

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

LEONARDO MANOEL PAREDES

**CRIATIVIDADE E QUALIDADE DE VIDA NO  
BANCO DO BRASIL**

Porto Alegre

2006

**Leonardo Manoel Paredes**

**CRIATIVIDADE E QUALIDADE DE VIDA NO  
BANCO DO BRASIL**

**Trabalho de Conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, como requisito parcial  
para a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Angela B. S. Garay**

Porto Alegre

2006

LEONARDO MANOEL PAREDES

CRIATIVIDADE E QUALIDADE DE VIDA NO BANCO DO BRASIL

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final: \_\_\_\_.

Aprovado em de junho de 2006.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof (a).

---

Prof (a).

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Angela B. S. Garay

A ti, Eleita, é dedicada essa suada porção  
de minhas horas, assim como cada passo,  
cada espera e cada conquista.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente à minha orientadora Angela Garay pela paciência, presteza, atenção e dedicação constantes. Sem ela, não sei o que seria deste trabalho.

Ao amigo e chefe, Jorge Luis Lopes dos Santos, por segurar as pontas todas as vezes que precisei desfalcar nossa equipe nestes últimos meses. À Maria Luiza Ruschel pelo apoio e pela prontidão.

A todos os colegas de Banco, pela pronta colaboração durante a realização desta pesquisa.

Aos amigos que fiz ao longo desta caminhada na universidade, colegas fundamentais, talvez as únicas cores num quadro cinzento.

Finalmente, a todos que me deram vida e ensinaram a vivê-la: pai, mãe, irmãos, grandes amigos e grandes mestres.

*Para triunfar, esse modelo pós-industrial deve passar por uma revolução cultural e organizacional não menos radical do que aquela provocada, no seu tempo, pelo taylorismo e pelo fordismo. Esse modelo [...], atingindo a difícil reconquista do tempo, do seu significado e do seu gozo, nos permitiria reconciliar a criatividade com a felicidade, tornando-nos permanentemente prontos a acolher o novo.*

Domenico De Masi

## RESUMO

O objetivo principal deste trabalho foi investigar a existência de um ambiente propício à fecundidade criativa na agência Cristóvão Colombo do Banco do Brasil. Considerando que estamos vivendo a era pós-industrial e apoiado na visão do sociólogo italiano Domenico De Masi, somada à revisão dos temas *clima organizacional*, *liderança* e *qualidade de vida no trabalho*, investigou-se a percepção dos gestores e demais funcionários da agência citada sobre os fatores, apontados na teoria, facilitadores da criatividade nas organizações. Após a análise dos dados obtidos qualitativos e quantitativos, obtidos em entrevistas e questionários, verificou-se que, muito embora repleta de rotina, normatização e repetitividade, a empresa possui, em muitos pontos, um ambiente que propicia as intervenções criativas dos seus funcionários.

**Palavras-chave:** era pós-industrial, clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, criatividade.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b>	10
<b>2</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b>	13
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS</b>	15
<b>4</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA</b>	16
4.1	DEFININDO O CENÁRIO: RH	16
4.2	UMA PALAVRA SOBRE PERCEPÇÃO	18
4.3	CLIMA ORGANIZACIONAL	19
4.4	LIDERANÇA	20
4.5	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	23
4.6	UNIVERSO CRIATIVIDADE	24
4.6.1	A Era Industrial	24
4.6.2	O Salto Pós-industrial	26
4.6.3	A Criatividade	28
4.6.4	A Criatividade em Grupos	35
<b>5</b>	<b>CONTEXTO ORGANIZACIONAL</b>	41
5.1	O BANCO HOJE	41
5.2	O BANCO E AS PESSOAS	42
5.3	O BANCO E A QUALIDADE DE VIDA	43
5.4	O BANCO E A CRIATIVIDADE	44
<b>6</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	47
6.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	47
6.2	DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO	47
6.3	DESCRIÇÃO DA COLETA DE DADOS	48
6.4	ANÁLISE DE DADOS	49

<b>7 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	51
7.1 ENTREVISTAS.....	51
7.1.1 A Questão Qualidade.....	51
7.1.2 O Tratamento estratégico.....	52
7.1.3 O Ambiente.....	53
7.1.4 Criatividade e Qualidade de Vida.....	55
7.2 QUESTIONÁRIOS.....	56
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	64
8.1 LIMITAÇÃO DE ESTUDO.....	67
8.2 RECOMENDAÇÕES À ORGANIZAÇÃO.....	67
8.3 RECOMENDAÇÕES À ACADEMIA.....	68
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	69
<b>ANEXO I</b> .....	70

## 1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Se, por um lado, a globalização acirra a concorrência entre as empresas a ponto de torná-la quase um espetáculo de irracional selvageria entre os participantes de um mesmo mercado, por outro lado, esse mesmo fenômeno de mundialização – e as demandas dele decorrentes – fez generalizar-se a idéia de que as pessoas, e aquilo que só elas portam em seu intelecto, são o diferencial mais precioso de uma organização: sua cultura, sua competência, seu comprometimento. Está mais do que reconhecido – ao menos nos livros e no discurso das empresas modernas – que a Gestão de Pessoas<sup>1</sup> deve ser encarada como de importância estratégica para o sucesso das organizações. Fala-se, inclusive, em Recursos Humanos como centro de lucro (CHIAVENATO, 2000), em evidente oposição à concepção de pessoas como recurso no seu sentido menos humano: altas despesas com folha de pagamento. Gerir pessoas, nos nossos dias, é gerir a riqueza intangível das organizações.

Do ponto de vista das pessoas essa realidade tende a ser atrativa, pois, das mudanças que vem ocorrendo, emergiu o entendimento de que os trabalhadores possuem uma série de necessidades a serem supridas, tais como condições ambientais saudáveis de trabalho, contrapartida financeira percebida como justa, participação nas decisões que envolvem seu dia-a-dia profissional, sentimento de consonância entre valores pessoais e valores organizacionais, entre outras. O atendimento desses fatores se inclui na promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): um dos achados da moderna Gestão de Pessoas. Dentre tais demandas inclui-se a necessidade que as pessoas têm de exprimir sua essência nas atividades que realizam. Essa

---

<sup>1</sup> Neste trabalho, serão usados indiscriminadamente os termos Gestão de Pessoas e Administração de Recursos Humanos (ARH), uma vez que o propósito não é criar polêmica acerca de diferentes significados, mas designar a disciplina em foco e não tornar o texto repetitivo.

necessidade – tanto ou mais do que pela liberdade democrática de expressão – é suprida pela participação **criativa** do indivíduo naquilo que ele produz.

O sociólogo italiano Domenico De Masi (2003) vem, há vários anos, expondo em suas obras as características do que ele chama de *sociedade pós-industrial*. Ele defende que na ultrapassada *sociedade industrial* prevaleciam os trabalhos repetitivos, os tempos e os espaços se compartimentalizaram em função da fábrica, e a ausência de ferramentas para a execução das tarefas fatigantes obrigava os trabalhadores a extensas jornadas de trabalho. A atual era, a pós-industrial, faz esvanecerem as fronteiras – tanto espaciais quanto temporais – entre trabalho e tempo livre, e permite ao ser humano dispor mais completamente de suas prerrogativas humanas – criatividade, emotividade, ludicidade –, relegando às máquinas a fadiga, as tarefas repetitivas e o trabalho não-criativo.

O autor argumenta, ainda, que o tempo liberado pela larga utilização da tecnologia deve ser usufruído ativamente pelos indivíduos, numa síntese simultânea entre trabalho, estudo e jogo – ao que denomina **ócio criativo** –, o que torna a vida plena e favorece decisivamente aquilo que é o fator distintivo tanto do ser humano em relação aos outros animais, quanto das organizações de hoje e do futuro entre si: a capacidade de dialogar criativamente com o mundo. Além disso, fortalece a noção de que facultar ao ser humano um existir criativo é, forçosamente, dar-lhe um caminho de passagem para uma melhor qualidade de vida.

No ano de 2002, o sociólogo lançou o texto *Criatividade e Grupos Criativos*, no qual traça as características da criatividade coletiva, expõe o tipo de ambiente onde ela melhor se desenrola e defende sua idéia de que as pessoas precisam ser educadas para levar uma vida sem a conformação imposta pela indústria, e para o ócio criativo. Apoiado o tempo todo em exemplos históricos de criatividade coletiva, estudos por ele realizados em grupos criativos e na palavra das ciências correlatas sobre o fenômeno da criatividade: as neurociências, a psicanálise, a psicologia, a epistemologia e a sociologia. A obra tem como objetivo, sobretudo, mostrar como a vida criativa é fundamental para a plenitude do ser humano e o quão imprescindível é a criatividade no mundo organizacional em que vivemos e no qual viveremos.

Partindo da tese defendida por De Masi e apoiado no que se sabe hoje sobre criatividade e QVT, foi feita uma investigação empírica sobre a existência de um ambiente

propício à ocorrência de criatividade individual e coletiva numa agência do Banco do Brasil, maior instituição financeira do país. A pesquisa foi realizada na agência Cristóvão Colombo, mas seus resultados refletem, seguramente, alguns – ou muitos – pontos comuns à instituição como um todo. Ou seja, quando se fala da realidade observada no local investigado, se está falando também de todo o Banco do Brasil.

No discurso da empresa fica evidente a preocupação com a QVT dos seus funcionários e o interesse de que se estabeleçam elos profundos de comprometimento. Da mesma forma a política de Gestão de Pessoas, através da estrutura educacional da empresa – cursos auto-instrucionais, cursos presenciais, televisão corporativa, universidade corporativa – deixa claro o foco no desenvolvimento das pessoas – suas competências, comprometimento e criatividade – como diferencial de mercado, uma vez admitida a similaridade de produtos, serviços e tecnologias utilizadas pelos seus principais concorrentes.

Sobrevém, então, a questão: haverá, na agência do Banco do Brasil pesquisada, pela percepção de seus funcionários, um ambiente que favoreça a criatividade individual e coletiva?

## 2 JUSTIFICATIVA

Considerando-se que estamos no âmago da famigerada *era da informação*, é de fundamental importância que se desenvolvam estudos sobre os mecanismos e condições de processamento e transformação da informação pelos indivíduos. Os trabalhadores do conhecimento – os “sujeitos por excelência” desta era – formarão a massa de mão de obra das organizações do futuro. É isto que abarca a criatividade que se pretende investigar: as maneiras de interação dos indivíduos entre si e dos indivíduos com o ambiente na busca de uma forma de auto-expressão genuína e positiva para as pessoas e para a organização.

Em termos de produção do conhecimento, este estudo se justifica por tratar a criatividade como o espaço de intervenção do indivíduo nas suas atividades. Longe de querer polemizar, fazendo o que não se conseguiu até hoje – chegar a uma conclusão basilar sobre o que é e de onde vem, afinal de contas, a criatividade –, a pretensão maior deste trabalho é disseminar a visão, compartilhada por importantes autores, de que o ser humano se completa quando produz algo como o qual está emocionalmente envolvido, exprimindo sua essência, exercendo sua humanidade, e que isto é ação criativa.

Para a empresa, esse estudo significará um passo a mais no sentido de desvendar a percepção do seu corpo funcional sobre suas condições de trabalho, sobre o espaço que lhes é dado para o desenvolvimento de suas capacidades e sobre a relevância da sua contribuição para o que se produz no Banco do Brasil. Por outro lado, dará subsídios para que se busquem formas de organização de equipes mais propensas ao desenrolar criativo – interativo, expressivo, integral – das atividades que fazem o dia-a-dia do trabalho na empresa. Significa, enfim, um esforço a mais para que a empresa atinja de maneira mais abrangente seus objetivos.

Por fim, a justificativa fundamental para a realização deste trabalho é o entendimento de que as ciências rumam à interdisciplinaridade. A complexidade do mundo moderno exige a multiplicidade de pontos de vista e a inter-relação entre todas as formas de conhecimento – inclusive as não-científicas. É aí que entram a poesia, a psicanálise, o cinema, a neurologia, etc, na obra do sociólogo De Masi. É aí que entra a sociologia impregnada de filosofia, de De Masi, nas ciências administrativas.

### 3 OBJETIVOS

O objetivo principal do presente trabalho pode ser expresso como:

- Investigar a existência de condições favoráveis à criatividade em uma agência do Banco do Brasil.

Para pleno atingimento deste objetivo, somam-se alguns objetivos específicos:

- Conceituar Qualidade de Vida no Trabalho, liderança e clima organizacional, como fundamentos de um ambiente criativo;
- Conceituar criatividade e grupos criativos, fazendo referencia ao contexto onde atua a organização;
- Levantar de que maneiras a empresa aborda o tema criatividade;
- Investigar a percepção dos funcionários sobre seu ambiente de trabalho.

## 4 REVISÃO TEÓRICA

### 4.1 DEFININDO O CENÁRIO: RH

O mote principal do atual conceito de Administração de Recursos Humanos (ARH) – ou de Gestão de Pessoas, mais modernamente – é anunciado por Idalberto Chiavenato (2004) já no prefácio do seu *Recursos Humanos*. Diante do crescente processo de mundialização – sobretudo agora, no terceiro milênio – e suas conhecidas conseqüências – o incremento assustador da competitividade, a ditadura da qualidade, a guerra incessante por produtividade – o autor (CHIAVENATO, 2004, p. 15) apresenta as novas regras do jogo:

Nesse novo contexto, as pessoas deixam de ser o problema das organizações para ser a solução de seus problemas. As pessoas deixam de ser o desafio para se tornar a vantagem competitiva das organizações que sabem como lidar com elas. As pessoas deixam de ser o recurso organizacional mais importante para se tornar o parceiro principal do negócio e que lhe dá dinâmica, vigor e inteligência.

Afirma, ainda, o autor, que pretender *administrar pessoas* é possuir uma visão retrógrada do problema, e que as organizações bem-sucedidas de hoje administram *com* as pessoas, excetuando-se então a visão de pessoas como recurso passivo e passando a vê-las como “agentes ativos e proativos dotados de inteligência e *criatividade*, iniciativa e decisão, habilidades e competências e não apenas capacidades manuais, físicas ou artesanais” (CHIAVENATO, 2004, p. 18).

É, portanto, papel da Gestão de Pessoas manter-se continuamente redefinindo práticas e políticas que possibilitem às pessoas dar conta de conhecimentos, habilidades e competências

que façam frente às demandas crescentes do mercado – essa entidade misteriosa que passa por mudanças rápidas, turbulências e incertezas –, tornando as organizações mais rápidas, proativas e competitivas.

