

Elisabete Aparecida Alves

**Estudo sobre a criatividade e a liderança:
resultados de uma análise qualitativa no estado de São Paulo**

**Universidade Fernando Pessoa
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais**

Porto - 2014

Elisabete Aparecida Alves

**Estudo sobre a criatividade e a liderança:
resultados de uma análise qualitativa no estado de São Paulo**

**Universidade Fernando Pessoa
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais**

Porto - 2014

Elisabete Aparecida Alves

**Estudo sobre a criatividade e a liderança:
resultados de uma análise qualitativa no estado de São Paulo**

Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de mestre em Criatividade e Inovação.
Docente orientador: Prof. Doutor Pedro Fernando Santos Silva da Cunha.

RESUMO

ALVES, Elisabete Aparecida. Estudo sobre a criatividade e a liderança: resultados de uma análise qualitativa no estado de São Paulo. 2014. Dissertação de mestrado. Universidade Fernando Pessoa, Porto Portugal.

O objetivo geral deste trabalho é procurar identificar e analisar algumas das características de pessoas criativas e qual sua relevância para o papel do líder. O líder tem um papel fundamental para a obtenção de um ambiente organizacional produtivo e contribui para resultados mais eficientes e eficazes (Kouzes e Posner, 2013).

Em termos teóricos, começamos por apresentar os conceitos de criatividade, personalidade criativa, métodos criativos, liderança, com base nas teorias contingenciais e o papel do líder na condução das equipes.

De igual modo, são debatidas e relacionadas os conceitos de personalidade criativa e a liderança criativa, considerados alguns métodos criativos que o líder utiliza para gerar idéias inovadoras e colocá-las em prática, observando ainda que critérios são utilizados e como são avaliados os processos de inovação.

Em termos empíricos, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com base na aplicação de uma entrevista semiestruturada a cinco pessoas que ocupavam posições de direção e liderança, com o objetivo de verificar especificamente a relação possível entre criatividade nas empresas, características do líder criativo e algumas dimensões sobre o autoconceito do líder criativo.

Os resultados provenientes da análise do conteúdo das entrevistas apontam no sentido de confirmar o quanto a cultura das empresas e as características de pessoas criativas no papel de líderes podem contribuir para que as equipes também sejam mais criativas e os resultados mais eficientes e eficazes.

Palavras-chave: cultura organizacional, pessoa criativa, líder criativo, métodos criativos, equipes criativas.

ABSTRACT

ALVES, Elisabete Aparecida. Study on creativity and leadership: results of a qualitative analysis in the state of São Paulo, Brazil. M.Sc. Masters dissertation. Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.

The general objective of this work is to seek to identify and analyze some of the characteristics of creative people and their relevance to role as a leader. The leader has a key role in obtaining a productive organizational environment and contributes to more efficient and effective results (Kouzes and Posner, 2013).

Theoretically, we start by presenting the concepts of creativity, creative personality, creative methods, leadership, based on contingency theories and the role of the leader in driving the teams.

Similarly, the concepts of creative personality and creative leadership are discussed and related. It will be considered some creative methods that the leader uses to generate innovative ideas and puts them into practice, noting what criteria are used and how they are evaluated in the innovation processes.

Empirically, a qualitative research based on the application of a semi-structured interview with five people in leadership and direction positions was performed with the aim to specifically investigate a possible relationship between creativity in business environment, creative leader's characteristics and some dimensions about self-concept of creative leader.

The results acquired from the content analysis of the interviews confirm that the corporate culture and the creative people's characteristics in leadership positions can contribute to enhance the team's creativeness and achieve more efficient and effective results.

Key words: corporate culture, creative person, creative leader, creative methods, creative teams.

DEDICATÓRIA

A minha família, em especial aos meus pais Walter e Lazara por eu estar aqui e por me prepararem para enfrentar os desafios da vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente ao Professor Doutor Pedro Fernando Santos Silva da Cunha pela paciência, dedicação, orientação, estímulo e disposição em ensinar. Muito obrigada por ter me conduzido aos caminhos do conhecimento com serenidade.

Agradeço à Professora Doutora Stela Maris Sanmartin por ter aberto novas possibilidades na minha jornada, pelo apoio e carinho.

Agradeço ao meu amigo Antonio Moraes pelo apoio incondicional, por ter cuidado dos negócios o que me permitiu dedicar a este trabalho e, principalmente, por me fazer acreditar no meu potencial.

Agradeço ao meu amigo Claudio Queiroz, pelo incentivo e apoio até o final desta trajetória.

Aos meus irmãos que muito contribuem para minha trajetória de vida.

Aos meus amigos que sempre me apoiam e com os quais compartilho ideias e conquistas.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 1 |
| PARTE TEÓRICA | 5 |
| CAPÍTULO I – CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES | 6 |
| 1.1. Contextualizando criatividade | 6 |
| 1.2. Personalidade criativa | 13 |
| 1.3. Métodos criativos | 19 |
| 1.3.1. <i>Brainstorming</i> | 19 |
| 1.3.2. Analogia inusual | 20 |
| 1.3.3. Solução criativa de problemas | 20 |
| 1.3.4. Pergunta divergente | 21 |
| 1.4. Cenário organizacional | 22 |
| 1.4.1 Cultura organizacional | 23 |
| 1.4.2 Criatividade e cultura organizacional | 25 |
| CAPÍTULO II – ALGUMAS IDÉIAS ESSENCIAIS SOBRE LIDERANÇA | 27 |
| 2.1. A liderança | 27 |
| 2.2. O papel do líder | 33 |
| 2.3. Relação entre eficiência, eficácia e <i>performance organizacionais</i> | 36 |
| 2.4. Liderança Criativa | 37 |
| PARTE EMPÍRICA | 41 |
| CAPÍTULO III – MÉTODO | 42 |
| 3.1. Introdução | 42 |
| 3.2. Objetivo Geral e Objetivos Específicos | 44 |
| 3.3. Questões | 44 |
| 3.4. Amostra, Instrumentos e procedimentos | 45 |
| 3.4.1. Amostra | 45 |
| 3.4.2. Instrumentos e procedimentos | 46 |

| | |
|---|-----|
| CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS | 48 |
| 4.1. Introdução | 48 |
| 4.2. Análise dos resultados sobre a criatividade | 48 |
| 4.3. Análise dos resultados sobre a criatividade nas empresas | 58 |
| 4.4. Análise dos resultados sobre a relação criatividade e resultados | 65 |
| | |
| CAPÍTULO V – CONCLUSÕES | 72 |
| | |
| BIBLIOGRAFIA | 74 |
| | |
| ANEXOS | 79 |
| Anexo A – Guião da entrevista semiestruturada | 79 |
| Anexo B – Transcrição integral da entrevista realizada ao E3 | 81 |
| Anexo C – Transcrição integral da entrevista realizada ao E5 | 102 |
| Anexo D – Quadros de análise das entrevistas realizadas | 123 |

INTRODUÇÃO

“Você vê as coisas como elas existem, e pergunta: por quê? Mas eu sonho coisas que ainda não existem, e pergunto: por que não?”. Bernard Shaw

As transformações que vêm ocorrendo no cenário organizacional impõem às empresas uma dinâmica permanente no sentido de mudar a forma de gerir os negócios e as pessoas. O trabalho está cada vez mais complexo e exige dos líderes capacidade de tomar decisões, clareza na comunicação, grande flexibilidade, visão sistêmica, capacidade de transformar informação em oportunidades para inovar e transformar processos rotineiros em novos desafios que gerem novos negócios.

Este grau de exigência do mundo organizacional contemporâneo induz os líderes a encontrar constantemente alternativas na solução de problemas. Esta questão está associada ao tema a ser tratado nesta dissertação, criatividade e liderança.

Assim, neste trabalho apresentam-se questões atuais inerentes ao mundo organizacional como o papel do líder e especificamente a criatividade e inovação na empresa contribuindo para gestão das pessoas e conseqüentemente para gestão dos negócios.

