

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO**

**TIAGO BORDIGHINI GIORDANI**

**A PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA CRIATIVIDADE**  
**NAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL**

David Canabarro

**2009**

**TIAGO BORDIGHINI GIORDANI**

**A PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA CRIATIVIDADE  
NAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL**

Trabalho de conclusão do curso de Especialização  
Apresentado ao Programa de Pós Graduação em  
Administração da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para  
A obtenção do título de Especialista em  
Administração.

Orientador: Ivan Antonio Pinheiro

**Tiago Bordighini Giordani**

**A PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA CRIATIVIDADE  
NAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL**

Trabalho de conclusão do curso de Especialização  
Apresentado ao Programa de Pós Graduação em  
Administração da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para  
A obtenção do título de Especialista em  
Administração.

Orientador: Ivan Antonio Pinheiro

Conceito final: A  
Aprovado em 24 de abril de 2009

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Antonio Padula

---

Prof. José Fiorioli

## RESUMO

GIORDANI, Tiago Bordighini. **Criatividade: A percepção da importância da gestão da criatividade nas agências do Banco do Brasil.** David Canabarro, 2009. 77f. Trabalho de conclusão (Pós Graduação) UFRGS, 2009.

O presente estudo tem por objetivo identificar e analisar a Percepção dos Gerentes de Agências do Banco do Brasil vinculadas a Gerência Regional de Passo Fundo-RS, sobre a importância da gestão da criatividade nas equipes e dos gestores como um diferencial de gestão e sua relevância para atingir os objetivos e metas propostos pela empresa. O estudo relaciona o processo ao reconhecimento do perfil das pessoas que criam; ao papel do ambiente organizacional; ao papel dos líderes em ambientes de estímulo a resultados, através de dados coletados junto aos gestores através de pesquisa exploratória. O instrumento de pesquisa foi composto por 37 assertivas. A tarefa do referido instrumento foi avaliar a auto-percepção desses líderes no manejo de equipes e projetos institucionais da empresa, relacionando-os à criatividade como um diferencial de gestão. No quarto capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa, esses resultados mostram que: o estabelecimento de cultura da criatividade nas organizações necessita de líderes preparados para tal; o potencial criativo deve ser otimizado em novos projetos, novos desafios, e em rotinas sustentadoras do cotidiano; os gestores devem identificar funcionários que melhor se ajustam a cada uma dessas necessidades, já que são pressupostos para manter a competitividade; os gestores também necessitam rever o estilo de gestão, e as formas de relacionamento entre eles e demais funcionários. Para os Gerentes pesquisados, a criatividade exerce papel fundamental nos negócios e é aplicada em todas as áreas inclusive no campo da estratégia.

Palavras-chaves: potencial criativo. Criatividade nas organizações. Criatividade como diferencial de Gestão.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Etapas do processo criativo.....	15
Quadro 2 – Características de uma organização criativa.....	18
Quadro 3 – Fatores Facilitadores e Bloqueadores da Criatividade.....	21
Tabela 1 – Composição da pesquisa sobre o Reconhecimento do Perfil da Pessoa que cria.....	30
Tabela 2 – Composição da pesquisa sobre as Relações Interpessoais.....	32
Tabela 3 – Composição da pesquisa sobre o Papel do Ambiente Organizacional.....	34
Tabela 4 – Composição da pesquisa sobre o Papel dos gestores em ambiente de estímulo a Criatividade.....	35
Tabela 5 – Composição da pesquisa sobre a relevância da Criatividade nas Organizações.....	37

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA.....	8
1.2	OBJETIVOS.....	10
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
2.1	CRIATIVIDADE.....	12
<b>2.1.1</b>	<b>O processo criativo.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.2</b>	<b>O prazer da criatividade.....</b>	<b>15</b>
2.2	CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO.....	17
<b>2.2.1</b>	<b>Criatividade na organização.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Criatividade na Organização e o Papel do Ambiente.....</b>	<b>19</b>
2.3	A GESTÃO DA CRIATIVIDADE RELACIONADA À QUALIDADE E PRODUTIVIDADE.....	22
<b>2.3.1</b>	<b>A Criatividade e o Clima Organizacional.....</b>	<b>23</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>26</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	26
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO.....	26
3.3	UNIVERSO DA PESQUISA.....	27
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	28
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
4.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	29
4.2	DESCRIÇÃO DO PÚBLICO PESQUISADO.....	30
<b>4.2.1</b>	<b>Análise do reconhecimento do perfil da pessoa que cria.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Análise das relações interpessoais</b>	<b>32</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Análise do papel do ambiente organizacional</b>	<b>33</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Papel dos gestores organizacionais em ambiente de estímulo à criatividade.....</b>	<b>35</b>
4.3	RELEVÂNCIA DA CRIATIVIDADE PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	37
4.4	SUGESTÕES.....	38
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>40</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>
	<b>QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>44</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Em grandes organizações e com grande número de unidades de operações, como o Banco do Brasil, a manutenção da unidade da empresa é pautada pela padronização dos procedimentos, produtos, lay-out da agências, modelos de relacionamento com os clientes e cultura organizacional. No entanto, em um país com dimensões continentais como o Brasil, com diversidades culturais, econômicas e sociais, não só das praças de atuação mas também dos recursos humanos disponíveis na empresa, a gestão das unidades torna-se um grande desafio, na medida em que as soluções padronizadas para todo o país nem sempre são adequadas para atingir objetivos da empresa em todas as suas unidades.

Pode-se usar como exemplos de dificuldades que os gestores enfrentam, o custo de determinados produtos, o lay-out de folders do departamento de marketing, a linguagem de comunicação visual com os clientes nos materiais de propaganda e até mesmo o relacionamento interno com os funcionários, pois a diversidade cultural do país é muito grande.

É necessário adaptar, inovando e buscando formas criativas de atingir os objetivos, tendo que lidar com estas diversidades e com produtos que muitas vezes não foram criados com flexibilidade suficiente a fim de poderem ser customizados de acordo com a necessidade e percepção que a população tem dele. Cada gestor, a sua maneira, usando muitas vezes de muita criatividade, encontra meios de se relacionar com o ambiente interno e externo criando meios de atingir suas metas, muitas vezes não tão ortodoxos. Este é um desafio que a todos os gestores de agências do Banco do Brasil tem que enfrentar além de motivar este comportamento criativo nas suas equipes.

Este comportamento dos gestores, acredita-se, é desejável pela empresa, no entanto, talvez muitos destes gerentes não tenham esta percepção da importância deste comportamento para os resultados, tendo em vista as diversidades e dificuldades já mencionadas.

De acordo com Sens (1998), os humanistas, entendem a criatividade como um comportamento representado pela intuição e espontaneidade, e deste comportamento derivam-se produtos, tais como obras de arte, pensamentos, conceitos, invenções. Estes produtos representam à materialização das potencialidades da pessoa.

Torrance define o processo criativo:

Como um processo natural nos seres humanos, através do qual uma pessoa se conscientiza de um problema, de uma dificuldade ou mesmo de uma lacuna nas informações, para o qual ainda não aprendeu a solução; procura, então, as soluções possíveis em suas experiências prévias ou nas experiências dos outros. Formula hipóteses sobre todas as soluções possíveis, avalia e testa estas soluções, as modifica, as reexamina e comunica os resultados (TORRANCE, 1974, P.02).

As habilidades gerenciais necessárias para se trabalhar como gestor em uma empresa como o Banco do Brasil, são aquelas que promovem a motivação das pessoas nas atividades produtivas, fazendo com que todos possam, em um ambiente de motivação, desenvolver a sua criatividade na solução de problemas e adequação dos produtos.

Em decorrência dos aspectos trabalho, gestão, qualidade, produtividade, e criatividade o assunto remete à discussões mais aprofundadas sobre as relações da gestão com o projeto institucional, com as demais pessoas inseridas ao meio produtivo e com o ambiente organizacional e sobre o sujeito para com ele mesmo e humano, ao acreditar em algo novo, deve cultivar as qualidades de um verdadeiro guerreiro que luta para não se deixar abater pelo primeiro obstáculo que lhe aparece. Acrescentou-se que: A inovação é forçosamente um desafio. Na sociedade atual, é também uma necessidade. O que importa é promover condições para o desenvolvimento das potencialidades presentes de seus recursos (ALENCAR, 1997, p11).

Assim, muitos são os conceitos destinados ao tema criatividade. A inteligência, e a inovação são elementos constantemente relacionados a criatividade.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

O século XX, principalmente em sua segunda metade, proporcionou muitas novas perspectivas para todo o mundo, e especialmente para as organizações. Novas formas de enxergar os negócios, inclusive percebendo as organizações como sistemas, bem como novos relacionamentos com os clientes e concorrentes, tornaram necessário o desenvolvimento de uma nova gestão, mais competitiva e continuamente inovadora, que proporcionasse novos produtos e serviços, a fim de surpreender positivamente os clientes. Nesse sentido:

Existe uma necessidade absoluta de criatividade em qualquer sistema auto-organizável e, na verdade, em qualquer sistema no qual novas informações são acrescentadas àquelas existentes de forma integrante, e, portanto em toda organização que deseje atender os novos anseios de seus clientes (DE BONO, 1994, P. 18).



