, o respondente teve que escrever qual departamento/ setor e área de atuação na empresa. Os demais itens da coleta de

dados funcionais foram preenchidos com números. A exceção foi a questão destinada a informar o tempo em que o profissional encontra-se trabalhando na empresa. Nele o respondente teve apenas que marcar "X" na alternativa que se enquadrava. No mesmo bloco de perguntas, o questionário apresentou espaço para observações, caso os respondentes desejassem realizá-las.



***O homem criativo não é o homem comum
ao qual se acrescentou algo;
o homem criativo é o homem comum
do qual nada se tirou.***

Abraham Maslow

Foto 10: Vivência sobre o Lado Humano da Qualidade, com equipe técnica central da Qualidade – COPEL/ Estância Betânia, Curitiba, Pr., 1997.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O capítulo 04 apresenta os resultados colhidos do tratamento estatístico da pesquisa e confronta as variáveis de forma a permitir a realização da discussão acerca do problema de pesquisa e dos objetivos do estudo. As unidades de análise são provenientes das categorias apresentadas no quadro 08, página 89 e, para cada uma delas, são apresentadas correlações relevantes do perfil da amostra para o objeto de estudo.

4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS LÍDERES PESQUISADOS

As tabelas de 02 a 15, demonstram o perfil da amostra dos líderes das empresas pesquisadas :

Tabela 02– Distribuição da Amostra conforme Sexo

sexo	No. cit.	Freq.
Não-resposta	7	3,70%
masculino	128	67,72%
feminino	54	28,57%
TOTAL OBS.	189	100%

A dependência é muito significativa (Qui2= 118.13, gl= 2, 1-p= >99,99%). O Qui2 é calculado com as freqüências teóricas iguais para cada categoria.

O perfil demonstra que a maioria, (68%), dos líderes respondentes é do sexo masculino o que permite inferir uma incipiente tendência do crescimento da liderança feminina. Esta constatação coteja as discussões acerca da harmonização entre a liderança feminina e masculina, tal como apregoam Madrugam *et al* (2001):

“(...) foi possível constatar, tanto na literatura quanto na pesquisa, que a mulher está gradativamente alcançando maior valorização profissional, porém na questão da liderança precisa conquistar mais espaço. Que a sociedade e as organizações estão sofrendo as conseqüências desta crescente participação e procurando adequar-se a este novo cenário. E, por fim, que a harmonização entre as características masculinas e femininas é a grande estratégia para as organizações que esperam vencer no futuro.” (Madruga *et al*, 2001, p.01)

Tabela 03 – Distribuição da Amostra conforme Faixa Etária

idade	No. cit.	Freq.
Não-resposta	1	0,53%
18 a 25 anos	9	4,76%
26 a 30 anos	29	15,34%
31 a 35 anos	44	23,28%
36 a 40 anos	41	21,69%
41 a 45 anos	29	15,34%
46 a 50 anos	18	9,52%
51 a 55 anos	13	6,88%
acima de 55 anos	5	2,65%
TOTAL OBS.	189	100%

A dependência é muito significativa (Qui2= 91,90, gl= 8, 1-p= >99,99%).
O Qui2 é calculado com as freqüências teóricas iguais para cada categoria.

A concentração da faixa etária demonstra que as funções de lideranças estão sendo exercidas por profissionais relativamente jovens, na faixa que oscila dos 30 aos 40 anos e, confrontando com os dados contidos na tabela 07, é possível detectar que esses profissionais ocupam, em maior proporção, as funções de nível operacional e tático.

Tabela 04 – Distribuição da amostra por Faixa Etária e Sexo

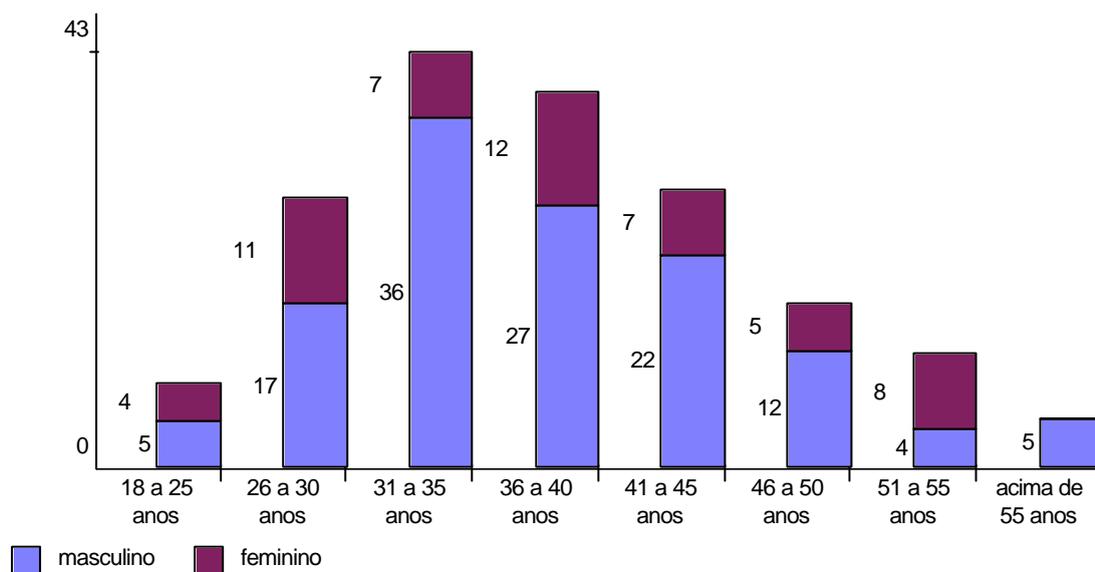
idade	sexo	masculino	feminino	TOTAL
18 a 25 anos		5	4	9
26 a 30 anos		17	11	28
31 a 35 anos		36	7	43
36 a 40 anos		27	12	39
41 a 45 anos		22	7	29
46 a 50 anos		12	5	17
51 a 55 anos		4	8	12
acima de 55 anos		5	0	5
TOTAL		128	54	182

A dependência é significativa (Qui2= 16,31, gl= 7, 1-p= 97,75%). Atenção, 4 (25,0%) casas têm uma freqüência teórica (esperada) inferior a 5, as regras do Qui2 não são realmente aplicáveis.

Apesar da amostra ser constituída pela maioria masculina, percebe-se que ocorre a predominância feminina nas empresas pesquisadas após os 55 anos. A

relevância desse dado da amostra, para efeitos do estudo, se dá no confronto entre as tabelas 04 e 07. Entre as 18 pessoas que assumem funções de liderança acima de 51 anos, estão incluídas 08 mulheres, atestando uma baixa proporcionalidade face à proporção total da amostra, demonstrada no gráfico 01:

Gráfico 01 – Distribuição da Faixa Etária com Relação ao Sexo



No campo do instrumento de pesquisa, destinado ao preenchimento da escolaridade, obteve-se dados conforme consta na tabela 05:

Tabela 05 – Distribuição da Amostra por Escolaridade

Escolaridade	No. cit.	Freq.
Não-resposta	1	0,53%
primeiro grau completo	3	1,59%
segundo grau incompleto	1	0,53%
segundo grau completo	23	12,17%
superior incompleto	33	17,46%
superior completo	50	26,46%
pós-graduação/especialização incompleta	23	12,17%
pós-graduação/especialização completa	48	25,40%
pós-graduação/mestrado incompleto	5	2,65%
pós-graduação/doutorado incompleto	2	1,06%
TOTAL	189	100%

Apesar de uma expressiva frequência de respondentes com nível superior completo e com especialização completa, ou em andamento (64%), chama nossa atenção a frequência de 31% de respondentes entre aqueles com escolaridade inferior ao nível superior completo, em funções de liderança formal nas empresas.

Tabela 06 – Distribuição da Amostra por Estado Civil

Estado civil	No. cit.	Freq.
Não-resposta	2	1,06%
solteiro(a)	29	15,34%
casado(a)	129	67,25%
união estável	12	6,35%
viúvo(a)	1	0,53%
separado(a)/divorciado(a)	16	8,47%
TOTAL OBS.	189	100%

A dependência é muito significativa (Qui2= 378.84, gl= 5, 1-p= >99,99%).
O Qui2 é calculado com as frequências teóricas iguais para cada categoria.

O perfil da amostra, com relação ao estado civil, demonstrou que 75% dos respondentes são casados ou vivem uma união estável. É expressivo o número de líderes solteiros (15%) e separados/divorciados (8,5%).

Tabela 07 – Distribuição da Amostra por Função Atual

Função atual	No. cit.	Freq.
Não-resposta	5	2,65%
diretor(a)	31	16,40%
gerente	80	42,33%
coordenador(a)	20	10,58%
supervisor(a)	18	9,52%
chefe de setor	8	4,23%
líder de equipe	15	7,94%
outros	12	6,35%
TOTAL OBS.	189	100%

A dependência é muito significativa (Qui2= 172.61, gl= 7, 1-p= >99,99%).
O Qui2 é calculado com as frequências teóricas iguais para cada categoria.

A amostra demonstrou que 24% de líderes estão em função de chefia operacional, 42% em nível tático e 16% em nível estratégico. Essa diferenciação nos níveis de gestão pode afetar o modelo de gestão da criatividade.

Tabela 08 – Distribuição da Amostra por Funções Atuais em Relação às Faixas Etárias

idade	18 a 25 anos	26 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 45 anos	46 a 50 anos	51 a 55 anos	acima de 55 anos	TOTAL
Função atual									
diretor(a)	0	4	6	6	5	2	4	4	31
gerente	1	9	18	23	14	12	2	1	80
coordenador(a)	1	6	6	2	3	0	1	0	19
supervisor(a)	3	7	3	2	2	1	0	0	18
chefe de setor	0	1	1	1	1	1	3	0	8
líder de equipe	2	0	4	4	2	1	2	0	15
outros	1	1	6	1	1	1	1	0	12
TOTAL	8	28	44	39	28	18	13	5	183

A dependência é muito significativa (Qui2= 73,75, gl= 42, 1-p= 99,82%). Atenção, 48 (85,7%) casos têm uma frequência teórica (esperada) inferior a 5, as regras do Qui2 não são realmente aplicáveis.

A distribuição da faixa etária, relacionada às funções, demonstrou que a maior incidência de pessoas em função de liderança, está nas gerências: com 80 citações para gerência, seguida de 31 citações para a função de direção, ratificando o demonstrado na tabela 07 anterior. Por outro lado, é possível constatar que a maior concentração de gerentes e diretores está na faixa etária de 30 a 40 anos. No entanto, a distribuição da faixa etária na função de direção é mais igualitária. Estes dados permitem inferir que não há muita correlação entre faixa etária com condições de exercer função de direção nas empresas pesquisadas.

Tabela 09 – Distribuição da Amostra por Funções Atuais de Liderança em Relação ao Sexo

Função atual	sexo		TOTAL
	masculino	feminino	
diretor(a)	25	6	31
gerente	64	13	77
coordenador(a)	10	9	19
supervisor(a)	14	4	18
chefe de setor	3	5	8
líder de equipe	4	10	14
outros	5	5	10
TOTAL	125	52	177

A dependência é muito significativa (Qui²= 28,92, gl= 6, 1-p= 99,99%). Atenção, 3 (21.4%) casas têm uma frequência teórica (esperada) inferior a 5, as regras do Qui² não são realmente aplicáveis.

Cabe considerar, ainda, que a maior concentração das funções de lideranças da amostra estão concentradas nas gerências e direções. Outro dado a destacar é a predominância proporcional de mulheres na função de liderança de equipes em uma amostra com 68% de predominância do sexo masculino. Além da discussão sobre a harmonização entre a liderança feminina e masculina, inclui-se a discussão do perfil de liderança feminina, que contribui para o trabalho em equipes, em consonância com a tendência da gestão nos projetos de estrutura matricial¹⁷. Por ser o trabalho em equipes um dos fundamentos da estrutura matricial, a incidência maior da presença feminina na liderança de equipes permite abranger a discussão das características femininas que interferem no desenvolvimento deste tipo de trabalho.

¹⁷ Solução mista que combina a estrutura da empresa com base em função com estruturas com base em projetos ou em produtos, sendo que a opção pela estrutura matricial se dá pela diversificação tanto em produtos/ projetos, quanto em mercados. Entre as vantagens, é possível citar: elimina extensas cadeias hierárquicas, desenvolve forte e coeso trabalho em equipe. Entre as desvantagens, é possível citar que, em função da autoridade da gerência do projeto ser temporária, pode haver conflito de autoridades entre as chefias dos grupos funcionais e os gerentes dos projetos (Cury, 1994, p.268-272).

Tabela 10 - Distribuição da Amostra por Tempo como Líder Formal em Relação ao Sexo

tempo de líder	sexo	masculino	feminino	TOTAL
menos de 1 ano		12	9	21
de 1 a 2 anos		12	6	18
de 3 a 5		28	12	40
de 6 a 10		40	12	52
de 11 a 15		13	3	16
de 16 a 20 anos		9	0	9
mais de 20 anos		8	1	9
TOTAL		122	43	165

A dependência não é significativa (Qui2= 8,79, gl= 6, 1-p= 81,43%). Atenção, 4 (28.6%) casas têm uma frequência teórica (esperada) inferior a 5, as regras do Qui2 não são realmente aplicáveis.

Pelos dados demonstrados na tabela 10 acima, o tempo de exercício em liderança formal, por parte das mulheres, demonstrou ser proporcionalmente inferior ao dos homens, tornando claro que as pessoas com mais tempo de experiência em funções de liderança são os homens, apesar da tendência de paridade que se observa entre os dois sexos na faixa de líderes com menos de 01 ano na função.

Tabela 11: Distribuição da Amostra por Função Atual em Relação à Escolaridade

escolaridade Função	primeiro completo	segundo incompleto	segundo completo	superior incompleto	superior completo	Especializ. incompleta	Especializ. completa	Mestrado incomplet	Doutorado incomplet	TOTAL
diretor(a)	0	0	2	4	12	4	6	2	1	31
gerente	0	0	7	14	21	10	26	1	1	80
coordenador(a)	0	0	1	4	3	3	8	1	0	20
supervisor(a)	0	0	5	5	5	2	0	1	0	18
chefe de setor	0	0	2	1	0	2	3	0	0	8
líder de equipe	3	1	1	1	6	0	2	0	0	14
outros	0	0	4	1	2	2	3	0	0	12
TOTAL	3	1	22	30	49	23	48	5	2	183

A dependência é muito significativa (Qui2= 88,32, gl= 48, 1-p= 99,96%). Atenção, 53 (84.1%) casas têm uma frequência teórica (esperada) inferior a 5, as regras do Qui2 não são realmente aplicáveis. Os valores da tabela são os números de citações de cada par de categorias.

Ao comparar os dados contidos na tabela 09 com a tabela 11, percebe-se que os líderes com escolaridade abaixo do nível superior completo estão distribuídos em todas as funções, inclusive no cargo de direção e de gerência. A maior relação entre número de líderes com ou sem formação superior, se deu para o superior completo. A diferença entre graduados e especialistas é mínima, porém juntos, eles compõem mais de 50% do total trabalhado.

Tabela 12 – Distribuição da Amostra por Número de Subordinados Diretos em Relação às Funções de Liderança

no. subordinados	No. cit.	Freq.
Não-resposta	30	15,87%
até 5	58	30,69%
de 6 a 10	40	21,16%
de 11 a 15	14	7,41%
de 16 a 20	13	6,88%
de 21 a 25	6	3,17%
de 26 a 30	7	3,70%
de 31 a 50	14	7,41%
de 51 a 100	3	1,59%
mais de 100	4	2,12%
TOTAL OBS.	189	100%

A dependência é muito significativa (Qui2= 156.77, gl= 9, 1-p= >99,99%). O Qui2 é calculado com as frequências teóricas iguais para cada categoria.

Pela tabela 12 acima percebe-se uma forte tendência para a existência de equipes pequenas e enxutas (entre 05 a 10 subordinados). Esses dados podem estar estreitamente relacionados com o porte das empresas pesquisadas (médio ou pequeno) ou unidades de negócios, como algumas agências bancárias, sucursais de empresas multinacionais, ou estruturas mais horizontais e menos hierarquizadas. De qualquer forma, o trabalho com equipes enxutas, celulares ou por projetos/ produtos, caracteriza a forte tendência das novas configurações produtivas, com grande aproximação da liderança a seus subordinados diretos.

A incidência de 16% de não-respostas pode sugerir que os respondentes não entenderam a questão ou que exercem função de liderança de equipes em projetos situacionais, tornando impossível a definição do número de subordinados diretos.

Tabela 13 – Distribuição da Amostra por Tempo de Trabalho na Empresa

tempo de empresa	No. cit.	Freq.
Não-resposta	3	1,59%
menos de 1 ano	16	8,47%
de 1 a 3 anos	36	19,05%
entre 3 a 5	28	14,81%
acima de 5 anos	106	56,08%
TOTAL OBS.	189	100%

A dependência é muito significativa (Qui2= 170.29, gl= 4, 1-p= >99,99%). O Qui2 é calculado com as frequências teóricas iguais para cada categoria.

Constata-se que mais da metade da amostra de líderes, 56% de incidência, tem uma relação de emprego estável, uma vez que atuam a mais de cinco anos na organização. Percebe-se uma leve concentração de permanência das lideranças nas empresas no período acima de 05 anos: 56% de incidência. Somando-se ao tempo médio de permanência na empresa entre 03 a 05 anos, 71% da amostra tem

um tempo de vivência na empresa que permite afirmar ser estável e ajustada aos objetivos da empresa.

Tabela 14 – Distribuição da Amostra por Tempo em Liderança Formal

tempo de líder	No. cit.	Freq.
Não-resposta	18	9,52%
menos de 1 ano	21	11,11%
de 1 a 2 anos	20	10,58%
de 3 a 5	42	22,22%
de 6 a 10	52	27,51%
de 11 a 15	16	8,47%
de 16 a 20 anos	11	5,82%
mais de 20 anos	9	4,76%
TOTAL OBS.	189	100%

A dependência é muito significativa (Qui2= 68.82, gl= 7, 1-p= >99,99%).
O Qui2 é calculado com as freqüências teóricas iguais para cada categoria.

Na tabela 14 acima percebe-se que o tempo em liderança formal também tem forte concentração, 50% da amostra, entre 03 a 10 anos. Somando-se o tempo entre menos de 01 até 02 anos, obtém-se 75% da amostra, contra 19% em liderança formal no mercado acima de 11 anos em experiência com liderança formal, infere-se que, de modo geral, as empresas estão destinando funções de liderança e responsabilidade aos profissionais com menos de 10 anos de experiência em funções de liderança.

Tabela 15 – Distribuição da Amostra por Tempo na Área onde se encontra desempenhando a Função de Liderança

Tempo na área	No. cit.	Freq.
Não-resposta	8	4,23%
menos de 1 ano	25	13,23%
de 1 a 3 anos	63	33,33%
de 4 a 10 anos	57	30,16%
mais de 10 anos	36	19,05%
TOTAL OBS.	189	100%

A dependência é muito significativa (Qui2= 54.47, gl= 4, 1-p= >99,99%).
O Qui2 é calculado com as freqüências teóricas iguais para cada categoria.

A tabela 15 demonstrou que 33% dos respondentes estão atuando entre 01 a 03 anos na área na qual exercem função de liderança formal e 30%, entre 04 a 10 anos. Os índices permitem inferir que não é o tempo excessivo de experiência na área que está definindo a atuação de liderança formal, pois acima de 10 anos a freqüência cai para 19%. Essa interpretação conduz a análise das habilidades relativas do gestor em termos conceitual, humano e técnico, em proporções diferenciadas conforme os níveis administrativos (Stoner & Freeman, 1999, p.10).

De forma concisa, a caracterização da amostra dos líderes formais pesquisados pode ser assim demonstrada:

- a maior incidência de lideranças formais pesquisadas são do sexo masculino;
- maior incidência de mulheres entre 51 e 55 anos e nenhuma mulher após 55 anos;
- há a predominância de líderes com nível superior completo e especialização completa;
- o maior intervalo de faixa etária dos líderes formais pesquisados encontra-se entre 31 a 40 anos, caracterizando que a amostra é constituída de pessoas relativamente jovens;
- quase 50% dos respondentes exercem função de gerentes;
- maior incidência de mulheres em função de liderança de equipes;
- número de subordinados relativamente pequeno;
- tempo de trabalho na empresa, tempo de experiência em liderança formal e tempo de liderança na área onde se encontra exercendo as funções são inferiores a 10 anos.

A relevância do perfil da amostra com o problema de pesquisa, ou seja, identificar e analisar a visão dos líderes sobre a gestão da criatividade frente às novas configurações produtivas, consiste em poder presumir que, por tratar-se de amostra relativamente jovem, muitas práticas de gestão estão relacionadas ao perfil das novas configurações produtivas.

