

PERCEPÇÃO DA CRIATIVIDADE: UM PARADIGMA ORGÂNICO SOBRE A LIDERANÇA¹

Jorge Luiz Knupp Rodrigues²
Milena Pereira Jorge³
Isabel Cristina dos Santos⁴

Resumo

Este trabalho discute a criatividade como um elemento de ruptura do paradigma mecanicista, em uma empresa do setor de autopeças, orientada para o processo produtivo segundo as premissas tayloristas-fordistas. A pesquisa conduzida teve caráter qualitativo, uma vez que aprofunda a compreensão sobre o objeto central. Para levantamento dos dados se utilizou uma pesquisa de caráter exploratório do tipo quantitativa com características de levantamento, envolvendo uma população de vinte empregados de diferentes turnos de trabalho. Foi estabelecido um perfil de liderança para o cargo de “coordenador”, o que corresponde a 40% da amostra. Os resultados obtidos indicam que os coordenadores de times de trabalho estão constantemente envolvidos com a comunicação vertical, ou escalar, nos termos da Escola Clássica. Parte significativa da efetividade da comunicação é avaliada por meio das ferramentas desenvolvidas pelos coordenadores, cujo intuito é o de criar um ambiente que reflita transparência, estimule o diálogo e, por meio deste, a inovação, motivação e criatividade.

Palavras-chave: Liderança; Criatividade; Motivação.

CREATIVITY PERCEPTION: AN ORGANIC PARADIGM ON THE LEADERSHIP

Abstract

This work argues the paper of the creativity, as one of the elements of rupture of the mechanist paradigm, in a company guided for the productive process according to scientific administration premises. The research had qualitative approach since it deepens the understanding on the research matter. Data-collecting was based on the questionnaires applied to a sample of 20 employees from different work shifties. As a result, a teamwork coordinator I profile has been drawn and legitimated by the sample. Other gotten result, indicates that team working coordinators are constantly involved with the vertical communication. They justify a considerable amount of communication effectiveness due to the means and tools developed by coordinators, whose intention is to create a workplace atmosphere characterized by transparency, dialogue encouragement towards to stimulate innovation, motivation and creativity.

Key words: Leadership; Creativity; Motivation.

¹ Contribuição técnica ao 64º Congresso Anual da ABM, 13 a 17 de julho de 2009, Belo Horizonte, MG, Brasil.

² Pesquisador do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté – UNITAU - jorgeknupp@gmail.com

³ Aluna do Curso de Especialização em Gerenciamento de Recursos Humanos do Depto. de Economia, Contabilidade e Administração da UNITAU.

⁴ Pesquisadora do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da UNITAU - isa.santos.sjc@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A Abordagem Clássica da Administração, surgida no início no século XX, e baseou-se em duas correntes: A Administração Científica e a Teoria Clássica. Sua origem remonta às conseqüências da Revolução Industrial e do crescimento acelerado das empresas, gerando complexidade na administração e a necessidade de se aumentar à eficiência e o diferencial das organizações.

A Escola da Administração Científica foi desenvolvida por Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915), baseada na racionalização e padronização, visava aumentar a produtividade da empresa elevando a eficiência operacional; A ênfase dessa teoria estava centrada nas tarefas.

De acordo com Stoner e Freeman,⁽¹⁾ a abordagem científica entendia que o comportamento humano era racional e motivado para a satisfação de suas necessidades econômicas e físicas. Portanto, a motivação dos mesmos estava vinculada à sua necessidade financeira. Desse modo, os estudos científicos deveriam proporcionar técnicas eficazes para que os empregados pudessem ganhar o máximo e os patrões também pudessem extrair o máximo dos empregados, obtendo assim maiores lucros e aumento da produtividade.

A Teoria Clássica, desenvolvida pelo engenheiro Henri Fayol⁽²⁾ buscava diretrizes básicas para a gestão eficaz das organizações. Ao contrário da Teoria Científica, cuja ênfase era dada às tarefas, a principal característica da Teoria Clássica é a ênfase em organização total, ou seja, na divisão das operações empresariais em atividades inter-relacionadas estruturadas.