Essa idéia é confirmada por Stoltz (1999, p.14), pois afirma que atualmente:

É cada vez maior o interesse pela criatividade em virtude da imperiosa necessidade de acompanhar um tempo caracterizado por intensas e rápidas mudanças. Novas necessidades e problemas demandam a ampliação de nossa capacidade de pensar e criar

Segundo Freire (2000), a importância da inovação nas organizações tem crescido muito nos últimos anos, em função de: Redução do ciclo de vida dos produtos; excesso de capacidade instalada; individualização da oferta; aumento da intensidade competitiva; acréscimo de sofisticação dos clientes; aceleração da evolução tecnológica; globalização das economias; escassez de recursos; expectativas dos mercados financeiros; e desregulamentação.

A reflexão sobre a criatividade no ambiente organizacional remete ao uso da mesma para fins determinados, sendo que seu desenvolvimento (da criatividade) não deve constituir um fim em si mesmo. "O que importa não é a existência de criatividade, e sim que ela apóie constante e diretamente as metas estratégicas da empresa" (CARR, 1997, p. 2).

Nesse sentido, Mirshawka, Mirshawka Jr. (1992, p. 133) ressalta:

ser criativo, hoje em dia, não é uma característica romântica e 'charmosa', exclusiva de artistas supostamente desligados de uma realidade. Ao contrário, tornou-se uma necessidade de sobrevivência em todas as áreas profissionais, principalmente na área executiva empresarial, onde enormes interesses econômico-financeiros dependem hoje exclusivamente de novas idéias, novos caminhos e novas soluções

O Banco do Brasil passou por mudanças significativas nos últimos anos. A instituição deixou de ser um Banco de fomento e passou a ser uma empresa de economia mista, tendo uma dicotomia difícil de equalizar, ou seja, um banco comercial que precisa buscar no mercado os seus recursos e também um banco público gestor de políticas do governo, nem sempre lucrativas como instituição bancária e de pesada carga de custos administrativos.

Em um banco que atua com mais de 6.000 pontos de atendimento em todo o Brasil, com mais de 1.500 produtos diferentes no mercado, tendo que lidar com todas as diversidades sociais, econômicas e humanas e ainda esta ambigüidade de banco comercial e banco público, tendo que desenvolver os dois papéis, muitas vezes tendo a carga mais onerosa dos dois lados, atendendo às exigências de rentabilidade dos acionistas da empresa, exige que seus gestores procurem formas criativas para atender a estas demandas.

Portanto, cabe questionar se os gestores consideram ou tem consciência da importância e do papel da criatividade e sua gestão dentro da equipe e como ela interfere

diretamente nos processos produtivos quando direcionada adequadamente. Na realidade, há a necessidade de mensurar também qual a referência que possuem sobre a criatividade como um diferencial na gestão de suas atividades. Aos gestores que vivem o cenário do BB e que precisam incorporar pessoas criativas no seu quadro funcional, cabe questionar também se as condições ofertadas para que o processo criativo ocorra são as que mais favorecem a manifestação da criatividade. A presença dessas condições supõe a capacidade dos gestores em identificar o perfil da pessoa que manifesta a criatividade de forma mais determinada, envolvem as habilidades em lidar com seus funcionários e equipes e uma ampla consciência sobre a própria influência no ambiente de estímulo à criatividade.

Considerando os aspectos descritos, e particularmente a estreita ligação entre gestão e ambiente organizacional, auto-realização, fluência da criatividade associada à qualidade, ao aumento de produtividade, à adaptação ao ambiente e recursos disponíveis, o desafio dos papéis do banco, da padronização de sua atuação e à competitividade da empresa, o problema de pesquisa a ser investigado pode ser evidenciado na seguinte questão:

Qual a Percepção dos Gerentes do Banco do Brasil sobre a importância da gestão da criatividade no ambiente de trabalho.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar a Percepção dos Gerentes de agências do Banco do Brasil da Gerência Regional Passo Fundo, sobre a importância da gestão da criatividade no ambiente de trabalho.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar a postura da empresa. Segundo a percepção dos gestores com relação ao desenvolvimento da criatividade nas agências.

- Identificar, segundo a percepção dos Gestores, as condições para que o processo criativo ocorra, verificando o papel do ambiente organizacional, da empresa e o papel do líder no estímulo à criatividade;
- Identificar os fatores que impedem ou dificultam o desenvolvimento e uso da criatividade nas agências do Banco do Brasil;

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Há muito se questiona acerca da criatividade e suas manifestações. Esta pesquisa parte do pressuposto que o papel da criatividade nas organizações necessita ser amplamente explorado. Existe uma vasta literatura prescritiva que evidencia a urgência da criatividade nas organizações, divulgando jogos e maneiras diferentes de tornar uma equipe criativa. Busca-se e defende-se largamente, a necessidade do empregado ter um perfil mais criativo, e supõe-se que as empresas, para tornarem-se cada vez mais competitivas e duradouras, deverão cultivar a criatividade na essência das suas ações. Para tanto, os líderes devem ter uma atuação mais efetiva no sentido de facilitar o processo criativo e inovador nas organizações.

A revisão está baseada nos elementos essenciais da pessoa que cria, nas inter-relações pessoais, no papel do ambiente organizacional, no papel dos líderes e gestores de projetos e na importância da criatividade nas organizações. Como desdobramento do tema, apresenta uma breve diferenciação entre criatividade e inovação no intuito de evidenciar elementos que compõem uma organização criativa.

O que pretende esta pesquisa é identificar e analisar a percepção dos gestores da empresa pesquisada e fornecer auxílio aos gestores no que diz respeito às condições para a gestão da criatividade.

### 2.1 CRIATIVIDADE

A criatividade sempre foi um enigma fascinante para a humanidade. A busca por novas idéias, por descobertas e significados refletem a importância do pensamento criativo humano, cujo ato representa o encontro entre dois, o subjetivo (o homem) e o objetivo (a realidade). Alencar (1997).

Criatividade está diretamente relacionada à capacidade de gerar-se algo novo, inédito, que segundo Alencar (1997), manifesta-se através da criação de um novo produto que partiu de uma idéia ou mesmo de invenção original, podendo se dar pelo processo de reelaboração e aperfeiçoamento de produtos ou idéias já existentes. Nesse sentido, a criatividade está diretamente relacionada com a maneira pela qual as pessoas percebem o mundo, sendo

influenciada tanto por fatores internos voltados às estruturas de personalidade, como os externos, do meio no qual as pessoas convivem.

Para Alencar (1997), vários são os fatores inibidores com relação à aceitação de novas idéias, dentre eles: o hábito, a intolerância à ambigüidade, o medo de mudar, o dogmatismo, o medo de correr riscos. Nesse sentido, para a mesma autora o grande desafio das empresas consiste na busca de inovações constantes e na adaptação de seus recursos humanos frente à nova realidade. Sendo assim muitas boas idéias acabam sendo desperdiçadas ou não são compartilhadas podendo gerar outras novas ou mesmo sofrerem algum tipo de modificação que às adequem a suas realidades.

Nas organizações, atualmente, a criatividade tem exercido um forte poder de atração no mundo dos negócios, representando mais um grande desafio a ser enfrentado, tendo em vista sua complexidade. Do ponto de vista etimológico significa criação, ou seja, algo novo, Boden (1999).

Ao definir o termo criatividade deve-se levar em consideração as características de personalidade da pessoa que cria, ou seja, seu temperamento, traços, valores, atitudes emocionais; a capacidade criativa de quem cria envolvendo aspectos como pensamento criativo, motivações, percepção de mundo; o objeto de criação, ou seja, o produto criado, onde são consideradas as influências do ambiente interno e externo, através de fatores educativos, sociais e culturais segundo Boden (1999).

De acordo com Boden (1999) nesse sentido, o ato de criar, envolve tanto fatores intrínsecos como extrínsecos à natureza humana. Considerando que o ser humano é passível de desenvolver potencialidades ao longo de sua trajetória, temos que a capacidade criativa pode ser despertada, estimulada e aperfeiçoada.

Para Matos (1993, p. 317), inovar significa "aplicar recursos novos para situações novas, conseqüentes à expansão". Acrescentou que é normal que se encontre a associação do termo inovação a conceitos como criatividade, inventividade e originalidade. Porém, ressaltou que a criatividade é que leva à inovação, ressaltando que a sua aplicação prática pode ser explicada como a conversão da imaginação e daquilo que foi inventado em produto de consumo.

Existem algumas divergências sobre os conceitos de criatividade e inovação. Enquanto se entende que criatividade é a geração de novas idéias, há a percepção de que a inovação é a aplicação dessas idéias. Existe, também, o entendimento de que a criatividade opera como uma geradora de idéias, ao mesmo tempo que a inovação é a tradução da idéia em um novo produto, serviço ou método de produção, Matos (1993).

Segundo Kuczarski (1998), mesmo havendo divergência sobre o significado de criatividade e inovação, parece existir um acordo tácito de que ambos os conceitos devem ser utilizados visando aprender a observar e explorar as mudanças, tornando-as uma boa oportunidade de negócio. Para Kao (1998), a criatividade deveria estar mesmo associada a termos como inovação e espírito empreendedor, visto que, no seu entendimento, a criatividade é um processo que abrange etapas distintas, que são a criação de idéias, o seu desenvolvimento e a criação de seu valor. Conforme Stoner (1985, p. 290) deixou clara a existência de correlação entre os termos criatividade e inovação quando afirmou que, "para permitir que sua organização use mais eficazmente a criatividade, os administradores precisam estar cientes do processo de inovação nas organizações e tomar medidas para estimular este processo".