Parte-se, por outro lado, nos dias de hoje, da concepção de homem como *homem complexo*: indivíduos motivados pelo desejo de usarem suas habilidades para solucionar problemas no confronto com o mundo externo, e, portanto, com o ambiente organizacional; indivíduos únicos que apresentam diferentes conformações de *valores*, *percepções* e *motivações*, frutos da experiência acumulada ao longo do seu desenvolvimento e da interação desta experiência com características biológicas próprias. As percepções são as informações que o indivíduo recolhe do seu ambiente; os valores são o conjunto de crenças que delineiam o que é certo ou errado para o indivíduo, o que é importante ou não, seus princípios e pressupostos; os motivos, ou motivações, são impulsos inconscientes e necessidades que o indivíduo experimenta ao confrontar-se com o ambiente; os valores, motivos e percepções estão em constante interação, modificando-se uns aos outros conforme os indivíduos experimentam novas situações, e influenciando-se mutuamente (SCHEIN apud CHIAVENATO, 2004, p.76); (LAWRENCE;LORSCH, 1972, apud CHIAVENATO 2004, p.77).

Da mesma forma, a *teoria Y*, de McGregor (CHIAVENATO, 2004, p. 119), contribui na definição de sujeito organizacional nos dias de hoje. Em franca oposição à *teoria X* – do mesmo autor, que corresponderia à visão tradicional do início do séc. XX –, que vê o homem como ser indolente por natureza, avesso ao trabalho, motivado quase unicamente por recompensas materiais, incapaz de autocontrole e autodisciplina e resistente a mudanças, o homem da teoria Y é visto de forma diferente. É este um indivíduo que vê no trabalho uma fonte tanto de satisfação quanto de sofrimento, dependendo de suas condições; um homem a quem o compartilhamento dos objetivos organizacionais promove recompensas da ordem da auto-realização e supre necessidades do ego; a quem as responsabilidades no trabalho podem não só ser aceitas como desejadas. Observa, ainda, essa teoria, que “*a capacidade de aplicar alto grau de imaginação [criatividade], de engenhosidade, na solução de problemas organizacionais é amplamente, e não escassamente, distribuída na população*” (idem, p. 120).

Uma vez esclarecido o contexto mais amplo onde estamos inseridos, partamos agora para outros campos e conceitos relativos a ARH e relevantes à investigação proposta, quais sejam: Percepção, Clima Organizacional, Liderança e Qualidade de Vida no Trabalho. Começemos com uma palavra sobre percepção.

## 4.2 UMA PALAVRA SOBRE PERCEPÇÃO

Perceber é tomar consciência do que se passa em torno, adquirir conhecimento por meio dos sentidos (visão, audição, tato, paladar, olfato), abranger com a inteligência, compreender, entender (FERREIRA, 2000). O ser humano possui uma capacidade limitada de apreender o que se passa no mundo exterior, pois, além da complexidade e dinamismo características desse mundo, entram em jogo também a complexidade da própria percepção e as limitações dos órgãos sensoriais:

Os estudos da física vieram a mostrar que [...] os objetos [...] refletem ondas perceptíveis por nossos órgãos, que as transformam em impulsos nervosos transmitidos a áreas especiais do cérebro. Os eventos precisam ter certas propriedades, particularmente, precisam ter um mínimo de intensidade para serem captados. Limiar perceptivo é o ponto a partir do qual o fenômeno é perceptível. Os estímulos não são percebidos isoladamente, mas dentro de um contexto. São diferentes as reações provocadas por um estímulo isolado e pelo mesmo estímulo integrado em um contexto. A percepção envolve também outros processos mentais e é influenciada pela própria experiência passada do indivíduo, que o leva a concentrar a atenção em certos aspectos do que pode perceber. As características do ambiente também podem ser determinantes da mudança de atenção [...]. O processo perceptivo que envolve outras pessoas como objeto de percepção difere dos demais porque o objeto percebido é também uma pessoa que percebe, o que leva a recíprocas influências nas percepções de ambos (AGUIAR, 2005, p. 337).

É fundamental o entendimento do processo perceptivo, pois é a partir da percepção que os indivíduos raciocinam, tomam decisões, agem, constituem sua realidade e criam. No tocante ao contexto organizacional, a percepção compreende a interação constante entre os

fatores ambientais – como estrutura da organização, valores e objetivos, divisão do trabalho, grupos organizacionais, cargos e atividades, sistemas de remuneração, política e diretrizes, grupos de referencia, tecnologia – e as atitudes, motivos e características da personalidade dos indivíduos. Da mesma forma, a “intensidade das tensões organizacionais são fatores que também influenciam a percepção dos membros de uma organização, na medida em que geram estados emocionais; estes, por sua vez, influencia a percepção de outras pessoas e situações” (AGUIAR, 2005, p 329).

Portanto, investigar a percepção dos indivíduos sobre determinada situação, significa tentar desvendar, de maneira abrangente, a rede de significações acerca de um determinado fenômeno observado ou vivenciado por esses sujeitos.

Brevemente esclarecido como os sujeitos da pesquisa percebem seu ambiente de trabalho, vejamos o clima organizacional.

### 4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2000, p. 413) apresenta-nos o conceito de clima organizacional no seguinte enunciado:

[...] *clima organizacional* representa o quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação. O *clima organizacional* é qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento. O importante é que o clima organizacional tem uma influencia poderosa [...] sobre o desempenho e satisfação no trabalho. As melhores empresas para se trabalhar cuidam exaustivamente da melhoria do clima organizacional.

As principais dimensões sobre as quais se pode configurar o clima organizacional são (idem, p. 413-414):

- **Estrutura organizacional:** a forma como se organiza o trabalho, como se postam as políticas (se mais liberais ou mais controladoras), como se desenham os cargos, enfim, modo que se estrutura a vida organizacional;
- **Responsabilidade:** a maneira como se distribui entre os cargos a responsabilidade por suas tarefas, objetivos e desempenho;
- **Riscos:** a postura que a organização assume e exige dos empregados frente desafios, frente às mudanças;
- **Recompensas:** a política que a organização adota para retribuir a contribuição de cada indivíduo. Entram aí, também, as punições;
- **Calor e apoio:** a maneira como a organização encara e trata o contato humano entre os indivíduos e grupos que a compõe;
- **Conflito:** a forma como a organização, a priori, considera o conflito – inerente ao dia-a-dia organizacional: se “abafando”, se punindo, se admitindo como parte do processo, se criando canais institucionais para a sua administração, etc.

Se é através do clima organizacional que o ambiente se mostra favorável ou não à criatividade, é na liderança que se encontra a bússola permanente das equipes criativas.

#### 4.4 LIDERANÇA

Inerente à dinâmica de qualquer grupo ou coletividade, sobretudo nas organizações, a liderança é um fenômeno que comporta diferentes visões segundo diferentes teorias. Cabe, numa primeira conceituação, ressaltar a diferença existente entre *líder* e *chefe*, pois, se a ascendência deste último provém do poder conferido pela autoridade formal dentro de um

sistema hierárquico (e seus instrumentos coercitivos), o primeiro exerce uma influencia aceita pelo grupo, que confere a ele um poder não necessariamente associado à autoridade “legal”.

Vejamos, então, as dimensões enumeradas por Chiavenato (2000) em torno das quais gira o processo de liderança:

- **Liderança como fenômeno de influencia interpessoal:** decorre dos relacionamentos das pessoas numa dada estrutura social e é a influencia exercida, de uma pessoa para outra, ou outras, com vistas a algum objetivo. A influencia é um caractere de natureza psicológica na qual um indivíduo, intencionalmente, age de maneira a modificar o comportamento da outra;
- **Liderança como processo de redução de incerteza coletiva:** o líder é visto como um tomador de decisões, ou um guia do grupo para que este tome as decisões mais adequadas. Estão envolvidas, então, características da situação, que influenciarão o grupo a escolher o líder que melhor o assista ao longo do turbulento caminho na direção de uma meta;
- **Liderança como relação funcional entre líder e subordinados:** o líder é um meio ao atendimento de determinada necessidade. Sob esse ponto de vista, cada indivíduo é um perseguidor incansável de satisfação e usa as relações com outros indivíduos ou grupos para atingi-la, ou seja, a relação líder-subordinado, como qualquer interação social, é admitida ou perseguida como parte necessária a satisfação de eventuais necessidades do liderado;
- **Liderança em função de líder, seguidores e situação:** a liderança depende da conjugação de características pessoais do líder (pessoa que sabe alinhar todas as variáveis frente uma situação), dos subordinados e da situação (variável) em que estão envolvidos:  $L = f(l, s, v)$ . Trata-se, portanto, de uma abordagem situacional, não havendo uma configuração única ou superior, inclusive para uma mesma situação.

Já as teorias sobre liderança podem ser reunidas em três grupos principais. Em primeiro lugar, existem as teorias que abordam a liderança a partir dos *traços de personalidade* do líder: o líder apresentaria traços físicos, intelectuais e relacionados com a tarefa específicos (aparência pessoal, estatura, entusiasmo, autoconfiança, carisma, cooperatividade, habilidades administrativas, persistência, iniciativa, etc.), inspirando confiança pela inteligência, perspicácia e decisão. Essa abordagem caiu em desuso devido à não consideração da situação onde se dá o processo de liderança, pois não leva em conta os distintos grupos e objetivos em que atuam os líderes. Da mesma forma, ignora que a mesma pessoa possui diferentes papéis sociais em diferentes grupos de atuação, podendo ser o líder em alguns grupos e um membro ordinário em outros.

Outra abordagem reúne teorias acerca dos *estilos de liderança*. Essa abordagem leva em consideração o comportamento do líder frente o grupo liderado, relacionando, em suma, três estilos básicos: o estilo *autocrático* (que centraliza todas as decisões e determina, sozinho, prazos, modos, objetivos e ritmos, obtendo bons resultados quantitativos, mas péssima relação com as pessoas), o estilo *liberal* ou *laissez-faire* (que delega totalmente ao grupo as decisões relativas à tarefa, ocorrendo muitos desencontros, individualismos e produtividade medíocre) e o estilo *democrático* (que prima pelo debate e participação de todos nas decisões e tendo o líder como um mentor, redundando, via de regra, em sentimento de pertencimento, em produtividade e em qualidade no resultado do trabalho).

Por fim, pode-se generalizar uma terceira abordagem, que imputa ao contexto, de forma mais ampla e abrangente, o modo de intervenção do líder. Diante de um mesmo grupo, de acordo com a situação, o líder pode cambiar estilos, ou associá-los, bem como fazer uso de diferentes traços de personalidade. É uma visão mais moderna e atrativa ao administrador pela maleabilidade dos comportamentos frente às contingências do mercado em constante mutação.

Já revisados os conceitos de percepção, clima organizacional e liderança, vejamos algo em torno da Qualidade de Vida no Trabalho.

#### 4.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Quando se fala em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), está-se referindo a aspectos que vão além das condições físicas ou higiênicas do ambiente onde se desenrola a atividade profissional, englobando, também, as implicações psicológicas e sociais do trabalho. Limongi-França (2004) enfatiza o caráter multidisciplinar da QVT, afirmando que a nova disciplina faz parte das mudanças pelas quais vem passando o trabalho e suas relações na moderna sociedade, em rápida e contínua transformação, tendo seus estudos evoluído da área da saúde, passando para psicologia, a sociologia e, finalmente, para as ciências administrativas.

Limongi-França (2004, p. 22) enumera brevemente os motivos para a QVT estar tão em evidência:

A resposta é simples. Existe uma nova realidade social: aumento da expectativa de vida, maior tempo de vida trabalhando em atividades produtivas, maior consciência do direito à saúde, apelos a novos hábitos e estilos comportamentais, responsabilidade social e consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável [...]. O ambiente organizacional está rediscutindo burocracia, tempos e movimentos, relações humanas e ética. As novas referências de gestão são o autocontrole, o comprometimento, os círculos e as células de produção, a qualidade de processos e produtos, os ambientes virtuais, a gestão em redes de conhecimento, as inovações tecnológicas e o questionamento da credibilidade das instituições.

A conceituação da QVT é complexa, e demanda a análise de pontos de vista diversos, sendo que “a base da discussão sobre o conceito de qualidade de vida encerra escolhas de bem-estar e percepção do que pode ser feito para atender a expectativas criadas tanto por gestores como por usuários das ações de QVT nas empresas” (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 24). A autora explica que o tema, por ser assim, difuso, engloba visões da realidade **socioeconômica** – num plano mais amplo, envolvendo a consciência coletiva acerca dos problemas sociais –, da realidade **organizacional** – como o palco onde se desenrola o trabalho propriamente dito –, e da realidade da **condição humana no trabalho** – considerando que toda a pessoa é um complexo biopsicossocial dotado de potencialidades biológicas, psicológicas e sociais.

Por ora basta ressaltar, para fins da realização desta pesquisa, a citação que a autora faz sobre o trabalho de Walton (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 34) sobre as categorias que fazem

parte dos critérios de análise de QVT, quais sejam: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, *oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas*, oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia de emprego, integração social na organização, constitucionalismo na organização, trabalho e espaço total na vida do indivíduo e relevância social do trabalho.

Bem, fechado o círculo de conceitos auxiliares ao tema da pesquisa, adentremos o imperscrutável universo da criatividade.

## 4.6 UNIVERSO CRIATIVIDADE

Nesta parte, reservada ao aprofundamento do nosso tema principal, associado especialmente ao pensamento do sociólogo Domenico De Masi, necessitaremos, inicialmente, esclarecer o que o autor nos fala sobre o contexto: as eras *industrial* e *pós-industrial*, para em seguida tratarmos da criatividade e dos grupos criativos.