Nesta perspectiva, perguntamos se a criatividade pode interferir nos processos de liderança para melhorar a gestão das pessoas e dos negócios. Nossa hipótese principal é que o líder criativo acredita no potencial criador de sua equipe e além de desafiar, estimula para que a equipe obtenha elevada *performance*.

Portanto, o objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar algumas características do líder criativo e a sua relação possível com o seu papel na gestão de pessoas, para a obtenção de um ambiente organizacional produtivo e que contribui para resultados mais eficientes e eficazes.

Para alcançar os objetivos propostos, realizamos uma pesquisa de tipo qualitativa, ou seja, mais centrada em analisar, de modo aprofundado, as percepções, as opiniões e os significados de cinco informantes privilegiados, selecionados para a presente investigação.

Em primeiro lugar, foi realizada a pesquisa bibliográfica, em que foram aprofundados os conceitos de criatividade, características de líderes criativos, o papel da liderança e do líder no ambiente organizacional.

Por sua vez, a técnica de investigação social utilizada foi a entrevista semi-estruturada, através da qual se procedeu a recolha de dados para posterior tratamento. O universo da investigação é composto por gestores de empresas nacionais e multinacionais de médio e grande porte dos segmentos de varejo e serviços, localizadas no estado de São Paulo.

A amostra de conveniência é composta por cinco gestores de diferentes setores de atividade, cujos contatos reportam inicialmente à rede de contato da própria investigadora no ambiente de seu trabalho de consultoria e que foram selecionados a partir da percepção da autora e validados por profissionais que se relacionam diretamente com estes selecionados, como seus superiores e subordinados, como sendo profissionais criativos.

Como se pode constatar, trata-se de uma amostra aleatória simples, que teve o propósito de selecionar sujeitos com igual probabilidade de integrar a amostra e em que a seleção de um sujeito não interfere ou condiciona a seleção do sujeito seguinte.

Em termos de motivações pessoais para realização da pesquisa, a liderança e a criatividade foram assuntos que sempre estiveram presentes ao longo da vida profissional da autora deste trabalho, pois a oportunidade de liderar uma equipe aconteceu logo no início de sua carreira, podendo sentir a parca vivência profissional e pouco conhecimento teórico conceitual de liderança. Entretanto, a autoconfiança, a disposição para correr riscos e para assumir desafios, permitiu a inserção no universo de gestão e atualmente na formação de líderes.

Ao trabalhar atualmente com desenvolvimento de lideranças em diversas organizações, a autora tem observado que somente a preparação teórica e conceitual dos líderes em temas como comunicação, trabalho em equipe, papel do líder, entre outros, não é suficiente para melhoria de *performance* e para maximização de resultados. Neste sentido, observa que o diferencial de alguns dos líderes está na forma de conduzir suas equipes, pois eles estimulam a inovação, a produção de novas idéias e soluções diferenciadas para os problemas, provocando a equipe para um fazer diferente. Desta forma, constata que os líderes que, de alguma forma, usam a criatividade, parecem tornar o ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório.

Outra inquietação que move a realização desta investigação é observar que os líderes que não valorizam a diversidade, que são apegados a experiências passadas, que demonstram dificuldade em assumir riscos, que não provocam ou permitem a inovação, com posturas arrogantes e que não utilizam da criatividade para identificar novos cursos de ação e assumir riscos, provocam “um fazer igual, uma rotina” conseqüentemente um resultado insatisfatório para a equipe e para a empresa.

Neste sentido, a motivação para este trabalho passa essencialmente pela possibilidade de contribuir/influenciar de forma mais decisiva a formação de futuros líderes, para que a liderança criativa contribua para uma atitude colaborativa, de cooperação, de parceria dos integrantes da equipe e principalmente estimular os líderes a repensar e transformar seus ambientes de trabalho além de contribuir para a história de cada um de seus liderados.

Em termos estruturais, esta dissertação divide-se em cinco capítulos. O primeiro capítulo está suportado pela revisão bibliográfica e contextualiza a criatividade e a personalidade criativa, com enfoque mais aprofundado nas características de líderes criativos e nos métodos criativos como ferramenta da liderança, sendo ainda abordada a criatividade na cultura organizacional.

No segundo capítulo foi conceituada a liderança, a partir da teoria da contingência e o papel do líder na condução das equipes. Foram igualmente apresentados os princípios da liderança criativa, considerando os métodos criativos que os líderes utilizam para gerar idéias inovadoras. Para maior consistência deste capítulo,

serão tratadas ainda as definições de eficiência e eficácia correlacionadas com a *performance*.

No terceiro capítulo apresenta-se o enquadramento metodológico da pesquisa, focando a pergunta de partida, as questões levantadas, os objetivos da investigação, a amostra selecionada, os instrumentos aplicados e os procedimentos seguidos na investigação empírica.

A análise e discussão dos resultados foram realizadas no capítulo IV.

Por último, no capítulo V, serão expostas as conclusões e as possíveis contribuições que a presente dissertação poderá oferecer em uma perspectiva conceitual/teórica e na dimensão profissional, mesmo considerando todas as limitações que a mesma poderá conter.

PARTE TEÓRICA

REFERENCIAL TEÓRICO

“Viver não é necessário. Necessário é criar” Fernando Pessoa

Capítulo I – Criatividade nas Organizações

O presente capítulo tem por objetivo conceituar a criatividade nas Organizações, portanto está dividido em dois tópicos principais: os conceitos de criatividade e cultura organizacional, com destaque para personalidade criativa e métodos criativos. Objetivamos integrar a criatividade e a cultura organizacional para verificar o quanto a criatividade pode contribuir para um ambiente propício para a prática da inovação.

1.1. Contextualizando criatividade

A criatividade, ao longo do tempo tem sido definida de várias maneiras. De acordo com Kneller (1978, p.31 - 61), uma das mais antigas concepções sobre a criatividade está vinculada ao dom, sustentando que o criador recebe inspiração divina. Platão considerava a criatividade uma forma de loucura, pois sua irracionalidade e espontaneidade são resultados de um acesso de loucura. A teoria da loucura permeou vários séculos as abordagens em torno da criatividade.

As teorias filosóficas modernas, por sua vez, sustentam que a criatividade é uma forma saudável e altamente desenvolvida da intuição e que o criador é um tipo de pessoa rara e diferente, é um gênio; desta forma a criatividade não pode ser educada porque é imprevisível, não racional e ilimitada.

A criatividade como força vital é sustentada pela teoria da evolução de Darwin, que considera que o homem tem o poder de iniciar conscientemente o novo e que este poder se dá pela imaginação criadora, que atribui sentido as coisas que pareciam, a princípio, sem sentido. Neste sentido, criatividade é uma questão de hereditariedade.

Criatividade como força cósmica tem como um dos seus maiores expoentes Whitehead que em 1925, apresenta a criatividade como universal e divina; defende que tudo que existe precisa renovar-se continuamente para poder continuar a existir e para manter-se como é, assim deve constantemente substituir seus próprios componentes. A criatividade mantém o que existe e cria formas completamente novas, é cíclica. Este conceito manifesta-se na educação, entendendo-a como rítmica e cíclica. O professor tem um papel preponderante, seleciona o material eliminando o que não é importante e desperta o entusiasmo do aluno a aprender e introduz conceitos básicos, e o estudante pode usar o conhecimento para fins mais amplos, ou seja, o conhecimento está sempre adicionando um ponto, algo novo. O conhecimento precisa renovar-se para continuar a existir.