O importante é ter em mente que, em processos de implementação de idéias, podem-se encontrar barreiras e dificuldades, que são impostas por aqueles que por algum motivo, não querem aceitar ou discutir o novo. Infelizmente, esse tipo de situação, o de rejeitar o novo, tem sido mais uma regra do que uma exceção.

Assim, e conforme discutido, muitos são os conceitos destinados ao tema criatividade. A inteligência, a inovação, e a intuição são elementos que, invariavelmente, são relacionados ao elemento criatividade.

### **2.1.1 O processo Criativo**

A criatividade consiste num processo que se dá a partir da identificação de necessidades e/ou oportunidades, levando a uma busca contínua de alternativas e soluções que levem a resultados positivos. Nesse sentido, este seria o ponto de partida do processo criativo, podendo o processo concluir-se ou não a partir da capacidade inovadora, ou seja, a transformação dessas idéias em algo tangível.

Alencar (1997) descreve o processo criativo a partir da concepção de vários teóricos, para fins deste estudo procurar-se-á apresentar as idéias principais acerca do processo de criação.

Apresenta-se no quadro 01 as etapas do Processo Criativo de alguns autores:

Poincare (1902)	Fase de preparação; Fase de amadurecimento de idéias; Fase de iluminação; Fase de verificação de idéias;
Helmholtz(1974)	Fase de saturação (reunião de dados, atos e sensações); Fase de incubação; Fase de iluminação;
Wallas (1926)	Fase de preparação; Fase de incubação; Fase de iluminação; Fase de verificação;
Leontiev (1960)	Fase de preparação (formulação do problema, elaboração das hipóteses e do método de investigação); Fase de investigação (teste de hipótese e a solução do problema).

**Quadro 1 - Etapas do Processo Criativo**

Fonte: Alencar (1997)

Para que ocorra o processo criativo, torna-se necessário que algum problema ou necessidade seja sentido, a fim de que se possa disponibilizar de todo o saber científico e/ou empírico existente.

### 2.1.2 O prazer da criatividade

Conforme D’Acquino, a criatividade está ligada à camada mais profunda do ser humano. Baseia-se em uma atividade do inconsciente com a participação do consciente, pois:

“O que caracteriza o homem não é apenas a razão, mas também a capacidade de superá-la, mediante a criatividade. De fato, criar é ir além dos limites do racional, ou pelo menos, do comum; é sair do isolamento de si, para ir ao encontro do outro; é entrar no futuro, na eternidade. Por isso, pode-se falar de criatividade, no campo da arte ou da pesquisa científica”. (1992, p.92)

A criatividade não é um atributo peculiar de poucos indivíduos excepcionais; está presente em todos. O que os distingue é o grau de intensidade com que a manifestam. Por fazer parte de todo ser humano, a criatividade necessita ser individualizada e incentivada.

De acordo com estudos de Prado (1998 p.13), sobre criatividade chegou-se à conclusão que: “... todo ato criativo, toda nova idéia somente acontecia quando a atividade envolvida era prazerosa”.

Além disso, a faísca intuitiva é de fundamental importância para a criatividade. Quanto maior o domínio, maiores são as possibilidades de uma nova conexão de idéias, aquela percepção fora do tradicional que caracteriza uma criação.

Segundo D'Acquino (1984), o artesão que cria um lindo objeto, ou o camponês que cultiva um bom produto agrícola, são protagonistas do próprio trabalho, não executores passivos; eles transmitem aos que produzem sua realidade interior, sua personalidade. Além de trabalhar com os braços, trabalham com a mente (e, por isso, também com criatividade).

Confirmando o autor citado, a pessoa que pode ver seu esforço transformado em algo concreto ou um benefício direto, ou seja, pode ver o produto final, decorrente de seu trabalho, possui maior criatividade, uma vez que sente maior prazer ao realizar sua atividade profissional.

A improvisação é uma forma de expressão da criatividade. Nachmanovith comenta:

Num certo sentido, toda arte é improvisação. Algumas improvisações são apresentadas no momento em que nascem, inteiras e de repente, outras são 'improvisações estudadas', revisadas e reestruturadas durante certo tempo antes que o público possa desfrutá-las. Mesmo quando escreve música o compositor está improvisando (ainda que apenas mentalmente). Só depois ele vai refinar o produto de sua improvisação, aplicando a ele técnica e teoria. 'Compor', escreveu Arnold Schoenberg, 'é retardar a improvisação; muitas vezes não se consegue escrever numa velocidade capaz de acompanhar a corrente de idéias.' Obras de arte acabadas, que admiramos e amamos profundamente, são, num certo sentido, vestígios de uma viagem que começou e acabou. O que alcançamos na improvisação é a sensação da própria viagem. (1993, p.19)

Dessa forma, o essencial da improvisação é a livre expressão da consciência quando desenha, escreve, pinta ou toca o material bruto que emerge do inconsciente. Conta-se que um dos alunos de Bach perguntou-lhe:

Professor, como é que o senhor consegue pensar em tantas melodias?" E Bach respondeu-lhe: "Meu garoto, minha maior dificuldade é evitar tropeçar nelas quando me levanto pela manhã. (NACHMANOVITCH, 1993, p.17)

Existe, também, a famosa teoria de Michelangelo sobre a escultura: a estátua já está contida na pedra, sempre esteve na pedra desde o princípio dos tempos, e o trabalho do escultor é vela e libertá-la, retirando, cuidadosamente, o excesso de material. (NACHMANOVITCH, 1993).

Tudo isso gera um incrível prazer e uma enorme alegria. É um prazer, segundo NACHMANOVITCH (1993), que "não se iguala a nada neste mundo". E continua:

O processo criativo é um caminho espiritual. E essa aventura fala de nós, de nosso ser mais profundo, do criador que existe em cada um de nós, da originalidade, que não significa o que todos nós sabemos, mas que é plena e originalmente nós. (p.24)



## 2.2 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

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

Bruno Faria (1998) cita os conceitos de Fernald (1989) quando este conclui que “criatividade e inovação se tornaram parte do vocabulário do mundo econômico e que derivam de indivíduos e não de corporações, não diferenciando os dois conceitos” (Bruno Faria, 1998, p.9). Bruno Faria (1998) cita as concepções de Rosenfeld & Servo (1990) sobre criatividade e inovação não serem sinônimos: “enquanto a criatividade implica na geração de idéias novas, inovação refere-se ao ganhar dinheiro com elas” (Rosenfeld; Servo, in Bruno Faria, 1998, p.9). Nesses conceitos estão embutidos as concepções de uma estrutura organizacional em que as novas idéias possam surgir, e um empenho na geração de recursos para torná-las economicamente viáveis.

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

### 2.2.1 Criatividade na Organização

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

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

<b>C</b>	- Capacidade de adaptação em um mundo em rápida mudança marcado pela incerteza,
<b>R</b>	competição crescente e turbulências;
<b>I</b>	- Respeito, no ambiente de trabalho, à dignidade e valor dos indivíduos;
<b>A</b>	- Intensa atividade de treinamento e aperfeiçoamento de seus quadros;
<b>T</b>	- Administração orientada para o futuro;
<b>I</b>	- Tolerância e aceitação das diferenças e diversidade entre seus amigos;
<b>V</b>	- Incorporação criativa de novos procedimentos, políticas e experiências;
<b>A</b>	- Valorização das idéias inovadoras;
	- Autonomia e flexibilidade presentes na estrutura organizacional.

**Quadro 02 – Características de uma organização criativa**

Fonte: Alencar, 1997

John Kao (1997), ao tratar sobre como as organizações podem ser criativas, Apresenta a característica de condições determinadas para que a criatividade ocorra na organização, conforme segue:

- superar a preocupação com o físico e financeiro em prol do puramente humano: imaginação, inspiração, engenhosidade e iniciativa;
- permitir que a energia criativa, a cor, o fascínio, o desafio e a alegria floresçam em toda a empresa;
- Os líderes devem estabelecer a direção, inspirar, ouvir, facilitar e prover, como mestres do jogo da combinação, criando o desafio coerente que ascenda a centelha da inovação;- As organizações devem reservar espaços físicos que facilitem a criatividade, de forma segura, libertadora do psiquismo, que garantam a atmosfera de intimidade, que sejam confortáveis, estimulantes, livres de distrações e intrusões, regulados ou não pelo tempo;
- as organizações devem infundir, imbuir e instilar respeito à crença no poder da criatividade em toda a empresa (estabelecer cultura), e derrubar os obstáculos obsoletos à criatividade;
- a tecnologia pode ser utilizada com um excelente amplificador da criatividade;
- cultivar o princípio da interdependência entre idéias, produtos bem-sucedidos, e ambos dependentes da gerência eficaz da criatividade (Kao, 1997);

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

## 2.2.2 Criatividade na Organização e o papel do Ambiente

Ao representar seus estudos sobre o perfil de uma organização criativa, Alencar (1997), enfatiza a importância fundamental do ambiente do trabalho na vida do indivíduo, substituindo, em grande parte, o papel da família, da vizinhança, da igreja como comunidade primária. Na configuração da atualidade, “o local de trabalho passou a ter um significado especial, em que as necessidades de envolvimento, apoio, apreço e reconhecimento social devem ser satisfeitas, havendo espaço para a pessoa crescer e amadurecer” (Alencar, 1997, p.90). No que diz respeito à criatividade, pela fragilidade com que as novas idéias surgem, a autora deixa claro que o ambiente deve permitir que as idéias floresçam, apesar do desafio em ambiente onde o clima é desfavorável. Neste aspecto, a autora cita as colocações de Srour (1994) quando afirma que “querer obter dos funcionários comportamento criativo em ambiente politicamente fechado, sem oxigênio libertário da polêmica e das críticas, sem o cultivo das diferenças ou o reconhecimento da sua legitimidade, é sonhar acordado” (Srour, 1994, p.41, in Alencar, 1997, p.90).