A Teoria Clássica era baseada na: divisão do trabalho, especialização, coordenação e atividades de linha e de *staff*. A organização mais simples era a linear, na qual cada empregado tinha apenas um chefe; que era o responsável pelo alinhamento entre os objetivos departamentais aos objetivos da organização. A autoridade máxima da empresa estava no alto da pirâmide organizacional, controlando e decidindo.

Nas décadas iniciais do século XX, os modelos de liderança em ambiente industrial foram orientados para a eficácia operacional e administrativa, e impuseram ao papel do líder um conjunto de crenças associados à atitude de capatazia como pressuposto da obediência. Somente na década de 1930, com a Teoria das Relações Humanas nos Estados Unidos, haveria um olhar sobre as dimensões humanas do trabalho, ainda que justificado pela crise americana de 1929, resultante da quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque.

A Teoria das Relações Humanas passou a difundir conceitos voltados para o ser humano, tais como: integração social, comportamento social do empregado no meio, necessidades psicológicas e sociais. De acordo com Chiavenato⁽³⁾ isto torna indispensável à conciliação e harmonização das duas funções básicas da organização industrial: a função econômica (produção de bens ou serviços para garantir o equilíbrio externo) e a função social (distribuir satisfações entre os empregados para garantir o equilíbrio interno).

A Teoria das Relações Humanas inseriu temas de alta relevância ao ambiente empresarial, tais como: motivação, liderança, comunicação, entre outros temas.

1.1 Motivação

Para dois artífices da Teoria das Relações Humanas; Elton Mayo e Kurt Lewin, a motivação é estimulada por recompensas sociais e simbólicas e não

apenas financeiras, para o primeiro, e, para o segundo, a motivação apresenta-se na forma de uma equação $C = f(P, M)$, onde o comportamento(C) é resultado da interação (f) entre a pessoa (P) e o meio-ambiente (M) que a rodeia. Assim, a motivação seria justificada por necessidades humanas, estas como forças conscientes e inconscientes direcionariam o indivíduo a um determinado comportamento. As necessidades foram classificadas em:

- Necessidades fisiológicas ou primárias: relacionadas à sobrevivência, tais como: alimentação, sono, atividade física, por exemplo;
- Necessidades psicológicas ou secundárias: remetem a um nível mais sofisticado de percepção e são relacionadas à segurança íntima, de participação, de autoconfiança e de afeição; e
- Necessidades de auto-realização: Estão em um nível mais elevado e são influenciadas pela cultura do indivíduo, raramente são satisfeitas e evoluem de acordo com novas metas auto-estabelecidas.

Para Lewin,⁽⁴⁾ a motivação segue um ciclo de realização que visa fazer com que o indivíduo atinja um estado de equilíbrio psicológico. Uma vez, atingido, um novo estímulo externo poderá ocorrer, iniciando um novo ciclo. O novo estímulo gera uma tensão que conduz o comportamento para a satisfação da nova necessidade.

A busca pela satisfação das necessidades do indivíduo nem sempre será alcançada devido às barreiras, e isso gera uma frustração no indivíduo não permitindo a liberação da tensão inicial. Uma saída para evitar a frustração no indivíduo é dada a partir de mecanismos de compensação, ou seja, ao ter uma necessidade frustrada, o indivíduo procura satisfazer outra necessidade substituta. Entretanto, toda necessidade não satisfeita estimula um comportamento baseado na sua frustração. Estes comportamentos podem ser:

- Desorganização do comportamento; o indivíduo passa a agir de forma sem sentido e sem explicação aparente;
- Agressividade: como não a tensão não foi liberada, esta pode gerar uma agressividade física, verbal;
- Reações emocionais, como: ansiedade, aflição, nervosismo, insônia; e
- Alienação e apatia: Esses sentimentos geram no indivíduo um desinteresse pelos objetivos que não foram alcançados como uma forma de fuga.