4.2 BASE CONCEITUAL DA CRIATIVIDADE

A presente categoria pesquisada diz respeito à base conceitual dos líderes sobre a criatividade. Para o agrupamento das variáveis (explicitadas literalmente no quadro 08, p.89) foram utilizados os seguintes termos: 1.meio sócio-cultural, 2.decisões finanças, 5.criatividade-qualidade, 8.criatividade - menos estresse, 12.brincadeira-criança, 14.inovação-criatividade, 15.criatividade não inéditas, 17.cultura-criatividade, 19.criatividade- todas áreas, 30.criatividade não para todas as áreas.

Tabela 16 – Distribuição das Variáveis Operacionais (V.O.) referentes à Categoria sobre a Base Conceitual da Criatividade

	Não-respostas	discordo plenamente	discordo pouco	em dúvida	concordo pouco	concordo plenamente	TOTAL
1.meio sócio-cultural	1,06%	0,53%	0,00%	1,06%	20,63%	76,72%	100%
2.decisões finanças	0,53%	8,47%	21,16%	14,81%	39,15%	15,87%	100%
5.criatividade-qualidade	0,00%	1,06%	0,53%	2,65%	11,64%	84,13%	100%
8.criat.-menos estresse	0,00%	1,06%	6,35%	10,58%	26,98%	55,03%	100%
12.brincadeira-criança	0,53%	55,56%	23,28%	8,99%	6,88%	4,76%	100%
14.inovação-criatividade	0,00%	1,59%	6,88%	5,82%	31,22%	54,50%	100%
15.criat.não inéditas	0,53%	2,12%	12,70%	7,41%	31,75%	45,50%	100%
17.cultura-criatividade	1,59%	2,65%	13,23%	13,76%	32,80%	35,98%	100%
19.criat.- todas áreas	0,53%	1,06%	8,47%	5,82%	21,16%	62,98%	100%
30.criat.não para todas áreas	1,06%	78,49%	13,76%	3,70%	6,35%	2,65%	100%

A dependência é muito significativa (Qui²= 137,98, gl= 45, 1-p= >99,99%). Os valores da tabela são os percentuais em linha estabelecidos sobre 1890 citações.

O resultado obtido no conjunto das variáveis estruturadas para investigar a base conceitual dos líderes demonstrou uma grande coerência com o referencial teórico adotado neste estudo. A incidência de 97% entre, concordo pouco e concordo plenamente, com a forte influência do meio sócio-cultural sobre o comportamento das pessoas, corrobora com as abordagens sócio-interacionistas sobre o processo criativo, conforme discutido no capítulo 02. Para Ostrower (1986), os valores culturais vigentes moldam as idéias e hábitos como clima mental para a ação. Para Bono (1995), o referencial mental é criado pela lógica das idéias dominantes.

Quanto à questão que trata da influência da cultura organizacional na manifestação da criatividade, observa-se que, apesar de 69% de concordância parcial e plena, há um expressivo percentual (de 27%) em dúvida, ou com discordância quase plena. Esta variável foi submetida a AFC e ao Teste Fischer e demonstrou diferenças pouco significativas nas comparações entre as variáveis independentes:

- Número de subordinados: entre 'até 5' e 'mais de 100' (1-p=87,54%); e
- Tempo na empresa: 'menos de 1 ano' e 'acima de 5 anos' (1-p=86,03%).

Os resultados acima sugerem nova pesquisa acerca da influência da cultura organizacional na manifestação da criatividade, conforme o número de funcionários nas equipes e o tempo de trabalho dos líderes na empresa.

Dessa forma, mesmo ao considerar que 69% dos respondentes concordaram com a influência da cultura organizacional na manifestação da criatividade, os 27%

de dúvida e discordância permite recuperar a proposição de Kao (1997) de que as empresas devem estabelecer a cultura da criatividade e derrubar os obstáculos que a interrompam.

Houve incidência de 96% nas respostas entre, concordo pouco e concordo plenamente, para a concepção de que a criatividade pode melhorar a qualidade, e 84% de concordância parcial e plena de que, segundo V.O.19, a criatividade está presente em todas as áreas de atuação do ser humano. A crença de que a criatividade se aplica em todas as áreas ainda foi testada de forma contrária na V.O.30, obtendo 86% de discordância plena e parcial. O Teste Fischer e a AFC, ao relacionar a V.O.19 com a variável 'sexo', acusou diferença significativa ($1-p=98,31\%$), o que permite inferir que há variações de concepções entre homens e mulheres. Ressalta-se que, no que se refere à criatividade ser aplicada em todas as áreas e concorrer para que as inovações ocorram, conforme Levitt (1986), "é certamente mais fácil converter a criatividade em inovação no setor de publicidade, que numa empresa que opera com processos elaborados de produção, longos canais de distribuição e uma situação administrativa complexa." (Levitt, 1986, p.49)

A crença de que a criatividade se aplica em todas as áreas é de extrema relevância, pois permite inferir que os líderes compreendem que a criatividade pode estar presente em todos os setores da organização.

Quando logra êxito ao resolver problemas, tanto estratégicos quanto em rotinas, ou cria idéias e produtos inovadores, a dimensão humana dá curso às características de todo o ser humano, cujo consciente racional nunca se desliga das atividades criativas. Para Kao (1997) e Ostrower (1986) esta questão caracteriza-se como condição indissociável do consciente racional nas atividades criativas.

Na V.O.14, sobre a inovação depender da criatividade, 86% concordaram plena e parcialmente com a afirmativa e, na V.O.15, que trata sobre as idéias criativas nem sempre serem inéditas, 77% concordaram plena e parcialmente com a afirmação, surgindo uma discordância parcial e plena na ordem dos 15%. Nesse conjunto de variáveis é visível que a maior dúvida assenta-se na clareza do ineditismo das idéias que as classificam como criativas. Para elucidação da questão, os conceitos de criatividade de Kneller (1978), Ostrower (1986) e Gardner (1995), demonstram a devida consistência quando argumentam sobre a importância do contexto para o qual as idéias são concebidas e implementadas.

No que diz respeito à concepção de que a criatividade na empresa serve para baixar o estresse individual e grupal, 82% concordaram plena e parcialmente com a proposição. Os 17% em dúvida ou em discordância parcial sobre a criatividade relacionada a função de baixar o estresse na empresa, confrontado com o alto percentual da relação da criatividade com melhoria da qualidade, pode sugerir que esses respondentes não consideraram a função de baixar o estresse como uma das relevâncias da criatividade na organização. Mas, frente aos 20% que ficaram em dúvida, e que concordaram plena ou parcialmente que “brincadeira é coisa de criança”, percebe-se um índice razoável de respondentes que desconhecem o aspecto lúdico inerente ao processo criativo. O aspecto lúdico presente no “jogo” é o que permite o relaxamento da vigilância sobre si mesmo, favorecendo a fluência para a originalidade e a superação dos bloqueios mentais (Bono, 1995).

Ao analisar as tendências de respostas para a V.O.02, que trata das decisões serem tomadas pela lógica financeira, parece ser a questão deste bloco que mais suscita polêmica: 30% dos respondentes discordaram plena ou parcialmente, somente 2,65% possuíam dúvidas e 55% concordaram plena e parcialmente com a afirmação. As decisões pela lógica financeira caracterizam a estrutura de pensamento que privilegia processos algoritmos das soluções aceitáveis. Já o pensador sistêmico considera as inter-relações entre sistemas e processos antes de implementar uma solução. O que concorre, igualmente, para as diferentes posturas frente às tomadas de decisão, diz respeito aos níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional. (Montana; Charnov, 2001)

Na comparação da categoria sobre as bases conceituais sobre a criatividade¹⁸ com a variável ‘sexo’ (masculino-feminino), percebe-se que há

¹⁸ Teste Fischer da Análise Fatorial de Correspondência (AFC) no software Le Sphinx, e obteve-se o seguinte resultado:

Os valores são as médias calculadas sem considerar as não-respostas.

Os nomes dos critérios discriminantes são enquadrados.

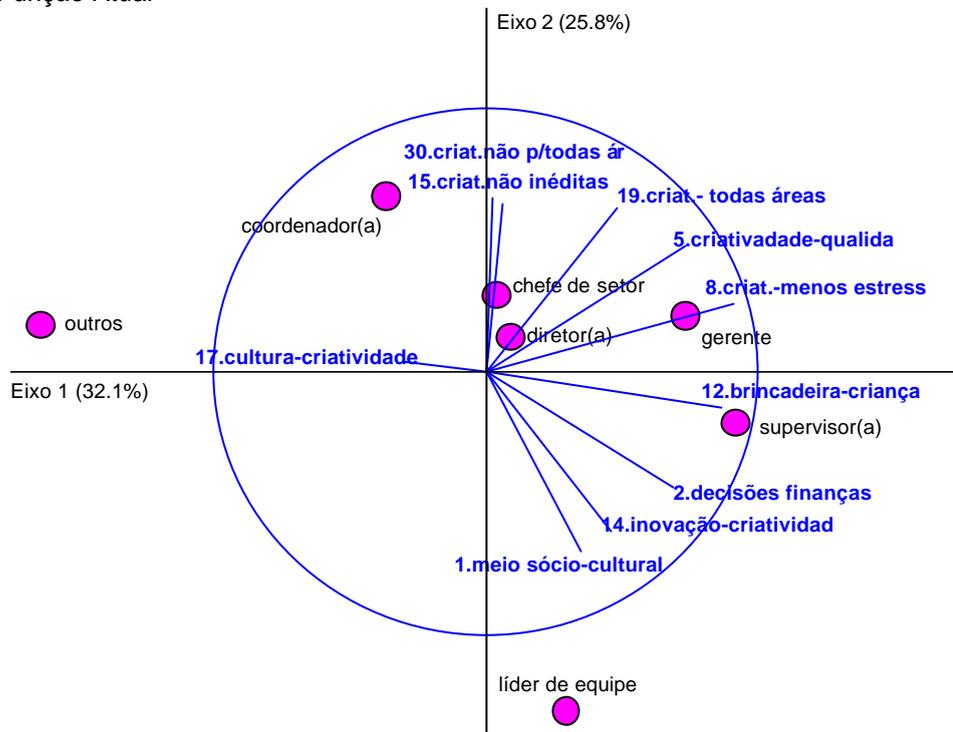
Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes do conjunto da amostra (ao risco de 5%).

Comparação das médias das categorias 'masculino' e 'feminino':

1.meio sócio-cultural	: 4,71 / 4,85	A dif. é pouco significativa (t= 1.893, 1-p= 94.32%)
2.decisões finanças	: 3,23 / 3,47	A dif. não é significativa (t= 1.249, 1-p= 78.94%)
5.criatividade-qualidade	: 4,80 / 4,70	A dif. não é significativa (t= 0.778, 1-p= 55.66%)
8.criat.-menos estresse	: 4,26 / 4,33	A dif. não é significativa (t= 0.454, 1-p= 34.55%)
12.brincadeira-criança	: 1,91 / 1,58	A dif. é significativa (t= 1.949, 1-p= 95.00%)
14.inovação-criatividade	: 4,24 / 4,41	A dif. não é significativa (t= 1.098, 1-p= 72.66%)
15.criat.não inédita	: 4,12 / 3,94	A dif. não é significativa (t= 0.970, 1-p= 66.47%)
17.cultura-criatividade	: 3,83 / 3,90	A dif. não é significativa (t= 0.393, 1-p= 30.39%)
19.criat.- todas áreas	: 4,33 / 4,43	A dif. não é significativa (t= 0.646, 1-p= 47.36%)

diferença de compreensão sobre o aspecto lúdico da brincadeira (1-p=95,00%), além da diferença já apresentada na compreensão sobre a criatividade não estar presente em todas as áreas. Sobre a ludicidade presente na criatividade, outras significativas diferenças foram apontadas pelo Teste AFC, na comparação com as variáveis: ‘solteiros e os separados/divorciados’ (1-p=98,11%) e ‘diretor e outros’: (p=99,97%). A figura 04 abaixo demonstra as comparações entre a categoria sobre a base conceitual da criatividade com as funções atuais dos líderes pesquisados.

Figura 04 – Mapa Fatorial da categoria sobre a Base Conceitual da Criatividade comparada com Função Atual



Nas comparações tratadas pelo Teste Fischer AFC¹⁹, constata-se que:

30.criat.não para todas áreas : 1,38 / 1,85 A dif. é significativa (t= 2.393, 1-p= 98.31%

¹⁹ Os valores são as médias calculadas sem considerar as não-respostas.

Os critérios não permitem discriminar as categorias.

Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes do conjunto da amostra (ao risco de 5%).

Resultados do teste de Fisher:

1.meio sócio-cultural : V_inter= 0.11, V_intra= 0.27, F= 0.40, 1-p= 12.42%

2.decisões finanças : V_inter= 2.35, V_intra= 1.40, F= 1.68, 1-p= 87.26%

5.criatividade-qualidade : V_inter= 0.50, V_intra= 0.38, F= 1.32, 1-p= 75.18%

8.criat.-menos estresse : V_inter= 1.33, V_intra= 0.88, F= 1.51, 1-p= 82.44%

12.brincadeira-criança : V_inter= 1.49, V_intra= 1.24, F= 1.20, 1-p= 69.40%

14.inovação-criatividade : V_inter= 1.49, V_intra= 0.85, F= 1.74, 1-p= 88.72%

15.criat.não inéditas : V_inter= 1.16, V_intra= 1.18, F= 0.98, 1-p= 56.16%

17.cultura-criatividade : V_inter= 1.57, V_intra= 1.23, F= 1.28, 1-p= 72.97%

19.criat.- todas áreas : V_inter= 1.25, V_intra= 0.95, F= 1.32, 1-p= 74.86%

- A concepção de que criatividade serve para baixar o nível de estresse está associada à aplicabilidade da criatividade na melhoria da qualidade;
- A contribuição da criatividade na melhoria da qualidade está associada a criatividade estar presente em todas as áreas de atuação do ser humano;
- A presença da criatividade em todas as áreas do ser humano está associada a idéias criativas nem sempre serem inéditas;
- O fato da cultura organizacional moldar a manifestação da criatividade apresenta-se de forma isolada.

Na comparação da categoria com função atual, o Teste Fischer apresentou as seguintes correlações:

- Diretores, gerentes e chefes de setores relacionam criatividade com diminuição do estresse individual e grupal, com melhoria da qualidade, com criatividade presente em todas as áreas do ser humano e que idéias criativas nem sempre serem inéditas;
- Coordenadores e outras funções de liderança relacionam manifestação da criatividade com influência da cultura da organização;
- Supervisores e líderes de equipe relacionam criatividade com aspecto lúdico (brincadeira), com decisões pela lógica financeira, com inovação e com a influência do meio sócio-cultural.

Na análise das médias das variáveis operacionais formuladas de maneira coerente com o referencial adotado, as mais importantes são:

- V.O.01, sobre influência do meio sócio-cultural: média=4,75, desvio-padrão=0,52;
- V.O.05, sobre a criatividade contribuir para melhorar a qualidade: média=4,77, desvio-padrão=0,62.

Como potencial inerente à condição humana, os dados apresentados e discutidos acima, contribuem para desmistificar a crença de que a criatividade é restrita a determinadas áreas de atuação do ser humano, conforme Ostrower (1986). A busca de melhoria contínua para obtenção de vantagem competitiva presente no formato das novas configurações produtivas, conforme item 1.3 do capítulo 01, mostrou-se fortemente presentes nos dados apresentados na categoria de análise.

A partir das correlações descritas acima é possível concluir as percepções dos líderes das empresas pesquisadas sobre a base conceitual da criatividade.

4.3 CONDIÇÕES PARA O PROCESSO CRIATIVO NAS ORGANIZAÇÕES

As condições para que o processo criativo ocorra foram apresentadas no quadro 05, p. xx, considera sub-categorias relacionadas ao reconhecimento perfil da pessoa que cria, às relações interpessoais e ao papel dos líderes em ambientes de estímulos à criatividade. Para a análise e discussão das tendências de respostas em funções das sub-categorias de análise, a apresentação dos dados da pesquisa são demonstrados separadamente.

4.3.1 Reconhecimento do Perfil da Pessoa que Cria

A sub-categoria sobre o reconhecimento do perfil da pessoa que cria pelos líderes, incluiu as seguintes variáveis (ver Quadro 08, p.90): 3.tarefas-novas idéias, 4.rotinas estáveis, 11.tempo para o novo, 13.qualificação, 21.criativa crítica, 24.não atitudes inovado, 35.novos desafios, 37.horários cumprido, 39.evito polêmica, 41.estímulo idéias, 42.sei quem gosta de rotina, 48.confiança na equipe.

Tabela 17 – Distribuição das Variáveis Operacionais (V.O.) referentes à Sub-categoria sobre o Reconhecimento do Perfil da Pessoa que Cria

	Não-resposta	discordo plenamente	discordo pouco	em dúvida	concordo pouco	concordo plenamente	TOTAL
3.tarefas-novas idéias	0,53%	4,76%	20,63%	12,17%	30,69%	31,22%	100%
4.rotinas estáveis	0,00%	26,98%	28,57%	6,88%	30,69%	6,88%	100%
11.tempo p/o novo	0,53%	43,92%	23,81%	8,47%	17,46%	5,82%	100%
13.qualificação	0,53%	4,76%	8,99%	8,47%	31,75%	45,50%	100%
21.criativa crítica	1,59%	6,35%	19,58%	14,81%	35,45%	22,22%	100%
24.não atitudes inovado	0,53%	50,26%	27,51%	6,88%	12,70%	2,12%	100%
35.novos desafios	1,06%	0,00%	2,12%	12,17%	48,15%	36,51%	100%
37.horários cumprido	1,06%	10,05%	23,81%	16,40%	21,16%	27,51%	100%
39.evito polêmica	0,00%	22,75%	30,69%	28,57%	12,17%	5,82%	100%
41.estímulo idéias	0,53%	0,00%	2,65%	12,70%	33,86%	50,26%	100%
42.sei que gosta rotina	0,00%	0,53%	1,59%	13,23%	49,74%	34,92%	100%
48.confiança na equipe	0,53%	0,00%	0,00%	8,99%	38,62%	51,85%	

A dependência é muito significativa (Qui²= 89,59, gl= 55, 1-p= 99,78%).

Os valores da tabela são os percentuais em linha estabelecidos sobre 2268 citações.

100%

Conforme demonstrado na tabela 17 acima, 85% dos líderes pensam saber quais funcionários preferem novos desafios e, com os mesmos 85% de incidência,

pensam saber quais funcionários preferem trabalhar nas rotinas, somando as ocorrências em concordo pouco e plenamente e, em ambos os casos aparece uma dúvida de 12 a 13%. Cabe ressaltar que, em se tratando de reconhecer o perfil da pessoa que cria, é fundamental para o líder conhecer as tendências dos sujeitos inseridos na sua equipe, visando o aspecto motivacional para o trabalho ativado a partir da auto-realização (Alencar, 1996). As habilidades cognitivas temperadas pela motivação intrínseca, estão intimamente relacionadas ao reconhecimento das potencialidades existentes frente às experiências diversificadas (Moscovici, 1997). Considerando que é no trabalho que o homem elabora seu potencial criador e que o consciente racional nunca se desliga das atividades criadoras, a preferência por rotinas ou atividades desafiadoras irá depender do perfil do profissional, e está intimamente relacionado ao aspecto motivacional para o trabalho.

Como foi visto no item 4.2, 84% dos respondentes concordaram que a criatividade se aplica a todas as áreas, e 55% dos líderes concordaram que as rotinas devem ser alteradas; na V.O. 04, 58% discordaram que as rotinas de trabalho devem permanecer estáveis. A junção dos dados permitir inferir que o tema recorrente está relacionado aos aspectos que envolvem os processos produtivos que caracterizam as novas configurações produtivas, como as constantes mudanças para atender a aceleração do mercado. A coerência dinâmica apresentada no círculo virtuoso da indústria japonesa (capítulo 01) envolve processos de aprendizagem constantes e é o que se percebe que ocorre nas empresas pesquisadas. As novas maneiras de trabalho, vinculadas ao aprimoramento da produtividade e qualidade no trabalho, são discutidas por Bruno-Faria (1996) e Plsek (1998).

Para 84% dos líderes respondentes, seus subordinados sentem-se estimulados a emitir novas idéias, sendo que 13% apresentaram dúvidas. Por outro lado, 57% concordaram plena e parcialmente que as pessoas criativas tendem a ser muito críticas, 15% tiveram dúvida e 26% discordaram plena ou parcialmente da questão. Ainda neste bloco de questões, 53% afirmaram que discutem idéias polêmicas com seus subordinados, 28% afirmaram que dosam essas discussões e 18% afirmaram que evitam discutir temas polêmicos. É possível inferir que, apesar da maioria dos líderes concordarem que as pessoas mais criativas tendem a ser mais críticas, a maioria não evita discussões polêmicas, sujeitas às críticas. A criticidade presente nas pessoas mais criativas deve-se ao natural inconformismo

diante do convencional e a autoconfiança que sustenta o valor das suas idéias (Kneller, 1978). O constante exercício entre pensamento convergente e divergente (Guilford, *in* Kneller, 1978), lateral e vertical (Bono, 1995) propicia o exercício crítico. Por outro lado, segundo Srour *in* Alencar (1997), o oxigênio libertário da polêmica favorece o comportamento criativo dos funcionários. A postura da liderança em manter o canal de comunicação com as pessoas que apresentam este perfil, está de acordo com as dimensões dos níveis de confiança mútua e da natureza das forças motivacionais apresentadas por Likert (1975).