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

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

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

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

Alencar e Bruno Faria (1997) realizaram pesquisa com o objetivo de identificar estímulos e barreiras do ambiente de trabalho à expressão do potencial criador de profissionais de organizações diversas do Distrito Federal. O instrumento ficou estruturado em três partes, sendo (Alencar; Bruno-Faria, 1997, p.87-91) a:

a) primeira: 142 itens relativos a distintos aspectos do ambiente de trabalho que poderiam ser considerados estímulos ou barreiras à criatividade;

> fatores referentes a estímulos à criatividade no ambiente de trabalho: ambiente físico adequado, clima social favorável entre colegas de trabalho, incentivo à novas idéias, liberdade de ação, atividades desafiantes, salário e benefícios adequados, ações de chefia e da organização de idéias novas; disponibilidade de recursos materiais;

b) segunda: 04 questões referentes à criatividade e inovação no local de trabalho e um item sobre as condições necessárias à expressão do potencial criador dos empregados, com três opções de respostas;

> fatores referentes a obstáculos à criatividade no ambiente de trabalho: excesso de serviço e escassez de tempo, bloqueio a idéias novas, resistência a idéias novas, problemas organizacionais;

c) terceira: conjunto de itens para levantar dados biográficos e funcionais dos respondentes.

Entre as várias conclusões formuladas pelos autores, salienta-se que:

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

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

motivacional está intimamente interligado ao processo de gestão no âmbito das organizações, conforme demonstrado no quadro 03:

FATORES FACILITADORES	FATORES BLOQUEADORES
-suporte organizacional da chefia e dos colegas de trabalho; - estrutura organizacional - liberdade e autonomia - salário e benefícios - ambiente físico -comunicação e participação	- estrutura organizacional - características da chefia - relações interpessoais - cultura organizacional - falta de recursos tecnológicos e materiais - ambiente físico - características da tarefa - influências políticos-administrativas - volume de serviços - falta de treinamento - salários e benefícios

**Quadro 03 - Fatores facilitadores e Bloqueadores da Criatividade, de acordo com o resultado da Pesquisa de Bruno-Faria e Alencar (1997)**

Fonte: Rodrigues, 1998.

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

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

As pesquisas apontadas permitem observar que a concepção de gestão de pessoas nas organizações é decisiva para que a criatividade ocorra. Tanto os fatores facilitadores e bloqueadores apresentados no quadro 03, quanto às seis características de um clima favorável para a criatividade, como as observações de Hil e Amabile (1993) sobre como surge à motivação intrínseca e a produção de idéias criativas, todas têm íntima relação com o papel do líder na organização e com as condições que a empresa ofereça aos seus colaboradores para que o potencial criativo se desenvolva e atenda aos objetivos individuais e organizacionais.

Esse conjunto de elementos que compõem as condições a uma organização que pretende ser criativa, deve estar focado no empenho e na capacidade de aprendizagem das pessoas, em todos os níveis. (Pereira, 1999) o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem na organização – desde a superação dos bloqueios individuais, estímulo da gerência à crença na emergência da criatividade – “pode provocar uma maior capacidade de resposta que desencadeará um processo contínuo de aprendizagem organizacional” (Pereira, p.5).

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

### 2.3 A GESTÃO DA CRIATIVIDADE RELACIONADA A QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Da associação da criatividade nas organizações a um processo de gestão que encoraje a participação continuada dos colaboradores na busca de melhorias, vários aspectos que diferenciam o empregado como Dono do Processo do empregado-ideal-para-os-padrões-do-passado, como: autonomia, autodisciplina, treinamento/desenvolvimento/educação, liderança, compromisso, comunicação e trabalho em equipe (Patrão, 1994, p.26-30). O autor discute que as novas posturas da gerência, devem voltar-se a favorecer o surgimento dos aspectos indicados acima, quando trata da liderança participativa, relacionando-a ao estilo, circunstância e ao comportamento do líder, no que diz respeito a habilidade de influenciar o comportamento dos colaboradores do seu grupo a realização de algo ou de uma tarefa desejada (Patrão, 1994, p.51-53).

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

### 2.3.1 A criatividade e o Clima Organizacional

Clima origina-se do grego “klima” e significa tendência, inclinação. Do exame da teoria administrativa é possível perceber que, a partir de determinado estágio, as organizações começam a ser comparadas a organismos vivos. Morgan (1996), compara metaforicamente as organizações a seres vivos, fazendo um paralelo entre moléculas e indivíduos, células e grupos, organismos complexos e organizações. Assim sendo, uma das implicações mais imediatas de se considerarem as organizações como se fossem organismos vivos é, então, tentar descobrir suas necessidades ou carências, pois, além dessas carências fazerem parte integrante do todo organizacional, precisam, de alguma forma, ser atendidas. Clima Organizacional reflete, então, uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da empresa e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas.

Clima organizacional, na definição de Brum (1998) é a percepção que os funcionários possuem a respeito do contexto organizacional em que se localizam. O clima de uma organização é, portanto, representado pelos conceitos que os indivíduos partilham sobre o lugar em que trabalham. Sendo percepção coletiva, é pouco relevante o estudo das percepções individuais e, ainda, a percepção momentânea é mais importante do que a própria realidade. Obviamente, os membros de uma organização não percebem e interpretam o ambiente de trabalho de forma uniforme. A variabilidade pode ser grande e cobrir tanto a identificação dos atributos quanto a intensidade de sua atribuição. Contudo, sempre existem elementos comuns na percepção e interpretação do ambiente organizacional.

Fleury e Sampaio (2002), no entanto ressaltam que o clima organizacional retrata um estado momentâneo enquanto a cultura remete às origens da organização, ao processo de definição de valores básicos e à modelagem de padrões culturais.

Entre os elementos externos e internos que afetam o clima organizacional Silva (2001) relaciona: comunicação, objetivos, responsabilidade, benefícios, participação, criatividade, liderança, motivação, reconhecimento, padrões de qualidade, dentre outros. Pressupõe que o levantamento do clima diagnostica causas das insatisfações, apontando o nível de intensidade e a frequência das mesmas.

Na tentativa de identificar os fatores que compõem o clima no ambiente de trabalho, Alencar (1997) faz remissão aos componentes identificados por VanGundy e suas respectivas descrições, quais sejam:

1. Autonomia: grau de liberdade para inovar;
2. Sistema de premiação dependente do desempenho: sistema de recompensas (salários, benefícios, reconhecimento, condições de trabalho e elogio) justo e apropriado, baseado na competência e no desempenho;
3. Apoio a criatividade: percepção de que a organização está aberta a novas idéias e mudanças que possam ser benéficas;
4. Aceitação das diferenças e diversidade entre os membros: espaço para divergência de pontos de vista e propostas em grupos caracterizados pela diversidade de formação e experiência;
5. Envolvimento pessoal: motivação e envolvimento dos indivíduos;
6. Apoio da direção: valorização das novas idéias por parte dos escalões superiores.

Os determinantes da percepção de clima organizacional, segundo Tamayo (1999), podem ser classificados em duas categorias: individuais e organizacionais. Entre os primeiros, podem ser mencionadas as crenças, os valores pessoais e a personalidade. Os determinantes organizacionais mais importantes são: a estrutura organizacional, os processos, os resultados e os valores da organização. Um dos determinantes individuais do clima organizacional e que merece destaque é constituído pelos valores pessoais. Estes influenciam o julgamento e a avaliação que o funcionário faz do seu ambiente de trabalho. O sentimento de bem-estar do indivíduo na organização deriva da obtenção daquelas coisas que são desejadas, valorizadas e esperadas pelo indivíduo.

São quatro os fatores ocultos que sustentam os mais importantes valores pessoais relacionados com o trabalho: o desejo de clareza, harmonia e justiça; o desejo de desafios, independência e responsabilidade; o desejo de facilitação do trabalho, suporte e reconhecimento; e o desejo de relacionamento social amigável e caloroso. A abordagem mais recente dos valores enfatiza a existência de dez tipos motivacionais de valores que parecem ser universais e que expressam metas do indivíduo, revelando aquilo que ele considera que é bom e desejável para si e para a sociedade: autodeterminação, realização, estimulação, prazer, poder social, segurança, universalismo, benevolência, conformidade e tradição (TAMAYO, 1999).