### 4.6.1 A Era Industrial

O ponto de partida das discussões de De Masi sobre a criatividade é a emergência de uma sociedade nova, que, apesar de ainda em um período de transição, já apresenta, cristalizados, indícios de uma configuração geral própria: a sociedade pós-industrial. Para caracterizá-la melhor, veremos o que o autor nos diz sobre a sociedade precedente, qual seja, a sociedade industrial, assim denominada por ter transmitido ao conjunto da sociedade os tempos, ritmos e lógicas próprios ao funcionamento da fábrica. Veremos, então, os princípios que De Masi toma emprestado de Alvin Toffler (DE MASI, 2000, p. 59-67) para caracterizar a era

industrial, que começa, a rigor, a partir da Revolução Industrial e é tremendamente potencializada pela Administração Científica de Taylor:

- **Estandarização:** tudo passa a ser feito de forma padronizada, da produção à venda, da uniformização dos empregados aos preços em geral. Ela possibilitou a diminuição do desperdício, a redução dos custos e do tempo necessário à produção. Causou, por outro lado, a padronização dos gostos das pessoas, que dispunham de poucas opções, ou seja, nenhuma customização, como hoje é comum;
- **Especialização:** levada ao grau máximo, nos qual trabalhadores eram contratados para realizar apenas alguns poucos movimentos, horas a fio. Mas a especialização não se restringe a isso: os espaços foram especializados dentro da fábrica, onde cada linha faz uma parte do produto final. Da mesma forma, a cidade também se especializa: possui o distrito industrial, os bairros residenciais, os centros comerciais, os nichos de diversão, etc;
- **Sincronização:** a estandarização e a especialização fazem com que se crie uma cadeia, cuja sincronização dos tempos é indispensável, já que cada fase da produção depende da fase precedente. Assim, a vida das pessoas passa a possuir seu sincronismo: todos – operários e empregados de escritório – precisam estar no local de trabalho ao mesmo tempo, deslocar-se de um lugar para outro no mesmo momento, descansar, comer e consumir nas mesmas horas, etc. Por outro lado – lembra De Masi –, as pessoas são educadas e vivem pelo mesmo princípio: vão à escola numa fase inicial da vida, formam-se mão de obra, abandonam os estudos e trabalham por um bom pedaço da vida e se aposentam vazios de atividade até a morte;
- **Maximização:** eficiência torna-se sinônimo de produtividade, que passa a ser uma meta freneticamente perseguida por empresários, trabalhadores e pelo conjunto da sociedade. O tempo, então, torna-se fator crítico de sucesso, pois, minimizado, significa maior lucro – o principal fator a ser maximizado;

- **Concentração:** busca-se os grandes conglomerados, as grandes burocracias, as grandes estruturas na tentativa de minimizar custos com intermediários, em mais uma forma de maximizar lucros.
- **Centralização:** exemplificada pela forma piramidal de hierarquia nas empresas. Significa a nítida separação entre quem planeja e decide, e quem executa, ou seja, a total inflexibilidade de papéis e atividades, desdobradas, a partir da fábrica, para a rigidez dos papéis e funções sociais dos indivíduos – donas de casa, homem provedor, estudante, etc.

Resumindo-se tais fatores, chega-se ao denominador comum da **racionalização**, sendo expulsa da fábrica – e do imaginário geral acerca da vida profissional - tudo o que diz respeito à emotividade, à fantasia, à estética e ao ócio.

Porém, a partir de meados dos anos de 1950 já se percebem algumas rupturas nesses paradigmas: De Masi (2000, p. 15) cita o sociólogo americano Daniel Bell, que observa a ultrapassagem, em 1956, do número empregados de “colarinho branco” em relação ao número de operários nos Estados Unidos, e sentencia que a sociedade caminha para a predominância do setor de serviços sobre os demais, inaugurando assim a era pós-industrial. Bell (DE MASI, 2000, p.111), já no final dos anos de 1960, citava os princípios da *Post-Industrial Society*: a passagem da produção de bens para a produção de serviços; a maior importância dos profissionais liberais e técnicos em relação aos operários; a centralidade do saber teórico, das idéias; a gestão do desenvolvimento tecnológico; uma nova tecnologia “inteligente”, que auxiliaria o homem nas tarefas que exigem esforço intelectual.

#### **4.6.2 O Salto Pós-industrial**

Entra em cena, então, o que muda com a chegada da era pós-industrial. Na passagem do século XX para o XXI, este modelo revelou muito claramente algumas das suas características em relação a novas formas de economia, informações e convivência. Os fatores principais desta mudança foram (DE MASI, 2005):

- **O progresso científico e tecnológico:** revolucionando a medicina, minimizando a fadiga humana, possibilitando formas muito mais poderosas de comunicação, transporte, etc;
- **O desenvolvimento planejado:** após a II Guerra Mundial, as nações e as empresas passam a planejar seus passos, planificar o desenvolvimento global, investir estrategicamente os recursos;
- **A globalização e a Escolarização das massas.**

As principais conseqüências sócio-econômicas, e que fazem da criatividade a mola propulsora do futuro, são:

- **O desenvolvimento demográfico:** hoje, seis bilhões de cérebros se comunicam, pensam, sonham. Ou seja, potencializam a criatividade mundial;
- **A longevidade (aumento da expectativa de vida):** até o início do séc. XX, a média de vida da população beirava os 50 anos de idade. No ano 2000, nos países desenvolvidos, a expectativa de vida é de 75 anos. O resultado é a busca por qualidade de vida;
- **O aumento do período após os 50 anos, (vida útil):** os homens do início do século possuíam 430 mil horas de vida, em média; os de hoje, 750 mil horas. Os antigos “morriam trabalhando”; os novos velhos vivem muitos anos “aposentados”, mas não por isso inativos;
- **O desenvolvimento sem trabalho:** quando se pensa em desenvolver uma planta fabril ou incrementar a produtividade agrícola, pensa-se em novas máquinas e tecnologias, não em emprego de mão de obra, o que significa que resta ao homem o trabalho criativo, aquele que as máquinas não podem realizar;
- **O aumento do tempo livre:** a geração do início do século dedicava metade de suas 430 mil horas de vida ao trabalho; a atual geração, que viverá 750 mil horas, dedicará um décimo, ou seja, a premência do trabalho tradicional cairá, e o tempo livre terá ser preenchido;

- **A desestruturação do tempo e do espaço:** as possibilidades proporcionadas pela tecnologia, pelo conhecimento, pelos novos conceitos auto-gestão, pelo tele-trabalho, põem em xeque a necessidade de trabalhar no escritório, durante o expediente regular e sob supervisão direta.

Há, também, o surgimento de novos valores e novos temas sociais: a **intelectualização** (prevalência das atividades cerebrais sobre as manuais), a **estética** (exaurida a técnica, o *design* ganha importância central), a **subjetividade** (a possibilidade de escolher entre uma infinidade de escolhas: a “desmassificação”), a **emotividade** (que permite sonhar, que permite sentir, que em conjunto com a razão e a concretude possibilitam a criatividade), a **androginia** (que toma o lugar do machismo e do feminismo, promovendo o equilíbrio da relevância dos sexos na vida e na sociedade), a **virtualidade** (o uso das máquinas como próteses que aumentam nosso contato com o mundo externo e possibilitam a sensação de ubiquidade, como as *web cams*, os celulares e os computadores capazes de produzir e reproduzir todo o tipo de mídia) e a busca pela **qualidade de vida**.

#### 4.6.3 A Criatividade

Revisado o contexto pós-industrial – atual –, resta falar sobre o tema central: a criatividade. De Masi estudou a atividade humana ao longo dos séculos, concentrando esforços na ação criativa do homem e – principalmente – das sociedades. O autor acredita que, apreendida toda a história da humanidade, o menor denominador comum entre seres humanos é a vocação criativa. Um exemplo de como o sociólogo italiano vê a questão (DE MASI, 2005, p. 19):

O homem começou aprimorando técnicas de sobrevivência contra as ameaças da natureza e dos seus competidores. Prosseguiu, a partir dos ancestrais de Neandertal e de Cro-Magnon, elaborando sistemas culturais mais sofisticados e abstratos, com o objetivo de compensar as suas frustrações, as suas dores e as suas inseguranças com ilusões (culto dos mortos, magia, invenção dos mundos supraterrâneos, etc.), com prazeres estéticos (erotismo desvinculado da procriação, gastronomia, música, arte, etc.) e com a acumulação ostentosa de bens materiais (poupanças, consumismo, luxo, etc.). E agora talvez tenha chegado à compreensão de que a acumulação insensata de dinheiro, de poder e

de objetos permanece sendo incapaz de satisfazer as suas necessidades de introspecção, de amizade, de amor, de lucidez e de lazer para as quais necessita cultivar, de forma criativa, valores que haviam sido negligenciados, como a ética, a estética, a emotividade, a subjetividade, a ubiqüidade e a qualidade de vida.

Está, portanto, muito presente no pensamento de De Masi – e de muitos outros estudiosos do assunto – a questão da criatividade como essência humana e como condição para que se atinja a plenitude do conhecimento e da qualidade de vida. Para Sakamoto (1999), “este tema nos coloca em contato com interessantes compreensões sobre a natureza humana, uma vez que, através da criatividade, o ser humano realiza a construção de seu destino e do próprio mundo”. Já o psicólogo húngaro radicado nos Estados Unidos Mihaly Csikszentmihalyi considera o tema da seguinte maneira (CSIKSZENTMIHALYI, 1998, p 15):

La creatividad es una fuente fundamental de sentidos en nuestras vidas por varias razones [...]. En primer lugar, la mayoría de las cosas que son interesantes, importantes y humanas son resultado de la creatividad. Compartimos el 98% de nuestra composición genética con los chimpancés. Lo que nos diferencia de ellos – nuestro lenguaje, valores, expresión artística, inteligencia científica y tecnológica – es el resultado de una ingeniosidad individual que ha sido reconocida, recompensada y transmitida través del aprendizaje [...]. La segunda razón por la que la creatividad resulta tan fascinante es que, cuando nos entregamos a ella, sentimos que estamos viviendo más plenamente que durante el resto de la vida<sup>2</sup>.

Antes de aprofundarmos a questão criatividade, é necessário que se dê atenção a um ponto importante: De Masi (2005) anota em sua obra a diferença existente entre a *criação* e *inovação*, colocando a primeira como o advento de algo sem precedentes, essencialmente novo e livre de parâmetros limitadores. A segunda, a inovação, vem como desdobramento da primeira, ou seja, evoluções aplicadas sobre material inédito, o que inclui o tipo de criatividade que se vê na maioria das organizações, onde se inova dentro de uma estrutura pré-determinada e de parâmetros estabelecidos. Neste trabalho, é fundamental que se diga, essa diferenciação não tem efeito, uma vez que o que interessa é a necessidade da expressão criativa – o que acaba

---

<sup>2</sup> A criatividade é uma fonte fundamental de sentidos em nossas vidas por várias razões [...]. Em primeiro lugar, a maioria das coisas que são interessantes, importantes e humanas são resultado da criatividade. Compartilhamos 98% da nossa composição genética com os chimpanzés. O que nos diferencia deles – nossa linguagem, valores, expressão artística, inteligência científica e tecnológica – é resultado de uma engenhosidade individual que foi reconhecida, recompensada e transmitida através da aprendizagem [...]. A segunda razão por que a criatividade resulta tão fascinante é que, quando nos entregamos a ela, sentimos que estamos vivendo mais plenamente que durante o resto da vida.

incluindo noções como autonomia, liberdade, pró-atividade – para a sensação de completude humana, e, portanto, para a qualidade de vida.

Partamos, agora, para algumas definições do que seja criatividade, refazendo, brevemente, o passeio que diferentes autores fazem por diversas áreas do conhecimento acerca do problema da criatividade, evidenciando apenas os pontos relevantes a este trabalho.

O princípio de tudo, sob o ponto de vista da **psicanálise**, por exemplo, é de que o processo criativo é cientificamente insondável. De Masi (2005, p. 25) cita Rogers, para quem o ato criativo é inatingível dada sua natureza demasiado intrínseca, restando a observação genérica de que a criatividade é natural no organismo humano. Porém, existe uma característica do ato criativo a qual é possível uma descrição: quase sempre, nos produtos da criatividade, percebe-se “a intervenção de uma seletividade e de uma tendência particular, uma prova evidente de disciplina, uma tentativa de chegar à essência”.

Cita, o sociólogo italiano, os pais da psicanálise, Freud e Jung. Para Freud, a questão foge do *como* se cria, e enraíza-se no *porque* se cria: “trata-se de uma motivação inconsciente, de tipo sexual, com raízes na primeira infância e que aproxima, de modo inquietante, a criatividade da neurose”, ambas tentando resolver conflitos internos (DE MASI, 2005, p. 29). Para Jung, continua De Masi, a criatividade é o instinto distintivo do homem em relação aos outros animais. Os animais teriam quatro instintos básicos (nutrição, procriação, agressão e fuga), que no homem corresponderiam ao instinto da fome, o instinto da sexualidade, a pulsão de atividade e a pulsão da reflexão, ao que se somaria o quinto e diferencial instinto: o *instinto da criatividade*, que consiste no desenvolvimento da personalidade e na auto-realização, e se explica pelo impulso à totalidade, à espiritualidade e à produção de símbolos. Se para Freud a psicoterapia girava em torno da elaboração dos quatro primeiros instintos, para Jung tudo se dava em torno do quinto, pelo desdobramento das potencialidades criativas latentes nos próprio indivíduo.

Fala-nos, ainda, De Masi (2005), do trabalho de Silvano Arieti sobre a essência da criatividade, exposto num ensaio chamado *Criatividade: A Síntese Mágica*. De Masi se apropria de alguns funcionamentos da teoria de Arieti na sua definição de criatividade e, especialmente, na sua idealização de grupo criativo. Arieti (DE MASI, 2005), por sua vez, faz uso dos

conceitos freudianos. Fala do *processo primário* – funcionamento típico da psique, sobretudo na sua parte inconsciente, dominante nos sonhos e nos estados psicóticos. A este se contrapõe o processo *secundário* – o funcionamento típico da mente quando em vigília, dotada de lógica e racionalidade. Pois Arieti diz que a criatividade provém da “síntese mágica” de elementos primários com elementos secundários, constituindo-se num novo processo: o *processo terciário*.

Ademais, o que o psiquiatra e psicanalista Arieti faz de interessante ao tema – algo do qual De Masi também se apropria – é diferenciar os conceitos de originalidade (algo que não repete modelos pré-existentes), espontaneidade (algo que brota de forma livre e não-forçada) e divergência (recusa às soluções usuais em prol de novidades), tratando-os como pressupostos aos atos criativos. Além disso, classifica dois níveis distintos de criatividade: a criatividade *ordinária* – capaz de obras de importância “normal”, mas que mesmo assim promovem uma experiência de plenitude – e a criatividade *extraordinária* – cujos produtos são capazes de quebrar paradigmas e são considerados conquistas da humanidade.