Em continuidade as concepções sobre criatividade, o associacionismo, influenciou a psicologia no século XIX e tem influência até os dias atuais, principalmente na escola behaviorista; parte-se do princípio que as novas idéias são fabricadas a partir das idéias antigas por um processo de tentativas e erros. Diante de problemas a pessoa recorre a combinações de idéias para chegar a uma nova idéia que resolva a questão. Desta forma, o pensamento criador é a ativação de conexões mentais contínuas até que se consiga a combinação certa. Esta teoria não leva em consideração a iluminação, uma das fases do processo criativo caracterizada pelo inesperado e imprevisível.

A teoria da Gestalt contribui para a compreensão da criatividade pontuando que o pensamento criador principia com uma solução problemática que de certa forma se mostra incompleta. O pensador percebe este problema como o todo. Desta forma, a dinâmica do próprio problema, as forças e as tensões dentro dele, estabelecem linhas de tensão semelhantes dentro de sua mente e seguindo estas linhas, o pensador chega a uma solução que restaura a harmonia do todo. Segundo o teórico da Gestalt Wertheimer (Kneller, 1978, p. 40-41)

O processo todo é uma linha consistente de pensamento. Não é uma adição de operações díspares, agregadas. “Nenhum passo é arbitrário, de função conhecida, pelo contrário, cada um deles é dado com visão de toda a situação”.

Esta teoria não consegue explicar a espécie de pensamento criador em que a pessoa tem de fazer perguntas não diretamente sugeridas pelos fatos à disposição.

A psicanálise influenciou as teorias da criatividade de forma relevante. Para Freud a criatividade origina-se num conflito dentro do inconsciente – o id e após um período o inconsciente produz a solução para o conflito. Se a solução está em sintonia dentro do ego, reforça a atividade pretendida pelo ego, tem-se como resultado um comportamento criador ou se for reprimida surgirá uma neurose. Desta forma, a criatividade e a neurose tem a mesma fonte – conflito no inconsciente. No inconsciente das pessoas criativas as idéias surgem livremente e para que possam transpor o limite da consciência e resolver os conflitos gerados pelo inconsciente, o ego reduz seu controle sobre o id.

Ainda considerando a abordagem psicanalítica até mesmo as pessoas aparentemente desprovidas de imaginação, possuem potencial criador; a criatividade está presente, porém contida por um ego superprotetor. A criatividade é a novidade que satisfaz as necessidades de uma situação específica, que realiza algo relevante.

A moderna psicanálise rejeita a idéia de que a pessoa criativa é desajustada emocionalmente; coloca que a pessoa criativa possui ego flexível e seguro que lhe permite viajar pelo seu inconsciente e retornar a salvo de suas descobertas. A pessoa criativa usa o inconsciente para gerar o pensamento criativo. No comportamento criativo uma pessoa sente dignidade, amor e bem-estar emocional.

Segundo Fromm (Kneller, 1978), durante o processo criativo o intelecto e o sentimento encontram-se em harmonia abraçando o mundo com renovado vigor; entretanto a ansiedade pode ter um papel definidor neste processo porque pode diminuir os benefícios da criatividade, em função do olhar do outro sobre a sua obra. O criador deseja que sua obra seja aceita pela sociedade; a rejeição pode trazer algum tipo de dano a sua personalidade, podendo até levar a catatônica incapacidade.

A sociedade também tem um papel nos impulsos e produtos criativos das pessoas, por isso procura proteger-se contra inovações perturbadoras a seu equilíbrio; elas diferem quanto ao que toleram e oscila de acordo com o tempo e o lugar. O poder

na sociedade sobre o processo criativo pode perturbar o equilíbrio do indivíduo e com objetivo de não sentir-se isolado, o indivíduo aceita os papéis que lhes são prescritos, suprimindo seus próprios impulsos emocionais, substituindo-os por valores e comportamentos socialmente aceitos.

A psicanálise freudiana propiciou idéias fundamentais que conduzem a pesquisa contemporânea sobre criatividade, entretanto tem suas limitações ao considerar que todos os impulsos criativos remontam de estados mentais progressos da infância. Também sustenta que a sociedade é fundamentalmente repressiva e por isso mesmo antagonista em face ao comportamento criador e da auto realização.

A principal contribuição da neopsicanálise à criatividade é o princípio de que a criatividade é produto do pré-consciente e não do inconsciente. O pré-consciente, partes da memória facilmente acessíveis, aparece quando o ego relaxa e quando pensamento criador ocorre. O pré-consciente é mais livre e tem liberdade para reunir, comparar e rearranjar idéias. Embora esta concepção seja uma importante contribuição para a compreensão do pensamento criativo, ainda é bastante rígida, seguindo a esquematização freudiana.

Em oposição às teorias psicanalíticas, Schachtel em 1960 defende que criatividade é a capacidade de permanecer aberto ao mundo, de maior receptividade à experiência e não resultante de impulsos interiores; sustenta que a criatividade manifesta-se por meio de flexibilidade mental, intensidade de interesse e com repetição e variedade de abordagem.

Para Rogers (Kneller, 1978), criatividade é a auto realização, motivada pela premência do indivíduo em realizar-se. Ele também defende que a criatividade implica em flexibilidade de crenças e em percepções do mundo que as pessoas desenvolveram com base em suas condições interiores, bem como tolerância à ambiguidade, sem forçar interpretações. Rogers distinguiu dois sentidos da criatividade, um com o foco no comportamento, caracterizado por traços como intuição e espontaneidade e os produtos desse comportamento; o outro, mais abrangente, a tendência para auto realização - a pessoa é criativa na medida em que realiza suas potencialidades como ser humano. Maslow (2008), chamou estes dois sentidos de criativismo de especial talento e

criativismo auto realizador. Maslow conceituava criatividade como a atividade mental organizada, visando obter soluções originais para a satisfação dos desejos e necessidades.

Segundo Guilford, citado por Kneller (1978), a mente, ou intelecto abrange 120 capacidades diferentes, que formam duas classes, uma de capacidades de memória e outra maior de capacidades de pensamento. As capacidades de pensamentos são subdivididas em três categorias – capacidades cognitivas – reconhecimento da informação ou tornar-se consciente de alguma coisa, produtivas – uso da informação ou gerar nova informação e avaliativas – julgamento daquilo que é reconhecido ou produzido ou verificar se está correto ou adequado às exigências. As capacidades produtivas são de duas espécies: convergentes – é acionado pelo pensamento convencional, é o modelo padrão do pensador e divergentes – se move em várias direções em busca de uma dada resposta, produz uma gama de soluções apropriadas.

Guilford (Kneller, 1978) elenca onze fatores no pensamento divergente:

- a fluência vocabular é a “capacidade de produzir rapidamente palavras que preenchem exigências simbólicas especificadas”;
- a fluência ideativa, “capacidade de trazer à tona muitas idéias numa situação relativamente livre de restrições, em que não é importante a qualidade das respostas”;
- flexibilidade semântica espontânea é a “disposição de produzir idéias variadas”;
- flexibilidade figurativa espontânea é a “tendência para perceber rápidas alternâncias em figuras visualmente percebidas”;
- fluência associativa, “capacidade de produzir palavras a partir de uma restrita área de significado”;
- fluência expressionista é a “capacidade de abandonar uma organização de linha percebida, para ver uma outra”;
- flexibilidade simbólica adaptativa, “capacidade de, quando se trata com material simbólico, reestruturar um problema ou uma situação, quando necessário”;
- originalidade, “disposição de produzir respostas raras, inteligentes e remotamente associadas;
- Elaboração é a “capacidade de fornecer pormenores para completar um dado esboço ou esqueleto de alguma forma”;

- redefinição simbólica, “capacidade de reorganizar unidades em termos das respectivas propriedades simbólicas, dando novos usos aos elementos;
- redefinição semântica é a “capacidade de alterar a função de um objeto, ou parte dele, usando-a depois de maneira diversa” e
- sensibilidade a problemas que é a “capacidade de reconhecer que existe um problema”.