Dessa forma, se justifica a importância de considerar a motivação em ambiente de trabalho, como meio de construção de um clima organizacional saudável e de elevado valor moral para os indivíduos.

1.2 Liderança

Embora as Teorias Científica e Clássica não tenham dado muita importância a este assunto, a Teoria das Relações Humanas constatou a existência da liderança e a influência que a mesma exerce no comportamento das pessoas.

Foi constatada a existência dos líderes informais que representavam as normas e expectativas do grupo tendo um grande domínio sobre o comportamento dos membros do mesmo. As lideranças informais tem sido objeto de cautelosa observação pelas organizações. Além da influência sobre os grupos, segundo a figura da liderança carismática, estes líderes são condutores de informação e formadores de opinião.

Uma das saídas vislumbradas pelas organizações foi a criação de níveis intermediários de liderança e também o exercício de função de liderança por voto e

prazo definidos. Surgiram então, os coordenadores de times de trabalho, como é o caso da empresa analisada.

A questão de globalização, acirramento da competitividade são debates constantes desde a abertura do mercado brasileiro para produtos importados, na década de 1990. Assim sendo, e para acarrear maior velocidade às mudanças, relativo grau de autonomia têm sido outorgado aos grupos ou células de trabalho. Fato que, embora amplie o papel do especialista, demanda maior consenso entre os trabalhadores. E, assim, a intermediação entre o poder hierárquico e os grupos de trabalho tem sido regida pela figura do líder.

Para além dos conceitos de liderança trazidos pela visão da Escola Clássica da Administração e da visão humanista, a arte de influenciar comportamento tem sido estudada e prescrita em diversos modelos.⁽⁵⁾

O modelo de liderança de Tannenbaum e Schmidt é baseado em três premissas sobre o exercício da liderança: a) o comportamento é influenciado pela sua formação; b) a escolha dos subordinados, pelo líder, resulta em eficácia da liderança; e, c) o clima organizacional define se a organização, ou seja, a liderança é orientada para resultado ou tarefa, por exemplo.

Outro modelo de liderança, definido por Fiedler, considera três elementos essenciais ao sucesso da relação líder e liderado. São eles: a) qualidade da relação entre líder e liderados; b) o grau de clareza e certeza na definição da tarefa, e, c) a percepção do poder do líder para promover mudanças ou influenciar a carreira do liderado.

O modelo Hersey e Blanchard, que foi bastante difundido nos meios empresariais, inclusive como produto de consultoria, define a liderança situacional em duas dimensões: o comportamento do líder, ou seja, como ele orienta a execução de tarefas e conduz o seu relacionamento com os liderados, e o grau de maturidade dos liderados em relação à tarefa desempenhada, capacidade de auto-impor objetivos, assumir a responsabilidade e a capacidade para desempenhar as tarefas delegadas.

1.3 O Processo de Comunicação e a Liderança

É do senso comum, que é importante saber sobre como o líder dever comunicar-se com os demais membros da organização e também a importância do mesmo de influenciar positivamente na disseminação das informações que sejam estratégicas para o desempenho de todas as atividades da organização. Não importa o tamanho e complexidade da organização, qualquer ramo de negócio, por menor que seja o empreendimento, é perceptível a forma de comunicação entre a cúpula e os funcionários. Se esta comunicação é realizada de forma truncada, ou não possibilita o fácil entendimento por parte dos seus destinatários, haverá sérios problemas de comunicação e os processos tenderão a serem realizados de forma equivocada ou incompleta, causando transtornos à organização.

Segundo Carlzon⁽⁶⁾ “a maneira de ser dos líderes é cuidadosamente observada e copiada dentro das empresas. Por sua vez, através do comportamento das pessoas, a personalidade do líder começa a ser absorvida por toda a companhia”. Um líder participativo, popular entre seus colaboradores, que não se constrange ou se incomoda de estar no meio de todos, que converse muito, principalmente de maneira informal, que não pareça verdadeiramente olhar de cima para baixo; indiscutivelmente terá enormes possibilidades do ser ouvido e obter de

seus pares o engajamento necessário e êxito no amadurecimento e disseminação da cultura de sua organização, tornando os objetivos traçados factíveis.