Dentre as variáveis organizacionais que mais explicam a variância nas percepções do clima, a mais estudada tem sido a estrutura da organização, especificamente em relação às variáveis: divisão do trabalho, centralização, formação de equipes, hierarquia, sistemas de produção e tamanho da organização. O grau de burocracia percebida (alto ou baixo) determina climas abertos ou fechados, respectivamente. Outras pesquisas têm revelado que o



tamanho da organização tem influência importante sobre aspectos do Clima Organizacional. Frequentemente as grandes organizações são mais burocráticas do que as pequenas e possuem normas mais rígidas e precisas, podendo gerar menos comprometimento e mais sentimentos de anonimato e alienação.

A comunicação na organização também é vista como um aspecto vital do clima organizacional. O fluxo, a clareza e a precisão da comunicação são elementos fundamentais na estruturação e coordenação dos funcionários em um sistema social complexo como são as organizações.

O que define mais precisamente o clima organizacional são as percepções compartilhadas entre os membros da organização sobre o ambiente organizacional. Cada um dos empregados dá sentido ao contexto no qual trabalha. Os significados compartilhados constituem o essencial do clima organizacional. Este pode, então, ser definido como um conjunto estruturado de percepções compartilhadas, relativamente duradouras, sobre o ambiente total de trabalho, que influencia o comportamento dos funcionários da organização. (BERGAMINI e CODA, 1997).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste capítulo é apresentar a estrutura metodológica que servirá de base para a pesquisa sobre como identificar e analisar a Percepção dos Gerentes das Agências do Banco do Brasil da Gerência Regional de Passo Fundo sobre a gestão da criatividade.

Segundo Gil (1999, p.42), pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. E, tem como objetivo fundamental, descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. A pesquisa busca o progresso da ciência, procura desenvolver os conhecimentos científicos sem a preocupação direta com suas aplicações e conseqüências práticas. Seu desenvolvimento tende a ser bastante formalizado e objetivo à generalização, com vistas na construção de teorias e leis.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com o propósito de desenvolver um estudo que contribua com as discussões acerca da percepção da importância da gestão da criatividade dos gestores do Banco do Brasil, esta pesquisa é de natureza quantitativa.

Apesar do fenômeno da criatividade ser carregado de subjetividade, somente pode ser mensurado pelas características observáveis ou pelo produto dela proveniente. No âmbito organizacional o processo ocorre de forma semelhante.

#### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Criatividade está diretamente relacionada à capacidade de gerar-se algo novo, inédito, que segundo Alencar (1997), manifesta-se através da criação de um novo produto que partiu de uma idéia ou mesmo de invenção original, podendo se dar pelo processo de reelaboração e aperfeiçoamento de produtos ou idéias já existentes.

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

Potencial criativo: Moscovici (1997) apresenta as características das pessoas com potencial criativo pelos seguintes aspectos: inteligência acima da média, exposição a experiências diversificadas, interesse por idéias e suas combinações, habilidade de jogar com idéias, capacidade de fazer associações remotas, receptividade a metáforas e analogias, preferência pelo novo e pelo complexo e independência no julgamento (MOSCOVICI, 1997, p.155).

Gestão da criatividade: A nova postura da gerência deve voltar-se a favorecer o surgimento dos aspectos que diferenciam o empregado como Dono do Processo do empregado ideal para os padrões do passado, como: autonomia, autodisciplina, treinamento/desenvolvimento/educação, liderança, compromisso, comunicação e trabalho em equipe. Isso quando trata da liderança participativa, relacionando-a ao estilo, circunstância e ao comportamento do líder, no que diz respeito a habilidade de influenciar o comportamento dos colaboradores do seu grupo a realização de algo ou de uma tarefa desejada (Patrão, 1994, p.51-53).

### 3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

Kerlinger (1980) estabelece definições genéricas, para população e amostra. O autor diz que uma população "é um conjunto de todos os objetos ou elementos sob consideração" e que amostra "é uma porção de uma população geralmente aceita como representativa desta população", (KERLINGER, 1980, p.90) .

A população da presente pesquisa será composta por 57 Gerentes de Agências que formam a Regional Passo Fundo do Banco do Brasil.

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para os procedimentos de coleta de dados, foram adotadas duas etapas distintas: a primeira etapa, a elaboração do questionário, feita a partir das próprias percepções e dúvidas do pesquisador que formaram e embasaram o problema de pesquisa, gerando 37 afirmativas a serem respondidas com o grau de concordância ou discordância dos administradores pesquisados.

Para a segunda etapa, pesquisa quantitativa, ocorreu através da aplicação do questionário aos gestores da organização. Para realizar a pesquisa não usou-se os critérios de escolha de amostra, são 57 Gerentes de Agencias das 57 agências que formam a Gerência Regional de Varejo de Passo Fundo, e realizou-se a pesquisa com todos.

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

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

Os questionários foram enviados e devolvidos aos Gerentes pelo malote do Banco do Brasil, sem identificações.

## **4. APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para o tratamento das informações coletadas instrumento da pesquisa quantitativa utilizou-se, a técnica de análise de conteúdo, a qual segundo Roesch (1999 p.170): “os procedimentos da análise de conteúdo criam indicadores quantitativos. Cabe ao pesquisador interpretar e explicar esses resultados, utilizando teorias relevantes”.

Por tratar-se de uma pesquisa quantitativa os dados foram primeiramente tabulados em forma de percentual, o que proporciona a obtenção de medidas precisas sobre a visão dos gestores com relação à criatividade.

O capítulo 4 apresenta os resultados colhidos do tratamento estatístico da pesquisa de forma a permitir a realização da discussão acerca do problema e dos objetivos do estudo.

### **4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

O Banco do Brasil é uma empresa de economia mista e está atuando há 200 anos. Nos últimos 20 anos passou por um processo de reestruturação onde deixou de ser um banco exclusivamente de fomento e distribuidor de recursos federais e passou a ser também um banco comercial que atua em todos os segmentos de produtos e serviços financeiros e de seguridade tanto no varejo como no atacado. Tem suas atividades segmentadas em “pilares” sendo uma referência mundial como banco.

Tais mudanças da instituição afetaram diretamente na formação e na atuação dos gestores das agências. Anteriormente a empresa primava pela formação interna dos funcionários, ou seja, treinamentos e experiência adquirida na empresa. Hoje pode-se afirmar que 100% dos gestores possuem alguma pós-graduação ou estão cursando, portanto fica evidente que este processo de mudança da empresa exigiu muito mais treinamento e desenvolvimento de competências essenciais aos gestores como: orientação ao cliente, trabalho em equipe, liderança, iniciativa na solução de problemas, planejamento e organização, orientação a resultado e compromisso com a qualidade e com o resultado.

## 4.2 DESCRIÇÃO DO PÚBLICO PESQUISADO

Foi enviado 01 questionário por agência pertencente a jurisdição da Gerência Regional de Varejo de Passo Fundo, endereçados ao primeiro gestor, ou seja, o Gerente Geral da Unidade, totalizando 57 questionários. Destes, 50 questionários retornaram respondidos a tempo de serem utilizados, 3 chegaram fora do prazo e 4 não retornaram, obtendo, portanto, um percentual de 87,72% de aproveitamento.

### 4.2.1 Análise do Reconhecimento do Perfil da Pessoa que cria

Esta análise refere-se ao reconhecimento do perfil da pessoa que cria.

Questões	Discordo plenamente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo plenamente	TOTAL
3. envolvimento-criatividade	4%	14%	14%	16%	54%	<b>100%</b>
10. criticidade - criatividade	6%	14%	16%	30%	34%	<b>100%</b>
19. Criatividade áreas	51%	29%	11%	9%	0%	<b>100%</b>
22. idéias polêmicas	31%	36%	18%	13%	2%	<b>100%</b>
5. auto-percepção	6%	0%	8%	48%	38%	<b>100%</b>
2. criatividade risco	28%	29%	12%	20%	11%	<b>100%</b>

**Tabela 01 – Composição da pesquisa sobre o Reconhecimento do Perfil da pessoa que Cria**

Fonte: Dados primários – questionário – agosto/2007

Conforme demonstrado na tabela 02 acima, na questão 3, 70% dos líderes, somando os que concordam pouco e concordam plenamente, pensam saber que os funcionários mais envolvidos com tarefas, mais asoberbados, são justamente os que mais emitem novas idéias. Pode-se, num primeiro momento, se pensar que estes não teriam tempo para isto, no entanto, o mesmo motivo que os leva a este nível de envolvimento com o trabalho os leva a serem criativos, ou seja, o interesse e a motivação. O envolvimento é uma característica do processo criativo. A pessoa envolvida nas tarefas/atividades adquire maior fluência e produz mais idéias sobre determinado assunto, com variadas abordagens.

Na questão 10, 64% tiveram algum grau de concordância que as pessoas mais críticas são criativas. Isto reforça a percepção da relevância do grau de envolvimento e do interesse. Cabe ressaltar que, em se tratando de reconhecer o perfil da pessoa que cria, é fundamental

para o líder conhecer as tendências dos sujeitos inseridos na sua equipe, visando o aspecto motivacional para o trabalho ativado a partir da auto-realização (Alencar, 1996). Considerando que é no trabalho que o homem elabora seu potencial criador e que o consciente racional nunca se desliga das atividades criadoras, a preferência por rotinas ou atividades desafiadoras irá depender do perfil do profissional, e está intimamente relacionado ao aspecto motivacional para o trabalho (Moscovici, 1997).