Levitt (1986) discute o perfil da pessoa criativa além da criticidade. O autor introduz a polêmica sobre a irresponsabilidade da pessoa criativa quanto a assumir a ação das idéias que sugere. Para ele, seria melhor que as empresas "(...) primeiro tentassem compreender a profunda distinção entre criatividade e inovação, e depois talvez dedicassem um pouco mais de tempo a dizer aos indivíduos criativos que assumam maior responsabilidade pela implementação" (Levitt, 1986, p.49) .

Cabe acrescentar que 90% dos líderes afirmaram que confiam na sua equipe e somente 9% afirmaram apresentar dúvidas a este respeito. Para as pessoas que estão sendo estimuladas no seu potencial criativo, este clima de confiança favorece a liberdade de pensamento e a autonomia para a ação (Bruno-Faria, 1996).

Para 62% dos líderes, os funcionários mais envolvidos nas tarefas são os que mais emitem novas idéias, para 25%, esta afirmativa não é verdadeira e 12% têm dúvidas. O envolvimento é uma característica do processo criativo. A pessoa envolvida nas tarefas/atividades adquire maior fluência e produz mais idéias sobre determinado assunto, com variadas abordagens (Kneller, 1978). A V.O.24 reforça esse quadro ao demonstrar que 78% dos respondentes consideraram que nas empresas nas quais trabalham há espaço para atitudes inovadoras e a V.O.11 demonstrou que 68% consideraram que há tempo para experimentar novas formas de trabalho na empresa.

É possível observar que não houve concordância maior na V.O.37, sobre a cobrança do cumprimento dos horários: 48% concordaram que há cobrança, 16% ficaram em dúvida ao responder e 34% discordaram. Para estes não deve haver cobrança mais rígida. Cabe ao gerente da criatividade manter a disciplina equilibrada. Isto não quer dizer manter ambientes politicamente fechados, com regras rígidas ou, por outro lado, favorecer a dispersão pela ausência de normas coletivas (Kao, 1997).

Quanto ao investimento na qualificação dos funcionários, 77% confirmaram que as empresas estão realizando investimentos em seu quadro funcional.

A figura 05 demonstra as comparações sobre o reconhecimento do perfil da pessoa que cria e as funções atuais dos líderes:

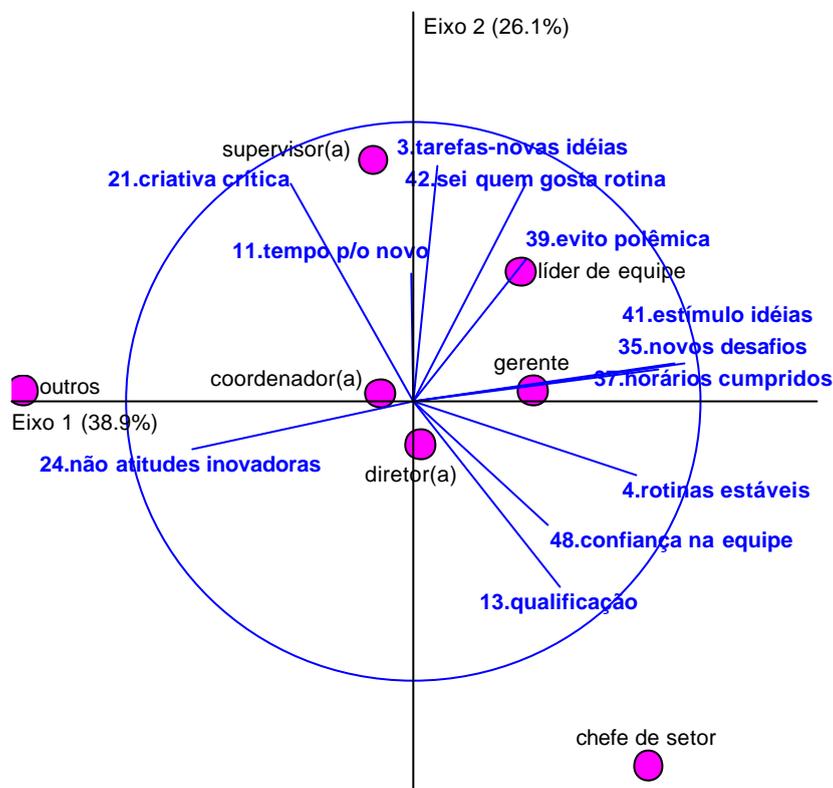


Figura 05 – Mapa Fatorial sobre o Reconhecimento do Perfil da Pessoa que Cria com Função Atual

Nas comparações tratadas pelo Teste Fischer AFC²⁰, constata-se que:

²⁰ Os valores da tabela são as médias calculadas sem considerar as não-respostas.

Os nomes dos critérios discriminantes são enquadrados.

Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes do conjunto da amostra (ao risco de 5%).

Resultados do teste de Fisher:

3.tarefas-novas idéias : $V_{inter}= 0.12$, $V_{intra}= 1.48$, $F= 0.08$, $1-p= 23.31\%$

4.rotinas estáveis : $V_{inter}= 0.26$, $V_{intra}= 1.74$, $F= 0.15$, $1-p= 30.12\%$

11.tempo para o novo : $V_{inter}= 1.29$, $V_{intra}= 1.62$, $F= 0.80$, $1-p= 62.40\%$

13.qualificação : $V_{inter}= 0.04$, $V_{intra}= 1.27$, $F= 0.04$, $1-p= 16.96\%$

21.criativa crítica : $V_{inter}= 1.05$, $V_{intra}= 1.45$, $F= 0.72$, $1-p= 59.82\%$

24.não atitudes inovadoras : $V_{inter}= 6.96$, $V_{intra}= 1.21$, $F= 5.74$, $1-p= 98.32\%$

35.novos desafios : $V_{inter}= 1.33$, $V_{intra}= 0.53$, $F= 2.52$, $1-p= 89.00\%$

37.horários cumpridos : $V_{inter}= 3.25$, $V_{intra}= 1.79$, $F= 1.82$, $1-p= 82.44\%$

39.evito polêmica : $V_{inter}= 10.65$, $V_{intra}= 1.21$, $F= 8.79$, $1-p= 99.65\%$

41.estímulo idéias : $V_{inter}= 0.07$, $V_{intra}= 0.62$, $F= 0.11$, $1-p= 26.25\%$

42.sei que gosta rotina : $V_{inter}= 0.74$, $V_{intra}= 0.55$, $F= 1.35$, $1-p= 75.55\%$

48.confiança na equipe : $V_{inter}= 0.17$, $V_{intra}= 0.42$, $F= 0.40$, $1-p= 46.22\%$

- A cobrança do cumprimento dos horários, o conhecimento por parte dos líderes sobre quais funcionários preferem novos desafios e estímulo à emissão das novas idéias estão fortemente relacionados;
- As variáveis acima estão relacionadas aos líderes evitarem discutir idéias polêmicas com seus subordinados;
- Evitar discutir idéias polêmicas com seus subordinados está relacionada ao conhecimento dos líderes sobre quais funcionários preferem trabalhar nas rotinas;
- O conhecimento por parte dos líderes sobre quais funcionários preferem trabalhar nas rotinas está relacionado aos funcionários com mais envolvimento nas tarefas e são os que mais emitem novas idéias;
- A dedicação de tempo para experimentar novas idéias está relacionada às pessoas criativas tenderem a ser muito críticas;
- Lugar na empresa para atitudes inovadoras não está relacionada a nenhuma variável operacional.

Na comparação da categoria com função atual, o Teste Fischer apresentou as seguintes correlações:

- Gerentes e líderes de equipe relacionam o reconhecimento do perfil da pessoa que cria com relativa necessidade de cobrança dos horários, com noção sobre quais funcionários preferem novos desafios e quais preferem as rotinas, aos funcionários sentirem-se estimulados a emitir novas idéias, com a abertura para discutir idéias polêmicas e aos funcionários com mais envolvimento nas tarefas são os que mais emitem novas idéias;
- Diretores relacionam o reconhecimento do perfil da pessoa que cria com mudança nas rotinas, com plena confiança na equipe e com investimento na qualificação do seu pessoal;
- Supervisores, coordenadores e outras funções e liderança formal relacionam o reconhecimento da pessoa que cria com pessoas criativas tendem a ser muito críticas e com tempo para experimentar novas formas de trabalho;
- Diretores e coordenadores também relacionam pessoas criativas com espaço na empresa para atitudes inovadoras.

Na comparação da categoria sobre o reconhecimento do perfil da pessoa que

- Comparação com a variável 'sexo', a V.O.24, sobre lugar na empresa para atitudes inovadoras (1-p=96,61%);
- Comparação com a variável 'faixa etária' (entre 18 e 25 anos - acima de 55 anos), a V.O.11, sobre tempo para experimentar novas formas de trabalho, (1-p=99,37%);
- Comparação com a variável 'estado civil' (solteiros - separados/divorciados), a V.O.11, sobre tempo para o novo (1-p=97,95%);
- Comparação com a variável 'área do curso superior' (humanas e sociais - biológicas e saúde) apresenta:
 - V.O.11, sobre tempo para o novo (1-p=98,83%);
 - V.O.13, sobre a empresa investir em qualificação dos funcionários (1-p=95,43%);
 - V. O.21, sobre pessoas criativas serem mais críticas (1-p=>99,99%);
 - V.O.37, sobre cobrança constante do cumprimento dos horários (1-p=>99,99%);
 - V.O.39, sobre evitar discutir idéias polêmicas com subordinados (1-p=96,91%).
- Comparação com a variável 'tempo na empresa' (menos de 01 ano – acima de 05 anos), a V.O.03, sobre os funcionários mais envolvidos nas tarefas são os que mais emitem novas idéias, e a V.O.13, sobre o investimento da empresa na qualificação do seu pessoal (respectivamente, 1-p=96,11% e 1-p=92,59%).

Na análise das médias das variáveis operacionais formuladas de maneira coerente com o referencial adotado, nenhuma apresentou média igual ou superior a 4,5.

Para o estabelecimento de condições para que o processo criativo ocorra, os dados apresentados e discutidos acima permitem caracterizar o perfil da pessoa que cria, sob a ótica dos líderes pesquisados.

Tanto nas atividades rotineiras, quanto naquelas voltadas aos novos desafios, é possível que o potencial criativo se manifeste. O diferencial apresentado relaciona-se às habilidades gerenciais em promover a participação e a discussão em torno das atividades. Elas acontecem de maneira a favorecer o exercício do pensamento

divergente, ou lateral, de forma ascendente e, conseqüentemente, possibilitar que a motivação intrínseca ao trabalho seja acionada.

4.3.2 Relações Interpessoais

A sub-categoria sobre a importância das relações interpessoais para que o processo criativo ocorra, envolve as seguintes variáveis (ver Quadro 08, p. 90): 6.descontração incompatível, 18.criar/medo errar, 23.aceitar crítica/persistência, 31.imitar chefes, 34.equipe discute, 40.iniciativa valorizada, 46.criatividade/opiniões, 49.reconhecimento, 53.rivalidade na equipe, 54.maneira de executar, 57.liberdade para questionar, 65.expectativa com pessoas.

A tabela 18 e o gráfico 02 a seguir, demonstram os resultados obtidos nessa categoria de análise.

Tabela 18 – Distribuição das Variáveis Operacionais (V.O.) referentes à Sub-categoria sobre as Relações Interpessoais

	Não-resposta	discordo plenamente	discordo pouco	em dúvida	concordo pouco	concordo plenamente	TOTAL
6.descontração incompat.	0,53%	48,15%	24,87%	8,47%	9,52%	8,47%	100%
18.criar-medo errar	0,53%	1,06%	3,17%	1,59%	15,87%	77,78%	100%
23.aceitar crítica-pers	1,59%	6,88%	16,40%	19,58%	32,28%	23,28%	100%
31.imitar chefes	1,06%	13,76%	23,81%	23,81%	29,63%	7,94%	100%
34.equipe discute	0,00%	2,65%	3,70%	21,16%	47,09%	25,40%	100%
40.iniciativa valorizada	0,00%	0,00%	1,06%	5,82%	23,81%	69,31%	100%
46.criatividade-opiniões	0,53%	0,00%	2,65%	8,99%	41,80%	46,03%	100%
49.reconhecimento	0,53%	0,53%	0,53%	5,82%	26,98%	65,61%	100%
53.rivalidade na equipe	1,06%	21,69%	44,44%	22,75%	7,94%	2,12%	100%
54.maneira de executar	1,06%	2,12%	7,94%	26,46%	40,74%	21,69%	100%
57.liberdade para question.	1,06%	1,06%	4,76%	19,58%	35,98%	37,57%	100%
65.expectativa com pessoas	0,53%	0,53%	1,59%	7,94%	35,45%	53,97%	100%

A dependência é muito significativa (Qui²= 122,01, gl= 55, 1-p= >99,99%).

A variável que trata sobre criar sem medo de errar (V.O.18) demonstrou que 93% dos respondentes concordaram quase plenamente com a questão, e a iniciativa que favorece a criatividade é reforçada pela V.O.40, quando 93% dos respondentes declararam valorizar abertamente a iniciativa no ambiente de trabalho. A iniciativa é vista por Kao (1997) como componente do espírito empreendedor e da mobilidade presente nas pessoas mais talentosas. O medo no local de trabalho é visto como

uma das primeiras, das quatorze, obrigações que a alta gerência necessita remover do ambiente organizacional (Scherkenbach, 1990). O processo criativo, na fase de verificação de resultados, requer o julgamento de terceiros. O medo de errar e de não ser aceito pode inibir a fluência criativa (Kneller, 1978). Sobre a conduta diante do erro, Arruda & Navran (2000), ao tratar a qualidade ética nas organizações e a postura dos gerentes, lembram que “se a imagem da organização é de invulnerabilidade e onisciência, pode resultar humilhante admitir o fracasso diante dos outros, informando-lhes o erro cometido” (Arruda; Navran, 2000, p.33). Por outro lado, um ambiente de lealdade, onde o líder pessoalmente dá exemplos de conduta e demonstra humildade em retificar seus erros, a organização dá mostras da validade do conjunto de valores éticos presentes na cultura.

Esse aspecto também pode ser observado na V.O.06, quando 73% dos respondentes consideraram, quase plenamente, que a espontaneidade gera descontração compatível com o ambiente de trabalho. Kao (1997) propõe que, para as organizações tornarem-se mais criativas e estabelecerem a crença no poder da criatividade, o cultivo da espontaneidade equilibrada favorece o surgimento dos *insights* criativos para as contribuições genuinamente novas. A presença da espontaneidade traduz que o grupo oferece o reforço afetivo para o alcance da liberdade e autonomia individuais e coletivas (Ostrower, 1986). A V.O.06, sobre a espontaneidade, ainda pode ser confrontada com a V.O.65, relacionada à clareza da liderança em deixar explícito à sua equipe o que espera dela. Quando 89% admitiram que deixam claro aos funcionários o que esperam deles, a espontaneidade encontra limites claros de expansão.

Pode-se ampliar as discussões relacionadas à essa temática se os questionamentos forem direcionados à possibilidade do lúdico no ambiente organizacional. A ludicidade é naturalmente associada à conduta espontânea e pode suscitar dúvidas sobre o fato de uma postura destituída de formalidades dever, ou não, ser encorajada no meio empresarial. A esta questão, Arruda & Navran (2000) afirmam que as empresas que adotam sistemas formais de controle necessitam da conduta espontânea, pois “se quiserem alcançar seus verdadeiros objetivos, e não apenas o mero cumprimento de umas normas, não poderão prescindir delas.” (Arruda; Navran, 2000, p.29)

Pelo que demonstra a tabela acima, 88% afirmaram acreditar na capacidade criativa de seus funcionários e avaliam, seriamente, suas opiniões. Este percentual

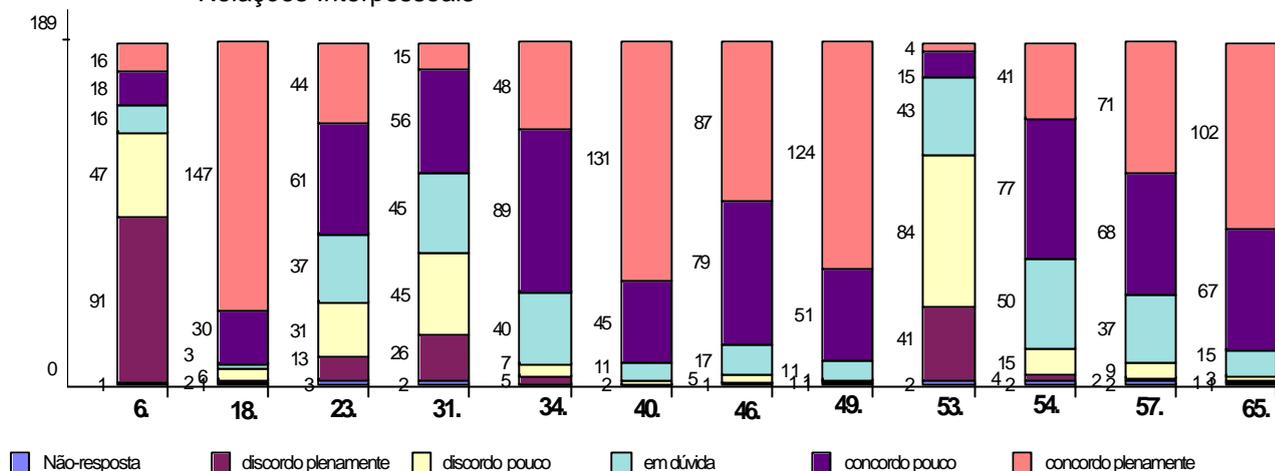
reafirma os resultados obtidos na V.O.41, no item anterior, que trata sobre a estimulação dos funcionários para emitir novas idéias. Para Moscovici (1999), os “solucionadores criativos” apresentam grande interesse e habilidade por idéias e suas combinações. Cabe aos líderes dar a direção e garantir a pré-condição mental de “mente de iniciante” (Kao, 1997).

Observa-se que 73% dos respondentes afirmaram permitir que seus funcionários questionem as ordens dadas e 19% ponderaram muito mais esta abertura. Estes dados concorrem para a V.O.34, que trata sobre a abertura na equipe para discutir seus problemas, sendo que 72% admitiram que propiciam a discussão e 21% que ponderaram muito mais antes de abrir discussões em equipe. No entanto, na V.O.23, observa-se que, apesar de 55% concordarem que os funcionários que aceitam constantes críticas é porque são persistentes, 19% ficaram na dúvida e 23% discordaram em grande parte. Quanto à rivalidade na equipe, 66% discordaram que há, 22% ficaram na dúvida e somente 8% admitiram existir certa rivalidade entre seus subordinados. A participação dos trabalhadores nos processos decisórios propicia o envolvimento e a disseminação de novas atitudes (Coutinho; Ferraz, 2000) e promove uma cultura mais voltada para a aprendizagem organizacional mais assentada nas relações interpessoais (Fleury; Fleury, 1997).

Especialmente na V.O.54, sobre os líderes preferirem que os funcionários decidam a melhor maneira de executar seus trabalhos, 62% concordaram quase plenamente e somente 26% apresentaram dúvidas, contra 10% que discordaram quase plenamente dessa proposição. Estes dados, acrescidos da abertura para discussões evidenciadas nos índices acima, permitem afirmar que parte dos respondentes estabelece níveis de confiança no desenvolvimento das ações e envolvimento dos subordinados nas decisões (Likert, 1975).

Quanto aos funcionários gostarem de imitar seus chefes, há uma clara polêmica, pois 37% concordaram, 24% duvidaram e 15% discordaram da proposição. Para esta questão, pode-se resgatar os dados referentes a V.O.17, sobre a influência da cultura na manifestação da criatividade: 69% admitiram que há certa influência. Cabe destacar que, entre os elementos que compõem o processo de elaboração da cultura de uma empresa, ressalta-se os elementos simbólicos visíveis, como os mitos e os heróis, que fazem parte da organização da história da organização e influenciam comportamentos (Fleury; Fleury, 1997).