1.4 Criatividade

Um dos primeiros estudos sobre a criatividade deve ser creditado a Guilford⁽⁷⁾ quando ele, em 1950, organizou uma conferência sobre o tema, despertando o entusiasmo de muitos investigadores. E em seu artigo, ele afirmava que "nenhuma pessoa criativa consegue avançar sem experiências ou fatos prévios; ninguém cria no vazio ou com o vazio". Outra contribuição do autor foi na teoria do pensamento divergente, na qual o ato de criar é um resultado da busca por soluções não direcionadas a uma resposta padrão, pois "o pensamento não precisa ser conduzido a uma solução única". (p. 112).

Continuando ainda seguindo o mesmo autor, a criatividade ocorre quando há experiências prévias na estrutura cognitiva do indivíduo. Além das experiências e do conhecimento prévio, a criatividade também depende dos fatores de fluência, de flexibilidade e de originalidade.

Para Teixeira,⁽⁸⁾ a criatividade é a capacidade de desenvolver uma coisa nova a partir de algo antigo ou de promover a existência de algo novo, aproveitável, útil e de real e comprovada importância, ou seja, adquirir o conhecimento e aplicá-lo, ou expor uma idéia nova, inusitada e diferente. Para ele,

O tempo das coisas novas é cada vez mais curto e mais frágil. As novidades duram pouco; o nosso universo particular já não comporta mais longos tempos. A vida ficou mais rápida e a cada instante alguma coisa nova surge a nossa frente propondo um novo desafio. (*opus cit.*, p.1)

O diferencial da criatividade fica cada vez mais importante, pois somente as novas idéias poderão estimular o consumo. Entendemos com isso que está cada vez mais difícil sobreviver em um mundo tão competitivo, sem a inovação dos nossos próprios processos vitais, sejam estes de processos de ordem psicológica, sociológica, econômica e até mesmo biológica. Para ilustrar, Teixeira⁽⁸⁾ apresentou algumas premissas para o surgimento do processo criativo são elas:

- 1) O real interesse pelo assunto ou a necessidade de resolver determinada questão.
- 2) Conhecimento específico sobre o assunto.
- 3) Estado de liberdade para pensar, sem restrições ou censuras.
- 4) grande tendência para imaginar (força da imaginação).
- 5) Coragem para enfrentar o medo (principalmente o medo do ridículo). (p.20).

Gardner⁽⁹⁾ considerou que a criatividade é do homem como uma função do cérebro, assim como são funções o racionar, o memorizar e o equilibrar-se, tudo faz parte das funções da mente humana, basta treinar para que ela seja desenvolvida. Com tantas definições é preciso entender o processo criativo como um todo, veremos como este se desenvolve.

O ambiente tem uma forte relevância para que estes fatores ocorram, pois quando um indivíduo está se desenvolvendo em um ambiente que o encoraje a entender a diferença entre o que era conhecido antes, e de certa forma já estava habituado, e o que acontece de fato, tem-se um diferencial importante.

Pessoas criativas, em geral, possuem enorme curiosidade sobre muitas coisas e mostram-se sempre interessadas em questionar quase tudo. Elas também demonstram interesse por áreas não relacionadas e são capazes de inventar coisas a partir de idéias desconexas. Elas formam associações entre idéias dissociadas no

campo de estudo e tempo, bem como entre idéias sem qualquer relacionamento lógico.

A habilidade de mapear abstrações em algo concreto é componente chave no processo criativo. Trata-se da capacidade de usar abstrações e conceitos teóricos e conseguir mapeá-los em idéias concretas ou algo prático. Entre uma boa idéia e uma idéia criativa e inovadora que possa resultar num produto ou na melhoria de um processo, há uma diferença. Trata-se da habilidade de mapeamento, ou seja, transformar algo abstrato em algo real e prático.