A concepção sobre criatividade com base na psicologia, fisiologia, genética e outras ciências desenvolvida por Koestler nos anos sessenta, citado por Kneller (1978) parte do princípio que todos os processos criadores participam de um padrão comum, que chamou de bissociação, que consiste na conexão de experiências ou sistemas de referência. Para Koestler, no pensamento criador a pessoa pensa simultaneamente em mais de um plano de experiência. Ele defende que todo padrão de pensamento ou comportamento, matriz, é governado por um grupo de normas ou códigos que tanto pode ser aprendido, quanto inato e ao mesmo tempo tem certa flexibilidade em sua adaptação às condições do meio-ambiente, podendo reagir a uma gama de circunstâncias. Quando reagem entre si duas matrizes de percepção ou raciocínio independentes, o resultado pode ser uma nova síntese intelectual.

Revisitamos as diversas concepções de criatividade e verificamos que é preciso recorrer a várias outras teorias das ciências para tentar compreendê-la.

Os teóricos contemporâneos apresentam a criatividade sob a perspectiva de bem social. Torre (2005), afirma que a criatividade é um bem social, porque a educação e a cultura são garantias de desenvolvimento social, são condições inalienáveis da dignidade humana – *“um povo sem criatividade é como um grupo humano preso pela imobilidade, preso à escravidão e submetido a sociedades com maior potencial criativo”* (Torre, 2005, p. 17).

Segundo Torre (2005), a criatividade é um processo de transformação pessoal do meio, não é um dom, mas uma decisão pessoal; é um fenômeno que circula entre atributos pessoais e as exigências sociais.

Seguindo a concepção de bem social, Conde (1996) define criatividade como uma maneira especial de pensar, sentir e atuar que conduz a um ganho ou produto original, funcional e estético, bem seja para o próprio sujeito ou para o grupo social a que pertence.

Kneller (1978) coloca que as definições de criatividade pertencem a quatro categorias, do ponto de vista da pessoa que cria – em termos de fisiologia, temperamento, atitudes pessoais, hábitos e valores; processos mentais – motivação, percepção, aprendizado, pensamento e comunicação; influências ambientais e culturais e ainda, a criatividade pode ser entendida em função de seus produtos, como teorias, invenções, pinturas, esculturas, poemas.

Em referência ao citado, Sanmartin (2012) complementa que perceber a criatividade em suas quatro grandes dimensões é importante, pois considerando que a criatividade é “uma capacidade do indivíduo, a manifestação e o desenvolvimento desse potencial dependem de várias características de sua personalidade, bem como das influências que recebe do meio, que podem ser altamente positivas ou bloqueadoras”.

Para Candeias (2008, p.43), a criatividade é “um processo através do qual um determinado campo simbólico ou um domínio cultural são modificados”. Cita que:

O processo criativo é tratado como um fenômeno sistêmico e não individual, porque se desenvolve na interação dinâmica entre potencialidades do contexto e as oportunidades e características das pessoas.

Segundo Csikszentmihalyi (1999), a criatividade é resultado de relações sistêmicas entre a área, domínio e a pessoa. A área - campo ou cultura é o conjunto de regras e procedimentos; o domínio são os símbolos ou conhecimento; desta forma para haver o processo criativo é necessário que haja a conjugação destas relações e sua efetivação depende de elementos como oportunidade e perseverança.

Existem traços facilitadores do processo criativo, segundo Csikszentmihalyi, citado por Candeias (2008) como a predisposição genética, interesse no domínio – curiosidade e interesse pela aprendizagem e acesso ao domínio.

Neste trabalho, assumiremos a criatividade como um fenômeno sistêmico e um bem social, que gera valor para o criador e para a empresa; considerando o conceito de Csikszentmihalyi de que criatividade resulta da interação de um sistema composto de três elementos: uma cultura que contenha regras simbólicas, uma pessoa que apresente uma novidade para este domínio simbólico e um corpo de especialistas que reconheçam e validem essa inovação. Os três elementos são necessários para o surgimento de uma ideia criativa, um produto, ou descoberta.

1.2. Personalidade Criativa

As diversas compreensões da criatividade partem da premissa que o ser humano é um ser criador por essência. A criatividade é a característica primordial do ser humano, é a manifestação clara e distinta e contundente do *é* e do *pode ser*, segundo Churba (1995). Colaborando com esta proposição, Torre (2005) afirma que o ser humano somente chega a sua plena auto-realização quando desenvolve o máximo de suas potencialidades, sendo a criatividade a qualidade mais própria e específica do ser humano.

Os estudos sobre criatividade propõe que todas as pessoas possuem um potencial criador, isto é, possuem capacidade de responder a situações ou estímulos, sendo capazes de inovar e transformar.

Churba (1995, p. 44 - 50) propõe um esquema para o estudo da personalidade criadora – características de personalidade; habilidades, motivação e atitudes. As pessoas com características de personalidade tem preferência pela complexidade, possuem personalidade psicodinâmica mais completa, possuem maior autonomia e independência na formação de juízos, dominância, ascendência pessoal entre pessoas, aceitação de si, autoconhecimento. Outros investigadores também citam a capacidade de correr riscos, abertura frente a novas experiências, capacidade de julgar e tolerância à ambiguidade. Considera que:

Nas pessoas criativas se formam conjuntos articulados de várias destas características, de acordo com sua história, sua herança, família de origem e outras figuras significativas que podem ter

estimulados suas potencialidades, suas motivações e valores, sua vontade e dedicação.

As habilidades são fundamentais para considerar a pessoa criativa; considerando o modelo de estrutura do intelecto estabelecido por Guilford, em que o autor formula a existência do pensamento produtivo e divide em duas atividades cognitivas – pensamento convergente e pensamento divergente, este com relação direta com criatividade. O pensamento divergente é considerado uma habilidade importante para caracterizar a pessoa criativa.

Segundo Churba (1995), o pensamento divergente se caracteriza essencialmente pela busca de múltiplas respostas e alternativas para resolver um problema; procura diferentes perspectivas, utiliza distintos enfoques e conhecimentos possíveis. As habilidades essenciais para o pensamento divergente são: fluidez – capacidade de quantitativa de produção e de gerar muitas idéias; flexibilidade – capacidade resposta com uma grande variedade de categorias e enfoques diversos; originalidade – capacidade de produzir associações inovadoras, atípicas, insólitas, porém adequadas e pertinentes para a solução de um problema; sensibilidade para perceber problemas, capacidade de elaboração e de transformação.

A motivação para criar está relacionada com a profunda necessidade do ser humano de alcançar sua identidade, de reconhecer-se, de fazer um recorte da realidade objetiva e transformá-la incorporando suas fantasias e sonhos, dando um sentido à sua existência. Está relacionada com a finitude e com o conseqüente desejo de transcendência.

A atitude é a forma de relação pessoal diante de idéias e situações do ambiente; se organiza a partir dos sentimentos, conhecimentos e experiências. As atitudes positivas, abertas, confiança na própria capacidade criativa conduz a descobertas produtivas e com resultados novos, valiosos e significativos.

Segundo Prado (1998), quando uma ação do pensamento torna-se frequente e se operacionaliza de modo espontâneo, sem esforço intencional, com um modo peculiar de pensar, há uma habitual pré-disposição em usar o pensamento divergente, pode-se

assegurar que são pessoas que tem um estilo de pensar criativo. O estilo de personalidade criativa tem características variadas em que a comunhão do pensamento divergente se projeta em outras manifestações comuns da personalidade; o que diferencia uma pessoa criativa de outra comum.

Prado (1998) descreve as pessoas criativas como mais abertas as experiências, mais dominantes, energéticos, maior autoconfiança, são mais independentes em pensamento e ação, mais estáveis e espontâneos em suas interações pessoais e sociais, mais dispostos psicologicamente, cognitivamente mais flexíveis e possuem uma gama maior de interesses, são mais inclinadas a expressar seus impulsos e imaginação, são mais livres e com menor inibição, são vigorosos em tarefas criativas, estão mais interessados em tarefas complexas, são mais tolerantes com ambiguidade e mais sensíveis ao estético.