Menos interessada na gênese e na motivação dos fenômenos criativos, a psicologia concentra maiores esforços na delineação das etapas do processo (DE MASI, 2005). D. Anzieu (idem, p. 47) divide o processo em cinco etapas, sendo esse o principal referencial de De Masi ao lidar com a criatividade coletiva:

- **Saisissement:** surpresa; é o *insight* fruto de uma “regressão não-patológica momentânea aos processos primários”; é um momento no qual a dúvida e a reflexão “afrouxam” e o criativo tem uma visão da verdade, da idéia, do desenho conjunto da obra;
- **Tomada de consciência:** é a fase de formulação pré-consciente cuja idéia, o lampejo do *insight* – passado o estado de graça da “surpresa” – deve tomar corpo e sobreviver às inibições, ao medo, à vergonha, à reserva e às dúvidas do criativo;
- **Embrião:** é a estruturação última, o produto da idéia, é o momento em que se cristaliza a “matriz, a tabela, o algoritmo, o modelo”, ect, o momento em que aquilo que só funcionava no universo único do indivíduo torna-se independente, ou, ainda, quando ocorre a síntese final do processo primário – *saisissement* – com o secundário – lógico, racional, organizado e dinâmico;

- **Licenciamento:** é o corte do cordão umbilical, é a fase em que o criador defronta-se com sua obra no âmbito público, com a crítica, com o sucesso, ou o insucesso, com a gratificação, com o temor, com a angústia, e com o licenciamento propriamente dito;
- **Dissabor:** é a fase final, na qual o distanciamento do produto criado permite ver-lhe os defeitos, possibilidades não vislumbradas, erros e imperfeições, podendo constituir-se como estímulo para a obra seguinte. Pode ocorrer, também, de que, no caso de ocorrer um grande sucesso, recaia sobre o criador um bloqueio de novas idéias pelo medo de não conseguir superar a si próprio;

Da epistemologia (DE MASI, 2005) vem, em auxílio ao problema da criatividade, sobre tudo a investigada aqui, a discussão sobre as hipóteses da *autopoiese* e da *heteropoiese*, que busca considerar o que mais influencia no ato criativo: o indivíduo, a mente do criador (autopoiese) ou o contexto na qual vive e se origina criador e criação (heteropoiese). É uma questão que permanece em aberto, o que, por si só, sugere uma complementaridade indissociável.

Encerrando as considerações iniciais sobre o tema criatividade, antes de adentrarmos a criatividade coletiva e suas implicações, uma breve consideração sobre o que diz Csikszentmihalyi sobre a questão, a fim de cristalizar a “coluna vertebral” de onde se irradiam os esforços de entendimento sobre o assunto da pesquisa. A visão sistêmica que este autor desenvolve sobre problema é especialmente pertinente ao considerarmos a criatividade de grupo e, particularmente, a criatividade nas organizações, na qual o papel do reconhecimento e da legitimidade da inovação é fundamental. Csikszentmihalyi (1998), em consonância geral com o que já foi exposto, coloca que a criatividade não pode ser entendida a partir da observação pura aos agentes criativos – os indivíduos –, mas que as idéias criativas precisam de um lugar em que se as discutam, registrem e ponham em prática, assim como da legitimação de agentes pertencentes – e competentes para tal – ao âmbito dessa nova idéia.

São três os elementos que interagem, segundo o autor húngaro, para dar vida a uma inovação: uma **cultura**, uma **pessoa** e um **circuito** de especialistas (CSIKSZENTMIHALYI, 1998, p 46-47):

[...] la creatividad solo se puede observar en las interacciones de un sistema compuesto por tres partes principales. La primera de ellas es el *campo*, que consiste en una serie de reglas y procedimientos simbólicos [...]. A su vez, los campos están ubicados en lo que habitualmente llamamos cultura, o conocimiento simbólico compartido por una sociedad particular, o por la humanidad como un todo [...]. El segundo componente [...] es el *ámbito*, que incluye a todos los individuos que actúan como guardianes de las puertas que dan acceso al campo. Su cometido es decidir si una idea o producto nuevos se deben incluir en el campo [...]. Finalmente, el tercer componente del sistema creativo es la *persona* individual [...]. Así, la definición que se sigue de esta perspectiva es: *creatividad* es cualquier acto, idea o producto que cambia un campo ya existente, o que transforma un campo ya existente en uno nuevo. Y la definición de *persona creativa* es: alguien cuyos pensamientos y actos cambian un campo o establecen un nuevo campo. Es importante recordar, sin embargo, que un campo *no puede ser modificado sin el consentimiento explícito del ámbito responsable de él*<sup>3</sup>.

É interessante ressaltar a implicação de se entender o fenômeno da criatividade por um viés sistêmico. Sob essa perspectiva, por exemplo, não se considera a pessoa criativa necessariamente diferente de qualquer outra, uma vez que não é um arroubo criativo que determina a criatividade, mas se a inovação, seja qual for, será ou não incluída no campo.

Um aspecto fundamental da criatividade é que ela está intimamente ligada à *motivação*. De Masi (2005) nos dirá, apoiado nas imagens que Marx traz da *alienação* (evidenciada pela estranheza do homem ao que produz), que o homem só produz verdadeiramente quando livre da necessidade física, ou seja, qualquer trabalho realizado pela mera necessidade de manter o corpo físico, qualquer trabalho ou tarefa que seja desenhada e imposta por outrem, sem significado anterior e interior para o executante, lhe faz regredir à condição dos animais, que produzem para suprir necessidades imediatas e para uso restrito – ao

---

<sup>3</sup> [...] a criatividade só pode ser observada nas interações de um sistema composto por três partes principais. A primeira delas é o *campo*, que consiste em uma série de regras e procedimentos simbólicos [...]. Por sua vez, os campos estão situados no que habitualmente chamamos cultura, ou conhecimento simbólico compartilhado por uma sociedade particular, ou pela humanidade com um todo [...]. O segundo componente [...] é o circuito, que inclui a todos os indivíduos que atuam como guardiões que das portas que dão acesso ao campo. Sua incumbência é decidir se uma idéia ou produto novos devem ser incluídos no campo [...]. Finalmente, o terceiro componente do sistema criativo é a *pessoa* individual [...]. Assim, a definição que se segue dessa perspectiva é: *criatividade* é qualquer ato, idéia ou produto que muda um campo já existente, ou que transforma um campo já existente em um novo. E a definição de *pessoa criativa* é: alguém cujos pensamentos e atos mudam um campo ou estabelecem um novo campo. É importante lembrar, contudo, que *um campo não pode ser modificado sem o consentimento explícito do circuito responsável por ele*.

contrário do homem, que pode produzir para uso universal e é dotado da condição básica de criar o mundo onde vive. A atividade livre e consciente é o caráter do homem.

Retomando muito rapidamente o conceito de motivação, temos que a motivação “é resultante de pulsões internas, de desejos e de necessidades individuais que cada pessoa, como ser único, busca concretizar” (AGUIAR, 2005, p. 369). Os desejos são indestrutíveis, estão em função da ausência e encontram-se geralmente no nível do inconsciente, da fantasia. As necessidades se relacionam com objetos concretos e extinguem-se quando satisfeitas. Sendo assim, entra em jogo um processo que pode ser assim esquematizado, basicamente (CHIAVENATO, 2004): um estímulo (interno ou externo), que desequilibra o estado geral do indivíduo, criando, ou “atijando”, uma necessidade ou desejo (motivo interno) e impulsionando-o a determinado comportamento. O meio externo – o ambiente organizacional – não são a origem da motivação, mas, enquanto meio social, poderá facilitar ou barrar a realização de desejos e a satisfação das necessidades.

Da mesma forma, e em função da importância da motivação nos atos criativos, convém conceituar o **ócio criativo** do sociólogo De Masi (2003), que nada mais é do que o equilíbrio e a justaposição, no decorrer das atividades humanas, de dimensões de estudo, jogo e trabalho. A referência ao *ócio* vem, obviamente, em oposição à idéia de trabalho introduzida na era industrial: atividade fatigante, vista como dever supremo do homem, e muitas vezes, até, como um tipo de “expição”, realizada com fins ao sustento físico e à produção material.

Mas, além disso, recorrer à imagem do ócio resgata a idéia de ócio do período clássico, no qual os cidadãos gregos, cinco séculos antes de Cristo, sem derramar uma gota de suor “trabalhando”, produziram as bases filosóficas e culturais da chamada civilização ocidental. Ou seja, o ócio criativo é essa atividade não necessariamente ligada ao trabalho formal prestado a uma organização ou algo que o valha, nem ao puro e inócuo dispêndio de tempo na total ausência de atividade, mas à produção de valor humano, ao enriquecimento da experiência existencial humana e à busca da plenitude pelo estudar, pelo jogar e pelo trabalhar. Portanto (DE MASI, 2005, p. 203):

A plenitude de nossa existência só é atingida nos momentos em que o trabalho, o estudo e o jogo acabam por coincidir, acumular-se e exaltar-se reciprocamente, combinar-se. Isto é, quando ao mesmo tempo trabalhamos

produzindo riqueza, estudamos produzindo saber, jogamos produzindo prazer de viver, satisfação e alegria. É então que, finalmente, podemos saborear aquilo que eu gosto de chamar de *ócio criativo*: uma condição mais afim com o mundo latino e oriental, que se põem em antítese objetiva com o “modelo americano<sup>4</sup>”, e que é invocada com cada vez mais frequência, até nos Estados Unidos, como única via de saída das aberrações daquele modelo.

#### 4.6.4 A Criatividade em Grupos

Sob a insígnia da sistematicidade das inovações e imerso neste contexto pós-industrial, vale lembrar porque as empresas precisam adequar-se e promover um ambiente novo e inspirador às atividades criativas (DE MASI, 2005, p. 135):

Todo o computador que entra numa empresa subtrai aos trabalhadores uma parte do esforço físico e intelectual, assume as suas tarefas repetitivas, alienantes e estúpidas, deixa à disposição deles apenas as tarefas mais ricas em conteúdo intelectual, não-processáveis, ligadas à inventividade de quem os desenvolve. Por outro lado, também os trabalhadores - cada vez mais cultos, especializados e escolarizados - estariam prontos para essas tarefas mais criativas se a sua fertilidade intelectual não fosse com muita frequência castrada por uma organização ‘industrial’ obsoleta, que ainda lhes impinge regras feitas há 100 anos, em função de operários semi-analfabetos encarregados da linha de montagem, e já amplamente inadequadas para fecundar a invenção continuamente pretendida por um mercado mais voraz por produtos inéditos.

De onde o sociólogo italiano retira insumos para afirmar que a primeira e grande obra de um grupo criativo, ou da criatividade coletiva, é a sua *organização*. Para que se defina o que é grupo criativo, no entanto, é necessário, primeiramente, que se exponha alguns conceitos chave. De Masi (2005) nos dirá, fazendo uso da já citada “síntese mágica” de Arieti, que a criatividade procede da elaboração conjunta de processos mentais inconscientes (primários) e processos mentais conscientes (secundários). Além disso, e por querer melhor entender, ou descrever, a interação coletiva no campo da criatividade, o próprio De Masi “enriquece” o esquema justapondo a “síntese” e o embate entre a *esfera racional* (conhecimentos e

---

<sup>4</sup> O autor se refere ao culto à eficiência, ao consumismo, ao excessivo pragmatismo, etc, típicos da cultura norte-americana, dos quais estão irremediavelmente impregnados o estilo de vida dos países capitalistas na era da globalização, e as ciências administrativas.

habilidades) e a *esfera emotiva* (emoções, sentimentos, opiniões, atitudes) dos indivíduos – e grupos.

Esse entrecruzamento dá origem a quatro áreas distintas: a *área das emoções administradas* (associação do processo consciente com a esfera emotiva), a **área da concretude** (associação do processo consciente com a esfera racional), a **área da fantasia** (associação do processo inconsciente com a esfera emotiva) e a *área das técnicas introjetadas* (associação do processo inconsciente com a esfera racional).

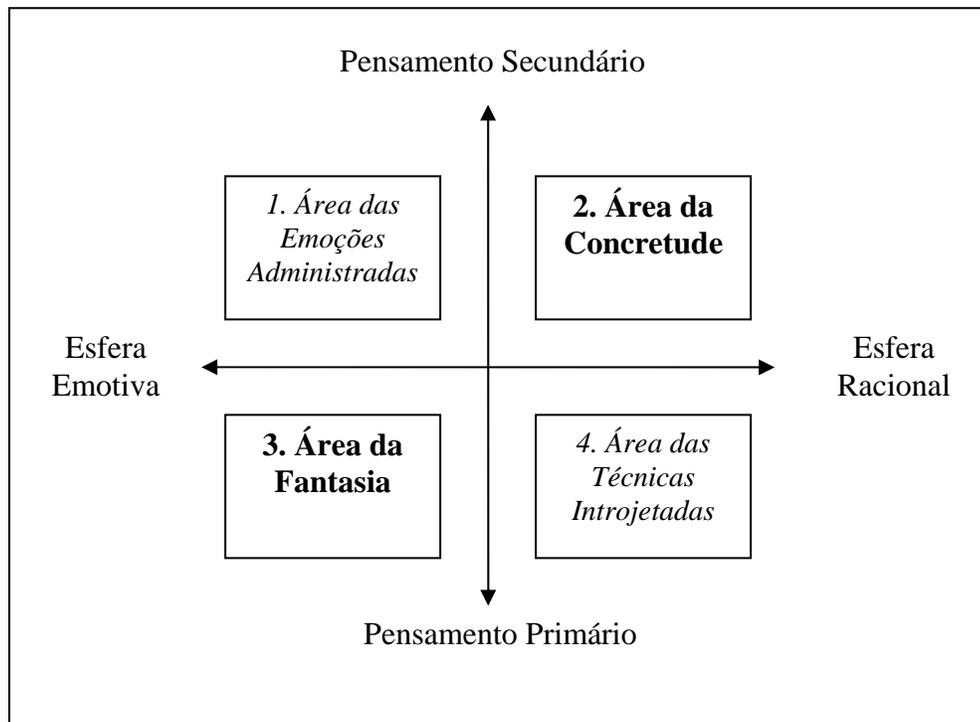


Figura 1: Esquema da síntese criativa  
Fonte: De Masi

A área das emoções administradas compreende, então, aquele primeiro esforço de racionalizar o *insight*, de tomada de consciência, de retirar a idéia em eclosão da fantasia inicial, infundindo concretude. Já a área das técnicas introjetadas diz respeito àqueles conhecimentos da qual o criativo deve estar impregnado para poder dar melhor resposta ao arroubo criativo, cujo exemplo típico seria o músico que tem uma idéia e não pode desperdiçá-la lutando contra o

instrumento, ou seja, deve conhecer tão bem o instrumento a ponto de não precisar “pensar” ao manuseá-lo. A **Figura 1** (pág. 36) ilustra a inter-relação esquematizada de todos estes fatores.