1.5 Motivação no Processo da Criatividade

A motivação é o elemento que faz com que a pessoa persista na ação com tenacidade e perseverança. A motivação pode ser descrita como uma força impulsionadora em direção a um objetivo.

Assim como a criatividade, a motivação de um modo geral leva os indivíduos à ação e a agirem por conta própria. São pessoas auto-motivadas que agem em função do que julgam bom para elas e para o bem comum.

Essas pessoas que agem, não por terem sido mandadas, nem por terem sido pressionadas pelas expectativas das pessoas que a rodeiam, mas por consciência da conveniência de atingir objetivos fixados por elas próprias e pelo desejo de desfrutar dos frutos de suas realizações.

Para Predebon⁽¹⁰⁾ para se gerar a motivação necessária para a criatividade é importante se ter a realização pessoal. Esta realização deve ser um princípio para o desenvolvimento de uma vida mais motivada e mais criativa.

A motivação e a criatividade estão na base da inovação. Sobre isso, Galvão⁽¹¹⁾ entende que a inovação é de grande relevância para que o processo criativo se desenvolva. Para ele, se o meio externo é turbulento, a única forma de permanecer e sobreviver nele é inovando. O autor compreende que não é possível responder a todas as demandas do ambiente sem contar com a criatividade. Tomando com base esta referência, falaremos um pouco sobre como desenvolver este processo dentro das organizações.

Para Carr,⁽¹²⁾ a empresa criativa deve ser uma empresa aprendiz, a empresa aprende mais quando tenta criar um novo produto, serviço, práticas ou processo e a seguir avalia e assimila os resultados. Sendo assim, o autor propõe que para o funcionamento do sistema empresarial criativo é necessário manter o *feedback* tático e estratégico:

Feedback é a informação que possibilita ao indivíduo, equipe ou empreendimento avaliar o grau de realização de uma meta contra um certo padrão de desempenho e que pode ser usada para alterar as metas, o padrão ou o desempenho atual de modo a atingir um desempenho mais eficaz. (p. 144).

Carr⁽¹²⁾ propõe que o *feedback* eficaz deva ser pautado por:

- Compreender que é uma informação e não um julgamento;
- Comparar os resultados com as metas (ou objetivo);
- Basear-se em um padrão implícito ou explícito;
- Alterar o desempenho e também os padrões e as metas; e
- Propor a ação, não o pensamento.

O *feedback* tático pode ser formal e informal. As empresas concentram-se rigidamente em atingir as metas, mas devem permitir o questionamento do padrão dessas metas.⁽¹²⁾

O propósito do *feedback* estratégico, é desenvolver informações úteis nas mudanças de metas e ou padrões, individuais ou empresariais. Assim, deve ser aplicado de modo estratégico e voltado para o planejamento de mudanças futuras visando a meta.

As características individuais e da organização interagem entre si, podendo a organização usar ou não o poder criativo de colaboradores ou impedir através do clima e da cultura.

As culturas organizacionais incluem os sistemas de crenças, normas, sentimentos e valores compartilhados pelos membros da organização e se espelha nas ações, especialmente daqueles que estão no topo da organização.

Alencar⁽¹³⁾ sugere que

O clima psicológico predominante na instituição e que também engloba diferentes dimensões, como o estímulo ao comportamento de ocorrer riscos, o grau em que possibilita aos funcionários liberdade para inovar e a extensão em que estimula a expressão de opiniões. (p. 21).

A partir da compreensão deste fator na organização, pode-se caracterizar um maior ou menor número de barreiras que bloqueiam a criatividade, como será apresentado a seguir.

A criatividade é um processo inerente a todo o ser humano, todos nascem potencialmente criativos, isso é um fato, mas infelizmente somos criados para buscarmos somente uma resposta e, o que é pior, uma resposta certa.

Para Alencar,⁽¹³⁾ os bloqueios mentais são frutos de um ensinamento que a sociedade nos transmite, colocando barreiras, limites, negar nossas emoções, curiosidade, impedindo de errar, pois errar é sinônimo de fracasso, gerando sentimentos de culpa, vergonha e constrangimento.