A pessoa criativa é aquela que tem a potencialidade e possibilidade de criar, de gerar e comunicar idéias ou realizações, dentro de um marco de referência. Segundo Torre (2005, p. 101), a pessoa criativa é aquela capaz de olhar onde outros já observaram e ver aquilo que eles não viram, isto, é que sabe encontrar sempre algo novo no idêntico.

As características de pessoas criativas, segundo Torre (2005), são: flexibilidade mental, iniciativa, visão sistêmica, afetividade, motivação, compromisso, senso de humor, liberdade, autonomia, tolerância a ambiguidade, originalidade, segurança psicológica, clima positivo, complexidade – personalidade complexa (pessoas com grande energia psíquica e que precisam transbordar), esforço – pós iluminação.

Cramond (2008) destaca que tem havido um grande interesse ao longo dos anos em descrever a personalidade criativa e, seguindo a pesquisa de Tarif e Sternberg (1988), compilou uma lista das características e concluiu que, embora não haja um traço de personalidade que possa diferenciar as pessoas criativas daquelas menos criativas, há várias características que são comumente mencionadas nos estudos de personalidade de indivíduos criativos, como perseverantes, curiosos, abertos as experiências, focado em aprender, auto disciplinados, compromissados, tem foco na tarefa, automotivados, não aceita limites, autoorganização, necessidade de auto-eficácia e desafios.

Candeias (2008) defende que é preciso um conjunto de recursos para que a criatividade ocorra como habilidades intelectuais, que compreende capacidade de síntese – permite ver os problemas de diferentes e novas perspectivas; capacidade de análise – permite reconhecer uma nova idéia como sendo uma boa idéia; e prática que permite perceber como convencer os outros do valor da idéia que desenvolveu.

Outro recurso é o conhecimento, é importante que a pessoa tenha um conjunto de conhecimentos de base e a atitude de como usar este conhecimento no campo. Também como recurso, é importante os estilos cognitivos, que são formas que as pessoas usam para acessar suas capacidades, isto implica na decisão pessoal de como utilizar os recursos.

Também é importante o recurso personalidade, que engloba a vontade de fazer coisas consideradas impossíveis por outros, a aceitação de riscos, tolerância a ambiguidade, superação de obstáculos, auto-eficácia e pensamento divergente. A motivação também faz parte destes recursos para que a criatividade ocorra; a pessoa precisa estar motivada e orientada tanto para objetivos intrínsecos – gostar do que faz, por exemplo, como para objetivos extrínsecos – por exemplo, a necessidade de ser útil. E por último destaca o contexto como recurso importante, porque podem estimular ou inibir a criatividade.

Cskszentmihalyi, citado por Candeias (2008), coloca que a criatividade ocorre num Campo, que chamamos de cultura, é constituído por regras e procedimentos simbólicos como, por exemplo, a matemática, a cultura são campos distintos. O domínio, são as pessoas que regulam acesso ao campo, que ajudam a filtrar informações que merecem realmente atenção; e a pessoa, que usando símbolos de um domínio passa a integrar o campo.

Cskszentmihalyi, citado por Candeias (2008), propõe algumas características presentes nas pessoas criativas: valorizam o ócio e a reflexão (consideram que para assumir a vida com vigor é importante o ritmo da atividade ser seguida de ócio e reflexão). Tendem a ser animados e ingênuos ao mesmo tempo (são capazes de usar formas opostas de pensamento, o convergente para problemas que requerem uma resposta convencional e o divergente que presuppõe capacidade de gerar grande

quantidade de idéias, flexibilidade e originalidade). Intercalam imaginação e fantasia com forte sentido de realidade, as pessoas criativas são originais, mas tem forte sentido de realidade.

Ainda, segundo o autor em análise, as pessoas criativas apresentam tendência opostas num contínuo entre extroversão e introversão. São humildes e orgulhosos ao mesmo tempo (porque respeitam o Campo em que trabalham, são conscientes do seu papel no mundo e estão centrados em tarefas atuais e no futuro): possuem uma andragogia psicológica (capacidade de serem agressivos e protetores, sensíveis e rígidos, dominantes e submissos, seja qual for o gênero). São rebeldes e independentes, mas em certa medida são convencionais. Possuem energia gerada pelo conflito apego e desapego (sentem grande paixão pelo trabalho, mas podem ser bastante objetivas em relação a ele). Expõe-se ao sofrimento e dor, mas também com grande quantidade de prazer.

Como já mencionamos, segundo Cskszentmihalyi, citado por Candeias (2008), existem traços facilitadores do processo criativo, como a predisposição genética para um dado campo, interesse no domínio (curiosidade e interesse pela aprendizagem e acesso ao domínio).

Para este trabalho, será considerada a abordagem da criatividade como fenômeno sistêmico e que é resultante das interações dinâmicas entre as potencialidades do contexto e as oportunidades e características das pessoas.

Considerando as características das pessoas criativas, de acordo com vários autores pesquisados, as mesmas são as que se apresentam no Quadro 1 – síntese das características criativas, segundo vários autores, o qual se apresenta na página seguinte.

Quadro 1 – Síntese das características das pessoas criativas, segundo vários autores.

| Autores | Mihaly Cskszentmihalyi, | David de Prado | S. de La Torre |
|------------------------|--|---|---|
| Características | <ul style="list-style-type: none"> • Andragogia psicológica: agressivos/protetores, sensíveis e rígidos, dominantes /submissos. • Imaginativos e fantasiosos com forte sentido de realidade • Apresentam um contínuo entre extroversão e introversão • Humildade e orgulho ao mesmo tempo • Energia gerada pelo conflito apego / desapego • Rebeldes e independentes • Paixão pelo trabalho • Curiosidade • Interesse pela aprendizagem • Valorizam o ócio e a reflexão • Animados e ingênuos ao mesmo tempo • Exposição ao sofrimento e dor e também a grande quantidade de prazer. | <ul style="list-style-type: none"> • Tolerância à ambiguidade • Expressam mais seus impulsos e imaginação • Possuem menor inibição • Independentes em pensamento e ação • Interessados em tarefas complexas • Possuem uma gama maior de interesses • Aberto a experiências • Espontâneos em suas interações pessoais e sociais • Dominantes • Possuem maior autoconfiança • Dispostos psicologicamente • Cognitivamente mais flexíveis • Livres • Vigorosos em tarefas criativas • Sensíveis ao estético | <ul style="list-style-type: none"> • Personalidade complexa • Flexibilidade mental • Liberdade / Autonomia • Auto-motivados • Afetividade • Compromissados • Senso de humor • Esforçadas • Iniciativa • Visão sistêmica |

1.3. Métodos Criativos

Segundo Sanmartim (2012, p.51), “criatividade é dispersão, variação nos modos de pensar e nas inúmeras formas de expressar esse pensamento, vencendo a tentação: a tendência de repetir o já conhecido, sem transformá-lo”. Para desenvolver o pensamento criativo é preciso aprender, desaprender e reaprender.

Para o objetivo deste trabalho, serão abordados os principais modos de soluções criativas como *brainstorming*, solução criativa de problemas, analogia inusual e pergunta divergente. Os métodos criativos são um conjunto de estratégias ou procedimentos universais aplicados e comprovados em todas áreas do conhecimento.

1.3.1. *Brainstorming*

A técnica do *brainstorming*, foi criado por Alex Osborn em 1953, no entanto o método foi enriquecido por Parnes e Prado (1996), dentre outros (Sanmartin, 2012). Segundo Sanmartin (2012), o método permite potencializar as capacidades individuais, fazendo conexão com as expectativas, interesses, frustrações e temores dos participantes, gerando autoconfiança e contribuindo para significar melhor o resultado do trabalho em equipe.