Grupos criativos, na definição de Domenico De Masi, são grupos que reúnem “*peessoas dotadas principalmente de grande fantasia e pessoas dotadas principalmente de grande concretude*, dando assim vida a organizações muito férteis de idéias e realizações: *gênios coletivos compostos de sujeitos individuais não necessariamente geniais*” (DE MASI, 2005, p. 155). Tem-se, portanto, nos casos de criatividade coletiva, uma combinação de personalidades imaginativas e personalidades concretas. Via de regra, compartilham, valores interclassísticos, princípios antiburocráticos, universalismo, atenção a dimensões éticas e estéticas, apreço pela modernidade tecnológica, visão de futuro, capacidade de executar modalidades lúdicas de trabalho e de transformar os vínculos em oportunidades, os conflitos em estímulos, o antagonismo em colaboração.

Portanto, produzir criatividade nas organizações não consiste tanto em obrigar as pessoas concretas a serem mais imaginativas, ou as pessoas imaginativas a serem mais concretas, graças a improváveis técnicas maiêuticas<sup>5</sup>. Produzir criatividade nas organizações consiste em formar misturas equilibradas de pessoas imaginativas e de pessoas concretas, cada uma delas coerente consigo mesma e fiel à própria vocação natural. Lamentavelmente, às vezes alguns grupos (por exemplo, os artistas) tendem a selecionar, de início, apenas pessoas muito imaginativas, como cabeça nas nuvens, arriscando-se a cair em uma atmosfera caprichosa, em que nenhum projeto será, depois, traduzido em prática; outros grupos (por exemplo, as empresas) tendem a selecionar, de início, apenas pessoas muito concretas, com pés muito plantados no chão, arriscando-se a cair numa atmosfera burocrática onde nunca se dá asas à imaginação, onde falta uma pitada de utopia, uma propensão ao risco.

Adentrando, finalmente, o ambiente das organizações de hoje, é importante ressaltar que a criatividade, como já sugere a teoria revisada, precisa ser estabelecida como um valor e como um objetivo (RIBEIRO, 2005):

Uma empresa deve ter claramente estabelecido se deseja realmente trazer inovações e mudanças para seus negócios, e se de fato está disposta a encorajar e recompensar essas alterações, pois trabalhar com pessoas criativas não é tão simples quanto parece. Não é possível gerenciar uma equipe de maneira comum e esperar que seja criativamente produtiva. Criar um

---

<sup>5</sup> O autor recorre ao “parto de idéias” socrático, numa crítica ao surto de treinamentos promovidos pelas empresas, ensinando técnicas de criatividade sem que se dê atenção ao que realmente pode ser determinante em termos de ambiente e organização.

ambiente favorável à produção criativa envolve valores e atitudes que precisam ser claramente comunicados, tanto aos colaboradores como às suas chefias imediatas, de forma que se crie as condições necessárias ao desenvolvimento de um processo de mudança consistente e sem traumas. A melhor forma de gerenciar pessoas criativas é encorajá-las a apresentar suas idéias livremente, em um ambiente que recompense a inovação, dentro de uma estrutura de valores e objetivos da empresa.

Nos resta, então, considerar qual o ambiente mais propício ao florescimento da criatividade coletiva (DE MASI, 2005), o que é mais comumente observado na prática, especialmente nas organizações (RIBEIRO, 2005):

- **Tratamento estratégico da criatividade:** a criatividade tem de ser um objetivo em empresas que pretendam possuir equipes criativas;
- **Talento individual:** é primordial para que se obtenha um clima organizacional criativo, pois indivíduos criativos frente a tarefas mais desafiadoras apresentam altos níveis de envolvimento, responsabilidade e comprometimento;
- **Disponibilidade de meios culturais, materiais e de informação:** sem acesso às ferramentas, informações e recursos adequados, pouco se pode esperar em termos de inovação ou de produto criativo;
- **Estabelecimento de objetivos:** de forma realística, por parte da gerência. A falta de clareza nesse aspecto é uma das falhas mais comuns nas organizações. O que acaba ocorrendo é a dificuldade da equipe em avaliar que desempenho deve apresentar, e sua conseqüente desmotivação;
- **Exposição a estímulos culturais diferentes:** a diversidade – típica do mundo globalizado - freqüentemente dá frutos promissores, pois as ações e soluções resultantes são integradoras. “A diversidade é criativa, a mesmice achata”, diz De Masi (2005, p 165);
- **Feedback imediato:** atua como um catalisador para manter o interesse na realização dos objetivos, pois mantém a equipe atenta aos objetivos, necessidades e à avaliação dos resultados;

- **Sistema de reconhecimento:** os indivíduos criativos são motivados internamente, mas as recompensas externas continuam sendo importantes e constituindo-se, por sua vez, em fator motivador. Aí não entram somente recompensas em dinheiro, mas toda a forma de reconhecimento ao indivíduo;
- **Abertura e tolerância para o conflito:** as pessoas criativas se alimentam da diversidade de opiniões o que contrasta com a inabilidade de muitos gerentes em lidar com o conflito. Quanto menos burocratizada for a organização, maior o conflito e a incerteza, e maior a inovação;
- **Abertura a opiniões:** críticas são úteis ao processo de busca e descoberta, e o profissional criativo é enriquecido pela troca de idéias com pessoas externas à organização. É necessário que a organização esteja atenta ao conflito entre a retenção de informações ou sua liberação, pois essa tomada de decisão pode inibir a criatividade e a inovação;
- **Tarefas mais abrangentes:** leva o profissional a se envolver mais profundamente com o que faz, o que acaba por promover uma atmosfera de autonomia e responsabilidade, incrementando seu desempenho;
- **Envolvimento total do indivíduo com o trabalho:** “o envolvimento com um problema deve incomodar a pessoa por algum tempo antes que surja uma solução criativa. É certo que os atos criativos exigem níveis extraordinários de compromisso. A visão de perspectivas externas, fornecidas pela gerência ou outros membros da equipe, são também essenciais para incentivar os atos criativos. Uma instituição bem sucedida é aquela que consegue envolver as pessoas de forma que elas sintam que o trabalho é um compromisso profissional e que através dele é gerado um alto grau de satisfação intrínseca” (RIBEIRO, 2005);
- **Limites organizacionais flexíveis:** os componentes de grupos criativos devem ser estimulados a dialogar além dos limites organizacionais, ou seja, manter relacionamento contínuo com o meio, tanto outras equipes da mesma empresa, quanto pessoas de fora da empresa;

Para uma melhor visualização desses conceitos, que serão as variáveis através das quais se investigará o quão propensa à criatividade estão as equipes da empresa estudada, a **Tabela 1** (pág. 41) trará os conceitos-chave atrelados aos autores que os defendem como fundamental à ambientes criativos.

VARIÁVEL	AUTORES
Tratamento estratégico da criatividade	Csikszentmihalyi; De Masi; Ribeiro.
Talento individual	Ribeiro; De Masi.
Sistema de reconhecimento	Ribeiro.
Abertura a opiniões	Ribeiro; De Masi.
Envolvimento total do indivíduo com o trabalho	Ribeiro; De Masi.
Limites organizacionais flexíveis	Ribeiro; De Masi.
Oportunidade de desenvolver e usar as capacidades humanas	Walton.
Tarefas mais abrangentes	Ribeiro.
Disponibilidade de meios culturais	De Masi
Estabelecimento de objetivos	Ribeiro; De Masi.
Exposição a estímulos culturais diferentes	De Masi.
Feedback imediato	Ribeiro.
Abertura e tolerância para o conflito	Ribeiro; De Masi

*Tabela 1: esquema variáveis-autores*

E para encerrar a revisão teórica que embasa a investigação a ser realizada, uma definição basilar daquilo que vem a ser, em essência, criatividade coletiva: “*Um sistema coletivo em que operam sinergicamente personalidades imaginativas e personalidades concretas, cada uma contribuindo com o melhor de si, num clima entusiástico, graças a um líder carismático e uma missão compartilhada*” (DE MASI, 2005, p. 164).

## 5 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

É necessário, para a condução deste trabalho, que se dedique um espaço à caracterização da organização em que se realiza a pesquisa, inclusive como passo importante para a interpretação do conteúdo manifesto a respeito da criatividade, de acordo com o objetivo de “levantar de que maneiras a empresa aborda do tema criatividade”. Para isso, percorreremos um percurso que vai do “retrato” atual da empresa à criatividade, passando, brevemente, pela Gestão de Pessoas e pela visão da empresa sobre a Qualidade de Vida.

Como é público e notório, o Banco do Brasil é uma empresa de economia mista, cujo maior acionista é a União – participação acionária superior a 70%. Fundada nos idos de 1808 por D. João VI, o Banco – como é carinhosamente chamado pelos seus funcionários – passou, ao longo desses muito anos, por diversas mudanças, especialmente a partir da década de 1990, quando entrou de vez no mercado competitivo e precisou reformular-se em todos os seus núcleos estratégicos, inclusive - e especialmente - no que diz respeito à Gestão de Pessoas.

### 5.1 O BANCO HOJE

Ao final do exercício de 2005, o lucro líquido anotado pelo Banco do Brasil foi a marca histórica de R\$ 4,154 bilhões. Marca essa que, provavelmente, será suplantada com folga em 2006: o resultado do primeiro trimestre deste ano foi de R\$ 2,3 bilhões. Isso mostra que o Banco corre sempre nas primeiras posições em lucratividade no mercado de intermediação bancária, no país. Aliás, são mais ou menos esses os termos constantes da missão da empresa:

“Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País”.

O Banco do Brasil é, sem embargo, a maior instituição financeira do país. A capilaridade da rede de atendimento é vasta, possuindo, no país, mais de 3.150 agências, 9.200 postos de atendimento, 40.000 terminais de auto-atendimento, além de atendimento via Central de Atendimento Banco do Brasil (CABB, por telefone), celular *wap* e *Internet*.

Finalmente, em termos de atualidade, destaca-se o empenho do Banco em manter-se antenado às tendências do mercado. Isso se mostra na constante inovação de produtos e serviços, na velocidade de adaptação às inovações do mercado e na adoção de posturas institucionais em voga, como o manifesto de Responsabilidade Socioambiental – especialmente representativa para efeitos desta pesquisa: “um processo de aprendizagem e construção coletiva envolvendo todas as áreas do Banco do Brasil e cada um dos seus públicos de relacionamento”, um esforço ético no sentido de harmonizar interesses e expectativas de todos os grupos interessados na atuação do Banco. Ou seja, uma iniciativa tipicamente pós-industrial.

## 5.2 O BANCO E AS PESSOAS

Conforme rezam a missão, a visão de futuro, as crenças e o código de ética do Banco do Brasil, as Pessoas são vistas como agentes fundamentais em todas as frentes de relação da empresa com seus públicos alvos, sejam os clientes pessoas físicas, empresas, governo, acionistas ou público em geral. Trabalham hoje, na empresa, mais de 105.000 pessoas, entre funcionários - admitidos mediante aprovação em concurso público - estagiários, contratados temporários e adolescentes trabalhadores.

Para transformar esse exército em valor para a empresa, o Banco do Brasil conta com uma poderosa estrutura de aprendizagem organizacional: a Universidade Corporativa Banco do

Brasil (UniBB) – um exemplo basilar – concentra em sua página na *Internet*, disponível a todos os funcionários dentro e fora das dependências do Banco, uma quantidade invejável de informações. De cursos auto-instrucionais (realizáveis pela *Intranet* da empresa) a uma vasta biblioteca, passando por um grande portfólio de trabalhos acadêmicos, relatórios de grupos de trabalho, publicações de especialistas do mercado, entre muitos outros conteúdos.

Vale aqui reproduzir, por serem especialmente representativos, os Princípios Filosóficos e Organizacionais da UniBB, retirados do seu sítio na *Internet* (2005):

A Universidade Corporativa Banco do Brasil parte da concepção de que o trabalho é criador de riquezas, desenvolvimento social e qualidade de vida, além de espaço para o exercício da cidadania. [...] O Banco do Brasil constitui um espaço educativo essencial na vida de seus profissionais. As políticas e os programas de educação são formulados em estreita relação com o trabalho e operacionalizados por meio de ações de capacitação e desenvolvimento de curta, média ou longa duração. A educação para o trabalho desenvolve competências essenciais para a Organização e consciência social e profissional para o indivíduo. Fundamenta-se na relação indissociável entre o pensar e o fazer, como forma de evitar processos de ensino e aprendizagem mecânicos e inibidores da criatividade. Os processos de ensino são desafiadores, dinâmicos e fundamentados no diálogo. [...] As ações da Universidade são direcionadas à expansão de oportunidades educacionais ligadas à profissionalização, ao desenvolvimento da cidadania, da qualidade de vida e da cultura.

Aí entram cursos de pós-graduação e – muito recentemente – o curso de Graduação em Administração na Universidade Aberta do Brasil, que em suas primeiras turmas, gratuitamente, receberá sete mil funcionários do Banco, de todo o país, que ainda não possuem formação superior.

### 5.3 O BANCO E A QUALIDADE DE VIDA

Sobre Qualidade de Vida, especificamente, é preciso ressaltar o destaque que o próprio Banco do Brasil dá ao tema. A Cassi (Caixa de Assistência aos funcionários do Banco do Brasil), criada para servir de apoio aos funcionários no que diz respeito a saúde, é, atualmente,

um dos principais canais pelos quais a empresa busca propiciar Qualidade de Vida aos seus funcionários, através de diversos programas como saúde de família, programas antitabagismo, programas de prática anti-estresse, entre outros.

Por sua vez, cabe citar o espaço de destaque dado à Qualidade de Vida na página do funcionário, na *Intranet* da empresa. Lá, encontram-se artigos sobre qualidade de vida (de autores importantes como Limongi-França e Nuno Cobra) e informações aprofundadas sobre ginástica laboral, alimentação saudável, práticas anti-estresse, programas de apoio ao fumante, análise ergonômica e *melhoria do clima organizacional*.

É de se anotar, para fins desta pesquisa, que a criatividade, ou mesmo noções correlatas como espontaneidade, liberdade ou autonomia, não aparecem diretamente nos documentos da empresa a respeito de qualidade de vida. Outrossim, em ao menos um ponto surge sinais da importância da criatividade para a qualidade de vida.