Na questão 22, 67% dos respondentes, com algum grau de discordância, não evitam discutir idéias polêmicas com seus subordinados e na questão 19, 80% discordaram que a criatividade pode ser aplicada a todas as áreas e na questão 5, 86% dos gestores se consideram criativos. Na questão 2, 57% dos respondentes tiveram algum grau de discordância com a afirmativa de que a criatividade é um risco que deve ser controlado, no entanto, um percentual significativo (31%) tiveram algum grau de concordância. Pode-se fazer uma leitura de que, se observarmos os processos administrativos abertos contra funcionários, por má conduta, desvio de dinheiro, apropriação indébita ou uso do banco em benefício próprio, veremos que são pessoas extremamente criativas. Os meios para atingirem os seus objetivos são os mais mirabolantes e elaborados e tem-se como consenso a idéia de que se usassem esta criatividade para fins produtivos na organização seriam excelentes funcionários.

É possível inferir também que, apesar da maioria dos líderes concordarem que as pessoas mais criativas tendem a ser mais críticas, a maioria não evita discussões polêmicas, sujeitas às críticas. Verifica-se, também, que na percepção da maioria dos gestores, existem áreas do BB em que não se pode expressar a criatividade. A criticidade presente nas pessoas mais criativas deve-se ao natural inconformismo diante do convencional e a autoconfiança que sustenta o valor das suas idéias. Segundo Srour in Alencar (1997), o oxigênio libertário da polêmica favorece o comportamento criativo dos funcionários.

## 4.2.2 Análise das Relações Interpessoais

Esta análise refere-se às relações interpessoais para que o processo criativo ocorra.

Questões	Discordo plenamente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo plenamente	TOTAL
8. medo de errar	0%	4%	9%	36%	51%	<b>100%</b>
6 estímulo a novas idéias	6%	13%	11%	53%	17%	<b>100%</b>
4. descontração incompatível	51%	28%	11%	8%	2%	<b>100%</b>
15.criativos- penalizados	40%	22%	18%	15%	5%	<b>100%</b>
24.estímulo a novas idéias	0%	0%	2%	52%	46%	<b>100%</b>
17. liberdade- novas idéias	13%	21%	0%	33%	33%	<b>100%</b>
28. reconhecimento	0%	0%	2%	35%	63%	<b>100%</b>
23. valorização	2%	2%	2%	34%	60%	<b>100%</b>
32. idéias recusadas	6%	17%	22%	33%	22%	<b>100%</b>
30. rivalidade	42%	29%	13%	13%	3%	<b>100%</b>
29. expressão de idéias	0%	15%	17%	58%	10%	<b>100%</b>
36. questionamento-tarefas	7%	10%	18%	40%	25%	<b>100%</b>

**Tabela 02 – Composição da pesquisa sobre as Relações Interpessoais**

Fonte: Dados primários – questionário – agosto/2007

A questão 8 que trata sobre criar sem medo de errar demonstrou que 87% dos respondentes concordaram quase plenamente com a questão, e a iniciativa que favorece a criatividade é reforçada pela questão 6, quando 70% dos respondentes declararam valorizar a iniciativa no ambiente de trabalho. A iniciativa é vista por Kao (1997) como componente do espírito empreendedor e da modalidade presente nas pessoas mais talentosas. O processo criativo, na fase de verificação de resultados, requer o julgamento de terceiros. O medo de errar e de não ser aceito pode inibir a fluência criativa (Kneller, 1978). Sobre a conduta diante do erro, Arruda & Navran (2000), ao tratar a qualidade ética nas organizações e a postura dos gerentes, lembram que “se a imagem da organização é de invulnerabilidade e onisciência, pode resultar humilhante admitir o fracasso diante dos outros, informando-lhes o erro cometido” (Arruda; Navran, 2000, p.33). Por outro lado, um ambiente de lealdade, onde o líder pessoalmente dá exemplos de conduta e demonstra humildade em retificar seus erros, a organização dá mostras da validade de conjunto de valores éticos presentes na cultura.

Esse aspecto também pode ser observado na questão 4, quando 79% dos respondentes consideraram, quase plenamente, que a espontaneidade gera descontração compatível com o ambiente de trabalho. Kao (1997) propõe que, para as organizações tornarem-se mais criativas



e estabelecerem a crença no poder da criatividade, o cultivo da espontaneidade equilibrada favorece o surgimento dos insights criativos para as contribuições genuinamente novas.

Na questão 15, fica evidenciado que a tentativa de novas soluções, mesmo que não previstas nas normas do banco, não são penalizadas pelos gestores e pela organização, desde que, obviamente, não haja dolo, má fé ou locupletação dos envolvidos.

Na questão 24 os gestores deixam bem claro que os funcionários sentem-se estimulados a contribuírem com novas idéias, bem como eles próprios. Para Moscovici (1999), os “solucionadores criativos” apresentam grande interesse e habilidade por idéias e suas combinações. Cabe aos líderes dar a direção e garantir a precondição mental de “mente de iniciante” (Kao, 1997).

Observa-se que 66% dos respondentes da questão 17 afirmaram estar a vontade para expressar duas idéias junto a Gerência Regional do banco e na questão 23 e 28 fica evidenciado que as novas idéias advindas da equipe são valorizadas e abertamente reconhecidas por estes gestores, no entanto, na questão 32 observa-se dificuldades em justificar aos integrantes da equipe o motivo pelo qual suas idéias foram recusadas. Na questão 30 quanto à rivalidade na equipe, 71% discordaram que há, 13% ficaram na dúvida e 16% admitiram existir certa rivalidade entre seus subordinados.

Na questão 29, 69% percebem um empenho nas equipes em expressar suas idéias. Isto é de grande relevância no ambiente organizacional pois a comunicação é aberta e propicia evolução e crescimento da equipe. Com relação ao questionamento dos efeitos resultantes de uma tarefa dada a um integrante da equipe, na questão 36, 65% responderam que os funcionários questionam, ou seja, isto é fruto da abertura de comunicação e do empenho em expressar suas idéias.

Pode-se concluir que não existem, nas agências do banco, barreiras culturais ou dificultadores com relação ao relacionamento nas equipes, entre chefes e subordinados, que possam ser inibidores do processo criativo.

### **4.2.3 Análise do Papel do Ambiente Organizacional**

A presente análise refere-se às condições para que o processo criativo ocorra nas organizações tratando-se do papel do ambiente neste processo.

Questões	Discordo plenamente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo plenamente	TOTAL
11. liberdade	6%	13%	6%	25%	50%	100%
13. inovação	15%	50%	9%	17%	9%	100%
14. estrutura organizacional	20%	33%	7%	27%	13%	100%
21. valorização do diferencial	11%	25%	22%	27%	15%	100%
7. adaptação das normas	18%	14%	9%	34%	25%	100%
31. premiação	33%	31%	14%	17%	15%	100%

**Tabela 03 – Composição da pesquisa sobre o Papel do Ambiente Organizacional**

Fonte: Dados primários – questionário – agosto/2007

No item anterior são verificados vários aspectos das relações interpessoais para que o processo criativo se faça presente no Banco do Brasil. O papel do ambiente organizacional engloba, além dos aspectos físicos e estruturais, a cultura organizacional que molda os processos gerenciais.

Na questão 11 sobre a liberdade que todos tem para expressar suas idéias, 75% dos respondentes afirmaram que a liberdade é dada a todos para as discussões sobre problemas e novas idéias e na questão 13, 75% afirmaram que no Banco há espaço para estas idéias e sugestões.. Na questão 14, no que se refere a mudanças na estrutura organizacional da empresa, 53% discordam que ela não se alterou nos últimos anos e um percentual expressivo, 40% entendem que ela é a mesma. A empresa vem passando, periodicamente, por profundas alterações estruturais. Estas alterações desencadeiam nas agências períodos de adaptação onde, por vezes, é muito difícil para o gestor administrar tantas variáveis como falta de pessoal treinado, por exemplo. Pode-se entender que as alterações são profundas nas atividades fins do BB, ou seja, nas agências, no entanto, na diretoria e demais órgãos permanece a mesma.. A questão 21, quanto a valorização da criatividade como um diferencial do funcionário pela empresa, foi a questão mais equilibrada e, portanto, polêmica do questionário, onde 36% discordaram que o BB valorize esta característica, 42% concordaram e 22% ficaram em dúvida.

Na questão 7, uma das questões chaves deste trabalho, 59% admitiram, que é necessário interpretar e adaptar os normativos do BB a realidade de cada agência. As variáveis econômicas e sociais, considerando todo o país, são muito grandes e os normativos, as tarifas, os produtos e até a abordagem de marketing da empresa são absolutamente iguais para todos, sendo necessária esta adaptação, mas sem ir de encontro aos normativos. Uma tarefa que exige muita criatividade.

Na questão 31 fica evidenciado que o Banco não tem programa de premiação ou bonificação aos funcionários que contribuem com idéias inovadoras que sejam utilizadas pela empresa. Esta é uma estratégia que talvez esteja alinhada com a política salarial da empresa onde não existe remuneração variável e as relações trabalhistas e sindicais são bastante discutidas em dissídios anuais, não tendo, talvez, a flexibilidade necessária para implementação de um programa deste tipo.