Gráfico 02 - Distribuição das Variáveis Operacionais (V.O.) referentes a sub-categoria sobre as Relações Interpessoais



A figura 06 demonstra as comparações entre relações interpessoais e funções atuais dos líderes:

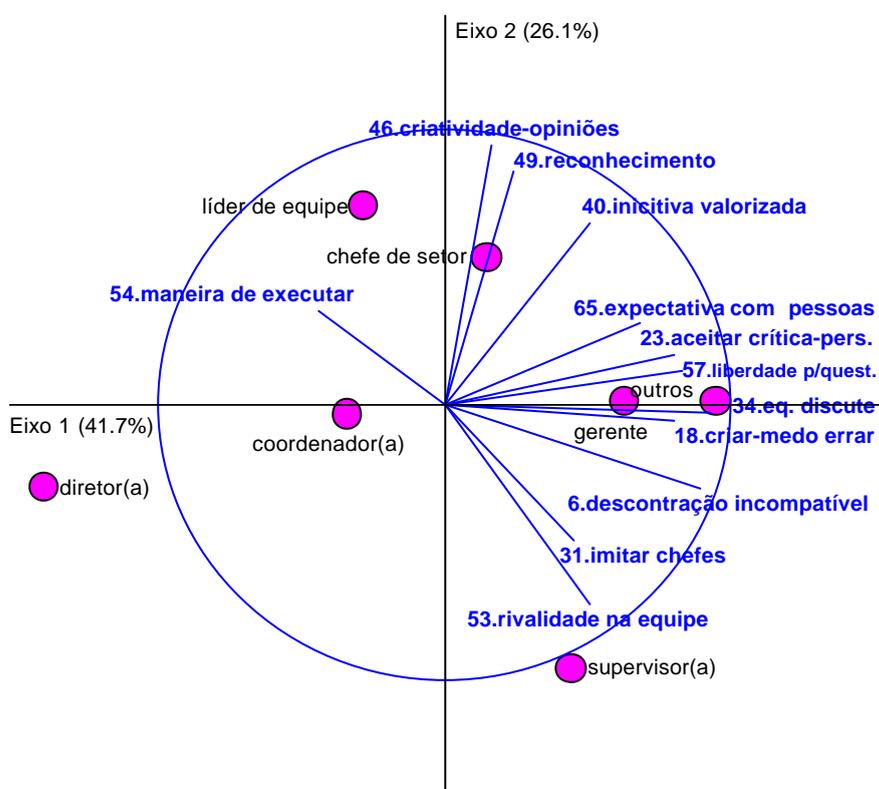


Figura 06 – Mapa Fatorial da Sub-categoria sobre as Relações Interpessoais comparada com Função Atual

Nas comparações tratadas pelo Teste Fischer AFC²¹, observa-se que:

- Liberdade para os funcionários questionarem as ordens dadas está relacionada aos funcionários que aceitam constantes críticas serem mais persistentes;
- A variável “Os funcionários que aceitam constantes críticas é porque são persistentes” está relacionada com a variável “expectativa dos líderes em relação aos seus funcionários, quando diz o que esperam deles”;
- Dizer aos seus funcionários o que se espera deles está relacionado à valorização aberta da iniciativa no ambiente de trabalho;
- Valorizar abertamente a iniciativa no ambiente de trabalho está relacionada com parabenizar os funcionários quando desempenham bem as atividades que lhes foram destinadas;
- Parabenizar os funcionários pelas atividades bem desenvolvidas está relacionada com acreditar na capacidade criativa do funcionários e avaliar seriamente suas opiniões;
- O hábito da equipe discutir seus problemas está relacionado com criar sem ter medo de errar;
- Para criar é preciso não ter medo de errar, relaciona-se com a espontaneidade poder gerar descontração compatível com ambiente de trabalho;
- Funcionários gostarem de imitar seus chefes está relacionado com rivalidade nas equipes;
- Preferir que os funcionários decidam a melhor maneira de executar seus trabalhos não aparece relacionada a outra variável operacional.

²¹Os valores são as médias calculadas sem considerar as não-respostas. Os critérios não permitem discriminar as categorias. Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes do conjunto da amostra (ao risco de 5%).

Resultados do teste de Fisher:

6.descontração incompatível : V_inter= 1.90, V_intra= 1.68, F= 1.13, 1-p= 65.18%
 18.criar-medo errar : V_inter= 0.58, V_intra= 0.57, F= 1.03, 1-p= 59.07%
 23.aceitar crítica-persistentes : V_inter= 1.69, V_intra= 1.45, F= 1.17, 1-p= 67.51%
 31.imitar chefes : V_inter= 1.05, V_intra= 1.41, F= 0.74, 1-p= 38.32%
 34.equipe discute : V_inter= 0.60, V_intra= 0.82, F= 0.72, 1-p= 36.75%
 40.inicitiva valorizada : V_inter= 0.83, V_intra= 0.39, F= 2.14, 1-p= 94.99%
 46.criatividade-opiniões : V_inter= 0.80, V_intra= 0.53, F= 1.52, 1-p= 82.62%
 49.reconhecimento : V_inter= 0.81, V_intra= 0.43, F= 1.89, 1-p= 91.59%
 53.rivalidade na equipe : V_inter= 0.52, V_intra= 0.86, F= 0.60, 1-p= 27.07%
 54.maneira de executar : V_inter= 0.94, V_intra= 0.92, F= 1.02, 1-p= 58.74%
 57.liberdade para questionar : V_inter= 0.87, V_intra= 0.84, F= 1.03, 1-p= 59.53%
 65.expectativa com pessoas : V_inter= 0.43, V_intra= 0.52, F= 0.82, 1-p= 44.47%

Na comparação da categoria com função atual, o Teste Fischer apresentou as seguintes correlações:

- Gerentes, chefes de setores e outras funções de liderança associam relações interpessoais com oferecer liberdade para os funcionários questionarem as ordens dadas, os funcionários aceitarem constantes críticas e manterem a persistência no trabalho, poderem dizer o que esperam dos funcionários, valorizarem abertamente a iniciativa no ambiente de trabalho, parabenizarem os funcionários quando desempenham bem as atividades que lhe foram destinadas e acreditarem na capacidade criativa dos funcionários e avaliarem seriamente suas opiniões;
- Supervisores associam relações interpessoais com criar sem ter medo de errar, espontaneidade e ambiente de trabalho, imitar chefes e rivalidade entre funcionários da equipe;
- Diretores e coordenadores não apresentam opiniões fortemente correlacionadas às variáveis desta categoria.

Na comparação da categoria sobre relações interpessoais com a variável 'sexo' (masculino-feminino)²², observa-se diferenças significativas entre V.O.06, sobre espontaneidade e descontração no ambiente de trabalho (1-p=96,49%), V.O.46, sobre acreditar na capacidade criativa dos funcionários e avaliar suas opiniões (p=95,11%) e V. 53, sobre rivalidade entre os funcionários da equipe (1-p=99,15%).

Na comparação da categoria com outras variáveis, observam-se diferenças significativas entre elas, a saber:

- Comparação com a variável 'idade' (18 a 25 anos – acima de 55 anos), a V.O.06, sobre espontaneidade e descontração (1-p=98,90%);

²² Comparação das médias das categorias 'masculino' e 'feminino':

6.descontração incomp.	: 1,88 / 2,36	A dif. é significativa (t= 2.099, 1-p= 96.49%)
18.criar-medo errar	: 4,70 / 4,58	A dif. não é significativa (t= 0.868, 1-p= 60.95%)
23.aceitar crítica-persist.	: 3,39 / 3,73	A dif. é pouco significativa (t= 1.800, 1-p= 93.01%)
31.imitar chefes	: 2,91 / 3,02	A dif. não é significativa (t= 0.510, 1-p= 38.30%)
34.equipe discute	: 3,88 / 3,87	A dif. não é significativa (t= 0.082, 1-p= 10.58%)
40.inicitiva valorizada	: 4,62 / 4,69	A dif. não é significativa (t= 0.647, 1-p= 47.40%)
46.criatividade-opiniões	: 4,26 / 4,49	A dif. é significativa (t= 1.958, 1-p= 95.11%)
49.reconhecimento	: 4,55 / 4,62	A dif. não é significativa (t= 0.699, 1-p= 50.73%)
53.rivalidade na equipe	: 2,33 / 1,96	A dif. é muito significativa (t= 2.654, 1-p= 99.15%)
54.maneira de executar	: 3,64 / 3,94	A dif. é pouco significativa (t= 1.946, 1-p= 94.96%)
57.liberdade p/questionar	: 4,02 / 4,17	A dif. não é significativa (t= 1.018, 1-p= 68.91%)
65.expect. com pessoas	: 4,42 / 4,51	A dif. não é significativa (t= 0.730, 1-p= 52.69%)

- Comparação com a variável ‘áreas do ensino superior’ (humanas e sociais – biológicas e saúde), a V.O.49, sobre reconhecimento das atividades bem desempenhadas (1-p=>99,99%) e a V.O.53, sobre rivalidade na equipe (1-p=98,26%);
- Comparação com a variável ‘tempo de trabalho na empresa’ (menos de 01 ano – acima de 05 anos), a V.O.65, dizer o que espera da equipe (1-p=98,22%);
- Comparação com variável ‘tempo de liderança’ (menos de 01 ano – acima de 20 anos), a V.O.34, sobre a equipe discutir seus problemas (1-p=95,73%).

Na análise das médias das variáveis operacionais formuladas de maneira coerente com o referencial adotado, as mais importantes são:

- V.O.18, sobre criar sem medo de errar: média=4,67, desvio-padrão=0,76;
- V.O.40, sobre a valorização aberta da iniciativa no trabalho: média=4,61, desvio-padrão=0,65;
- V.O.49, sobre o reconhecimento do bom desempenho das atividades dos funcionários: média=4,57, desvio-padrão=0,68.

A influência das relações interpessoais no processo criativo foi evidenciada tendo em vista as habilidades dos líderes na condução de suas equipes. As habilidades traduzem, entre outras, a manutenção da relação de “liberdade criativa” sem perder a diretividade e comando em consonância com os objetivos organizacionais. A tolerância com o erro proveniente de iniciativas criativas, conforme levantado na pesquisa exploratória, é um dos itens a ser melhor tratado nas organizações.

4.3.3 Papel do Ambiente Organizacional

As condições para que o processo criativo ocorra nas organizações engloba o papel do ambiente neste processo. Nesta sub-categoria, as variáveis (ver quadro 08, p.89) foram organizadas nos seguintes termos: 9.idéias sem restrições, 10.inovação, 16.ambiente físico bom , 20.níveis participação, 22.dar idéias, 28.integração-controle, 33.ambiente dispersivo , 44.novas idéias/projeto, 50.excesso de trabalho, 51.benefícios justos, 52.expressar idéias, 55.prêmios/bônus, 56.não/recusa idéias, 58.sobrecarga-prazos, 63.estresse.

Tabela 19 – Distribuição das Variáveis (V.O.) referentes à Sub-categoria sobre o Papel do Ambiente Organizacional

	Não-resposta	discordo plenamente	discordo pouco	em dúvida	concordo pouco	concordo plenamente	TOTAL
9.idéias sem restrições	1,06%	3,70%	12,17%	11,11%	34,92%	37,04%	100%
10.inovação	0,53%	2,65%	7,41%	8,99%	35,45%	44,97%	100%
16.ambiente físico bom	0,53%	4,23%	20,63%	12,70%	29,10%	32,80%	100%
20.níveis participação	0,53%	5,29%	11,11%	21,16%	34,39%	27,51%	100%
22.dar idéias	0,53%	4,23%	19,58%	17,99%	28,04%	29,63%	100%
28.integração-controle	1,06%	2,65%	14,29%	10,58%	33,86%	37,57%	100%
33.ambiente dispersivo	0,53%	33,86%	23,28%	10,58%	23,28%	8,47%	100%
44.novas idéias/projeto	0,53%	2,65%	16,40%	27,51%	32,80%	20,11%	100%
50.excesso de trabalho	1,59%	9,52%	32,80%	37,04%	12,17%	6,88%	100%
51.benefícios justos	1,06%	3,70%	12,70%	25,40%	38,62%	18,52%	100%
52.expressar idéias	1,06%	0,53%	9,52%	30,16%	43,39%	15,34%	100%
55.prêmios/bônus	1,59%	30,16%	23,28%	13,23%	11,11%	20,63%	100%
56.não/recusa idéias	1,06%	6,88%	32,28%	37,04%	16,40%	6,35%	100%
58.sobrecarga-prazos	0,53%	2,12%	14,29%	38,62%	31,22%	13,23%	100%
63.estresse	0,00%	11,11%	32,28%	35,98%	17,99%	2,65%	100%

A dependência não é significativa (Qui2= 58,75, gl= 70, 1-p= 17,08%).

Os valores da tabela são os percentuais em linha estabelecidos sobre 2835 citações.

Os percentuais apresentados no item anterior demonstram o grau de importância, para os líderes pesquisados, das relações interpessoais para que o processo criativo se faça presente nas organizações. O papel do ambiente organizacional engloba, além dos aspectos físicos e estruturais, a cultura organizacional que molda os processos gerenciais. O hábito de realizar reuniões, avaliações e auto-avaliações reflete perfis gerenciais e, inclusive, o ambiente relacional²³ influenciado pela cultura da organização e desejado pela empresa. Quando a organização está empenhada em estabelecer a cultura sobre o poder da criatividade e derrubar os obstáculos obsoletos à sua manifestação, conforme Kao (1997), o ambiente relacional direto deve transmitir a segurança afetiva para que o exercício do pensamento divergente ou lateral rompa as barreiras emocionais e os bloqueios mentais, sem constituir-se em ameaças psicológicas ao funcionário (Moscovici, 1997). Nesse sentido, o ambiente poderá tornar-se favorável ou inibidor à manifestação da criatividade na organização (Bruno-Faria, 1996).

Sobre os aspectos específicos relacionados ao papel do ambiente relacional, 73% dos respondentes afirmaram oferecer abertura para as discussões sobre seus problemas e 93% afirmaram valorizar abertamente a iniciativa no ambiente de

trabalho. No que se refere à empresa como um todo proporcionar ambiente propício para que o processo criativo, 136 respondentes (71%) afirmaram acreditar, sem restrições, que o funcionário sente-se estimulado a contribuir com suas idéias. Quanto aos níveis de participação, 61% dos respondentes (117 citações) concordaram que a empresa oferece níveis de participação, sendo que 37% (51 citações) ficaram na dúvida, ou discordaram em partes sobre a existência desses níveis. Para corroborar essa questão, 57% admitiram, sem restrições, que todos os funcionários da empresa sentem que podem contribuir com suas idéias e 41% ficaram na dúvida ou discordaram em grande parte sobre esse sentimento. Os líderes formais afirmaram que 58% dos funcionários se empenham realmente em expressar suas idéias; 30% admitiram que têm dúvidas e somente 10% afirmaram não perceber se há empenho dos funcionários. Esses dados podem estar relacionados com o fato de que, segundo os respondentes, 53% das empresas não oferecem prêmios ou bonificações para os funcionários que emitem novas idéias. No entanto, 57% afirmaram acreditar que os benefícios dados pela empresa eram justos. Nas empresas citadas no capítulo 2, Quadro 06, são utilizados sistemas de recompensas, prêmios, reconhecimentos, promoções e aumentos salariais como forma de estimular a participação com novas idéias viáveis à organização.

Na V.O.56 (relacionada aos funcionários entenderem os motivos pelos quais suas idéias foram recusadas), 22% concordaram, 37% duvidaram e 74% admitiram acreditar que os funcionários acabam sabendo os motivos das recusas, o que permite inferir que, de modo geral, os líderes promovem o *feedback* aos seus subordinados. Este assunto é tratado por Fischer & Albuquerque (2001) em pesquisa com o objetivo de detectar a visão dos formadores de opinião em Gestão de Pessoas sobre as mudanças no ambiente empresarial, na filosofia e princípios de gestão de Recursos Humanos, no formato da área e no perfil dos seus especialistas, e fornecer orientações gerais que balizem a prática e apoiem as decisões daqueles que vivem o cotidiano das organizações. No que diz respeito às políticas de gestão de pessoas, os autores indicam que o *feedback* freqüente aos funcionários, sobre sua atuação, atinge 100% de relevância entre eles.

²³ ambiente relacional é um termo empregado para destacar o processo de socialização iniciado na infância, com reflexo na fase adulta, onde as trocas autênticas com os outros – de compreensão, aceitação e respeito – são construídas pouco a pouco. (Lapierre & Aucouturier, 1986).

Quanto ao projeto institucional para o suporte organizacional para que o processo criativo ocorra, 80% admitiram que a empresa investe em inovação. No entanto, 52% afirmaram que a empresa permite que seus funcionários dediquem algum tempo para trabalhar em novos projetos e 46% declararam que, às vezes, ou raramente isso ocorre. Observa-se nessa questão que, possivelmente, o entendimento de que a empresa investe em inovação esteja relacionada às áreas da empresa distantes das quais os respondentes e seus subordinados estão inseridos, considerando, ainda, que grande parte das empresas pesquisadas estão inseridas no setor de serviços.

Ressalta-se que, as variáveis que tratam sobre estresse e sobrecarga de trabalho, apontam que 79% dos líderes afirmaram perceber que os funcionários às vezes reclamam de excesso de trabalho e, 78%, às vezes reclamam de estresse. É possível afirmar que os índices estejam relacionados ao fato de que 44% dos líderes pressionam parcialmente o cumprimento de prazos, mesmo que haja sobrecarga de trabalho, 38% agem moderadamente e 16% evitam fazer grandes pressões sobre os prazos.

Quanto ao ambiente físico, 61% concordaram que o ambiente físico da empresa é agradável para todos os níveis hierárquicos, sendo que, 36% tiveram dúvidas ou discordaram em grande parte. Quanto aos ambientes abertos, desprovidos de paredes, 62% discordaram que dispersam a atenção e estimulam a conversa paralela, 33% discordaram plenamente e 71% admitiram que ambientes abertos permitem a maior integração e controle sobre as atividades. A integração da equipe, ambiente físico agradável e necessidade de controlar ou influenciar direta ou indiretamente outras pessoas, são fatores motivacionais estudados por autores clássicos das teorias organizacionais como Maslow, McClelland, Herzberg, entre outros (Maximiano, 2000).

Para as condições propícias ao processo criativo nas organizações, a integração da equipe, o ambiente físico e a necessidade de controle direto, surgem como fatores facilitadores ou inibidores ao processo. Na pesquisa de Bruno-Faria (1996), sobre barreiras e estímulos à criatividade, o papel do ambiente físico aparece como fator de estímulo de primeira ordem. Contudo, apesar da relevância, a autora introduz Vandemark (1991) que considera que as condições ótimas do ambiente físico para o processo criativo podem variar entre os indivíduos (Bruno-Faria, 1996). Ambientes abertos favorecem o controle sobre as atividades e,

pretensamente, devem favorecer uma comunicação mais ágil e um fluxo de informações mais intensa. Sob este aspecto, para possibilitar a maior fluência de idéias, os ambientes abertos podem ser mais propícios se as equipes forem bem integradas e se houver cultura nessa direção. Por outro lado, segundo Kao (1997), as organizações devem reservar espaços físicos que facilitem a criatividade, conforme apresentado no item 2.3 do capítulo 02, que trata das características de uma organização criativa. Portanto, as condições ótimas do ambiente físico para que o processo criativo ocorra, além das variações entre os indivíduos, podem variar entre as empresas, conforme o projeto institucional.