Alencar⁽¹³⁾ desenvolveu uma pesquisa para identificar os bloqueios que as pessoas possuíam fazendo a seguinte pergunta: “Eu seria mais criativo se...” O resultado que Alencar obteve reflete as seguintes considerações de caráter social e outros emocionais como:

- “Tivesse mais oportunidade”;
- “Recebesse mais apoio das pessoas, independentemente de estar certo ou errado”;
- “Tivesse mais estímulo à produção de novas idéias na empresa e no trabalho”;
- “O meu chefe não fosse tão crítico”;
- “Houvesse espaço para que eu pudesse dar vazão às minhas idéias”;
- “Houvesse um maior espaço na sociedade para desenvolvimento da criatividade”;
- “Os grupos sociais fossem menos críticos e mais receptivos”;
- “Não tivesse tanto medo do que as pessoas vão pensar de mim”;
- “Acreditasse mais em mim”;
- “Confiasse mais em meu potencial e na minha capacidade”; e
- “Não me preocupasse tanto em agir de maneira certa”.

Assim, destaca-se a relevância da comunicação e do clima organizacional para que o trabalhador se sinta autorizado a correr o risco de criar e inovar na esfera das suas atividades e propósitos de trabalho. Concorrem para essa percepção de poder, que a relação chefia e subordinado seja construtiva e confiável.

2 MATERIAL E MÉTODOS

O trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa de caráter exploratório do tipo quantitativa com delineamento de levantamento, através de questionário a fim de analisar a relação entre liderança e criatividade dos gestores de uma empresa de autopeças de Taubaté.

A população estudada foi composta por vinte gestores desta empresa com aproximadamente trezentos empregados, dispostos em diferentes setores e turnos de trabalho. Houve garantia de sigilo aos participantes.

O questionário foi dividido em treze questões voltadas à atitude e comportamento dos líderes relacionadas com a criatividade, possibilitando identificar a relação entre os temas; e duas questões voltadas para avaliação da criatividade naquele ambiente. Os dados foram tratados no programa Excel.

3 RESULTADOS

O perfil dos respondentes foi analisado sob os seguintes quesitos, que obtiveram os seguintes resultados:

- 25% dos líderes têm o 2º grau completo;
- 30% dos entrevistados possuem o nível superior incompleto;
- 35% deles possuem Superior Completo; e
- 10% da amostra têm Pós Graduação.

Em relação às faixas etárias dos respondentes:

- 25% têm entre 21 e 30 anos;
- 40% dos respondentes estão na faixa de 31 e 40 anos;
- 35% dos líderes têm entre 41 e 50 anos de idade

Do nível de cargo que:

- 80% dos líderes são coordenadores de times de trabalho;
- 10% deles são supervisores
- 10 % dos líderes são gerentes ou diretores

Sobre as questões formuladas:

1: Você percebe sua comunicação com seus baseada na transparência e no diálogo

- Sempre foi a resposta de 70% dos respondentes
- Na maior parte das vezes: 30% dos respondentes

2: Seu superior mantém uma comunicação aberta e transparente com você?

- Sempre: 20% dos respondentes
- Na maior parte das vezes? 65%
- Às vezes: 10% das respostas
- Raramente: 5% das respostas

3: Você se sente completamente à vontade para criar e dar sugestões perto de seu superior?

- 45%: sempre se sentem à vontade para dar sugestões
- 40%: muitas vezes
- 15%: às vezes se sentem à vontade para dar sugestões.

4: Você se considera uma pessoa auto-motivada?

- 45%: sempre
- 50%: muitas vezes
- 5% às vezes

5: Em seu ambiente de trabalho a inovação é sempre valorizada e respeitada?

- 20%: sempre
- 35%: muitas vezes
- 45%: às vezes

Embora nos itens anteriores, possamos observar que a comunicação é uma preocupação constante e que os líderes se sentem à vontade para criar perante seu superior imediato, é evidenciado que de acordo com o contexto organizacional a inovação nem sempre é valorizada.