Trata-se do conceito integrador das iniciativas pró-qualidade de vida da empresa, qual seja, o conceito da co-responsabilidade. Tal conceito apregoa que também o indivíduo, além da empresa, deve ser agente na busca da própria qualidade de vida no trabalho, e deve, portanto, aprender, para proveito do seu próprio rendimento no trabalho, a dispor seu dia-a-dia de maneira a lidar da melhor forma com o estresse, com as pressões do trabalho, com a administração do seu tempo, com as condições ergonômicas e ambientais do seu local de trabalho, etc. O que acaba sendo bom para a empresa. Ora, mesmo que as tarefas executadas pelo funcionário sejam repetitivas e rotineiras, é fundamental uma dose considerável de autonomia e criatividade para que ele arregimente as variáveis que compõem seu dia-a-dia de maneira a torná-lo mais ameno e proveitoso, para ele e para a empresa.

#### 5.4 O BANCO E A CRIATIVIDADE

A criatividade, como é de se imaginar, não é fim, no Banco do Brasil. Afora alguns setores que, eminentemente, existem para desenvolver produtos, práticas e políticas, o restante da rede – sua maioria – tem na criatividade apenas um meio para se atingirem os objetivos organizacionais. Isto fica claro – que a criatividade é esperada de todos os funcionários – ao se analisar o discurso da empresa.

Em primeiro lugar, um dos requisitos de avaliação das pessoas é a capacidade que elas apresentam para a inovação. Existe, por exemplo, um formulário, um pequeno *chek list*, a que os gerentes precisam responder passado o período de experiência (três meses) dos funcionários recém contratados, no qual um dos itens versa sobre a criatividade na solução de problemas. Da mesma forma, semestralmente as pessoas da empresa são avaliadas como capazes ou não de inovar no trabalho. Da mesma forma, na atual Gestão de Desempenho por Competências (GDC), os superiores são avaliados pelos subordinados a respeito do assunto: ‘seu superior dá espaço para idéias da equipe?’, ‘seu superior põe em prática inovações sugeridas pela equipe?’ é a linha das questões constantes da avaliação semestral.

Em segundo lugar, a comunicação institucional da empresa faz questão de enfatizar a importância da inovação. O Código de Ética da empresa, que sistematiza seus valores essenciais frente à comunidade em geral, por exemplo, trás, dentre suas crenças, itens como ‘gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe’, ‘inovação e melhoria contínua de produtos, serviços e processos’ e ‘valorização do trabalho eficiente e inovador’. Da mesma forma, a visão de futuro, constante do mesmo código, apregoa, sobre a empresa, que ‘temos a capacidade de desenvolver instrumentos financeiros inovadores e adequados ao estágio de desenvolvimento do País’, ‘somos o melhor lugar pra se trabalhar’ e ‘a nossa estratégia é *criar* valor para clientes, acionistas, funcionários e sociedade’.

Dentro da mesma linha de análise da comunicação institucional, e oportunamente, existe ainda a revista **bb.com.você**, publicação distribuída bimestralmente a todos os funcionários via correio, cuja matéria de capa da edição de março/abril chama a atenção para a necessidade cultivar a comunicação oral na empresa. A matéria fala que, às vezes, espaços informais dão mais liberdade às pessoas para a exposição de idéias, e que muitas vezes, essas idéias são a solução para um problema importante. O importante, e o que subjaz ao exposto na

matéria, é que idéias, criatividade, espontaneidade, dinamismo, são fundamentais para o Banco e devem ser oportunizadas por seus gestores.

Outro fato recente, por fim, dá a dimensão do quão importante é a criatividade para a empresa: é a campanha Excelência no Atendimento, deflagrada no primeiro semestre de 2006. O Banco disponibilizou um curso via TVBB (a televisão corporativa da empresa), uma página na *Intranet* e um material impresso, de autoria de Claudius D'artagnan C. Barros, com “dicas” sobre como encantar clientes, como recuperar clientes desiludidos e como preparar equipes para o atendimento. E nesse texto, como é de se supor, a criatividade é exaltada como fundamental para o bom atendimento aos clientes. Ora, uma empresa que põe seu atendimento como diferencial num mercado onde o que se vende são commodities – como é o caso do mercado bancário –, precisa necessariamente estimular e valorizar a criatividade de suas pessoas e equipes.

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 6.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Delineando os procedimentos metodológicos, temos que o desenvolvimento dessa pesquisa deu-se na forma de **estudo de caso**: tipo de método descritivo e sem intervenção. Gil (1999) apresenta esse tipo de pesquisa como capaz de abarcar em profundidade e detalhamento um determinado objeto de estudo, que se encontra, naturalmente, inserido num contexto específico, o qual necessita ser adequadamente caracterizado.

Os estudos de caso (GIL, 1999, p. 73) são especialmente propícios à exploração de “situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos”; descrever, com enfoque situacional, o contexto onde se desenrola a investigação e “explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos”.

Para o presente trabalho, o estudo de caso foi escolhido por possibilitar a busca das variáveis a serem analisadas e suas possíveis relações nos sujeitos investigados dentro de seu contexto – os funcionários da agência Cristóvão Colombo dentro de sua realidade de trabalho.

### 6.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO

Os sujeitos da pesquisa foram os funcionários e estagiários da agência Cristóvão Colombo do Banco do Brasil, no número de 24, divididos em dois grupos principais: a dos líderes de equipe (superiores hierárquicos) e a dos liderados (demais pessoas). O número total de funcionários concursados agência é 23, aos quais, para a pesquisa, somam-se 2 estagiários. Este total inclui o realizador do trabalho, automaticamente excluído, fechando assim o número total de 24 indivíduos pesquisado. Os estagiários, estudantes do ensino superior, foram incluídos na pesquisa por sua permanência relativamente longa na equipe, e pelo fato de, na prática, eles realizarem quase o mesmo trabalho que realizaria um funcionário concursado.

### 6.3 DESCRIÇÃO DA COLETA DE DADOS

Na presente pesquisa, os métodos de coleta de dados utilizados foram a **entrevista** e o **questionário**. As entrevistas foram realizadas com os gestores de equipe. Gil (1999), acerca deste método, diz que, como no questionário, consegue-se descobrir dos pesquisados as opiniões, crenças, idéias, etc, com a vantagem de se obterem também explicações aprofundadas sobre esses dados. Sendo uma técnica mais flexível, apresenta as vantagens, em relação ao questionário, de permitir adaptar mais facilmente o entrevistador ao entrevistado, propiciar maior nível de interação e ganhar em profundidade na coleta de dados. Quanto ao nível de estruturação das entrevistas, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, nas quais segue-se uma pauta pré-determinada, mas se faculta ao respondente uma certa liberdade, o que torna a coleta de dados mais flexível e aberta (GIL, 1999).

Foram entrevistados os gestores que possuíam pelo menos dois subordinados, num total de 6, através de um roteiro semi-estruturado de questões. Foi mantido sigilo sobre os respondentes. As entrevistas foram realizadas no período de 16 a 23 de maio. O roteiro básico da entrevista aos gestores girou em torno de quatro categorias: (a) o entendimento dos gestores sobre a questão criatividade; (b) o tratamento estratégico da criatividade no Banco do Brasil; (c)

a sua preocupação com o ambiente em que trabalham suas equipes e (d) a relação que eles vêm entre criatividade e qualidade de vida.

Além das entrevistas, a técnica de investigação principal foi a do questionário, por ser esta capaz de atingir aos os pesquisados sem onerá-los em termos de tempo, garantindo o anonimato dos respondentes e não os expondo à influência das opiniões e atitudes do pesquisador. Da mesma forma, o questionário implica menos custo financeiro e temporal ao pesquisador, além de “protegê-lo” de ser demasiadamente tendencioso na coleta dos dados. Além disso, o questionário mostra-se próprio para o tipo de investigação que se faz, “tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, ect” (GIL, 1999, p 128).

No questionário (Anexo 1), foram formuladas 33 questões no estilo de afirmativas, com as quais os respondentes concordam ou discordam, numa escala de cinco níveis (discordo totalmente, discordo moderadamente, não concordo nem discordo, concordo moderadamente e concordo totalmente). Tais questões giraram em torno das variáveis identificadas na revisão teórica como propícias aos ambientes criativos (**Tabela 1**, pág. Tal).

Foi realizado pré-teste do questionário com três funcionários da agência, com o intuito de verificar sua adequação à investigação intentada neste trabalho, do que decorreu pequenos ajustes. A versão definitiva do questionário foi entregue a todos pessoalmente, impressa, para que fosse respondida de forma individual, na própria empresa ou no local onde melhor lhes aprouvesse. Esses dados foram coletados no período de 26 a 30 de maio de 2006.

#### 6.4 DESCRIÇÃO DA ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados em entrevista foram analisados qualitativamente, através da descrição e interpretação do conteúdo das respostas dos gestores entrevistados. No momento da

interpretação, recorreu-se à teoria como parâmetro ideal da realidade necessária à um ambiente criativo, e se estabelecerá um juízo da realidade encontrada no contexto investigado.

Os dados coletados através de questionário serão interpretados a partir da frequência quantitativa de percepções favoráveis ou desfavoráveis à presença do clima organizacional descrito na teoria como facilitador da criatividade.

## **7 RESULTADOS**

A seguir, a descrição e análise dos resultados obtidos na aplicação das entrevistas, para os gestores, e questionários, para os demais funcionários e estagiários.

### **7.1 ENTREVISTAS**

Como foi descrito na metodologia, quatro foram as categorias em que se baseou o roteiro das entrevistas com os gestores: o entendimento dos gestores acerca da questão criatividade, o tratamento estratégico da criatividade no Banco do Brasil, a preocupação com o ambiente em que trabalham suas equipes e a relação que eles vêem entre criatividade e qualidade de vida.

Praticamente todos os gestores entrevistados são graduados, com exceção de um deles, com graduação incompleta em Administração. Dentre os demais, dois são pós-graduados em Administração: justamente os únicos que não eram graduados nesta área. A média de idade desses gestores é de aproximadamente 40 anos. Vejamos, então, o que dizem os gestores da agência Cristóvão Colombo do Banco do Brasil.

#### **7.1.1 A Questão Criatividade**

Invariavelmente, os entrevistados associaram a criatividade à sua aplicabilidade na atividade profissional. Ou seja, as primeiras respostas já reportaram às dificuldades de ser criativo na conturbada realidade bancária, ou a inadequação da criatividade à pesada estrutura burocrática deste tipo de empresa, especialmente o Banco do Brasil, calcado na instrução normativa.

Quando perguntados se ao trabalho bancário era apropriada a criatividade, as respostas foram positivas, na maior parte dos casos. Aliás, todos os gestores apontaram a importância da criatividade para qualquer empresa nos dias de hoje, citando a concorrência acirrada e a necessidade da existência de diferenciais competitivos. Apesar disso, todos relegaram a criatividade a um segundo plano, afirmando que o trabalho bancário é essencialmente repetitivo e repleto de rotinas pré-estabelecidas, o que o torna, para os entrevistados, incongruente com as noções associadas à criatividade.

Todos, também, evidenciaram a primazia do indivíduo sobre a coletividade no que diz respeito à criatividade, ou seja, para todos os entrevistados, a manifestação da criatividade no Banco está fundamental e predominantemente ligada à iniciativa do indivíduo.

Apesar de nenhum dos gestores entrevistados dedicar atenção especial à criatividade, todos demonstraram entender quão necessária ela é para o dinamismo das pessoas e sua rápida adaptação às constantes mudanças, cada vez mais frequentes.

### **7.1.2 O Tratamento Estratégico**

Sobre o tratamento estratégico dado à criatividade pelo Banco do Brasil, todos concordaram que a criatividade é esperada das pessoas, apontando a avaliação semestral, que traz questões sobre a capacidade de inovar dos funcionários. Alguns dos gestores trouxeram a questão do atendimento, o qual a empresa pretende que seja o “diferencial neste mercado de *commodities*” – como afirmou um dos entrevistados – e que depende em grande medida da criatividade dos funcionários, seja no momento de resolver problemas, seja no momento de vender os produtos do Banco.

Um dos gestores afirmou que, dada a demanda de trabalho, excessiva, a criatividade é esperada em grande medida pela empresa, pois só com muita criatividade e dinamismo se consegue cumprir os objetivos dentro dos prazos.

Quando perguntados sobre “de que maneiras o Banco do Brasil estimula a criatividade das pessoas”, os entrevistados citaram principalmente a UniBB, fazendo também referência aos cursos presenciais e auto-instrucionais, à biblioteca, à *Intranet*, à facilidade de comunicação entre as pessoas (de larga abrangência, pela tecnologia), à verba de relacionamento interpessoal (RPI, verba mensal administrada pela gerência da agência, normalmente destinada à custear pequenas confraternizações) e à Verba Extraordinária (verba anual concedida pela empresa diretamente aos empregados para aquisição de livros, periódicos ou atividades anti-estresse). Um dos gestores, ainda, citou a retribuição financeira oferecida pela empresa, por considerá-la atrativa frente ao mercado de trabalho.

Finalmente, à questão “no Banco do Brasil, a criatividade é uma meta atingível”, as respostas, por mais otimistas que fossem, deixaram claro que se trata algo muito difícil. A excessiva cobrança por metas, a excessiva demanda de trabalho, a falta de espaço que é dada às pessoas pelo rígido esquema burocrático foram amplamente apontados como dificultadores da criatividade no Banco.

Ficou evidente que não há sistemas estabelecidos de reconhecimento às contribuições criativas dos funcionários. Nesse sentido, não há nenhuma política prévia por parte da empresa, nem por parte da administração da agência. Porém, como veremos mais adiante, há, ao menos, certa valorização. Ficou igualmente evidente que os gestores da agência – e do Banco, por inferência – não são treinados ou especialmente orientados, formal e sistematicamente, a primar pela criatividade em suas equipes de trabalho.

### **7.1.3 O Ambiente**

Todos os gestores afirmaram preocupar-se com o ambiente em que atuam suas equipes. De modo geral, o sentido da pergunta lhes remeteu aos aspectos físicos do ambiente,

mas muitos citaram que se ocupam do clima organizacional e do moral da equipe. Invariavelmente, quando perguntados, responderam que estimulam, em suas equipes, a autonomia, o autodesenvolvimento, as inovações e dão, em linhas gerais, liberdade de ação aos seus subordinados.