Sobre suporte organizacional, Oliveira-Castro & Pilati & Borges-Andrade (1999) evidenciam que a crença dos trabalhadores sobre esta questão dá-se “sobre o comportamento da organização como um todo e não sobre o comportamento dos agentes organizacionais específicos como os chefes e líderes” (Oliveira-Castro; Pilati; Borges-Andrade, 1999, p.47)

A figura 07 demonstra as comparações entre ambiente organizacional e tempo em liderança formal:

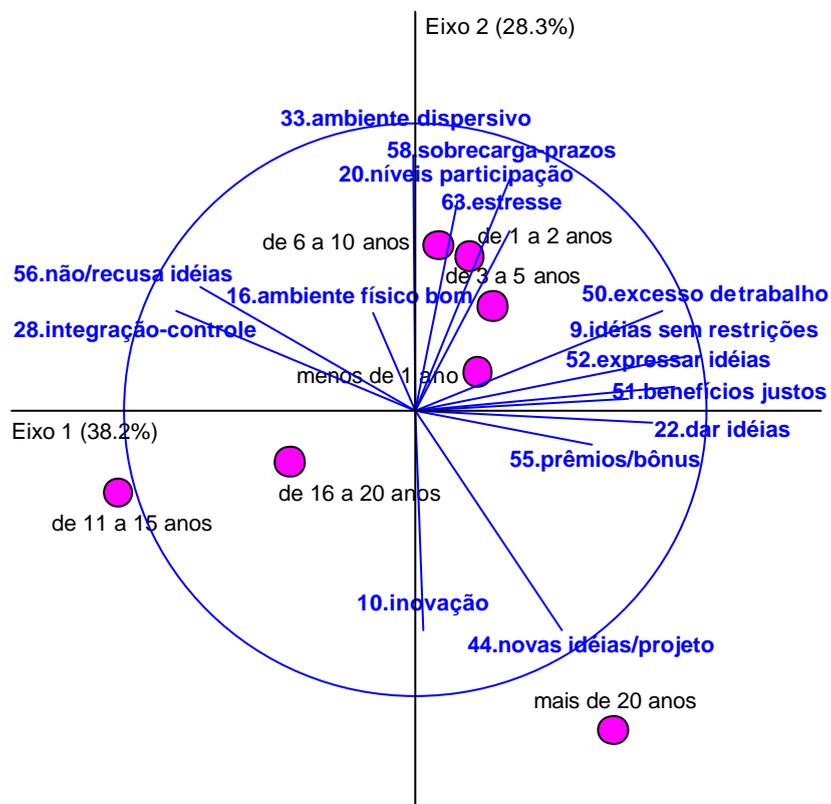


Figura 07 – Mapa Fatorial da Categoria sobre Ambiente Organizacional comparada com Tempo em Liderança Formal

Nas comparações tratadas pelo Teste Fischer AFC²⁴, observa-se que:

- Considerar que os benefícios dados pela empresa são justos está relacionado com empenho dos funcionários em expressar suas idéias;
- Empenho em expressar idéias está relacionado aos funcionários sentirem-se estimulados a contribuir com suas idéias sem restrições;
- Estímulo a que os funcionários contribuam com suas idéias sem restrições está relacionado a carga de trabalho;
- Carga de trabalho está relacionada ao estresse;
- Estresse está relacionado a sobrecarga de trabalho e exigência no cumprimento dos prazos;
- Sobrecarga de trabalho e exigência no cumprimento dos prazos está relacionado aos níveis de participação do funcionário na empresa;
- Sentir que os funcionários podem contribuir com suas idéias está relacionado com oferta de prêmios e/ou bonificações para os funcionários que emitem novas idéias;
- Oferta de prêmios e/ou bonificações relaciona-se com a empresa permitir uso de tempo para trabalhar em idéias e projetos;
- A empresa permitir tempo para trabalhar em idéias e projetos relaciona-se com investimento em inovação;
- Ambientes abertos permitem integração e controle está relacionado com entendimento sobre a recusa das idéias;
- O entendimento sobre a recusa das idéias relaciona-se com ambiente físico agradável para todos os níveis hierárquicos;

²⁴ Resultados do teste de Fisher:

9.idéias sem restrições : V_inter= 1.53, V_intra= 1.06, F= 1.45, 1-p= 80.16%
 10.inovação : V_inter= 1.80, V_intra= 0.87, F= 2.07, 1-p= 94.22%
 16.ambiente físico bom : V_inter= 1.88, V_intra= 1.33, F= 1.42, 1-p= 79.10%
 20.níveis participação : V_inter= 1.46, V_intra= 1.15, F= 1.27, 1-p= 72.75%
 22.dar idéias : V_inter= 0.27, V_intra= 1.33, F= 0.20, 1-p= 2.63%
 28.integração-controle : V_inter= 1.53, V_intra= 1.09, F= 1.41, 1-p= 78.81%
 33.ambiente dispersivo : V_inter= 1.29, V_intra= 1.73, F= 0.75, 1-p= 38.65%
 44.novas idéias/projeto : V_inter= 0.80, V_intra= 1.06, F= 0.76, 1-p= 39.36%
 50.excesso de trabalho : V_inter= 0.23, V_intra= 1.01, F= 0.23, 1-p= 3.53%
 51.benefícios justos : V_inter= 0.71, V_intra= 0.91, F= 0.78, 1-p= 41.15%
 52.expressar idéias : V_inter= 2.06, V_intra= 0.65, F= 3.16, 1-p= 99.41%
 55.prêmios/bônus : V_inter= 0.87, V_intra= 2.15, F= 0.41, 1-p= 12.48%
 56.não/recusa idéias : V_inter= 0.46, V_intra= 0.92, F= 0.50, 1-p= 18.83%
 58.sobrecarga-prazos : V_inter= 0.36, V_intra= 0.87, F= 0.41, 1-p= 13.01%
 63.estresse : V_inter= 1.16, V_intra= 0.88, F= 1.33, 1-p= 75.33%

- Ambiente agradável aos níveis hierárquicos está relacionado com níveis de participação.

Na comparação da categoria com tempo em liderança formal, o Teste Fischer apresentou as seguintes correlações:

- Profissionais com até 10 anos em liderança formal associam ambiente organizacional favorável ao processo criativo nas empresas aos benefícios serem justos, empenho dos funcionários em expressar suas idéias, estímulo dado pela empresa para que o funcionário contribua com suas idéias, equilíbrio na carga de trabalho e cumprimento dos prazos, nível de estresse, níveis de participação dos funcionários na empresa;
- Profissionais que possuem experiências que variam de 11 a 20 anos em liderança formal, não aparecem associados às variáveis contidas na categoria ambiente organizacional favorável ao processo criativo nas empresas;
- Profissionais acima de 20 anos em liderança formal associam ambiente organizacional favorável ao processo criativo nas empresas com investimento em inovações, com tempo de envolvimento em novas idéias e projetos, com prêmios e/ou bonificações ofertados pelas empresas e percepção de que todos os funcionários podem contribuir com suas idéias.

Na comparação da categoria sobre ambiente organizacional com a variável 'sexo' (masculino-feminino)²⁵ observa-se diferenças significativas na V.O.33 (1-p=97,35%), sobre ambientes abertos, desprovidos de paredes, relacionados aos níveis de atenção e conversa paralela, e na V.O.52 (1-p=95,82%), sobre a percepção de que os funcionários se empenham em expressar suas idéias.

²⁵ Comparação das médias das categorias 'masculino' e 'feminino':

9.idéias sem restrições	: 3,91 / 3,89	A dif. não é significativa (t= 0.097, 1-p= 11.44%)
10.inovação	: 4,09 / 4,26	A dif. não é significativa (t= 1.089, 1-p= 72.25%)
16.ambiente físico bom	: 3,54 / 3,87	A dif. é pouco significativa (t= 1.674, 1-p= 90.82%)
20.níveis participação	: 3,60 / 3,92	A dif. é pouco significativa (t= 1.805, 1-p= 93.08%)
22.dar idéias	: 3,54 / 3,70	A dif. não é significativa (t= 0.796, 1-p= 56.75%)
28.integração-controle	: 3,96 / 3,83	A dif. não é significativa (t= 0.664, 1-p= 48.51%)
33.ambiente dispersivo	: 2,33 / 2,83	A dif. é significativa (t= 2.215, 1-p= 97.35%)
44.novas idéias/projetos	: 3,48 / 3,60	A dif. não é significativa (t= 0.678, 1-p= 49.43%)
50.excesso de trabalho	: 2,69 / 2,73	A dif. não é significativa (t= 0.206, 1-p= 18.11%)
51.benefícios justos	: 3,47 / 3,74	A dif. é pouco significativa (t= 1.495, 1-p= 86.75%)
52.expressar idéias	: 3,55 / 3,85	A dif. é significativa (t= 2.026, 1-p= 95.82%)
55.prêmios/bônus	: 2,70 / 2,62	A dif. não é significativa (t= 0.314, 1-p= 25.09%)
56.não/recusa idéias	: 2,83 / 2,80	A dif. não é significativa (t= 0.178, 1-p= 16.40%)
58.sobrecarga-prazos	: 3,44 / 3,32	A dif. não é significativa (t= 0.765, 1-p= 54.86%)
63.estresse	: 2,71 / 2,69	A dif. não é significativa (t= 0.157, 1-p= 15.09%)

Na comparação da categoria com outras variáveis, observam-se diferenças significativas:

- Comparação com a variável 'idade' (18 a 25 anos – acima de 55 anos), a V.O.56, sobre os funcionários não entenderem o motivo da recusa das idéias (1-p=99,38%);
- Comparação com a variável 'estado civil (solteiros – separados/divorciados), a V.O.56, sobre os funcionários não entenderem o motivo da recusa das idéias (1-p=98,82%);
- Comparação com a variável 'áreas do curso superior' (humanas e sociais – biológicas e da saúde), a V.O.22, sobre os funcionários sentirem que podem contribuir com suas idéias é muito significativa (1-p=99,69%), e a V.O.51, sobre os funcionários considerarem que os benefícios dados pela empresa são justos é muito significativa (1-p=99,56%);
- Comparação com a variável 'número de subordinados diretos' (até 05 pessoas – acima de 100 pessoas), a V.O.09, sobre sentir que pode contribuir com suas idéias sem restrições (1-p= 97,82%), e a V.O.33, sobre ambientes abertos desprovidos de paredes é muito significativa (1-p=99,83%);
- Comparação com a variável 'tempo de trabalho na empresa' (menos de 01 ano – acima de 05 anos), a V.O.22, sobre os funcionários sentirem que podem contribuir com suas idéias (1-p=98,77%), e a V.O.51, sobre funcionários considerarem que os benefícios dados pela empresa são justos é muito significativa (1-p=99,94%).

Na análise das médias das variáveis operacionais formuladas de maneira coerente com o referencial adotado, nenhuma apresentou média igual ou superior a 4,5.

O papel do ambiente organizacional engloba aspectos físicos e relacionais e reflete as metas e objetivos da empresa. Para as empresas que investem em criatividade e inovações, que adotam estímulos claros à manifestação e contribuição dos funcionários com suas idéias, o estilo de gestão deve estar focado nas maneiras de estimular seus funcionários na adoção de atitudes mentais inovadoras. Para tanto, a experiência como líder formal, traduzida no manejo de equipes, torna-se um diferencial, conforme constatado na análise dos dados contidos nessa categoria. Somente a experiência na função é capaz de levar um líder a perceber o equilíbrio

entre normas da empresa, carga de trabalho e ambiente flexível e propício à integração, tempo para trabalhar em novas idéias e projetos com foco nas metas e prazos, conforme tratado pelos integrantes da pesquisa exploratória.

Ressalta-se que a pesquisadora não deteve-se na investigação sobre a qualidade dos níveis de participação dos funcionários e sobre as expectativas dos líderes em relação à empresa, reservando-se à investigação da visão dos líderes sobre o processo em si.

4.3.4 Papel dos Líderes Organizacionais em Ambiente de Estímulo à Criatividade

As condições para que o processo criativo ocorra nas organizações englobam o papel dos líderes nas equipes e como promover um ambiente estimulador à manifestação da criatividade. Nesta sub-categoria, as variáveis (ver quadro 08, p. 89) foram organizadas com os seguintes termos: 25.estrutura org. igual, 26.perder tempo-obj.claros, 27.informações estratégicas negadas, 29.sugestões restritas, 36.sugestões-críticas, 38.sugestão orientada, 43.líder orientador, 45.normas-metas, 47.erro-conversa, 59.estrat/atenção-tempo, 60.auto-avaliação, 64.sugestão-danos.

Tabela 20 – Distribuição das Variáveis Operacionais (V.O.) referentes à sub-categoria sobre o Papel dos Líderes em Ambiente de Estímulo à Criatividade

	Não-r espo	discordo plenamente	discordo pouco	em dúvida	concordo pouco	concordo plenamente	TOTAL
25.estrutura org. igual	1,59%	47,09%	14,29%	8,99%	16,40%	11,64%	100%
26.perder tempo -obj.cl	0,53%	11,64%	23,28%	10,58%	22,75%	31,22%	100%
27.inform.estrat. negad	0,53%	12,70%	14,29%	7,94%	35,98%	28,57%	100%
29.sugestões restritas	0,53%	62,96%	21,69%	4,76%	7,94%	2,12%	100%
36.sugestões-críticas	0,00%	3,17%	15,87%	37,04%	26,98%	16,93%	100%
38.sugestão orientada	0,53%	1,06%	1,59%	16,93%	41,27%	38,62%	100%
43.líder orientador	1,06%	0,00%	1,06%	6,88%	47,09%	43,92%	100%
45.normas-metas	0,53%	9,52%	15,87%	22,75%	37,04%	14,29%	100%
47.erro-conversa	1,06%	1,59%	8,47%	28,04%	37,57%	23,28%	100%
59.estrat/atenção-tempo	0,53%	0,53%	5,82%	22,75%	42,33%	28,04%	100%
60.auto-avaliação	1,59%	9,52%	24,87%	33,33%	22,75%	7,94%	100%
64.sugestão-danos	0,00%	70,30%	18,52%	5,29%	3,70%	1,59%	100%

A dependência é muito significativa (Qui²= 109,48, gl= 55, 1-p= >99,99%).

Pelos dados apresentados, percebe-se que 34% dos líderes admitiram que a equipe faz auto-avaliação de forma sistemática, 33% admitiram que às vezes fazem e 30% admitiram que quase nunca ou nunca fazem auto-avaliação sistemática com

a equipe. Vale ressaltar que, conforme os dados apresentados no item 4.3.2 (relações interpessoais), sobre os níveis de participação das empresas e sobre a abertura dada pelos líderes para que suas ordens possam ser questionadas, pode-se considerar que nas discussões mais franqueadas aos subordinados podem estar ocorrendo *feedbacks* contínuos. A esses dados, além dos 57% dos líderes que concordaram que os funcionários sentem que podem contribuir com suas idéias sem restrições, pode-se acrescentar o fato de que 43% dos líderes admitiram que fazem suas críticas aos subordinados logo que recebem as sugestões, 37% às vezes fazem críticas imediatas e somente 19% raramente ou nunca fazem as críticas de forma imediata. Ainda concorre para esses dados o fato de que, 91% dos líderes pesquisados concordaram que devem ser capazes de orientar seus subordinados sobre uma idéia criativa não aproveitada pela empresa.

A relação dos líderes com o erro por parte dos subordinados, demonstra que 60% deles consideraram que os funcionários mantêm a comunicação com eles diante de atitudes erradas e 28% afirmaram que os subordinados somente às vezes os procuram imediatamente para tal. Além do tema sobre o medo de errar, apresentado na categoria sobre relações interpessoais, a possibilidade de admitir o erro traduz a natureza e a intensidade da interação dos líderes com seus subordinados (Likert, 1975).

Apesar da quase totalidade dos líderes concordar (93% da amostra) que valorizam abertamente a iniciativa no ambiente de trabalho, tratada na V.O.40 da categoria referente às relações interpessoais, na V.O.26, 54% admitiram que não dá para perder tempo com iniciativas sem clareza de objetivos, 10% afirmaram sentir-se na dúvida e 35% discordaram que seja perda de tempo. A relação da iniciativa com a criatividade se dá na motivação intrínseca para a ação (Alencar, 1996) e envolve processos mentais que privilegiam a capacidade produtiva do pensamento divergente (vide figura 02, p. 40). Muito embora haja uma evidente manifestação positiva sobre a iniciativa no ambiente de trabalho, a constatação de que a iniciativa deve estar relacionada à clareza de objetivos, permite resgatar as ponderações de Bono (1995) quando se reporta à lógica das idéias dominantes convencionais que moldam as manifestações. Se, segundo o autor, as soluções podem estar além dos limites das condições habituais, é possível que boa parte dos respondentes não percebam a clareza dos objetivos em algumas iniciativas, face à mudança nos padrões de respostas.

Na V.O.52, 58% dos líderes afirmaram perceber o empenho dos funcionários da empresa em expressar suas idéias e na V.O.29, 84% discordaram que a emissão de sugestões deva ser restrita à área de atuação do subordinado. Nas duas variáveis fica evidenciado que há uma expectativa sobre a participação dos funcionários mas, não se pode desconsiderar as observações anteriores sobre a qualidade das iniciativas com relação à clareza de objetivos.

Para 64% dos líderes, algumas informações estratégicas da empresa precisam ser bloqueadas e 70% admitiram que procuram manter a concentração na estratégia da empresa para não dispersar atenção e não desperdiçar tempo. Como que a amostra dos líderes é constituída por 61% de diretores e gerentes, pressupõe-se que a demanda sobre questões estratégicas da empresa está mais presente no cotidiano desses profissionais e ainda permite introduzir a discussão sobre as vantagens e desvantagens em se querer prover consistência à estratégia pois, segundo Mintzberg (2000), “a criatividade floresce na inconsistência, descobrindo novas combinações de fenômenos até então separados. É preciso compreender que toda estratégia, como toda a teoria, é uma simplificação que necessariamente distorce a realidade” (Mintzberg, 2000, p.22).

Para o autor, a estratégia é vital à organização, tanto pela sua presença quanto pela ausência, e concorre para a estrutura do pensamento sistêmico que considera todas as variáveis do macro e micro ambiente (Maximiano, 2000). Desta forma, para os 70% dos respondentes que se mantêm concentrados na estratégia da empresa, a necessidade de manter o foco pode estar inserida na estrutura das idéias dominantes (Bono, 1995). Sobre este aspecto, a incidência de 54% de respostas para a concordância dos líderes de que não podem perder tempo com iniciativas sem clareza de objetivos, pode estar relacionada tanto ao fato de que os funcionários não têm clareza sobre o todo das estratégias da empresa, quanto ao fato de que a concentração mental dos líderes na estratégia da empresa ocupa 70% da concentração mental.

Para 51% dos respondentes, as normas na rotina de trabalho do setor onde exercem liderança são rígidas. Para que as metas sejam alcançadas dentro dos prazos, para 23% somente às vezes as normas são mantidas com rigidez e, para 25%, raramente ou quase nunca isso ocorre. Quanto à manutenção da estrutura organizacional, 61% admitiram que ela tem sido alterada nos últimos anos. Sobre este aspecto, Mintzberg (2000) cita Inkpen e Choudhury (1995) quando dizem que

“organizações com controles rígidos, altamente dependentes de procedimentos formalizados e uma paixão pela consistência, podem perder a capacidade para experimentar e inovar” (Inkpen; Choudhury, 1995, *in* Mintzberg, 2000, p.23). Como conseqüência da rigidez, surge a resistência às mudanças, próprias das inovações e da necessidade de sobrevivência das organizações em um mundo de competitividade globalizada (Kao, 1997).

A figura 08 demonstra as comparações entre o papel dos líderes organizacionais de estímulo à criatividade e função atual:

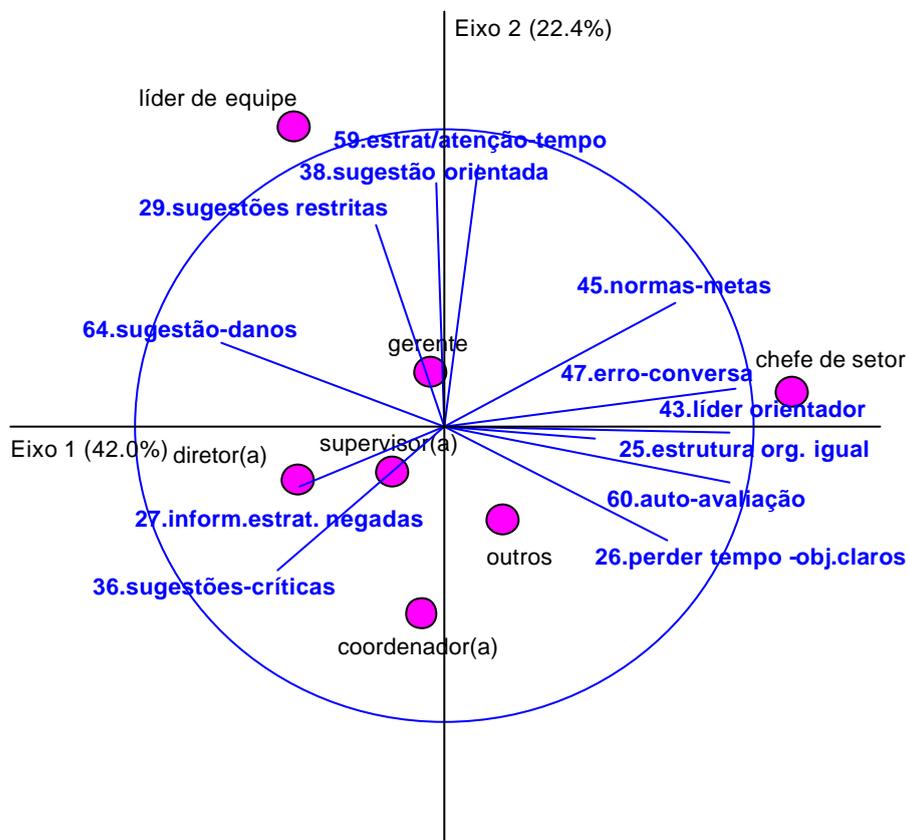


Figura 08 – Mapa Fatorial da Sub-categoria sobre o Papel do Líder Organizacional em Ambiente de Estímulo à Criatividade comparada com Função Atual

Nas comparações tratadas pelo Teste Fischer AFC²⁶, observa-se que:

²⁶Resultados do teste de Fisher:

25.estrutura org. igual : V_inter= 3.44, V_intra= 2.17, F= 1.59, 1-p= 84.73%

26.perder tempo – objetivos claros : V_inter= 1.86, V_intra= 1.97, F= 0.94, 1-p= 53.43%

27.inform.estrat. negadas : V_inter= 2.48, V_intra= 1.81, F= 1.37, 1-p= 77.11%

- Considerar que um líder deve ser capaz de orientar seus funcionários está relacionado com os funcionários procurarem seus líderes para conversar quando cometem erros;
- Os subordinados conversarem com seus líderes quando cometem erros relaciona-se com normas nas rotinas de trabalho, metas e cumprimento dos prazos;
- Normas nas rotinas de trabalho, metas e cumprimento dos prazos relacionam-se com concentração nas estratégias da empresa para manter a atenção e não desperdiçar tempo;
- O uso do tempo para dar atenção a iniciativas aparentemente sem clareza de objetivos relaciona-se com o hábito da equipe fazer auto-avaliação de forma sistemática;
- Equipe que faz auto-avaliação sistemática está relacionada a mudanças na estrutura organizacional;
- Emitir críticas aos funcionários imediatamente após ouvir suas sugestões relaciona-se com necessidade de bloquear algumas informações estratégicas aos funcionários;
- Sentir-se ameaçado pelas idéias criativas de seus funcionários está relacionado ao entendimento de que os funcionários somente devem ser solicitados a dar sugestões em áreas restritas à sua atuação;
- Sugestões restritas à área de atuação dos funcionários relaciona-se com a capacidade do líder em orientar seus subordinados sobre uma idéia criativa não aproveitada pela empresa.