6: Você leva adiante suas idéias e projetos?

- 40%: sempre
- 50%: muitas vezes
- 10%: às vezes

Dentro das premissas para o surgimento do processo criativo, podemos dizer que levar adiante as idéias e projetos é fundamental para o desenvolvimento deste processo. De acordo com o resultado apresentado no gráfico acima podemos observar que 40% dos entrevistados sempre levam adiante as idéias e projetos e 50% muitas vezes os levam adiante.

7: A troca de idéias é uma ferramenta utilizada por você?

- 70%: alega que sempre
- 20%: afirma que muitas vezes
- 20%: considera que as vezes

A troca de idéias busca soluções, sempre explorando de uma forma positiva o conhecimento de todos do grupo. Uma ótima ferramenta organizacional que é utilizada sempre por 70% dos entrevistados.

8: Você se considera uma pessoa curiosa?

- 45%: os respondentes se consideram sempre curiosos e
- 50%: os respondentes se consideram muitas vezes curiosos
- 5%: os respondentes afirmam que as vezes se sentem curiosos

9: Você vê o *feedback* como uma fonte de motivação?

- 55%: dos participantes consideram o *feedback* como uma fonte de motivação.
- 35%: dos participantes consideram que na maior parte das vezes o instrumento funciona para motivar
- 10% dos entrevistados acreditam que o *feedback* as vezes poderá estimular a motivação.

10: Você se considera uma pessoa criativa?

- 40%: dos entrevistados sempre se auto-percebem como criativos;
- 50%: dos entrevistados afirmam que na maior parte das vezes são criativos;
- 10%: dos entrevistados consideram que às vezes são criativos

11: Você estimula a participação de seus subordinados com sugestões, inovações e diálogo aberto?

- 65% dos respondentes sempre estimulam a participação dos subordinados;
- 30% dos respondentes muitas vezes estimulam a participação
- 5% dos respondentes afirmam que às vezes estimulam a participação dos subordinados

12: Você dá retorno aos seus subordinados sobre as sugestões dadas por eles?

- 70% dos líderes sempre dão retorno às sugestões feitas
- 30% dos líderes afirmam dá retorno na maior parte das vezes

13: Você procura soluções novas para os problemas com os quais se depara?

- Sim, foi a resposta de 70% da amostra

- Não, foi a resposta de 30%

A busca de novas soluções diante dos problemas é realizada sempre de acordo com 65% dos entrevistados.

14: Você acredita que a criatividade é inerente ao ser humano?

- 70% dos entrevistados acreditam que a criatividade é inerente ao ser humano.
- 30% acreditam que não.

15: Na empresa onde você trabalha existem programas de incentivo à criatividade?

- 75% dos entrevistados responderam que na organização que trabalham não existem programas de incentivo à criatividade.
- 25% deles consideram que sim, que existam programas de incentivo à criatividade.

4 DISCUSSÃO

De acordo com os questionários respondidos, constatou-se um grupo adulto, 40% têm entre 31 e 40 anos e que atuam em cargos de liderança, especificamente, 80% ocupam cargo denominado de coordenador.

As respostas obtidas indicam que há preocupação constante com a adoção de ferramentas de comunicação entre superior e subordinado, visando criar um ambiente que reflita transparência, diálogo e estimule a inovação.

Observou-se que, para o processo da criatividade, a figura do líder é importante, porém não é o único fator para realização desta ferramenta. É necessário, que a organização nutra uma cultura que amplie a criatividade.

Percebemos que os líderes buscam em seu dia a dia desenvolver atividades junto a seus liderados que propiciem um ambiente ideal para o desenvolvimento da criatividade, tais como troca de idéias e *feedback*.

A troca de idéias é um método bastante usado nas organizações. Seu objetivo é provocar novas idéias, sejam elas, boas ou ruins, para resolver um determinado problema não sendo analisada a qualidade das mesmas e sim a quantidade. As pessoas devem se sentir livres para expor seus pensamentos.