Nenhum dos entrevistados pôs em prática ações que visassem especificamente incrementar a criatividade das suas equipes. Com respeito à autonomia e às inovações, todos, também, afirmaram que é dada autonomia dentro de limites estabelecidos – até pela pesada carga normativa inerente ao trabalho no Banco –, e desde que haja plena comunicação das ações e aval das chefias. Da mesma forma, todos afirmaram, como forma de estimular a criatividade, que mantém uma postura aberta às idéias das pessoas, pondo em prática inovações que venham dos funcionários, desde que “adequadas”.

Um dos gerentes citou o incentivo ao crescimento na carreira como forma de estímulo ao dinamismo de sua equipe. Outro, ainda, afirmou que vê na delegação de responsabilidade uma maneira de criar na equipe o conhecimento mais amplo e profundo das atividades, o que gera autonomia e criatividade.

Quando perguntados sobre “como é no Banco formar equipes criativas”, as respostas giraram em torno das dificuldades. Alguns afirmaram ser difícil pela alta rotatividade: com constantes promoções e transferências, a todo o momento se agrega à equipe um funcionário que precisará se adaptar à cultura da equipe até começar a dar “frutos criativos”. Outros gestores afirmaram que a dificuldade advém da pequena medida em que se pode selecionar os integrantes da sua equipe, já que no Banco, em que o ingresso se dá mediante concurso, as pessoas simplesmente “vão parar” nas equipes.

Em linhas gerais, o que sobreveio foi a impressão de que há a preocupação dos gestores com o oferecimento de um ambiente de qualidade, mas essa preocupação não passa muito perto da noção profunda da importância do estímulo à criatividade para o rendimento da equipe. Essa preocupação com a qualidade do ambiente, ficou claro, é consequência da estratégia maior da empresa, que demanda de seus gestores – e oferece meios pra isso – a capacidade de estabelecer um clima organizacional que facilite o atingimento amplo dos seus objetivos.

Além disso, sobreveio a impressão de que preocupar-se com criatividade, mediante uma série de outras exigências imediatas a que estão permanentemente sujeitos os funcionários, acaba tornando-se banal. Em outras palavras, o que os gestores dizem é que, se por um lado a empresa quer pessoas inovadoras, por outro exige crescimento na venda de produtos, atendimento de excelência aos clientes e conformidade plena dos processos internos, tudo em medida tal que não chega nunca o tempo de ocupar-se da criatividade. O que é, sem dúvida, um paradoxo, pois se as metas são atingidas, é pela intensa atividade – e criatividade – das pessoas e equipes.

#### **7.1.4 Criatividade e Qualidade de Vida**

Quando perguntados dos benefícios da criatividade para uma equipe de trabalho, os gestores citaram o aumento da satisfação com o trabalho, o maior rendimento do indivíduo nas atividades, a manutenção de um “ambiente mais leve”, a capacidade da equipe em superar reveses e atingir objetivos e, invariavelmente, o incremento da qualidade de vida.

No que tange à relação entre criatividade e qualidade de vida, os gestores responderam, invariavelmente, que elas existem e são importantes. Mas a conexão estabelecida, na maior parte dos casos, foi a de que, com criatividade, se consegue mais facilmente atingir os objetivos dentro dos prazos estabelecidos, reduzindo a pressão, liberando tempo e eliminando a sobrecarregada demanda percebida pelas pessoas na empresa.

Outra importante relação apontada, essa mais próxima da idéia de criatividade como essência do homem, foi a de que a criatividade é necessária para que se fuja à monotonia, “destruidora da vontade das pessoas”. Foi dito por alguns gestores que, tolhendo as pessoas da sua faculdade criativa e dinâmica, fica quase impossível a existência qualidade de vida no trabalho.

A teoria diz que os líderes possuem papel fundamental no estabelecimento do ambiente estimulante à criatividade. Enquanto responsáveis pela comunicação dos objetivos organizacionais, enquanto mediadores dos conflitos, enquanto promotores da abertura ao

diálogo e da aceitação às diversidades e enquanto incentivadores do comprometimento e do envolvimento pleno das pessoas com a organização. Os líderes da agência Cristóvão Colombo se preocupam em cumprir satisfatoriamente este papel, segundo o que eles próprios relataram. Muito embora, como vá foi dito, sem a consciência imediata de que estivessem seguindo a receita do fomento à criatividade.

## 7.2 QUESTIONÁRIOS

Passemos então aos resultados obtidos nos questionários, respondidos pelos funcionários e estagiários. Como o expresso na metodologia, as questões davam como opção de resposta uma escala, de 1 a 5, que oscilou entre o ‘discordo totalmente’ e o ‘concordo totalmente’.

As respostas serão dispostas, quantitativamente, de acordo com a variável investigada. Os resultado, em números absolutos, serão apresentados somando-se os totais respondidos nas alternativas 1 e 2, bem como os obtidos nas alternativas 4 e 5, por estarem ambas nas áreas de discordância e concordância, respectivamente. A coluna do meio corresponderá à quantidade de respostas 3, ‘não discordo nem concordo, sem resposta’.

Seguem, então, os resultados.

Variável	Questão	Soma 1 e 2	3	Soma 4 e 5
Tratamento estratégico	1	1	-	17
	6	1	2	15
	21	2	2	14

*Tabela 2*

Quanto à importância dada à criatividade pela empresa (**Tabela 2**, pág. 56), a maioria absoluta das pessoas entende que a criatividade é uma qualidade necessária às atividades bancárias; percebe que a criatividade é esperada dos funcionários e concordam que seus chefes incentivam iniciativas criativas. Apresentando, portanto, em consonância com as condições ideais para o clima organizacional criativo.

Variável	Questão	Soma 1 e 2	3	Soma 4 e 5
Talento individual	4	-	2	16
	33	-	-	18

*Tabela 3*

Quanto à existência de pessoas criativas na agência (**Tabela 3**, pág. 57), da mesma forma, a maioria das pessoas concorda que usa de criatividade ao desenvolver suas atividades, e a totalidade percebe que existem pessoas criativas trabalhando na agência. De acordo, também, com o necessário para a criatividade das equipes.

Variável	Questão	Soma 1 e 2	3	Soma 4 e 5
Sistema de reconhecimento	7	5	3	10
	14	4	2	12
	22	8	6	4

*Tabela 4*

Já as questões que investigavam a existência de um sistema de reconhecimento (**Tabela 4**, pág. 57) apresentaram dissonâncias importantes. Apenas pouco mais da metade das pessoas concorda que o Banco do Brasil valoriza os que colaboram com sua criatividade; alguns poucos mais concordam que, na agência, é dado destaque a quem apresenta criatividade na realização das suas atividades; ao passo que uma ligeira maioria concorda que, no Banco, há formas estabelecidas de reconhecimento às contribuições criativas dos funcionários.

Estes números refletem que a criatividade, se é percebida como esperada, não é valorizada como esperariam as pessoas.

Variável	Questão	Soma 1 e 2	3	Soma 4 e 5
Abertura a opiniões	10	1	1	16
	17	3	2	12

Tabela 5

Quanto à abertura dos chefes e colegas a diferentes opiniões (Tabela 5, pág. 58), houve grande concordância de que os superiores dão abertura a opiniões divergentes das próprias; também, uma representativa maioria concorda que, na agência, é comum discutirem-se assuntos sob diferentes pontos de vista. Ambos os aspectos, fundamentais para a atuação dos indivíduos criativos.

Variável	Questão	Soma 1 e 2	3	Soma 4 e 5
Envolvimento total	12	0	2	16
Com o trabalho	27	6	2	10

Tabela 6

No que diz respeito ao envolvimento do indivíduo com seu trabalho (Tabela 6, pág. 58), praticamente todos afirmam que se sentem profundamente envolvidos com seu trabalho, ao passo é apenas ligeira a maioria daqueles que, mesmo fora do horário de trabalho, continuam a buscar soluções. O significativo número de discordantes na questão “busco soluções mesmo fora do horário de trabalho”, mostra que não é voluntário, em todos os casos, o envolvimento das pessoas com seu trabalho.

Variável	Questão	Soma 1 e 2	3	Soma 4 e 5
Limites organizacionais flexíveis	19	5	2	10
	29	4	-	14
	32	4	2	12

Tabela 7

Nesse quesito (**Tabela 7**, pág. 58), os resultados são contraditórios, mas podem ser entendidos. A maior parte das pessoas concorda que a estrutura organizacional da empresa restringe sua liberdade de atuação (questão 19). Provavelmente, a carga de normatização do trabalho no Banco tenha pesado na resposta a esta questão, mas os outros resultados mostram as pessoas tem certa autonomia sobre suas atividades, ou seja, certa medida de flexibilidade. Concomitantemente, pois, uma maioria ainda mais expressiva concordou que tem liberdade para decidir de que forma cumprem suas tarefas e que a estrutura hierárquica existente não impede sua autonomia no trabalho (questões 29 e 32).

<b>Variável</b>	<b>Questão</b>	<b>Soma 1 e 2</b>	<b>3</b>	<b>Soma 4 e 5</b>
Capacidades humanas	<b>16</b>	10	1	7
	<b>24</b>	9	1	8

*Tabela 8*

Os respondentes discordam que consigam desenvolver suas diversas capacidades humanas (**Tabela 8**, pág. 59) no desenrolar de suas atividades, assim como discordam que utilizam todo o seu potencial no trabalho. Essa, provavelmente, é a grande dissonância entre a realidade do local estudado e o ideal apregoado pela teoria. A explicação reside, certamente, no fato de se tratarem de atividades repetitivas.

<b>Variável</b>	<b>Questão</b>	<b>Soma 1 e 2</b>	<b>3</b>	<b>Soma 4 e 5</b>
Tarefas mais abrangentes	<b>11</b>	1	3	13
	<b>18</b>	2	1	15

*Tabela 9*

Para o quesito executar tarefas abrangentes (**Tabela 9**, pág. 59), uma aparente contradição: a maioria concordou que se envolve, do início ao fim, com tarefas abrangentes e complexas. Ou seja, percebem que há espaço para a realização desse tipo de tarefas. Entre tanto, da mesma forma, a imensa maioria afirma que executa, na maior parte do tempo, pequenas

rotinas pré-determinadas. Ou seja, mesmo havendo espaço percebem que a carga de rotinas pré-determinadas ainda é grande.

<b>Variável</b>	<b>Questão</b>	<b>Soma 1 e 2</b>	<b>3</b>	<b>Soma 4 e 5</b>
Meios materiais	<b>3</b>	6	-	12
	<b>15</b>	4	4	10

*Tabela 10*

O item disponibilidade de meios materiais (**Tabela 10**, pág. 60) nos mostra que uma interessante maioria concorda que dispões com facilidade dos meios materiais necessários ao bom desempenho de suas atividades. Por outro lado, uma pequena maioria concorda que o Banco do Brasil não poupa esforços para prover suas agências de ferramentas de trabalho que aprimorem seu desempenho. A percepção das pessoas mostra, portanto, que os meios materiais são bons, mas não ideais.

<b>Variável</b>	<b>Questão</b>	<b>Soma 1 e 2</b>	<b>3</b>	<b>Soma 4 e 5</b>
Meios culturais	<b>5</b>	4	1	12
	<b>9</b>	3	2	13

*Tabela 11*

Quanto à variável disponibilidade de meios culturais (**Tabela 11**, pág. 60), a maioria, ainda, concorda que o Banco se preocupa em oferecer estímulos culturais aos empregados, assim como a maioria concorda que tem a sua disposição, no trabalho, variadas fontes de variado conhecimento. Um ponto a mais a favor do ambiente da empresa.

<b>Variável</b>	<b>Questão</b>	<b>Soma 1 e 2</b>	<b>3</b>	<b>Soma 4 e 5</b>
Informações	<b>13</b>	3	-	15
	<b>23</b>	3	1	14

*Tabela 12*

Quanto à disponibilidade de informações (**Tabela 12**, pág. 60) concordaram, os funcionários, que possuem fácil acesso às informações necessárias ao desempenho de suas atividades, e que, na agência estudada, as informações são disseminadas consistentemente e eficazmente. Em mais um ponto, portanto, se confirma a qualidade do ambiente pesquisado.

<b>Variável</b>	<b>Questão</b>	<b>Soma 1 e 2</b>	<b>3</b>	<b>Soma 4 e 5</b>
Estabelecimento de objetivos	<b>25</b>	4	-	13
	<b>30</b>	2	2	14

*Tabela 13*

Acerca dos objetivos organizacionais (**Tabela 13**, pág. 61), a maior parte dos respondentes concordou que os objetivos do seu trabalho são estabelecidos de forma clara, e que tem plena noção do porquê de cada meta da agência. De acordo, portanto, como o esperado num ambiente propenso a criatividade.

<b>Variável</b>	<b>Questão</b>	<b>Soma 1 e 2</b>	<b>3</b>	<b>Soma 4 e 5</b>
Exposição a diferentes culturas	<b>2</b>	1	1	16
	<b>26</b>	8	2	8

*Tabela 14*

No quesito exposição a diferentes culturas (**Tabela 14**, pág. 61), quase a totalidade das pessoas concordou que trabalhar na empresa as põe em contato com diferentes culturas, mas, paradoxalmente, houve coincidência entre concordância e discordância à afirmação de que é grande a variedade cultural das pessoas com que se lida, na agência. Isto porque, provavelmente, nem todos atendem diretamente ao público, mas trabalham e atividades de retaguarda, ou, ainda, trabalham em segmentos cujo público tem pouca variabilidade (clientes exclusivos, por exemplo).

Variável	Questão	Soma 1 e 2	3	Soma 4 e 5
Abertura conflito	8	2	2	13
	31	4	5	9

Tabela 15

No item abertura ao conflito (**Tabela 15**, pág. 62), a maioria apontou que percebe nos chefes a tendência a abafar os conflitos, ao invés de buscar um consenso. Por outro lado, metade das pessoas acha que, em suas equipes, os conflitos são vistos como parte inevitável do trabalho. Esse ponto é importante, uma vez que o ocorrido como a primeira questão vai de encontro ao defendido como ideal aos ambientes criativos.

Variável	Questão	Soma 1 e 2	3	Soma 4 e 5
Feedback	20	3	3	12
	28	2	1	15

Tabela 16

Finalmente, quanto ao *feedback* imediato (**Tabela 16**, pág. 62), as respostas dizem que a maioria das pessoas concorda que recebem constantemente, dos seus chefes, um parecer a respeito do seu desempenho, assim como concorda que o *feedback* é de profundidade e clareza suficientes. Bons resultados, se comparados ao ideal.