Na comparação da categoria com função atual, o Teste Fischer apresentou as seguintes correlações:

- Diretores, coordenadores e supervisores associam o papel do líder organizacional em ambientes de estímulos à criatividade com fazer críticas

29.sugestões restritas : $V_{inter}= 0.55$, $V_{intra}= 1.02$, $F= 0.54$, $1-p= 22.46\%$
 36.sugestões-críticas : $V_{inter}= 1.07$, $V_{intra}= 1.08$, $F= 1.00$, $1-p= 57.03\%$
 38.sugestão orientada : $V_{inter}= 0.34$, $V_{intra}= 0.69$, $F= 0.49$, $1-p= 18.17\%$
 43.líder orientador : $V_{inter}= 0.21$, $V_{intra}= 0.42$, $F= 0.51$, $1-p= 19.51\%$
 45.normas-metas : $V_{inter}= 1.86$, $V_{intra}= 1.36$, $F= 1.37$, $1-p= 77.22\%$
 47.erro-conversa : $V_{inter}= 1.27$, $V_{intra}= 0.88$, $F= 1.43$, $1-p= 79.72\%$
 59.estratégia /atenção-tempo : $V_{inter}= 1.32$, $V_{intra}= 0.74$, $F= 1.78$, $1-p= 89.47\%$
 60.auto-avaliação : $V_{inter}= 1.34$, $V_{intra}= 1.16$, $F= 1.15$, $1-p= 66.59\%$
 64.sugestão-danos : $V_{inter}= 0.59$, $V_{intra}= 0.68$, $F= 0.86$, $1-p= 47.48\%$

aos funcionários quando emitem suas sugestões e ao bloqueio de algumas informações estratégicas aos subordinados;

- Gerentes e líderes de equipe associam o papel do líder organizacional em ambientes de estímulos à criatividade a não sentirem-se ameaçados pelas idéias criativas de seus subordinados, à compreensão que os funcionários devem emitir idéias além da suas áreas de atuação, à capacidade do líder em orientar seus subordinados sobre idéias não aproveitadas;
- Chefes de setores associam o papel do líder organizacional em ambientes de estímulos à criatividade com a possibilidade dos funcionários buscarem seus líderes para conversar quando cometem erros, às normas nas rotinas de trabalho, metas e prazos e concentração na estratégia da empresa para não dispersar a atenção e desperdiçar tempo;
- Líderes de equipes e outras funções associam o papel do líder organizacional em ambientes de estímulos à criatividade, ao destino de tempo, à iniciativas sem clareza de objetivos, à auto-avaliação sistemática da equipe, às mudanças na estrutura organizacional e à capacidade do líder de orientar sua equipe.

Na comparação da categoria sobre ambiente organizacional com a variável 'sexo' (masculino-feminino)²⁷ observa-se diferenças significativas na V.O.26, sobre a dedicação de tempo à iniciativas sem clareza de objetivos (1-p=98,42%) e na V.O.29, sobre sugestões serem restritas a área de atuação do funcionário (1-p=99,25%).

Na comparação da categoria com outras variáveis, observam-se diferenças significativas:

²⁷ Comparação das médias das categorias 'masculino' e 'feminino':

25.estrutura org. igual	: 2,16 / 2,73	A dif. é significativa (t= 2.284, 1-p= 97.77%)
26.perder tempo – obj. claros	: 3,30 / 3,62	A dif. não é significativa (t= 1.425, 1-p= 84.81%)
27.inform.estrat. negada	: 3,61 / 3,30	A dif. não é significativa (t= 1.395, 1-p= 83.93%)
29.sugestões restrita	: 1,46 / 1,96	A dif. é muito significativa (t= 2.698, 1-p= 99.25%)
36.sugestões-crítica	: 3,45 / 3,20	A dif. não é significativa (t= 1.392, 1-p= 83.83%)
38.sugestão orientada	: 4,14 / 4,19	A dif. não é significativa (t= 0.323, 1-p= 25.73%)
43.líder orientador	: 4,38 / 4,33	A dif. não é significativa (t= 0.498, 1-p= 37.50%)
45.normas-metas	: 3,28 / 3,43	A dif. não é significativa (t= 0.768, 1-p= 55.03%)
47.erro-conversa	: 3,65 / 3,96	A dif. é pouco significativa (t= 1.925, 1-p= 94.71%)
59.estrat/atenção-tempo	: 3,89 / 4,09	A dif. é pouco significativa (t= 1.579, 1-p= 88.80%)
60.auto-avaliação	: 2,87 / 3,15	A dif. é pouco significativa (t= 1.629, 1-p= 89.90%)
64.sugestão-danos	: 1,41 / 1,54	A dif. não é significativa (t= 0.797, 1-p= 56.76%)

- Comparação com a variável 'idade' (18 a 25 anos – acima de 55 anos), a V.O.29, sobre o funcionário somente ser solicitado a dar sugestões em áreas restritas a sua atuação (1-p=98,42%);
- Comparação com a variável 'estado civil (solteiros – separados/divorciados), a V.O.36, sobre emitir críticas imediatamente após os funcionários emitirem sugestões (1-p=95,92%) e a V.O.64, sobre o líder sentir-se ameaçado pelas idéias criativas de seus funcionários (1-p=96,96%);
- Comparação com a variável 'áreas do curso superior' (humanas e sociais – biológicas e da saúde), a V.O.26, sobre não perder tempo com iniciativas sem clareza de objetivos é muito significativa (1-p=>99,99%), a V.O.59, sobre a concentração nas estratégias da empresa para não dispersar a atenção e não desperdiçar tempo (1-p=95,09%), e a V.O.60, sobre a equipe fazer auto-avaliação de forma sistemática é muito significativa (1-p=99,04%);
- Comparação com a variável 'número de subordinados diretos' (até 05 pessoas – acima de 100 pessoas), a V.O.36, sobre emitir críticas imediatamente após os funcionários emitirem sugestões é muito significativa (1-p=>99,99%), e a V.O.47, sobre o funcionário procurar seu superior para conversar quando comete erro (1-p=99,42%);
- Comparação com a variável 'tempo de trabalho na empresa' (menos de 01 ano – acima de 05 anos), a V.O.43, sobre o líder ser capaz de orientar seus funcionários é muito significativa (1-p=99,97%), a V.O.60, sobre a equipe fazer auto-avaliação de forma sistemática (1-p=95,82%) e a V.O.64, sobre o líder sentir-se ameaçado pelas idéias criativas de seus funcionários é muito significativa (1-p=>99,99%);
- Comparação com a variável 'tempo de liderança' (menos de 01 ano – acima de 20 anos), a V.O.36, sobre emitir críticas imediatamente após os funcionários emitirem sugestões (1-p=97,34%) e a V.O.26, sobre não perder tempo com iniciativas sem clareza de objetivos (1-p=98,84%).

Na análise das médias das variáveis operacionais formuladas de maneira coerente com o referencial adotado, nenhuma apresentou média igual ou superior a 4,5.

Nessa categoria de análise, a investigação deteve-se na identificação do papel dos líderes no ambiente de estímulo à criatividade, sob a ótica dos próprios

líderes. A auto-percepção e consciência crítica do próprio papel e sobre os efeitos do seu trabalho, redefinem posturas frente às equipes e à organização. A emergência de tal postura assume riscos ideológicos e, segundo Antunes (2000)

“(...) faz-se cada vez mais necessário que os representantes empresariais estejam cientes que também podem vir a prejudicar sua própria organização ao adotarem valores ‘descolados’ da realidade atual, mantendo a distância entre o discurso modernizante e o cotidiano regido por práticas tradicionais de trabalho. Portanto, construir e descobrir significados intersubjetivamente compartilhados parece ser a alternativa mais profícua para gestão de pessoas do novo milênio” (Antunes, 2000).²⁸

Nas correlações apresentadas, ficou evidenciado o papel do líder orientador, aberto às idéias da sua equipe, aberto ao diálogo frente ao erro proveniente de atitudes criativas, de forma a favorecer o ambiente relacional de confiança mais propício à manifestação da criatividade, conforme características das novas configurações produtivas apresentadas na problematização e elucidadas no item 2.1.1, capítulo 02, sobre as abordagens sócio-interacionistas do processo criativo. Por outro lado, como tema recorrente ao ambiente relacional de confiança, considera-se a comunicação como uma das funções inerentes ao gestor e Arruda & Navran (2000) deixam claro que “toda organização possui expectativas e exigências em relação a seus funcionários. Quando a empresa não consegue comunicar eficazmente aquilo que espera de seus empregados, reduz-se a probabilidade de que ela alcance os resultados esperados” (Arruda; Navran, 2000, p.32).

Assim sendo, o papel do líder orientador, aberto ao diálogo frente ao erro proveniente de atitudes criativas, é assolado pelas expectativas da organização na qual estão inseridos.

Cabe aqui uma reflexão acerca da enorme gama de atributos, abrangentes e diversificados, que o líder formal precisa desenvolver frente ao ambiente de mudanças e incertezas aceleradas. Para Ruas (2000), o atual debate sobre os perfis superestimados dos gestores deve direcionar-se para o compartilhamento coletivo de atributos, na busca da superação das competências gerenciais para o alcance de competências coletivas ou organizacionais.

É essa a direção que propicia condições favoráveis ao surgimento de um ambiente de estímulo à criatividade.

²⁸ Não paginada.

4.4 RELEVÂNCIA DA CRIATIVIDADE PARA AS ORGANIZAÇÕES

A categoria de análise que trata sobre a relevância da criatividade para as organizações (ver Quadro 08, p.89) engloba as variáveis organizadas com os seguintes termos: 7.criatividade-negócios, 32.não tempo desperdiçar, 61.decisões estratégicas, 62.resultados das tarefas.

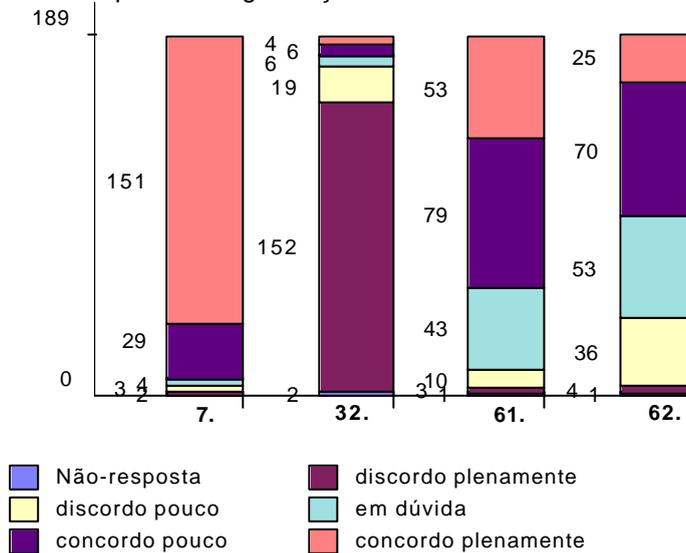
A tabela 20 e o gráfico 03 a seguir demonstram os resultados colhidos na análise desta categoria.

Tabela 21 – Distribuição das Variáveis (V.O.) referentes à Categoria sobre Relevância da Criatividade para as Organizações

	Não-r resposta	discordo plenamente	discordo pouco	em dúvida	concordo pouco	concordo plenamente	TOTAL
7.criatividade-negócios	0,00%	1,06%	1,59%	2,12%	15,34%	79,89%	100%
2.não tempo desperdiçar	1,06%	80,42%	10,05%	3,17%	3,17%	2,12%	100%
61.decisões estratégica	0,53%	1,59%	5,29%	22,75%	41,80%	28,04%	100%
62.resultados das tarefas	0,53%	2,12%	9,05%	28,04%	37,04%	13,23%	100%

A dependência é muito significativa (Qui²= 204,57, gl= 15, 1-p= >99,99%).

Gráfico 03 - Distribuição das Variáveis Operacionais (V.O.) referentes à Categoria sobre a Relevância da Criatividade para as Organizações



Conforme a tabela 20 e o gráfico 04, para a grande maioria, o equivalente a 95% da amostra, a criatividade influencia a realização dos negócios, ratificado quando 90% discordaram que não há tempo para desperdiçar com atitudes criativas. Isto significa que há grande predisposição por parte dos líderes pesquisados, em introduzir a temática da criatividade no cotidiano das decisões. Se para 70% dos respondentes, a tomada de decisões estratégicas significa, em grande parte,

“pensar” além dos dados e, conforme item anterior, 70% admitiram que procuram manter sua concentração e atenção na estratégia da empresa, fica evidenciada a aplicabilidade da estrutura do pensamento divergente ou lateral no campo da estratégia.

Quanto aos efeitos dos resultados das tarefas nas quais os subordinados estão envolvidos, 50% admitiram que os funcionários costumam questionar sobre os efeitos, 28% consideraram que somente às vezes há o interesse, e 21% afirmaram que raramente ou nunca questionam. Cabe ressaltar os 64% de concordância dos líderes sobre o fato de que algumas informações estratégicas da empresa precisam ser bloqueadas, apresentado no item anterior. Desse conjunto de respostas, é possível inferir que muitos funcionários trabalham desconhecendo a profundidade e extensão das suas atividades.

A figura 09 demonstra as comparações entre a relevância da criatividade para as organizações e função atual:

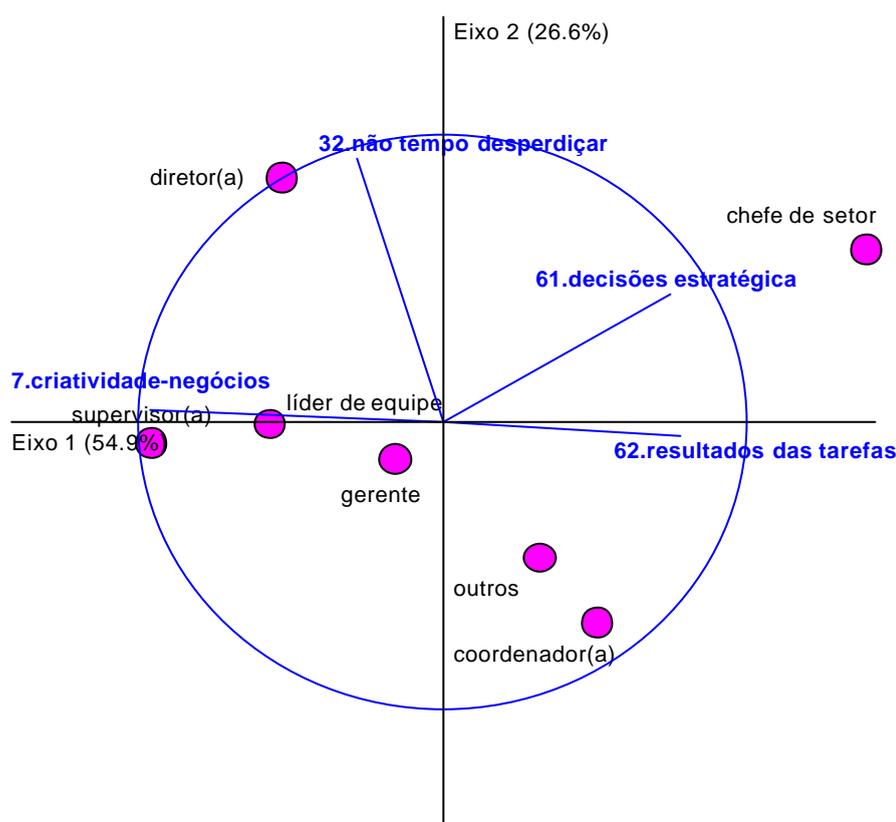


Figura 09 – Mapa Fatorial da Categoria sobre a Relevância da Criatividade para as Organizações comparada com Função Atual

Nas comparações tratadas pelo Teste Fischer AFC²⁹, observa-se que:

- Diretores estão preocupados com a constância no foco relacionado ao tempo destinado às atividades criativas, em função do mercado competitivo, visando com isto não desperdiçar tempo.
- Coordenadores e outros tipos de lideranças formais vêm o hábito dos funcionários questionarem sobre os efeitos na empresa dos resultados das tarefas nas quais estão envolvidos;
- Chefes de setor freqüentemente têm que pensar “além” dos dados para tomar decisões estratégicas;
- Gerentes, supervisores e parte dos líderes de equipe percebem que a criatividade influencia a realização dos negócios.

Na comparação da categoria sobre relevância da criatividade nas organizações com a variável ‘sexo’ (masculino-feminino)³⁰, observa-se que não há diferenças significativas entre as variáveis.

Na comparação da categoria com outras variáveis, observam-se diferenças significativas:

- Comparação com a variável ‘função atual’ (diretor – outros), a V.O.32, sobre o mercado exigir constância no foco relacionada ao tempo destinado às atividades criativas (1-p=97,03%);
- Comparação com a variável ‘número de subordinados diretos’ (até 05 pessoas – acima de 100 pessoas), a V.O.07, sobre a influência da criatividade na realização dos negócios é muito significativa (1-p=99,88%), a V.O.61, sobre precisar pensar “além” dos dados para tomar decisões estratégicas (1-p=98,96%) e V.O.62, sobre o hábito dos funcionários questionarem sobre os efeitos na empresa dos resultados das tarefas nas quais estão envolvidos (1-p=95,79%);

²⁹ Comparação das médias das categorias 'diretor(a)' e 'outros':

7.criat.-negócios	: 4,74 / 4,67	A dif. não é significativa (t= 0.279, 1-p= 22.76%)
32.não tempo desperd	: 1,55 / 1,08	A dif. é significativa (t= 2.230, 1-p= 97.03%)
61.decisões estraté	: 4,13 / 4,17	A dif. não é significativa (t= 0.130, 1-p= 13.40%)
62.resultados das ta	: 2,97 / 3,33	A dif. não é significativa (t= 1.156, 1-p= 74.66%)

³⁰ Comparação das médias das categorias 'masculino' e 'feminino':

7.criatividade-negócios	: 4,67 / 4,81	A dif. é pouco significativa (t= 1.442, 1-p= 85.31%)
32.não tempo desperdiçar:	1,29 / 1,44	A dif. não é significativa (t= 1.005, 1-p= 68.25%)
61.decisões estratégicas	: 3,93 / 3,85	A dif. não é significativa (t= 0.526, 1-p= 39.38%)
62.resultados das tarefas	: 3,37 / 3,55	A dif. não é significativa (t= 1.053, 1-p= 70.61%)

- Comparação com a variável 'tempo de trabalho na empresa' (menos de 01 ano – acima de 05 anos), a V.O.32, sobre a constância no foco relacionada ao tempo destinado às atividades criativas, a diferença é muito significativa ($1-p > 99,60\%$).

Na análise das médias das variáveis operacionais formuladas de maneira coerente com o referencial adotado, a essencial é a V.O.07, sobre a influência da criatividade nos negócios da empresa: média=4,71, desvio-padrão=0,69.

Para as novas configurações produtivas, a manifestação da criatividade tem acentuada relevância para a competitividade da empresa, conforme apresentado no item 2.1.1 do capítulo 02. Os líderes pesquisados demonstraram estar em consonância com a crença da criatividade como exercício mental no campo da estratégia.



Foto 11: Vivência sobre Criatividade e Qualidade de Vida com funcionários da Superintendência Regional Oeste/ COPEL, Salto Caxias, Pr., 1998.