Para as empresas que investem em criatividade e inovações, que adotam estímulos claros à manifestação e contribuição dos funcionários com suas idéias, o estilo de gestão deve estar focado nas maneiras de estimular seus funcionários com suas idéias, e na adoção de atitudes inovadoras. O Banco do Brasil precisa evoluir neste aspecto pois observa-se que os gestores tem consciência destas necessidades, no entanto, formalmente, a empresa não está dando o devido respaldo a estas estratégias.

#### 4.2.4 Papel dos Gestores Organizacionais em Ambiente de Estímulo à Criatividade

As condições para que o processo criativo ocorra nas organizações englobam o papel dos líderes nas equipes e como promover um ambiente estimulador à manifestação da criatividade.

Questões	Discordo plenamente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo plenamente	TOTAL
1. normativos	49%	28%	6%	15%	2%	100%
9. meios não usuais	29%	25%	4%	23%	19%	100%
16.inform. estrat. bloqueadas	36%	38%	7%	16%	3%	100%
35. visão holística	2%	4%	8%	47%	39%	100%
18. sugestões restritas	62%	27%	0%	5%	6%	100%
33. liberdade questionamento	0%	0%	11%	44%	45%	100%
26. crédito na capacidade	0%	0%	4%	55%	41%	100%
27. confiança na equipe	0%	4%	4%	40%	50%	100%
34. foco nas estratégias	0%	11%	9%	41%	36%	100%
37. sugestões que possam prejudicar o gestor	69%	13%	9%	9%	0%	100%

**Tabela 04 – Composição da pesquisa sobre o Papel dos gestores em Ambiente de Estímulo à Criatividade**  
Fonte: Dados primários – questionário – agosto/2007

Pelos resultados apresentados na questão 1, também uma das questões chaves da pesquisa, observa-se que os Gestores tem consciência do cabedal de habilidades que é necessário dominar. O Banco do Brasil é extremamente ágil no sistema de informações gerenciais, tendo praticamente em tempo real a evolução dos números da agência bem como a atualização dos normativos, no entanto, dominar estes sistemas não é o suficiente, na percepção dos gestores, já que 77% discordaram, para ser um gestor bem sucedido.

Na questão 09 houve um relativo equilíbrio nas concordâncias e discordâncias, 54 e 42% respectivamente, com relação a necessidade de uso de métodos e meios não usuais e não previstos nos normativos do banco, para se obter sucesso. Isto indica que 42% concordam ter que usar da criatividade adotando práticas nem sempre previstas. Tendo em vista a natureza e ousadia do questionamento este foi um percentual bem considerável, no entanto, a maioria, 54%, discordou.

Com relação a questão 16, 74% tem o entendimento de que as informações estratégicas da empresa não devem ser bloqueadas aos funcionários e na questão 35, 88% admitem ter que pensar além dos dados para tomar decisões estratégicas e 89% , questão 33, discordam que os funcionários devem dar sugestões restritas a sua área de atuação. Pode-se afirmar que mantendo as estratégias da empresa ao alcance de todos o nível de comprometimento de cada funcionário é muito maior pois saberá exatamente o motivo pelo qual precisa fazer este ou aquele trabalho e vender este ou aquele produto bem como a qualidade de suas sugestões e sua motivação para procurar novas soluções e desenvolver a criatividade será muito maior. Embora haja uma evidente manifestação positiva sobre a iniciativa no ambiente de trabalho, a constatação de que a iniciativa deve estar relacionada à clareza de objetivos, permite resgatar as ponderações de Bono (1995) quando se reporta à lógica das idéias dominantes convencionais que moldam as manifestações. A estratégia é vital à organização, tanto pela sua presença quanto pela ausência, e concorre para a estrutura do pensamento sistêmico que considera todas as variáveis do macro e micro ambiente. Na questão 34, 77 % afirmara concentrar-se nas estratégias da empresa procurando não desperdiçar tempo e atenção com ações que não seja foco destas estratégias. Isto se dá em função da acessibilidade dos sistemas de informação gerencial e de comunicação interna da empresa. Pode-se ter diversos focos e estes mudarem diariamente, no entanto, o acompanhamento e o fluxo das informações são em tempo real.

Na questão 26, 96% dos respondentes afirmaram acreditar na capacidade criativa de seus funcionários e avaliar seriamente suas opiniões e 90% afirmaram ter plena confiança neles (questão 27). Fica evidenciado, pela maioria absoluta de concordância, o crédito

depositado pelos gestores em suas equipes. Este é um posicionamento que reflete a mudança no sistema de execução de tarefas no banco onde, em outros tempos, sempre havia quem executasse, que conferisse e que se responsabilizava. Hoje cada um é responsável pelas suas tarefas, e, assumindo esta responsabilidade, tem um nível de comprometimento, envolvimento e satisfação no trabalho muito maior do que na situação anterior. Na questão 37, 82% afirmaram não se sentirem ameaçados por sugestões criativas de seus subordinados. Isto pode ser interpretado de duas formas, ou seja, o enfoque de que pode ser prejudicado defendendo uma idéia que apesar de criativa pode não dar certo, e o enfoque de que com idéias criativas o subordinado poderia tomar o seu lugar na hierarquia da empresa, esta última totalmente descartada em função da política de encarecimento adotada pelo banco.

Faz-se necessário, novamente, uma reflexão sobre a enorme gama de atributos e habilidades, abrangentes e diversificadas, que o gestor precisa desenvolver frente ao desafio de gerenciar uma unidade de atendimento do BB. Para Ruas (2000), o atual debate sobre os perfis superestimados dos gestores deve direcionar-se para o compartilhamento coletivo de atributos, na busca da superação das competências gerenciais para o alcance de competências coletivas ou organizacionais. Deste modo pode-se ter condições favoráveis ao surgimento de um ambiente de estímulo e facilitador da criatividade. Os gestores, com relação a criatividade deles próprios como líderes, se superam dia a dia, e tem papel fundamental no processo de gestão da criatividade nas equipes. Não percebe-se, dentro das equipes, problemas com relação a isto. O que se percebe é a falta de ferramentas formais por parte do banco que dêem suporte ao gestor para obter resultados mais concretos.

#### 4.3 RELEVÂNCIA DA CRIATIVIDADE PARA AS ORGANIZAÇÕES

A presente análise trata-se da importância da criatividade para o banco.

Questões	Discordo plenamente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo plenamente	TOTAL
20. perda de tempo	66%	20%	9%	5%	0%	<b>100%</b>
12. reconhecimento diretoria	18%	25%	11%	37%	9%	<b>100%</b>
25. tempo para novas idéias	25%	39%	13%	11%	12%	<b>100%</b>

**Tabela 05 – Composição da pesquisa sobre a Relevância da Criatividade para as Organizações.**

Fonte: Dados primários – questionário – agosto/2007

Para a grande maioria dos respondentes, 86%, atitudes criativas não são um desperdício de tempo, evidenciado na questão 20, no entanto, na questão 12 que trata sobre o reconhecimento pela diretoria de pessoas e atitudes criativas, houve um equilíbrio entre concordâncias e discordâncias, 46 e 43% respectivamente. Pode-se considerar que existem setores da empresa destinados a desenvolvimento de produtos e pesquisas onde certamente estes profissionais tem seu reconhecimento. Ocorre que na base, ou seja, nas agências, atualmente não existe nenhum programa formal de incentivo e reconhecimento. Existiu, por um tempo, um programa chamado “pensa” onde idéias inovadoras que fossem aproveitadas eram premiadas com folgas remuneradas, mas já foi extinto.

Na questão 25, que questiona se o banco permite ou dispõe ao funcionário algum tempo para trabalhar em novas idéias, 64% discordaram ficando evidenciado, uma vez que esta pesquisa foi feita na base, ou seja, no “chão de fábrica” da empresa, a empresa não espera, ao menos não formalmente, que estes possam dar grandes contribuições no sentido de idéias inovadoras. O tempo é extremamente exíguo e controlado por ponto eletrônico que não permite acesso aos sistemas do banco fora do horário estipulado ao funcionário.

#### 4.4 SUGESTÕES

A presente pesquisa foi focada na Percepção dos Gerentes de Agências do Banco do Brasil frente à importância da gestão da criatividade, algumas sugestões são apresentadas com relação a estratégias e políticas a serem avaliadas pela organização e seus Gerentes de Operações:

- Desenvolver treinamentos sobre como ocorre o processo criativo para que os gestores conheçam, de forma mais aprofundada o assunto e para que sintam-se mais preparados para lidar com seus funcionários, estabelecendo assim a cultura da criatividade na organização.
- Criar condições para que os gestores possam identificar e desenvolver o potencial criativo dos funcionários. Sendo a criatividade uma condição inerente ao ser humano, presente em todas as áreas da atividade do homem, o potencial criativo pode ser desenvolvido com o máximo de eficiência tanto em novos projetos e novos desafios.
- Desenvolver um sistema formal de identificação de novas idéias, aberto a todos os funcionários, e com formas de reconhecimento por parte do banco.
- Criar mecanismos formais, validados por normativos e que não representem riscos para os

gestores, como processos administrativos, para adaptação às diferentes realidades do banco em diferentes regiões do país e suas tão diversificadas necessidades como forma de personalizar, mesmo que de forma massificada, o atendimento destes clientes. Ao ser criativo para achar soluções, não prevista nas normas, se a medida não der certo o gestor é penalizado, e se der certo, pode ainda ser penalizado em caso de verificação de procedimentos por auditoria ou gerentes de controle.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo proposto neste estudo, foi o de identificar e analisar a Percepção dos Gerentes de Agências do Banco do Brasil sobre a importância da gestão da criatividade no ambiente de trabalho. O instrumento utilizado foi composto por 37 questões que avaliaram a visão dos Gerentes de Agência sobre a base conceitual da criatividade, as condições para que o processo criativo ocorra (através do reconhecimento do perfil da pessoa que cria, o papel do ambiente organizacional e o papel dos líderes em ambiente de estímulo à criatividade) e a importância da criatividade para a organização.