Como se pode ver, expostos os resultados, não há unanimidades. Pelo contrário, há certa dispersão em todos os itens. Mas a resposta geral, pode se dizer, é positiva: na maior parte dos fatores ocorre a predominância das respostas 4 e 5 (discordo moderadamente e discordo totalmente). Permanece, portanto, o verificado na entrevista aos gestores: a idéia de que a empresa apresenta em boa medida as características de um ambiente propício à criatividade.

Chama a atenção a percepção geral a inexistência de uma forma estabelecida de reconhecimento aos criativos. Chama a atenção a percepção expressa pela metade dos pesquisados de que os chefes não lidam com o conflito de frente. Chama a atenção a percepção majoritária de não se consegue desenvolver plenamente as próprias capacidades no trabalho e não se usa todo o potencial no Banco do Brasil.

Mas chama a atenção, principalmente, que a qualidade no ambiente de trabalho buscada pelos gestores, é percebida pelos funcionários. É isso o que faz com que, mesmo que a palavra criatividade não esteja na “ponta da língua” dos gestores, o resultado obtido é um ambiente onde os funcionários conseguem dar suas contribuições criativas.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de pesquisa foi realizado com o objetivo de investigar, na agência Cristóvão Colombo do Banco do Brasil, a existência de um ambiente propício à fecundidade criativa dos funcionários. Tal busca – a busca pela improvável criatividade em um setor tão historicamente marcado pela burocracia, como o de serviços bancários – esteve, o tempo todo, calcada na idéia de que a criatividade, a expressão criativa, é inerente ao homem e necessária à sua plenitude, e, portanto, fundamental para sua qualidade de vida. Foi mais, portanto, uma investigação da qualidade de vida no trabalho na empresa estudada, do que propriamente uma busca pela criatividade como diferencial competitivo. Muito embora afirme o Banco do Brasil que seu principal valor está nas pessoas, e que seu diferencial é o atendimento, ao qual a criatividade é fator fundamental.

Para tanto, foram estipulados outros objetivos, específicos – auxiliares ao atingimento do objetivo maior: conceituar Qualidade de Vida no Trabalho, liderança e clima organizacional, como fundamentos de um ambiente criativo; conceituar criatividade e grupos criativos, fazendo referencia ao contexto onde atua a organização e levantar de que maneiras a empresa aborda o tema criatividade.

Percorrida a etapa da revisão teórica, que assegurou as bases teóricas necessárias ao entendimento da questão, foram realizados os procedimentos de coleta de dados, tendo por sujeitos de pesquisa os funcionários e estagiários da agência Cristóvão Colombo. Foram, então, entrevistados alguns gestores da agência, com o intuito de verificar sua visão sobre a criatividade, sua aplicabilidade ao serviço bancário, sua percepção sobre as intenções estratégicas do Banco do Brasil quanto à criatividade, suas preocupações com o ambiente em que atuam suas equipes e as relações que estabeleciam entre criatividade e qualidade de vida. Por outro lado, aos demais funcionários, foi aplicado um questionário, que visou extrair-lhes as

percepções sobre as variáveis – estabelecidas no referencial teórico – pertinentes ao clima organizacional criativo, com perguntas que giravam em torno de grandes temas como liderança, clima organizacional, percepção da estratégia e motivação.

Descobriu-se, na análise dos resultados, que a empresa apresenta significativos pontos favoráveis à criatividade dos seus funcionários. Apesar, inclusive, de todas as esperadas dificuldades que a criatividade geralmente enfrenta quando no confronto com serviços repetitivos, rotineiros e em demanda excessiva, como o executado pelos funcionários do Banco do Brasil – segundo suas próprias palavras. O envolvimento dos indivíduos com a empresa, os incentivos à autonomia e à pró-atividade, a necessidade de dinamismo no atendimento aos clientes e uma estrutura significativamente fornecedora de formação e informação asseguram a pronta resposta dos sujeitos pesquisados à permanência do “estado de mudança”, e dão espaço suficiente para que os mesmos se expressem, atuem, comuniquem, aprendam, ensinem, criem.

Como já foi referido ao longo deste trabalho, a criatividade “pura” não é o fim último da empresa estudada, mas sim uma espécie de “criatividade relativa”: essa postura de abraçar a inovação como um valor essencial, segundo o que é exposto na comunicação institucional da empresa. Há, portanto, limitações, na realidade estudada, em contraposição à situação ideal, exposta na teoria. “Criatividade” não é palavra corrente entre as estratégias imediatas dos gestores para o ambiente das suas equipes. Aparecem sim, termos correlatos, como autonomia e, até certo ponto, responsabilidade. Não há meios estabelecidos de reconhecimento aos inovadores. Em muitos casos, os indivíduos pesquisados referiram não perceber destaque ou valorização àqueles que contribuem com sua criatividade. Referiram, também, não perceber o tratamento direto das situações conflituosas, mas a postura de “abafá-los”.

O ambiente criativo imaginado por todos, aquele em que quase não há rotinas, a organização do tempo e do espaço é extremamente flexível e no qual se espera das pessoas o resultado, independente dos métodos, certamente não existe na agência estudada, e provavelmente em lugar algum do Banco do Brasil. Há, porém, o estabelecimento de objetivos amplamente conhecidos pelos funcionários, o incentivo à autonomia como filosofia de trabalho e a consciência generalizada da importância das pessoas em tudo o que é estratégico para a empresa. Há, portanto, no sufocante emaranhado de normas e limites, flexibilidade suficiente

para que as pessoas busquem seus espaços e inovem neste desconfortável *gap* entre a meta e o resultado.

A conclusão, por fim, é a de que, apesar das restrições verificadas, a famigerada agência do Banco pesquisado apresenta, em linhas gerais, um ambiente, um clima organizacional propício à atuação criativa, mesmo que dentre de certos limites. Do ponto de vista da qualidade de vida, a criatividade observada na empresa é positiva. Poderia-se inferir, inclusive, que a necessidade de dinamismo e criatividade – a oportunidade de expressão autônoma – compense em certa medida o conhecido nível de estresse atribuído – e vivenciado por este pesquisador – à frenética atividade bancária.

O texto base deste trabalho, o texto que inspirou a investigação e perpassou do início ao fim o problema da pesquisa foi essa obra cheia de filosofia e licença poética do sociólogo De Masi. As idéias do autor italiano são, devo admitir, infelizmente, referenciadas numa realidade de primeiro mundo, onde a esmagadora maioria da população não luta diariamente para suprir necessidades primárias de sobrevivência, mas possuem elevados nível educacional e capacidade de consumo. Independente desses pontos questionáveis, a obra tem o admirável mérito de afrontar algumas idéias estabelecidas acerca do trabalho sentido da vida, do exagero do consumismo, do valor irrefletido do dinheiro. Tem o mérito, sobretudo, de falar em felicidade e plenitude, e de incluir na vida organizacional, indiscriminadamente, a fantasia como forma de sobrevivência no mundo que bate em nossas portas.

Seduzido pela fantasia, e guiado pela hipótese, agora confessa, de que o Banco do Brasil demasiadamente precário em termos de criatividade e espaço para expressão criativa, o realizador deste trabalho percorreu os passos prescritos pela teoria para investigar a realidade na referida empresa. Ocorreu, surpreendentemente, dos resultados demonstrarem o erro da perspectiva inicial: as pessoas, as equipes do Banco do Brasil atestaram que a empresa, mesmo que não seja um exemplo de estímulo à criatividade, está com os dois pés na contemporaneidade do mercado em que atua, o qual exige práticas que estimulem amplamente, e não cerceiem os indivíduos.

## 8.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

É necessário que se relate, como limitações da pesquisa, o fato de tratar-se de estudo de caso, o que compromete a generalização dos seus resultados. A empresa, o Banco do Brasil, é muito grande e diversificado, dada sua distribuição em todo o território nacional. A análise, portanto, de uma agência, isoladamente, fornece poucos ou nenhum resultado frente ao todo.

Por outro lado, uma importante limitação diz respeito à complexidade do tema. Como sugere a vasta gama de noções acerca da criatividade e o caráter de mistério que ainda paira sobre o tema, uma pesquisa quantitativa, como o questionário, impede inferências mais profundas. Não seria possível, porém, a realização de entrevistas de forma indiscriminadas, dadas as limitações de tempo para o desenvolvimento da pesquisa.

## 8.2 RECOMENDAÇÕES À ACADEMIA

O mote, a busca principal desta pesquisa, foi a associação da criatividade - como livre expressão – à qualidade de vida, por considerar que o ser humano, esse animal que cria, só se completa quando dá vazão à energia inventiva que vem de si. Recomenda-se, portanto, estudos de aprofundamento da criatividade como condição para a qualidade de vida. Recomenda-se, ainda, estudos sobre assuntos correlatos, como a existência de espaços democráticos nas organizações – espaços para a livre expressão –, bem como estudos sobre a “felicidade” no mundo do trabalho, essa palavra também misteriosa e tratada, aparentemente, com pouca seriedade no mundo dos negócios.

### 8.3 RECOMENDAÇÕES À ORGANIZAÇÃO

À empresa pesquisada, a recomendação que se faz diz respeito à implementação de um sistema de reconhecimento às inovações; à *criação* de uma cultura que valorize as ações criativas, os indivíduos e as equipes criativas; um cuidado especial no tratamento das situações conflituosas, na legitimação do conflito como inerente e até necessário ao crescimento das pessoas, das equipes e da empresa.

Para além da agência Cristóvão Colombo, as recomendações seriam a favor da qualidade de vida: através da valorização ampla e concreta das pessoas e da compreensão, por parte dos estrategistas, da necessidade de – mesmo a custo do sacrifício de parte do lucro líquido ao final do exercício – e haver uma melhor adequação da demanda de trabalho ao número de funcionários. Foi esta, a demanda excessiva de exigências, a unânime queixa dos pesquisados. Suas conseqüências, evidentemente, são a elevação do nível de estresse e a baixa na qualidade de vida das pessoas na empresa.

Parece inaceitável uma sugestão que acarrete quedas na lucratividade, mas, como foi dito algumas linhas acima, a fantasia foi a tônica deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração**: uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações – 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro** – 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Creatividad**: El fluir y la psicología del descubrimiento e la invención. Barcelona: Paidós, 1998
- DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial - 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.
- DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**: entrevista à Maria Serena Palieri. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- DE MASI, Domenico. **Descoberta e invenção**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- DE MASI, Domenico. **Fantasia e concretude**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio século XXI**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. Parará
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial – 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- RIBEIRO, Maíza Santana Neville. **Clima organizacional para a criatividade**. Disponível em: <[www.damicos.com.br/CLIMA\\_ORGANIZACIONAL.pdf](http://www.damicos.com.br/CLIMA_ORGANIZACIONAL.pdf)>. Acesso em: 18.11.2005.
- SAKAMOTO, Cleusa Kazue. **A Criatividade sob a luz da Experiência**: A busca de uma visão integradora do fenômeno criativo. São Paulo, 1999. 296p. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo.
- UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL. Disponível em: <[www.uni.bb.com.br](http://www.uni.bb.com.br)>. Acesso em: 13.11.2005.

## ANEXO I – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS E ESTAGÁRIOS NA PESQUISA.

Leia atentamente às afirmações, marcando com um X, num dos campos à direita, **apenas a alternativa que mais se aproximar à sua opinião**. As alternativas estruturam-se segundo o nível de concordância para com as afirmativas, da seguinte forma:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo moderadamente
- 3 – Nem discordo, nem concordo. Não há resposta.
- 4 – Concordo moderadamente
- 5 – Concordo totalmente

**Em relação às afirmações abaixo, considero que:**

**1    2    3    4    5**

1. A criatividade é uma qualidade necessária às atividades bancárias.					
2. Trabalhar no Banco do Brasil me põe em contato com diferentes culturas.					
3. É fácil, para mim, dispor dos recursos materiais necessários ao bom desempenho do meu trabalho.					
4. Uso de criatividade ao desenvolver minhas atividades.					
5. O Banco do Brasil se preocupa em oferecer estímulos culturais aos seus funcionários.					
6. No Banco do Brasil, a criatividade é esperada dos funcionários.					
7. O Banco do Brasil valoriza aqueles que colaboram com soluções criativas.					
8. Percebo nos chefes a tendência a abafar os conflitos, ao invés de lidar com eles no sentido de chegar a um consenso.					
9. Tenho a minha disposição, no meu trabalho, fontes variadas de conhecimentos os mais diversos.					
10. Os chefes costumam dar abertura a opiniões divergentes das suas próprias na agência.					
11. Me envolvo, do início ao fim, com tarefas abrangentes e complexas.					
12. Sinto-me profundamente envolvido com o que diz respeito ao meu trabalho.					
13. Tenho fácil acesso às informações necessárias ao bom desempenho de minhas atividades.					

14. Na agência é dado destaque às pessoas que demonstram criatividade em suas atividades.					
15. O Banco não poupa esforços para prover as agências de ferramentas de trabalho que aprimorem seu desempenho.					
16. No desenrolar das minhas atividades no Banco, posso desenvolver todas as minhas diversas capacidades.					
17. Na agência, é comum discutirem-se assuntos relativos ao trabalho sob diferentes pontos de vista.					
18. Executo, na maior parte do tempo, pequenas rotinas pré-determinadas.					
19. A estrutura organizacional do Banco restringe minha liberdade de atuação.					
20. Recebo, constantemente, por parte do meu superior, um parecer a respeito do meu desempenho no trabalho.					
21. Os meus chefes incentivam iniciativas criativas.					
22. Há formas estabelecidas de reconhecimento às contribuições criativas dos funcionários.					
23. Na agência, as informações são disseminadas com consistência e eficácia adequadas.					
24. Utilizo todo o meu potencial no meu trabalho.					
25. Os objetivos do meu trabalho são estabelecidos de forma clara.					
26. É grande a variedade cultural entre as pessoas com quem lido no dia-a-dia.					
27. Mesmo fora da agência, fora do horário de trabalho, costumo buscar soluções para as demandas do trabalho.					
28. O <i>Feedback</i> que recebo do meu superior, no decorrer de minhas atividades, é de profundidade suficiente para que eu tenha ampla noção de quais as reais necessidades da minha função.					
29. Tenho liberdade para decidir <i>como</i> cumprir minhas tarefas.					
30. Tenho plena noção do “porquê” de cada meta da minha agência.					
31. Os conflitos, na equipe em que trabalho, são vistos como parte inevitável do trabalho.					
32. A existência de uma estrutura hierárquica não impede que eu tenha autonomia no meu trabalho.					
33. Há funcionários criativos na agência em que trabalho.					