Na amostragem, observou-se a troca de idéias é sempre utilizada em 70% e 25% muitas vezes. Portanto, é considerada uma ferramenta utilizada na maioria dos casos. Para a troca de idéias, o processo de *feedback* se torna essencial para que ocorra o ciclo de um ambiente motivador nos mostrando que em muitas vezes (35%) e sempre (55%), o *feedback* é visto como uma fonte de motivação. Indivíduos motivados persistem nas ações e ou objetivos estabelecidos, desenvolvendo suas atividades e tarefas até a realização do mesmo, e com isso trazendo muitos benefícios para a organização.

Sobre a auto-motivação, observou-se que 50% dos líderes se consideram, muitas vezes, auto-motivados e 45% se consideram sempre auto-motivados, o pode refletir em seus liderados, e proporcionar um ambiente criativo.

50% dos respondentes se consideram, muitas vezes, como uma pessoa curiosa e 45% sempre. Visto o perfil levantado, onde podemos constatar que são pessoas caracteristicamente curiosas, 40% muitas vezes se sentem à vontade para criar e dar sugestões perto de seu superior fazendo com que, 40% sempre e 50% muitas vezes levem suas idéias e projetos adiante.

Entretanto, constatamos que os líderes procuram estimular as ações de seus subordinados, na mesma freqüência que recebem o retorno dos mesmos.

Dos entrevistados, 70%, acreditam que a criatividade é inerente ao ser humano, porém podemos constatar que ainda há uma imaturidade nas organizações nos quesitos lidar e gerenciar a criatividade de suas equipes. Esta imaturidade pode ser ocasionada pela falta de preparo e ferramentas adequadas para o desenvolvimento da criatividade em sua equipe.

75% dos respondentes disseram que a organização não incentiva a criatividade, tornando assim, necessário o uso ferramenta que desenvolva e aprimore a criatividade e monitore o seu acolhimento no ambiente de trabalho.

5 CONCLUSÃO

Diante do cenário visto anteriormente, é muito importante o desenvolvimento de um ambiente que propicie a criatividade modelando atitudes e posturas adotadas pelos líderes nas organizações. A criatividade é considerada hoje uma ferramenta essencial para a organização se manter em um patamar diferencial no mercado. A competitividade global força as organizações a lutarem pela sobrevivência diante de um cenário altamente volátil.

No decorrer desta monografia percebeu-se, que é essencial para a realização de um bom trabalho de liderança, que o líder insira em seu processo de gestão de pessoas a criatividade. Como continuidade deste trabalho fica a proposta de um treinamento que vise aprimorar a criatividade já existente na empresa, bem como inserir uma cultura de criatividade proporcionando um maior desempenho da organização tornando-a mais competitiva.

A proposta de treinamento de criatividade tem o objetivo de capacitar os cargos de liderança para que os mesmos possam desempenhar na organização um importante papel na utilização da ferramenta criatividade.

REFERÊNCIAS

- 1 STONER, James A. F., FREEMAN, Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC,1999.
- 2 FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- 3 CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus,2000.
- 4 MOTTA, Fernando C. Prestes, VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- 5 MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas. 2004.
- 6 CARLZON, Jan. **A Hora da Verdade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2005.
- 7 GUILFORD, J. P. Creativity. **The American Psychologist**, Washington, v. 5, n. 9, 1957. p. 112; 448.
- 8 TEIXEIRA, Elson A. **Criatividade, ousadia e competência**. 2.ed. São Paulo : Makron Books,2002
- 9 GARDNER, H. **Mentes que Criam: Uma anatomia da criatividade observada através das vidas de Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham e Gandhi**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- 10 PREDEBON, José. **Criatividade: Abrindo o lado inovador da mente**. 5. ed. São Paulo: Atlas,2003.
- 11 GALVÃO, Marcelo Marques. **Criativamente**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark,1999.
- 12 CARR, Clay. **O poder competitivo da criatividade**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- 13 ALENCAR, Eunice Soriano. **A gerência da criatividade**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.