O *brainstorming*, objetiva estimular e desenvolver a criatividade de quem a aplica em suas dimensões de produtividade - número de ideias, flexibilidade - amplitude dos campos de análise, e originalidade. O pensamento deve seguir livre e fluido, caótico e flexível. Para que o *brainstorming* aconteça é necessário criar um clima de confiança grupal que favoreça a livre expressão, sem censura ou bloqueios e que favoreça a coesão grupal.

Para tanto é importante que haja respeito e apreciação de todas as idéias; escuta ativa para encadear o próprio pensar com as idéias de outros, com o propósito de melhorá-las; abandonar radicalmente toda rejeição e toda crítica que venha surgir durante o processo de promoção de idéias, para não inibir ou cortar o pensamento; e avaliação e análise crítica devem se realizar ao final do trabalho (Sanmartim, 2012).

1.3.2. Analogia Inusual

A analogia inusual é um ponto de semelhança entre coisas diferentes; propõe relacionar coisas ou conceitos através de suas semelhanças ou diferenças. De acordo com Prado (1998) a analogia inusual promove o “desenvolvimento da associação lógica de fenômenos muito diferentes”, e ainda “cria uma curiosidade permanente que fomenta a compreensão, comparação, crítica e o poder de síntese”.

Para Sanmartim (2012, p. 91) a analogia “é um componente fundamental da inteligência – tanto por seu papel extenso e privilegiado na configuração do conteúdo da consciência nos primeiros anos de vida, como nas outras fases do desenvolvimento humano”.

A analogia inusual permite criar características parecidas para objetos ou temas que a princípio nada se parecem. Sua aplicação possibilita ver a realidade interligada, ter um olhar abrangente, “perguntar mais pelo que une do que pelo que separa os seres”, estimulando o “compreender, o comparar, o criticar e o sintetizar o diverso” (Sanmartin, 2012).

1.3.3. Solução Criativa de Problemas

A solução criativa de problemas estimula a sensibilização das pessoas para perceber os fatos e serem capazes de criar um maior número de dados acerca do problema antes de resolvê-lo.

O método se organiza em três componentes importantes: compreensão do problema, geração de idéias e planejamento da ação (Sanmartin, 2012). A compreensão do problema em uma primeira fase compreende usar o pensamento divergente para investigar o problema e levantar as dificuldades e o pensamento convergente para estabelecer uma meta sobre o problema; compreende ainda na segunda fase usar o pensamento divergente para examinar os detalhes com muitos pontos de vista e o pensamento convergente para determinar os dados mais importantes. Na terceira fase, o

pensamento divergente considera as manifestações possíveis do problema e o pensamento convergente define o foco.

Na geração de idéias, com o pensamento divergente produz-se idéias variadas e incomuns e no convergente identifica soluções promissoras para uma solução diferenciada. No planejamento da ação, em uma primeira fase usa-se o pensamento divergente para desenvolver critérios e refinar possibilidades promissoras e o convergente para selecionar critérios e aplicá-los para escolher soluções.; na segunda fase usar o pensamento divergente para considerar possíveis fontes de colaboração / resistências para a implantação da solução e a convergência para formular o plano de ação e colocá-lo em prática (Sanmartim, 2012).

1.3.4. Pergunta Divergente

A busca interrogativa promove e estimula a capacidade de descobrir (Prado, 1998) “a pergunta é a mais criativa de todas as condutas humanas, logo devemos explorá-la, já que nos ajudará a criar algo novo, original e único”. Para que as perguntas estimulem respostas criativas é importante que elas sejam divergentes, ou seja, são perguntas próprias que motivam o pensamento divergente, estimulando a criatividade. O oposto é o pensamento convergente que está relacionado principalmente com a memória.

Para fazer uso deste ativador criativo sugere-se primeiro escolher um tema para formular as perguntas. Após esta etapa, verificam-se quais perguntas são convergentes e quais são divergentes para que se possa contestar através do *brainstorming* cada pergunta de maneira real ou fantástica.

1.4. Cenário Organizacional

“Cultura representa para grupos e organizações o mesmo que o caráter para os indivíduos” Edgar Schein

As transformações ocorridas no cenário organizacional impõem as empresas uma dinâmica permanente no sentido de mudar a forma de gerir os negócios e as pessoas e direciona os líderes para novos desafios da era do conhecimento.

O ritmo das transformações acelerou-se, a tecnologia tem contribuído de maneira significativa com contínuo aumento da competição, a busca por mais produtividade e menos custo é básico para a sobrevivência das organizações. Estudos recentes sobre o ambiente empresarial mostram que as empresas, líderes e equipes, precisam aprender a mudar mais rapidamente e, portanto, buscam criar uma cultura para sustentação dos negócios, introduzindo novas categorias e conceitos de gestão que vem em auxílio das lideranças no rumo da empresa inovadora.

O ambiente e a cultura organizacional também são elementos chave para a vantagem competitiva. Atualmente as organizações mundiais buscam melhorias contínuas em processos, inovações, estratégias, gestão de pessoas e atualizações tecnológicas. A maior vantagem para as empresas, sem dúvida são as pessoas, educadas com qualidade, preparadas e motivadas. São as pessoas que fazem a estratégia, os processos e a tecnologia transformar em vantagens competitivas.

Birch (1995) afirma que “criatividade empresarial é um meio de diferenciar seu negócio e seus produtos ou de encontrar a solução para um problema que não pode ser resolvido pelos caminhos convencionais”.

O grande desafio para as empresas se perpetuarem é criar uma cultura que incentive constantemente a promoção da inovação e elaborar estratégias para canalizar esforços criativos e inovadores. A cultura de inovação deve permear o desenvolvimento

e consolidação de ações, políticas criativas dirigidas aos recursos humanos e capital intelectual da empresa.

1.4.1. Cultura Organizacional

Consideramos importante a conceituação de Cultura Organizacional a fim de entendermos o contexto das organizações, suas diversidades, suas semelhanças e como a cultura pode impactar nos processos, na inovação e nas formas de liderança.

Os estudos sobre cultura nas empresas se voltaram ao entendimento das relações humanas nas organizações, em uma tentativa de estruturá-las para eliminar os conflitos originários das diferentes visões de mundo que, quer individualmente quer enquanto grupo social, o homem possui. Este fato é uma resposta das ciências às mudanças percebidas. A mudança de valores culturais em função da modernidade é bastante profunda e estrutural.

Sendo assim, a cultura na organização é variável motivacional para as ações dos gestores, na consecução das missões de suas áreas. É então, o conjunto de crenças, princípios e valores compartilhados pelos membros de uma organização, sejam estes entendidos como símbolos com significados, formadores da identidade individual e grupal, ou apreendidos de forma cognitiva e exteriorizados em maior ou menor grau pelo eu individual. Este conjunto caracteriza o ambiente subjetivo / operacional no qual cada pessoa procura contribuir para a empresa cumprir sua missão tendo em vista sua missão individual.

A concepção de cultura- normas, valores e pressupostos compartilhados - foi-se tornando importante para compreender como as organizações funcionam, conforme explicados por Schein (2009). O autor situa o surgimento do interesse pela cultura e resgata trabalhos marcantes da psicologia organizacional. Mostra as contribuições deste campo de estudo para se pensar a organização de um modo sistêmico em vez de por meio de relações causais simples; mostra como a prescrição de uma prática que infantilizava o empregado evoluiu ao se tender a considerar que a natureza humana não era intrinsecamente ruim. Aos poucos os pesquisadores em

psicologia organizacional começaram a ensinar relações humanas aos administradores, mas ainda sem considerar as forças sistêmicas que operavam nas organizações. Apesar destes avanços, faltava levar em conta que a cultura, vista como modos compartilhados de perceber, pensar e reagir, era uma das forças mais poderosas e estáveis operando nas organizações.

A cultura organizacional exprime a identidade da organização e exerce um papel importante para entender os conflitos intergrupais, bem como influência atuação dos líderes e estes influenciam a cultura organizacional.