5 CONCLUSÕES

O principal objetivo proposto neste estudo, foi o de identificar e analisar a ótica das lideranças formais, das empresas pesquisadas, no que diz respeito ao papel gestão da criatividade frente às novas configurações produtivas. O instrumento utilizado foi composto por 65 questões que avaliaram o perfil da amostra e a ótica dos líderes sobre a base conceitual sócio-interacionista da criatividade, as condições para que o processo criativo ocorra (através do reconhecimento do perfil da pessoa que cria, o papel do ambiente organizacional e o papel dos líderes em ambiente de estímulo à criatividade) e a relevância da criatividade para as organizações. O instrumento foi destinado aos líderes das empresas da Região Metropolitana de Curitiba dos setores de transformação, do comércio e de serviços, perfazendo o total de 189 líderes, provenientes de 34 empresas.

Os processos gerenciais relacionados à criatividade foram evidenciados na problematização, levando em consideração o perfil do gestor apresentado por Likert (1975) e a combinação dos atributos relacionados à autoridade formal e à habilidade de liderança proposta por Maximiano (2000). O enfoque sistêmico que engloba inúmeros aspectos relacionados à gestão e ao ambiente organizacional (interno e externo), auto-realização, fluência da criatividade associada à qualidade, ao aumento da produtividade e à competitividade da empresa, constituíram o problema que motivou a presente pesquisa.

As inter-relações, entre as variáveis pesquisadas, apresentaram aspectos pertinentes à gestão da criatividade nas organizações, conforme várias análises apresentadas em cada variável de estudo. A tabela 22 a seguir destaca o resultado das variáveis mais importantes com relação às médias.

Tabela 22: Apresentação geral das Médias

CATEGORIAS	VARIÁVEL OPERACIONAL (V.O.)	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
1. Base conceitual da criatividade	01. sobre a influência do meio sócio-cultural na manifestação da criatividade.	4,75	0,52
	05. sobre a criatividade contribuir para melhorar a qualidade.	4,77	0,62
2. Condições para que o processo criativo ocorra: 2.1. Reconhecimento do perfil da pessoa que cria	Na análise das médias das variáveis operacionais formuladas de forma coerente com o referencial adotado, nenhuma apresentou média igual ou superior a 4,5.	--	--
2.2. Relações Interpessoais	18. sobre criar, sem medo de errar.	4,67	0,76
	40. sobre a valorização aberta da iniciativa no trabalho.	4,61	0,65
	49. sobre o reconhecimento do bom desempenho das atividades dos funcionários.	4,57	0,68
2.3. Papel do ambiente organizacional	Na análise das médias das variáveis operacionais formuladas de forma coerente com o referencial adotado, nenhuma apresentou média igual ou superior a 4,5.	--	--
2.4. Papel dos líderes em ambiente de estímulo à criatividade	Na análise das médias das variáveis operacionais formuladas de forma coerente com o referencial adotado, nenhuma apresentou média igual ou superior a 4,5.	--	--
3. Relevância da criatividade para as organizações	07. sobre a influência da criatividade nos negócios da empresa.	4,71	0,69

Tanto na análise pelos percentuais, quanto pelas médias, as variáveis operacionais testadas acima demonstraram, para os líderes pesquisados, alto grau de importância para a gestão da criatividade. Neste estudo foi privilegiada a análise dos resultados da pesquisa pelos percentuais.

A caracterização do perfil da amostra dos líderes pesquisados foi realizada, inicialmente, pelos dados biográficos, conforme capítulo 04, item 4.1 (p.99): predominância de líderes com nível superior completo e especialização completa; maior número de líderes entre 31 a 40 anos (grupo jovem); quase 50% dos respondentes exercem função de gerentes; número de subordinados relativamente pequeno; tempo de trabalho na empresa, tempo de experiência em liderança formal e tempo de liderança na área onde se encontra exercendo as funções são inferiores a 10 anos; maior incidência de lideranças formais pesquisadas são do sexo masculino; maior incidência de mulheres em função de liderança de equipes; maior incidência de mulheres entre 51 e 55 anos e nenhuma mulher após 55 anos.

O cruzamento do perfil da amostra com as variáveis constitutivas, foi efetuado com maior ênfase às funções dos líderes nas empresas, no intuito de favorecer a identificação e análise da ótica das lideranças sobre o papel da gestão da criatividade.

Na conceituação da criatividade, segundo a opinião dos líderes pesquisados, entre vários dados levantados, foi possível verificar que há a crença de que a criatividade é aplicada em todas as áreas de atuação do ser humano e que contribui para a melhoria contínua na obtenção de vantagem competitiva presente no formato das novas configurações produtivas.

Na identificação das condições para que o processo criativo ocorra, entre os principais resultados, verificou-se que, nas características das pessoas que criam, tanto nas atividades rotineiras, quanto naquelas voltadas aos novos desafios, é possível que o potencial criativo se manifeste. Quanto às influências das relações interpessoais no processo criativo, ficou evidenciada a habilidade dos líderes na manutenção da relação de “liberdade criativa” sem perder a diretividade e o comando, em consonância com os objetivos organizacionais, com ressalvas à tolerância com o erro proveniente de iniciativas criativas. O papel do ambiente organizacional no processo criativo engloba aspectos físicos e relacionais e reflete as metas e os objetivos da empresa. Quanto ao papel do líder em ambientes de estímulo à criatividade, ficou evidenciado o perfil do líder orientador, aberto às idéias da sua equipe, aberto ao diálogo frente ao erro proveniente de atitudes criativas, de forma a favorecer o ambiente relacional de confiança mais propício à manifestação da criatividade. O diferencial apresentado relaciona-se às habilidades gerenciais em fomentar a participação e discussões em torno das atividades, de maneira a promover o exercício do pensamento divergente ou lateral de forma ascendente.

Na análise da relevância da criatividade para as organizações investigadas, foi observado que os líderes pesquisados compreendem a importância do potencial criativo direcionado aos negócios como exercício mental no campo da estratégia.

Algumas questões de natureza sistêmica ainda necessitam de maiores aprofundamentos em função da complexidade de variáveis que as envolvem.

Conforme demonstrado nos resultados da pesquisa, a manifestação da criatividade tem acentuada relevância para a competitividade da empresa e, para tanto, necessita de profissionais que sustentem esse propósito. Neste particular, cabe destacar novos temas que envolvem as empresas que pretendem manter-se competitivas, como o termo *empresabilidade* tratado por Sarsur (2001):

“(...) compreendido como a capacidade desenvolvida pelas organizações de criar mecanismos de atração e retenção de empregados, incluindo aspectos relativos ao ambiente de trabalho, formas de remuneração, reconhecimento profissional, investimento em capacitação, abertura dos canais de comunicação e *feedback* permanentes, credibilidade e posicionamento da organização junto ao mercado, em função da necessidade de manter um quadro funcional distintivo - em especial, com relação aos seus cargos estratégicos - para enfrentar um mercado cada vez mais concorrencial.” (Sarsur, 2001, p.03).

Neste contexto da *empresabilidade*, e sendo a criatividade inerente à condição humana, portanto, presente em todas as áreas da atividade do homem (*homo faber*), *como estabelecer uma cultura da criatividade nas organizações de forma não-reducionista das potencialidades inesgotáveis do potencial criador e que se mantenha em consonância com o projeto organizacional? Como estabelecer uma cultura que sustente as condições necessárias à sua manifestação (homo ludens)?*

Outro ponto a ser melhor destacado está relacionado à tolerância com o erro proveniente de iniciativas criativas, levantado na pesquisa exploratória. O tema foi abordado, indiretamente, na variável relacionada ao reconhecimento do perfil da pessoa que cria, ao tratar sobre a confiança e, diretamente, na variável que trata sobre as relações interpessoais. A temática do medo nas organizações, a par das discussões advindas da área comportamental, tem relação estreita com a conduta espontânea em um ambiente organizacional, onde os conjuntos de valores da cultura (a ética) estão, de certa forma, satisfatoriamente desvelados. *Assim sendo, qual a influência da ética em um ambiente de estímulo à criatividade? Como os funcionários de modo geral percebem esta correlação?*

As novas configurações produtivas, conforme visto no capítulo 01, pretendem alterar profundamente o papel dos líderes na condução de equipes, promovendo uma nova lógica na atitude gerencial e na organização do trabalho, alicerçada nas redes de cooperação (*networks*), na orientação da força de trabalho para adquirir e transformar conhecimentos e modificar comportamentos. A superação da lógica fordista-taylorista pretende favorecer uma lógica mais dinâmica do processo produtivo, incorporando a dimensão produtividade-qualidade na função do trabalho e propondo o engajamento mais estimulado do trabalhador para o exercício da “descoberta criativa” e “destruição criativa” nos processos produtivos. O papel dos líderes nesse contexto deve requerer novas habilidades interpessoais mais afeitas a estimular o trabalhador ao comprometimento com resultados. Como visto em Alencar (1997), quando as pessoas trabalham em ambientes cujos objetivos são

claros, onde têm autonomia para decidir a melhor forma de atingir as metas e resultados, maior a probabilidade de que trabalhem com níveis mais altos de motivação intrínseca. O engajamento mais estimulado resulta em um ambiente mais encorajador e propício à manifestação clara e comprometida da criatividade com os resultados. *Pelos dados levantados na pesquisa, os líderes pesquisados têm clareza sobre a importância do ambiente organizacional no processo criativo? Os líderes têm clareza da correlação da criatividade com qualidade e produtividade? Em quais setores a criatividade é percebida em maior grau?*

O perfil dos líderes é outra questão complexa, de múltiplas facetas e alvo de inúmeros estudos face às exigências da atualidade que, se consideradas na sua amplitude e grau de exigência propagada, terão que forjar um líder super dotado. Ruas (2000) discute a abrangência e diversidade das habilidades e dos atributos exigidos do gestor no mercado globalizado. Para ele, o grau de exigência propagado pode causar sentimento de inferioridade nos mais reconhecidos executivos, considerando-os como pessoas comuns, e que, de maneira geral, devem estar desenvolvendo o melhor para si. No entendimento do autor, o tratamento do assunto sobre o perfil do gestor deve ser deslocado para o coletivo dos gestores no alcance do conjunto super estimado de atributos, de forma compartilhada entre vários quadros e níveis gerenciais, mais propícia a um repertório mais amplo de respostas e alternativas à situações que se apresentam à organização contemporânea. Para De Masi (1999), conforme visto no capítulo 02, o clima organizacional encorajador das soluções criativas, deve considerar o coletivo (cooperativo), sincrônico, com forte envolvimento emotivo aliado ao sentimento de união por pertencer ao mesmo grupo. A questão a ser formulada é a seguinte: *que perfil de liderança – ou que conjunto de perfil - melhor atende às necessidades da gestão de um ambiente de estímulo à criatividade?*

Nas comparações das categorias com a variável 'sexo' (masculino-feminino) com todas as categorias, com exceção daquela que trata sobre a relevância da criatividade na organização, detectou-se diferenças significativas entre a visão masculina e feminina, nos seguintes aspectos: presença do lúdico no processo criativo (incluindo a espontaneidade e descontração), noção de espaço e tempo para atitudes inovadoras, crença na capacidade criativa dos funcionários e percepção sobre a relação esforço-empenho-desempenho dos funcionários. Sobre este aspecto, Madruga *et al* (2001), ao tratarem sobre a valorativa da participação

feminina no contexto do trabalho, apresentam diversos autores que evidenciam as diferenças de perfil entre homens e mulheres em funções de liderança, evidenciando o perfil feminino mais propenso a: compartilhar decisões, liderar de forma mais colaborativa, liderar pela inclusão, melhorar os resultados de grupos criativos, atentar mais para os detalhes, tornar o ambiente mais dinâmico e investigativo, entre outras diferenças. Para os autores, o perfil masculino de gestão é mais diretivo, de comando e controle. *Da constatação das diferenças de visões, é viável afirmar que o perfil feminino de gestão está mais próximo ao estímulo da manifestação da criatividade nas organizações?*

Com relação à importância do presente estudo para as organizações, ressalta-se a escassez de pesquisas quantitativas que apontem dados mais concretos de forma a embasar as empresas em como estimular a criatividade nas organizações, e que evidenciem com clareza e objetividade como que as empresas podem tornar-se cada vez mais competitivas e longevas em um mercado aparentemente reprimido, sem desconsiderar o cultivo da criatividade relacionada a produtividade e qualidade.

Os dados sucintos apresentados sobre o cenário empresarial da Região Metropolitana de Curitiba demonstram o papel que a região vem exercendo no quadro de transformações econômicas no Estado. Para tanto, o parque empresarial da região necessita de constantes revisões sobre os processos de gerenciamento de forma a tornarem-se cada vez mais competitivas e longevas em um mercado globalizado. Como a pesquisa foi focada na postura dos líderes da região frente à emergência da criatividade nas organizações, seguem algumas sugestões estratégicas e políticas a serem avaliadas pelas empresas e pelos líderes organizacionais:

- Para estabelecer uma cultura da criatividade nas organizações de forma não-reducionista das potencialidades inesgotáveis da pessoa que cria e que se mantenha em consonância com o projeto organizacional, faz-se necessário que os líderes conheçam, de forma mais aprofundada, como ocorre o processo criativo para que sintam-se mais preparados para lidar com os seus funcionários;
- Sendo a criatividade uma condição inerente ao ser humano, presente em todas as áreas da atividade do homem (*homo faber*), o potencial criativo pode ser otimizado tanto em novos projetos e novos desafios, quanto nas rotinas

sustentadoras do cotidiano e os líderes devem ser capazes de identificar quais funcionários melhor se adaptam a cada uma delas, de forma a favorecer que a motivação intrínseca mantenha-se acionada;

- As organizações que pretendem manter-se competitivas terão, necessariamente, que investir em pessoas criativas (*homo faber* e *homo ludens*). O estabelecimento da cultura da criatividade pressupõe rever a estrutura da empresa, tanto nos aspectos físicos e funcionais, como conceituais sobre estilos de gestão e formas de relacionamento;
- Pelos dados levantados, os líderes pesquisados demonstraram clareza sobre a importância do ambiente relacional na organização para o processo de gestão. Talvez não tenham clareza de que essa postura contribui fortemente para que o processo criativo ocorra e, com esclarecimentos mais aprofundados, é possível presumir que poderão contribuir mais largamente para otimizar o potencial criativo nas suas equipes. Os aspectos relacionais entre líderes e funcionários compõem o ambiente de convivência cotidiana que, somados à manifestação da criatividade, configuram-se como elementos transformadores do sentido do trabalho e englobam a aprendizagem organizacional;
- Nas evidências obtidas sobre as diferenças significativas entre a visão masculina e feminina sobre aspectos que envolvem o processo criativo, é viável afirmar que as empresas que pretendem estimular o potencial criativo dos seus funcionários, devem considerar a possibilidade de contratar maior número de mulheres ou viabilizar o desenvolvimento de qualidades mais femininas de gestão.

Para o âmbito acadêmico, em função do reduzido número de estudos científicos no Brasil sobre a criatividade nas organizações, sugere-se questões como objeto de novas pesquisas acerca do tema:

- A visão dos funcionários sobre o estímulo à manifestação da criatividade em empresas que investem em inovação;
- A importância da criatividade nos processos decisórios;
- As diferenças de estilos de gestão da criatividade entre homens e mulheres;
- A influência da ética na manifestação da criatividade;

- O impacto dos prêmios e bonificações nas equipes, quando utilizados como estímulo à manifestação da criatividade;
- O papel da criatividade na gestão da qualidade e produtividade;
- O impacto da criatividade na manutenção do emprego.

Por último, toda a concepção da pesquisa está fortemente calcada nos aspectos relacionais (tratados aqui como ambiente relacional) que envolvem a manifestação da criatividade. Em nenhum momento foi tratado explicitamente sobre os investimentos financeiros em inovações, em treinamentos sobre criatividade ou situações semelhantes. Em nenhum questionário respondido foi feito qualquer comentário a esse respeito no campo das observações. A única observação – com bastante frequência – foi a solicitação de *feedback* dos resultados.

Foram várias as limitações do estudo, principalmente se for considerada que muitos pesquisas relevantes na perspectiva sócio-interacionistas estão concentrados na área desenvolvimental do ser humano e, em muitos casos, a aplicação conceitual no âmbito organizacional requer cuidados científicos para que não hajam generalizações infundadas.

As limitações metodológicas foram muitas, e vale destacar as principais:

- O período de aplicação dos questionários, em algumas empresas, coincidiu com fases de reestruturação interna. Este fato concorreu para o baixo retorno dos questionários em relação à expectativa levantada em outubro de 2000, época em que a pesquisadora firmou os acertos para a pesquisa;
- Em função do baixo retorno dos questionários e visando obter número expressivo de questionários respondidos, a pesquisadora precisou distribuir o instrumento de pesquisa para vários representantes de empresas, conforme o retorno acontecia;
- O alto número de variáveis, face à complexidade do tema e suas relações sistêmicas;
- Limitações da autora em tratar com dados quantitativos.

Neste estudo, o papel do líder formal é enfatizado como função catalizadora de um ambiente propício à expressão da criatividade, etapa imprescindível à geração e desenvolvimento de inovações, abrindo um campo de discussões sobre aspectos comportamentais dos gestores que estimulam ou inibem a expressão da criatividade.

Estimular a criatividade, manter a equipe motivada, promover a auto-realização não se sustenta enquanto proposta panfletária. Deve estar impregnada de crença e de ações sustentadoras no cotidiano organizacional, tanto nos momentos de lombadas como nos de depressão.

Muitos modismos e correntes envolvem a temática abordada que, por sua vez, é de caráter emergencial para a sobrevivência das organizações. Para aquelas que se vêem no processo de mudança de perfil, é preciso debruçar-se sobre as experiências bem sucedidas e aprender com elas, à luz do que dizem os pesquisadores. Para aquelas que já possuem a crença e a estrutura apropriada para que o processo criativo ocorra, importa que continuem questionando, no futuro, o trabalho criativo nas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, Eunice Soriano de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- AMABILE, Teresa M. Como não matar a criatividade. **HSM Management**. vol 12, jan-fev, 1999.
- ANTUNES, Elaine Di Diego. A descoberta da importância dos valores integração e envolvimento dos funcionários *versus* a prática das indústrias gaúchas. **READ Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, UFRGS/EA/PPGA Ed. 18, v. 6, n.º 6, 2000. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/>. Acesso em outubro de 2001.
- ANTUNES Jr, José A. Valle; KLIEMANN NETO, Francisco José; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Considerações críticas sobre a evolução das filosofias de administração da produção: do “Just-in-Case” ao “Just-in-Time”. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 29, nº 3, jul-set., 1989.
- ARRUDA, M^a Cecília C. ; NAVRAN, Frank. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de Administração de Empresas – ERA**. São Paulo, vol. 40, nº 03, p.26-35, jul-set., 2000.
- BARRETO, Roberto Menna. **Criatividade no trabalho e na vida**. São Paulo: Summus, 1997.
- BENETTI, Paulo. **O uso de técnicas do pensamento criativo facilita a participação e o comprometimento do corpo gerencial de uma empresa com o planejamento estratégico**. Dissertação de Mestrado em Criatividade Aplicada Total, Universidade de Santiago de Compostela: 1999.
- BRUNO-FARIA, M^a. de Fátima. **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho de uma instituição bancária**. Dissertação de Mestrado em Psicologia da Universidade de Brasília: 1996.
- BRUNO-FARIA, M^a. de Fátima; ALENCAR, Eunice Soriano de. Indicadores de clima para a criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, vol. 33, nº. 4, p.86-91, out.-dez., 1998.
- BODEN, Margaret A. (Org.) **Dimensões da Criatividade**. Trad. Pedro Theobald. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.
- BONO, Edward de. **O Pensamento lateral na administração**. São Paulo: Saraiva, 1994.
- CAMERON, Júlia. **Criatividade: a mina de ouro: seja criativo e conquiste o seu espaço**. Trad. Maria Clara de B. W. Fernandes. Rio de Janeiro: Ediouro, 1998.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização.** trad. Emerson S. da Silva. Rio de Janeiro: Revan, UFRJ, 1994.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, J. C. (Coords.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** 2ª ed. Campinas, São Paulo: Papirus, Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihalyi. **A psicologia da felicidade.** Rio de Janeiro: Saraiva, 1992.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DE MASI, Domenico (org.). **A emoção e a regra: os grupos criativos da Europa de 1850 a 1950.** trad. Elia Ferreira Edel. 2ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

_____. **O ócio criativo.** trad. Léa Manzi. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DECCA, Edgar. **O nascimento das fábricas.** Coleção tudo é história. nº 51, 8ª ed. São Paulo: Edit. Brasiliense, 1991.

DAUPHINAIS, G. William; MEANS, Grady; PRICE, Colin. **A sabedoria dos gurus: 29 líderes revelam suas soluções para os maiores desafios do mundo dos negócios.** Trad. Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FERREIRA, Cláudio. **Fatores de administração que interferem na longevidade de organizações do setor de móveis da Região Metropolitana de Curitiba-Pr., Paraná (paper),** UFRGS, 2001.