A presente pesquisa teve como limitação o exíguo tempo para tratar de um tema tão complexo e a racionalidade com que teve que ser desenvolvido o questionário a fim de evitar abstenções, pois o tempo disponível dos gestores para respondê-lo, é sabido por experiência do pesquisador, é muito pequeno.

A questão da adequação as diversidades encontradas em cada unidade do Banco (nenhuma é igual à outra) frente à padronização imposta pela empresa no atendimento, layout, produtos, tarifas e normativos, em uma empresa de tamanha abrangência como já relatado nesta pesquisa associado ao nível de exigência, produtividade e competitividade que hoje há, constituíram o problema que motivou a presente pesquisa.

Com a presente pesquisa verificou-se que os gestores pesquisados consideram sim, de grande importância à gestão da criatividade nas unidades de trabalho.

Pelos dados levantados, os líderes pesquisados demonstraram boa clareza sobre a importância do ambiente relacional na organização para o processo de gestão. Mas talvez não tenham tanta clareza de que, essa postura, contribui fortemente para que o processo criativo ocorra e, com esclarecimentos e quem sabe treinamentos mais aprofundados, é possível supor que poderão contribuir muito mais para desenvolver o potencial criativo nas suas equipes.

Ficou evidente que os Gerentes possuem um perfil criativo. A condição de gestor neste contexto do Banco do Brasil exige isto deles e provavelmente não teriam chegado a esta condição de líder se assim não fossem. Quando se considera que em determinadas agências muito semelhantes, em praças semelhantes, que atuam em mercados semelhantes, muitas vezes dentro de uma mesma cidade ou bairro, gestores obtêm resultados bem diferentes, e que a criatividade e sua gestão são papéis fundamentais para se chegar aos objetivos, entende-se também, que há diferentes níveis de percepção da importância da criatividade e capacidade de gerenciamento entre os gestores. O grande problema que se identificou foi o empirismo com



que é tratada a questão da criatividade nas agências do banco. Talvez pela própria natureza da questão. Certamente, se a base tivesse um canal de comunicação mais claro e formal neste sentido, com a diretoria da empresa, muitas soluções inovadoras surgiriam da base em tempo hábil de serem implementadas pela empresa em toda a rede. Há também que se considerar como um dificultador, a questão tecnológica. A empresa é referência mundial em tecnologia de informação e automação bancária, portanto para que qualquer alteração nos normativos ou sistemáticas de execução possa ser colocado em prática, tem que ser estudado e aplicado pelo setor de tecnologia, dado este elevado grau de informatização dos sistemas do banco.

Certamente, frente á concorrência acirrada de grandes bancos que atuam no mundo inteiro, e que, devido a velocidade que se observa ao se adaptarem ao mercado, devem possuir mecanismos de gestão da criatividade nas unidades, garimpando novas idéias, premiando e incentivando seus autores, gerando novos produtos, novas soluções, “agredindo” o mercado, possa o Banco do Brasil também atuar desta maneira.

Nos últimos anos foram muitas as vezes em que o Banco copiou produtos, soluções e estratégias da concorrência. Neste mercado não é pecado, mas certamente quem chega antes colhe mais frutos.

A empresa evolui muito na questão da personalização do atendimento quando dividiu-se em pilares para atender varejo, atacado e governo. Mas dentro do varejo precisa estar atenta à necessidade de personalização do atendimento, e a grande dificuldade dos gestores em tentar fazê-lo, cada um ao seu modo, cada um usando a sua criatividade e gerindo a criatividade da equipe fazendo adaptações, mas correndo riscos de agir em desacordo com os normativos e serem penalizados, para atender ás necessidades de públicos com perfis tão diversificados como o que temos em todo o Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Eunice Soriano de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ARRUDA, M<sup>a</sup>. Cecília C.; NAVRAN, Frank. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de Administração de Empresas – ERA**. São Paulo, vol.40, n<sup>o</sup>. 03, p.26-35, jul. - set. 2000.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BODEN, Margaret A. (Org.) **Dimensões da criatividade**. Trad. Pedro Theobald. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.
- BONO, Edward de. **O pensamento lateral na administração**. São Paulo: Saraiva, 1994.
- BRUNO-FARIA, M<sup>a</sup>. De Fátima; ALENCAR, Eunice Soriano de. Indicadores de clima para a criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, vol. 33 n<sup>o</sup>. 4, p.86-91, out.-dez., 1998.
- BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- CARR, Clay. **O poder competitivo da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- D'ACQUINO, Giacomo. **Viver o prazer**. São Paulo: Edições Paulinas/Psicologia Familiar, 1992.
- DE BONO, Edward. **Criatividade levada a sério: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DE MASSI, D. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- DIEHL, Astor Antonio, Tatim, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FLEURY, M. T. L. **A gestão da competência e a estratégia organizacional**. In: FLEURY, M. T. L. (Coord) **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FREIRE, Adriano. **Inovação: novos produtos, serviços e negócios para Portugal**. Lisboa: Verbo, 2000.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HARMAN, Willis; HORMAN, John. **O trabalho criativo**. São Paulo: Cultrix, 1997.
- KAO, John. **Jamming – a arte e a disciplina da criatividade na empresa**. Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KUCZMARSKI, Susan Smith; KUCZMARSKI, Thomas D. **Liderança baseada em valores: Reconstruindo o compromisso, o desempenho e a produtividade do empregado**. São Paulo: Educator, 1999.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 7ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.
- NACHMANOVITCH, Stephen. **Ser criativo – o poder da improvisação na vida e na arte**. São Paulo: Summus, 1993.
- PATRÃO, George V. da Costa. **Liderança para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- PEREIRA, Júlio César Rodrigues. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: Ed. USP, 1999.
- PRADO, Flávio de Almeida. **Prazer – a energia dos vencedores**. São Paulo: Editora Mercury, 1998.
- RODRIGUES, Laura Dionísia do Monte; SILVA, Rosinilda Lavadouro da. **Mas afinal, como influenciar a criatividade nas organizações? Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.01, n.º. 07, 2º trim./1998.
- ROESCH, Sylvia Mª. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROGERS, C. **Tornar-se pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 1985.
- SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- STONER, James; FREEMAN Edward. **Administração**. Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1985.
- TAMAYO, A et al **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1999.
- TORRANCE, Ellis Paul. **Criatividade: Medidas, testes e avaliações**. São Paulo: Ibrasa, 1974.



---

11. Todos os funcionários da empresa tem liberdade para contribuir com suas idéias.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

---

12. No Banco do Brasil a criatividade dos funcionários e dos gestores é valorizada e reconhecida pela diretoria.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

---

13. No Banco do Brasil quase não há lugar para atitudes inovadoras.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

---

14. A estrutura organizacional da empresa tem sido a mesma nos últimos anos.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

---

15. Funcionários muito criativos tem sido penalizados por atitudes e condutas fora das normas.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

---

16. Algumas informações estratégicas da empresa precisam ser bloqueadas aos funcionários.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

---

17. Sinto-me a vontade para expressar minhas idéias junto a Superintendência.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

---

18. Os funcionários só devem ser solicitados e dar sugestões em áreas restritas a sua atuação.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

---

19. A criatividade não se aplica em todas as áreas.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

---

20. Não há tempo para desperdiçar com atitudes criativas.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

---

21. O Banco do Brasil valoriza a criatividade como um diferencial nos gestores	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

---

22. Evito discutir idéias polêmicas com meus subordinados.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

---

23. Valorizo abertamente a iniciativa no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

---

24. Meus subordinados sentem-se estimulados a emitir idéias.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

---

25. A empresa permite que os funcionários dediquem algum tempo para trabalhar em novas idéias.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
26. Acredito na capacidade criativa dos meus funcionários e avalio seriamente suas opiniões.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
27. Confio plenamente na minha equipe.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
28. Parablenzo meus funcionários quando desempenham bem as atividades que lhes foram destinadas.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
29. Percebo, aqui na empresa, que as pessoas se empenham em expressar suas idéias.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
30. Há muita rivalidade entre os funcionários da minha equipe.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
31. A empresa oferece prêmios e/ou bonificações para os funcionários que emitem novas idéias executáveis.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
32. Na maioria das vezes os funcionários não entendem os motivos pelos quais suas idéias foram recusadas.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
33. Dou liberdade para que meus funcionários questionem as ordens dadas.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
34. Procuro-me concentrar-me nas estratégias da minha empresa para não dispersar atenção e não desperdiçar tempo.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
35. Frequentemente preciso pensar "além" dos dados para tomar decisões estratégicas.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
36. Meus funcionários costumam questionar sobre os efeitos dos resultados das tarefas nas quais estão envolvidos.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
37. Sinto receio de que uma sugestão criativa de um subordinado traga-me danos pessoais.	1	2	3	4	5
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