Segundo Schein (2009, p.8),

Cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

Robbins (2005) conceitua cultura como a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a difere de uma para outra. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza. Em sua perspectiva, a função da cultura organizacional é definir fronteiras, manter a estabilidade do sistema local, promover o senso de identidade e facilitar o comprometimento. A cultura é sinalizadora de sentido e de mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos das pessoas.

Segundo Johann (2004), a cultura corporativa quando bem trabalhada ou gerenciada oferece um sentido de “pertencia” às pessoas, dando-lhes um significado comum em forma de visão de futuro, de objetivos e de desafios. É preciso estimular a adaptabilidade da cultura em relação às mudanças que se verificam nos cenários.

A cultura organizacional é fator crítico para os processos de inovação nas empresas, quando fornece clara compreensão a cerca da “maneira como as coisas são feitas” os valores são compartilhados ao mesmo tempo são flexíveis, sendo capazes de

internalizar continuamente valores novos que levam a organização aos crescentes desafios que o ambiente externo impõe. Tem influência significativa sobre o comportamento e as atitudes dos funcionários. Constrói um senso de identidade e é facilitadora do comprometimento.

1.4.2. Criatividade e cultura organizacional

Os desafios para as organizações com o aumento da concorrência, a margem de lucros diminuindo e a crescente complexidade dos negócios é criar uma cultura favorável à sustentação do negócio, possuir capital intelectual com capacidades necessárias ao novo contexto e desenvolver uma estrutura que forneça autonomia e visão de resultados, para tanto, torna-se importante buscar soluções criativas.

A criatividade nas organizações é uma forma de diferenciar o negócio e os produtos ou serviços ou ainda de encontrar uma solução para um problema que não pode ser resolvido pelos caminhos convencionais.

A criatividade, entretanto, não é um software que pode ser adquirido e implementado numa empresa. São as pessoas que geram idéias, portanto, uma empresa criativa, significa que reconhece e estimula o potencial criativo dos seus funcionários, valorizando assim o seu ativo mais importante que é o capital intelectual.

Por outro aspecto, Schein (2009) reforça que cultura implica em algum nível de estabilidade estrutural do grupo e que quando atingido um sentido de identidade do grupo, a força de estabilização não será facilmente abandonada. Coloca ainda que a cultura “é difícil de ser mudada, porque os membros do grupo valorizam a estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade”.

Neste sentido, a cultura pode ser um fator relevante para o desenvolvimento de um ambiente criativo; segundo Yamaguti (2006) para que a criatividade possa ser estimulada nas organizações e necessário que o ambiente esteja propício a aceitar mudanças e promover o lançamento de novas idéias.

Schein (2009) afirma que a liderança, nos dias atuais é considerada uma varável crítica para definir o sucesso ou o fracasso das organizações e que estes criam a cultura e a cultura define e cria líderes.

Capítulo II – Algumas ideias essenciais sobre Liderança

“O líder é alguém que nos inspira a não “apequenar” a vida, o trabalho, a empresa, a comunidade, a nação, o mundo” Mário Sérgio Cortela

A proposta deste capítulo é abordar de forma geral as teorias atuais de liderança, conceituar liderança e o papel do líder nas Organizações; também tem o objetivo de dar foco nos conceitos eficiência, eficácia e *performance* e por ultimo um enfoque em liderança criativa, com o objetivo de verificarmos o quanto o líder criativo contribui para os resultados da equipe.

2.1. A Liderança

No cenário corporativo em que a evolução da complexidade dos processos de trabalho é contínua, de constante pressão por resultados, exigindo líderes em aprendizado permanente que além de deterem conhecimentos técnicos, são cobrados por competências como a capacidade de gerar resultados em equipe, gestão dos relacionamentos, comunicação, espírito empreendedor, capacidade de transformar informação em resultados, capacidade de inovação e criatividade, surge à hipótese de que as características de personalidades criativas são relevantes para o papel do líder.

As teorias da liderança ao longo dos tempos vêm evoluindo; por volta das décadas de 40/50, acreditava-se que pessoas já nasciam líderes e que estes tinham atributos únicos e estes atributos eram imutáveis – teorias dos traços de personalidade. Com a evolução das ciências humanas, por volta das décadas de 50/60 começa a surgir o termo competência e a idéia de que a liderança pudesse ser desenvolvida, considerando que a pessoas desenvolvessem as competências necessárias – teorias dos comportamentos.

A teoria das trocas foi desenvolvida por Hollander, busca encontrar o equilíbrio entre líder e liderado. Segundo esse enfoque, o surgimento de um líder não se dá

unicamente pelo seu tipo de personalidade, mas tem relação com outros fatores, tais como as normas em uso pelos grupos. Esses valores grupais é que irão eleger como importantes certas características da personalidade do líder. Para Hollander, a aceitação do líder e sua permanência como tal depende de quanto ele seja considerado como facilitador do atendimento dos objetivos almejados pelo grupo. Segundo Bergamini (2009), a partir desta teoria mais uma variável é acrescida ao processo de liderança – a eficácia no exercício da liderança, que é a percepção que os liderados possuem da figura do líder.

Na década de 60/70 são desenvolvidas as abordagens da contingência ou do comportamento e situacionais.

Segundo Bergamini (2009, p. 21 - 64), as teorias contingenciais, passam a focar não só as características de personalidade, mas também valorizam a ação dos liderados como um forte elemento dentro do processo, e ainda passou a ser objeto de investigação a situação, ou seja, o ambiente.

O modelo contingencial de liderança, desenvolvido por Fiedler na década de sessenta, coloca que os vários estilos de liderança podem ser eficazes ou ineficazes, dependendo de elementos importantes da situação. Seus estudos foram desenvolvidos a partir do que ele denomina medida de LPC – *Least Preferred coworker*, e foi possível distinguir a existência de dois tipos básicos de estilos de líder: aquele que pode ser considerado como orientado para a tarefa e aquele que é orientado para relacionamento (Cunha et al.,2007).

Em sua teoria ele destaca três variáveis situacionais - a inter-relação líder - liderados, grau de estruturação da tarefa que os liderados devem realizar e poder e autoridade que a posição do líder lhe confere. A combinação dessas variáveis torna a liderança mais ou menos favorável. Ele parte do pressuposto que o um determinado estilo não é em si mesmo melhor ou pior que o outro e que também não existe um estilo de liderança adequado para qualquer situação. A adequação do estilo às variáveis contingenciais – estilo do grupo e as variáveis da situação dará a máxima eficácia (Bergamini, 2009).

Segundo Cunha et al. (2007), o modelo não sustenta com exatidão ao que se propõe, as críticas são principalmente em relação as interpretações da cotação do LPC tem sofrido alterações e não estão claras, como os estilos de liderança afetam a eficácia e a consideração que a relação líder membro é uma varável da situação; contudo, considera os autores, o modelo suscitou novas investigações na busca de fatores situacionais que interferem na eficácia da liderança.

Considerando ainda o enfoque contingencial a teoria do caminho-objetivo – *path-goal*, ressalta a importância do liderado como um reduto motivacional no processo de liderança. Esta teoria propõe que os liderados farão aquilo que desejarem os líderes, caso eles façam duas coisas: devem assegurar que os subordinados compreendam como atingir os objetivos do líder e os líderes deve prever que os subordinados cheguem aos seus objetivos pessoais neste processo. O líder tem o papel de diagnosticar o ambiente e selecionar os comportamentos que assegurarão que os subordinados estejam motivados ao máximo para atender aos objetivos organizacionais.

A teoria dos recursos cognitivos – TRC, também foi desenvolvida por Fiedler esta abordagem propõe que a inteligência e a experiência contribuem para a eficácia da liderança em determinadas situações. Segundo Cunha et al. (2007), esta abordagem coloca que o desempenho do grupo é determinado pela interação complexa entre estas duas características do líder – experiência e inteligência, um tipo de comportamento do líder – liderança diretiva e dois aspectos da situação – stresse da situação e natureza da tarefa do grupo.