FISCHER, André; ALBUQUERQUE, Lindolfo. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010. **XXIII Encontro Anual da ANPAD.** Campinas: 2001, GRT 959. 1 CD-ROM.

FLEURY, Afonso Carlos C.; FLEURY, M^a. Teresa L. **Aprendizagem Organizacional. As experiências do Japão, Coréia e Brasil.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Afonso Carlos C.; VARGAS, Nilton. **Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar; sete estudos sobre a realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 1983.

FONTES, Lauro Barreto. **Introdução à produtividade.** BA: Bahia, 1992.

GALVÃO, Marcelo Marques. **Criativamente.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática.** trad. Maria Adriana Veríssimo Verones. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

_____. **Mentes que criam.** Trad. Maria Adriana Veronese. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HARMAN, Willis; HORMANN, John. **O Trabalho criativo.** São Paulo: Cultrix, 1997.

IZQUIERDO, Ivan. As bases da criação serão sempre imponderáveis. (dossiê) **Jornal Zero Hora-Cultura.** Porto Alegre, 1996.

KANTER, Rosabeth; KAO, John; WIERSEMA, Fred. **Pensamento inovador na 3M, DuPont, GE, Pfizer e Rubbermaid: acesso instantâneo às estratégias de ponta da atualidade.** trad. June Camargo. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

KAO, John. **Jamming – a arte e a disciplina da criatividade na empresa.** trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KNELLER, George. F. **Arte e ciência da criatividade.** trad. De J. Reis. 5ª ed. São Paulo: IBRASA, 1978.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis.** 2ª ed. São Paulo: 1991.

LAPIERRE, André; AUCOUTURIER, Bernard. **A simbologia do movimento.** trad. de Márcia Lewis. 2ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.

LEVITT, Theodore. **Criatividade não é suficiente.** Coleção Harvard de Administração. Nova Cultural. 1986, p.29-49

LIKERT, Rensis. **A organização Humana.** São Paulo: Atlas, 1975

MADRUGA, Lúcia. A valorização da mulher no contexto do trabalho: contradições e evidências identificadas na realidade atual. **XXIII Encontro Anual da ANPAD.** Campinas/SP: 2001, GRT 317. 1 CD-ROM.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAZZILLI, Cláudio; LUNARDI F^o, Wilson D. **A visão dejouriana do sofrimento humano das organizações.** Exec. v.17, n.1, p.17-24, out./nov., Porto Alegre: 1995.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2ª. ed. São Paulo: 2000.

MINTZBERG, Henry, . **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração: um modo fácil de dominar os conceitos básicos**. 5ª ed. Trad. Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 2001.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 7ªed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE TRABALHOS DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO. Porto Alegre: Biblioteca da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001. Disponível em: <http://www.ea.ufrgs.br/biblioteca/publicacoes.html>. Acesso em outubro 2001.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia; PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**. Paraná: CEPPAD/UFPR, v. 03, nº 2, mai-ago, 1999.

OLIVEIRA, Marta Kohl. **Vygotsk: aprendizado e desenvolvimento: um processo sócio-histórico**. 3ª ed., São Paulo: Scipione, 1995.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação**. 5ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1986.

PASSOS, Carlos Artur Krüger. **Gestão empresarial inovadora como questão estratégica**. P. 127 a 155. *In* Parcerias Estratégicas, n.º 08, Brasília, DF: Centro de Estudos Estratégicos – CEE/MCT, maio, 2000. (330p.)

PATRÃO, George V. da Costa. **Liderança para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

PEREIRA, Júlio Cesar Rodrigues. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: Edit. USP, 1999.

PEREIRA, B.; MUSSI, Carlos; KNABBEN, A. Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. **XXII Encontro Anual da ANPAD**. Foz do Iguaçu/Pr.: 2000, 1 CD-ROM.

PETRINI, Maira. Sistema de informações, inteligência e criatividade. **READ Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, UFRGS/EA/PPGA v. 4, n.º 1, jul: 1997. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/read08/artigo/maira.doc>. Acesso em outubro de 2000.

PLSEK, Paul E. **Creativity, innovation, and quality**. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1997.

RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. **A empresa holística**. 3ªed. ver. ampl. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

RODRIGUES, Laura Dionísia do Monte; SILVA, Rosinilda Lavadouro da. Mas afinal, como influenciar a criatividade nas organizações? **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 01, n.º 07, 2º trim./ 1998.

ROESCH, Sylvia M^a Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, Roberto. A atividade gerencial do século XXI e a formação dos gestores: alguns nexos pouco explorados. **READ Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, UFRGS/EA/PPGA Ed. 15, v. 6, n.º 3, 2000. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/>. Acesso em outubro de 2001.

SARSUR, Amyra. Repensando a empregabilidade, a empresabilidade e a “nova” gestão de recursos humanos: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais. **XXIII Encontro Anual da ANPAD**. Campinas: 2001, GRT 535. 1 CD-ROM.

RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. **A empresa holística**. 3ªed. ver. ampl. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

SCHERKENBACH, William W. **O caminho de Deming para a qualidade e produtividade: rotas e mapas**. trad. Maria Clara Forbes Kneese. Rio de Janeiro: Qualitymark: 1990.

SENGE, Peter. **A Quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. trad. Antonio Roberto Maia da Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas: 1993.

SOUZA FILHO, Erasmo Borges de. **O desenho como linguagem pedagógica: um estudo de caso sobre seu significado na formação de professores de desenho na Unama, Belém**. Dissertação de Mestrado em educação da Universidade da Amazônia: 1997.

STONER, James; FREEMAN Edward. **Administração**. Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1985.

STORCH, Sérgio. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa. *In* : FLEURY, Maria T. L., FISCHER, Rosa M. (coord.). **Processo e relação do trabalho no Brasil**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

TORRES, Ofélia L. S. (Org.) **O indivíduo na organização**. trad. e adap. Arakcy Martins Rodrigues et al. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

VIDAL, Eleonora Machado. **Perfil do gerente participativo: um estudo em empresas da cadeia produtiva do plástico no Rio Grande do Sul**. Dissertação de Mestrado em administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: 1997.

WERTHER, Jr., William B. et al. **Productivity through people**. St. Paul, EUA: West Publishing Company, 1986.

SITES PESQUISADOS:

<http://www.ibqppr.org.br> – Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade – Pr.

<http://www.cebds.com.br> – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável

<http://www.curitiba.pr.gov.br/pmc/orgaos/cic/negocios/index.html> – Prefeitura Municipal de Curitiba

<http://www.cef-cpsi.org/> - *Creative Education Foundation*

<http://www.fbcriativo.org.br/>- Fundação Brasil Criativo

ANEXO A – CONVITE PARA A PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA EXPLORATÓRIA

Curitiba, 02 de junho de 2001.

A(o) Sr^(a)

M.D. componente da ABRH-Pr.

Assunto: Convite para participar da vivência como 1ª etapa da pesquisa do Mestrado em Administração/ UFRGS da Profª Sonia Regina Hierro Parolin, a ser realizada dia 05 de Junho de 2001.

Prezado(a) Senhor(a),

Tenho o prazer em convidá-lo(a) a participar da 1ª etapa da pesquisa do Mestrado em Administração/ UFRGS em Recursos Humanos, na área de criatividade organizacional, a ser realizada dia 05 de junho de 2001, das 19 às 22h30, nas dependências do Centro de Treinamento dos Correios.

Esta 1ª etapa consiste de pesquisa prévia sobre o tema, necessariamente com especialistas na área, para compor o constructo que irá subsidiar o instrumento que será aplicado posteriormente nas empresas alvo do estudo.

A programação da vivência está elaborada da seguinte forma:

- apresentação resumida do tema de pesquisa;
- apresentação da técnica “Teatro de Sombras” a ser vivenciada;
- desenvolvimento da vivência;
- discussão da vivência;
- apresentação dos conceitos sobre criatividade adotados na pesquisa;
- apresentação de roteiro de perguntas para discussão por similaridade;
- discussão das perguntas e registro das respostas;
- avaliação do evento.

O trabalho deverá ser filmado e fotografado para compor o material de consulta do relatório dessa etapa de pesquisa, e para fins exclusivos do estudo científico a que foi destinado. Para tanto, estou enviando o modelo de autorização a ser preenchido por cada participante.

Gostaria de ressaltar o quanto a sua presença é importante para o andamento do estudo a que me proponho dar andamento, em função do tema ser pouco pesquisado cientificamente. Para manter o rigor científico necessito de especialistas com o seu perfil para balizar os questionamentos a serem realizados nas empresas.

Certa da sua atenção, aguardo posicionamento.

Atenciosamente,

Profª Sonia Regina Hierro Parolin

ANEXO B – AUTORIZAÇÃO PARA FILMAGEM

Curitiba, 05 de junho de 2001.

Participante: _____

Assunto: **Autorização** para captação de imagens (vídeo e fotos) da vivência realizada dia 05 de junho de 2001.

Autorizo a Sr^a SONIA REGINA HIERRO PAROLIN, portadora do RG 2964005/Pr., fone: 41.2633016, residente e domiciliada em Curitiba, estado do Paraná, à Tv. Ludovico Seyer, nº 10, bairro Jardim Botânico, fone 41.9968.3715, a captar imagens (em vídeo e fotos) no trabalho em grupo a ser realizado no dia 05 de junho de 2001, das 19 às 22h30, nas dependências do Centro de Treinamentos dos Correios, com número seletivo de convidados integrantes da ABRH-Pr./ Associação Brasileira de Recursos Humanos - Paraná.

O trabalho em grupo será conduzido através de técnica vivencial, com posterior discussão sobre o trabalho, no intuito de constituir material de consulta para a pesquisa que a interessada vem realizando para o Mestrado em Administração/ UFRGS na área de Recursos Humanos, foco em “criatividade e novas configurações produtivas”.

A presente autorização, colhida com isenção de cachês e assemelhados, exige da pesquisadora o comprometimento do uso do material coletado para fins exclusivos do estudo científico a que foi destinado. Qualquer eventual necessidade não prevista nessa autorização, a pesquisadora compromete-se em consultar os participantes previamente para possível uso do material.

Atenciosamente,

(assinatura)

RG: _____ Fone: _____ e.mail: _____

Endereço: _____

ANEXO C – QUESTIONÁRIO 01

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
CONVÊNIO UFRGS – UNICENP**

Pesquisa: “A criatividade e as novas configurações produtivas: um estudo em empresas da Região Metropolitana de Curitiba” (título provisório)

Mestranda: Sonia Regina Hierro Parolin

Assunto: pesquisa exploratória com membros ABRH-Pr.

Atividade: aplicação de questionário após vivência e discussão em grupo.

Data: 05 de junho de 2001, das 19 às 22h30m.

QUESTIONÁRIO 01	
NOME:	
FORMAÇÃO:	GRADUAÇÃO:
	PÓS-GRADUAÇÃO:
EMPRESA:	
FUNÇÃO:	
ÁREA:	
TEMPO NA ORGANIZAÇÃO:	

1. Quais os fatores internos das organizações que estimulam a criatividade e que são relacionados às condições de satisfação, envolvimento e auto-realização no desempenho do trabalho?
2. Como você relaciona esses fatores com ambiente de estímulo à criatividade?
3. Quais os fatores internos da organização que contribuem para gerar um ambiente de criatividade?
4. Quais os fatores internos da organização que inibem a geração de um ambiente de criatividade?
5. Quais as formas de estímulo à criatividade são adotadas pela empresa que você trabalha?
6. Qual deve ser o papel dos líderes e gestores em um ambiente de estímulo à criatividade?

Curitiba, 05 de junho de 2001.

ANEXO D- INSTRUMENTO DE PESQUISA**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
CONVÊNIO UFRGS – UNICENP**

Prezado(a) Senhor(a):

Participo do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na área de Recursos Humanos, e estou em fase de aplicação do questionário junto às pessoas em liderança formal nas empresas nas quais estou investigando.

A pesquisa tem como objetivo identificar e analisar a ótica das lideranças formais das empresas pesquisadas no que diz respeito às condições para a gestão da criatividade frente às novas configurações produtivas.

Sua contribuição será de valor inestimável, pois as pessoas a serem pesquisadas foram escolhidas a partir de um perfil específico.

Por gentileza, responda a todas as questões imbuído do sentimento de cooperação sincera. Tenha em mente sua atuação diária, sua equipe imediata, seu relacionamento com a empresa e o posicionamento da empresa no mercado competitivo.

As respostas são confidenciais e receberão tratamento agrupado aos demais questionários, de forma que não haverá como o(a) senhor(a) ser identificado(a).

Por último, peço-lhe que a devolução seja feita com a maior brevidade à pessoa da sua empresa responsável pela distribuição deste questionário.

Muito obrigada.

Sonia Regina Hierro Parolin

(41)9968.3715 – 352.2856 / Faculdade OPET

sparolin@opet.com.br – sparolin@bbs2.sul.com.br

PRIMEIRA PARTE

Responda cada item utilizando um dos códigos seguintes:

Discordo plenamente 1	Discordo pouco 2	Em dúvida 3	Concordo pouco 4	Concordo plenamente 5
-----------------------------	------------------------	----------------	------------------------	-----------------------------

Escolha apenas uma respostas para cada item e, por gentileza, responda todos os itens:

1. O meio sócio-cultural tem forte influência sobre o comportamento das pessoas.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
2. As decisões devem ser tomadas pela lógica financeira.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
3. Os funcionários que mais estão envolvidos nas tarefas são os que mais emitem novas idéias.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
4. Prefiro que as rotinas de trabalho se mantenham estáveis.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
5. A criatividade contribui para melhorar a qualidade.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
6. A espontaneidade gera descontração incompatível com ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
7. A criatividade influencia a realização dos negócios.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
8. A criatividade na empresa serve para baixar o estresse individual e grupal.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
9. O funcionário da minha empresa sente-se estimulado a contribuir com suas idéias sem restrições.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
10. A empresa onde trabalho investe em inovação.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
11. Não há tempo para experimentarmos novas formas de trabalho.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
12. “Brincadeira” é coisa de criança.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
13. A empresa investe na qualificação do seu pessoal.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
14. A inovação depende da criatividade.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				

Discordo plenamente 1	Discordo pouco 2	Em dúvida 3	Concordo pouco 4	Concordo plenamente 5	
<i>(Continuação.....)</i>					
15. Idéias criativas nem sempre são inéditas.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. O ambiente físico da empresa é agradável para todos os níveis hierárquicos.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. A cultura da empresa molda a manifestação da criatividade.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Para criar é preciso não ter medo de errar.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. A criatividade está presente em todas as áreas de atuação dos ser humano.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. A empresa possui níveis de participação dos funcionários.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Pessoas criativas tendem a ser muito críticas.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Todos os funcionários da empresa sentem que podem contribuir com suas idéias.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Os funcionários que aceitam as constantes críticas é porquê são persistentes.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Na minha empresa quase não há lugar para atitudes inovadoras.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. A estrutura organizacional da empresa tem sido a mesma nos últimos anos.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Não dá para perder tempo com iniciativas sem clareza de objetivos.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Algumas informações estratégicas da empresa precisam ser bloqueadas aos funcionários.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Ambientes abertos permitem a maior integração entre os funcionários e maior controle sobre suas atividades.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Os funcionários só devem ser solicitados a dar sugestões em áreas restritas a sua atuação.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Discordo plenamente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo plenamente
1	2	3	4	5

(Conclusão.....)

30. A criatividade não se aplica em todas as áreas. 1 2 3 4 5

31. Os funcionários gostam de imitar os chefes. 1 2 3 4 5

32. Não há tempo para desperdiçar com atitudes criativas. 1 2 3 4 5

33. Ambientes abertos, desprovidos de paredes, dispersam a atenção e estimulam a conversa paralela. 1 2 3 4 5

SEGUNDA PARTE

Responda cada item utilizando um dos códigos seguintes:

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5

Escolha apenas uma respostas para cada item e, por gentileza, responda todos os itens:

34. Minha equipe discute seus problemas. 1 2 3 4 5

35. Sei quais funcionários preferem novos desafios. 1 2 3 4 5

36. Ao ouvir as sugestões dos meus funcionários, faço as minhas críticas imediatamente. 1 2 3 4 5

37. Cobro constantemente o cumprimento dos horários pelos funcionários. 1 2 3 4 5

38. Diante de uma sugestão criativa emitida por um subordinado - não aproveitada - sinto-me suficientemente capaz de fazer a correta orientação. 1 2 3 4 5

39. Evito discutir idéias polêmicas com meus subordinados. 1 2 3 4 5

40. Valorizo abertamente a iniciativa no ambiente de trabalho. 1 2 3 4 5

41. Meus subordinados sentem-se estimulados a emitir idéias. 1 2 3 4 5

42. Sei quais funcionários preferem trabalhar nas rotinas. 1 2 3 4 5

	Nunca	Raramente	As vezes	Quase sempre	Sempre
	1	2	3	4	5
<i>(Continuação.....)</i>					
43. Considero-me ser um líder capaz de orientar meus subordinados.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
44. A empresa permite que os funcionários dediquem algum tempo para trabalhar em novas idéias ou projetos.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
5. As normas na rotina de trabalho do meu setor são rígidas para que as metas sejam alcançadas dentro dos prazos.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
46. Acredito na capacidade criativa dos meus funcionários e avalio seriamente suas opiniões.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
47. Quando um funcionário comete um erro ele vem logo falar comigo.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
48. Confio plenamente na minha equipe.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
49. Parablenizo meus funcionários quando desempenham bem as atividades que lhes foram destinadas.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
50. Os funcionários reclamam de excesso de trabalho.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
51. Os funcionários de modo geral consideram que os benefícios dados pela empresa são justos.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
52. Percebo, aqui na empresa, que as pessoas se empenham em expressar suas idéias.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
53. Há muita rivalidade entre os funcionários da minha equipe.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
54. Prefiro que meus funcionários decidam a melhor maneira de executar seus trabalhos.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
55. A empresa oferece prêmios e/ou bonificações para os funcionários que emitem novas idéias executáveis.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
56. Na maioria das vezes os funcionários não entendem os motivos pelos quais suas idéias foram recusadas.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase sempre	Sempre	
1	2	3	4	5	
(Conclusão.....)					
57. Dou liberdade para que meus funcionários questionem as ordens dadas.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
58. Mesmo que os funcionários estejam com sobrecarga de trabalho, exijo o cumprimento dos prazos. Faz parte.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
59. Procuo concentrar-me nas estratégias da minha empresa para não dispersar atenção e não desperdiçar tempo.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
60. A minha equipe faz auto-avaliação de forma sistemática.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
61. Freqüentemente preciso pensar “além” dos dados para tomar decisões estratégicas.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
62. Meus funcionários costumam questionar sobre os efeitos dos resultados das tarefas nas quais estão envolvidos.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
63. Os funcionários têm reclamado muito de estresse.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
64. Sinto receio de que uma sugestão criativa de um subordinado traga-me danos pessoais.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
65. Digo aos meus funcionários o que espero deles.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				

TERCEIRA PARTE

Para finalizar, solicito-lhe a gentileza de responder os seguintes itens:

SEXO: () masculino () feminino	
FAIXA ETÁRIA:	Idade atual: ()18 a 25 anos ()31 a 35 anos ()41 a 45 anos ()51 a 55 anos ()26 a 30 anos ()36 a 40 anos ()46 a 50 anos ()acima de 55 anos

(Continuação.....)

ESTADO CIVIL:	()solteiro(a) ()casado(a) ()união estável ()viúvo(a) ()separado(a)/divorciado(a)
ESCOLARIDADE:	Escolaridade atual: ()1º grau completo ()2º grau incompleto ()2º grau completo ()3º grau incompleto ()3º grau completo – área:()humanas e sociais ()exatas ()biológicas e saúde Pós-graduação/ Especialização: ()incompleta ()completa Pós-graduação/ Mestrado: ()incompleto ()completo Pós-graduação/ Doutorado: ()incompleto ()completo
FUNÇÃO ATUAL:	()diretor(a) ()gerente ()coordenador(a) ()supervisor(a) ()chefe de setor ()líder de equipe ()outros:_____
DEPARTAMENTO/ SETOR:	
ÁREA:	
Quantos subordinados você tem diretamente ligados à sua função? _____	
Há quanto tempo você trabalha nesta empresa? () menos de 01 ano () entre 01 e 03 anos () entre 03 e 05 anos () acima de 05 anos	
Há quanto tempo você trabalha na área onde se encontra desempenhando suas funções? _____anos e _____meses.	
Há quanto tempo você atua como líder formal? _____ anos.	
Utilize este espaço para fazer alguma observação, se desejar. _____ _____ _____ _____ _____	

Por favor, verifique se todos os itens foram respondidos.

Obrigada pela sua valiosa e gentil colaboração !