Ainda segunda a abordagem do TRC, os líderes inteligentes estão mais habilitados para fazer bons planos e traçar estratégias eficazes; além de fazer melhores planos, tomam decisões de melhor qualidade quando o nível de stresse é baixo; e especificamente sob condições de elevado stresse, os líderes experientes são mais eficazes do que os inexperientes, porque recorrem ao seu repertório de comportamentos e conhecimentos adquiridos anteriormente; desta forma quanto mais rica é a experiência, mais eficaz é o seu desempenho. Esta concepção tem recebido acolhimento favorável nas pesquisas, entretanto alguns aspectos precisam de aprimoramento empírico (Cunha et al., 2007).

Segundo Cunha et al. (2007), o modelo de Fieldler enfatiza que a eficácia do líder é resultante da seleção da pessoa certa para determinada situação – engenharia situacional e o modelo da liderança situacional preconiza que o líder altere comportamentos para se adaptar à situação – flexibilidade comportamental.

O modelo situacional de Hersey e Blanchard, leva em consideração duas variáveis – o comportamento do líder (orientação para tarefa e orientação para o relacionamento) e o nível de maturidade dos colaboradores (maturidade no cargo – conhecimento, experiência e competência para executar a atividade e maturidade psicológica – autoconfiança, empenho e motivação para executar a função). A abordagem propõe que a eficácia do líder tem por base a adaptação do estilo de liderança ao nível de desenvolvimento do colaborador para um trabalho específico.

Em continuidade aos modelos de liderança, Bergamini (2009, p. 49) coloca que a teoria da expectância, defende que “a motivação para realizar um determinado trabalho está ligada a uma escolha racional feita em termos de desejabilidade do resultado de um determinado esforço”. Esta teoria distingue quatro tipos de comportamento de liderança:

- Liderança diretiva: o comportamento do líder se caracteriza por estipular aquilo que se espera do subordinado, com orientações específicas de como chegar no padrão ao esperado, demarcando ritmos e padrões de desempenho.
- Liderança de apoio: o comportamento do líder está voltado para o bem estar do liderado.
- Liderança participativa: a maneira de agir do líder é de consulta, solicitando sugestões no processo de tomada de decisão.
- Liderança voltada para realização: coloca objetivos desafiantes, demonstrando confiança na responsabilidade e no esforço dos liderados.

Estes modelos também vão evoluir e postular que o líder deve ter flexibilidade pessoal e uma gama de habilidades necessárias para variar seu comportamento, considerando que se as necessidades e motivos de seus subordinados forem diferentes, devem ser tratados de modo diferente.

As teorias mais recentes sobre liderança propõem os estilos transacional, transformacional e laissez-faire. O estilo transacional proposto por Burns na década de setenta, tem por base os princípios behavioristas sobre condicionamento. Segundo Bergamini (2009), esta teoria defende que o líder deveria ser capaz de mudar comportamento dos liderados, manipulando as variáveis do ambiente organizacional que estejam ao seu alcance; assim poderia premiar os comportamentos que estão em acordo com os objetivos organizacionais e punir os comportamentos indesejáveis. O próprio autor considera que é possível atingir os objetivos organizacionais de forma mais simples e rápida.

A liderança transformacional defende que liderança também diz respeito a mudança, inovação e empreendimento. Os líderes transformacionais “oferecem novos enfoques e usam sua imaginação para criar novas áreas a serem exploradas”, Bergamini (2009, p. 59); também usam mais a intuição e a empatia, conseguem entusiasmar os liderados pelos seus projetos e pela sua maneira de ser. São líderes comprometidos com a mudança.

Segundo Bergamini (2009), considerada a forma mais potente e duradoura, a liderança transformacional é um recurso reconhecido, quando leva o liderado a “transcender seus próprios interesses em benefício da equipe, da organização e dos demais grupos de pessoas que trabalham em conjunto com ele, para conseguir um objetivo comum”

O modelo de estilos de liderança de Hofstede, segundo Cunha et al. (2007), é uma importante reflexão sobre a necessidade dos líderes ajustarem os comportamentos às culturas. O modelo propõe quatro variáveis:

- Distância de poder: líderes participativos alcançam maiores satisfação, comprometimento e desempenho em culturas de fraca distância do poder (as bases do poder com melhores resultados – poder referente), e que líderes diretivos e paternalistas conseguem melhores efeitos em culturas de maior distância (as bases do poder mais eficaz - poder legítimo, da recompensa e punitivo).

- Evitar as incertezas: culturas em que os gestores evitam as incertezas, é provável que os líderes sejam mais controladores, delegam menos e são socialmente mais distantes, enfatizam o planejamento e o detalhe, também são valorizadas a

estabilidade na carreira e as regras formais (esperam pontualidade e consistência de seus colaboradores). É possível que nas culturas em que há enfrentamento das incertezas, a mobilidade na carreira e a flexibilidade sejam mais enfatizadas (valorizam improvisação e a capacidade de iniciativa e desenvoltura).

- Individualismo/coletivismo: é possível que em culturas coletivistas, os colaboradores sejam mais leais e propensos a identificarem-se com os objetivos do líder e com a visão partilhada pelo grupo (liderança transformacional ajusta-se melhor). Em culturas individualistas, é provável que os colaboradores estejam mais motivados a satisfazerem seus interesses e objetivos pessoais (liderança transacional).

- Masculinidade/feminilidade: em culturas mais masculinas os gestores são valorizados pela assertividade, pelo espírito competitivo, ambição e energia (motivação para o sucesso). Nas culturas mais femininas, sejam mais enfatizadas a modéstia e a afabilidade, o consensual, o intuitivo e o cooperativo.

Ainda segundo Cunha et al. (2007), nas culturas mais igualitárias inter-sexos, é provável que as mulheres ocupem mais cargos de gestão e os aspectos da liderança que são valorizados são a intuição, entusiasmo, delegação, relação gestor – subordinado mais nivelado, bem como se valoriza o desempenho da equipe.

Nas culturas mais assertivas é provável que os líderes mais valorizados sejam mais diretos, francos e claros na comunicação. Nas culturas menos assertivas, o estilo indireto e mais diplomático do líder é mais valorizado; o líder procura criar e manter a harmonia do grupo.

De acordo com Cunha et al. (2007, p. 397), “não há definições consensuais do conceito de liderança”. “Não há vias únicas para compreensão dos traços, competências e comportamentos dos líderes eficazes”. Algumas conclusões:

- 1) “a influência dos líderes sobre a vida organizacional é real”;
- 2) “alguns traços e competências conferem às pessoas maior probabilidade de serem líderes e de exercerem a função eficazmente, mas não o garantem”;
- 3) “a liderança é um processo envolvendo líderes, seguidores e situações”;
- 4) “são frágeis as considerações sobre liderança eficaz que não englobam este triângulo”;

- 5) “a complexidade do processo de liderança não se compagina com recitas universalmente aplicáveis”;
- 6) “isso não impede que as pessoas aprendam algumas competências que as tornem potencialmente mais eficazes no exercício da liderança”;
- 7) “não há líderes eficazes sem colaboradores eficazes” e
- 8) a liderança é uma espécie de energia cuja ativação depende do “diálogo” entre dois polos – líderes e seguidores”.

A questão proposta é que as teorias sobre liderança ainda não conseguiram atender as necessidades tanto dos colaboradores, como das organizações. Os primeiros sentem-se subutilizados em sua capacidade e limitados para colocar em prática sua criatividade, quando se deparam com líderes e ambientes que cerceiam a diversidade e a possibilidade de inovação. As organizações cobram resultados, entretanto não são capazes, em sua maioria, de criar um ambiente que permita um clima de criatividade para inovar.

2.2. O papel do líder

Segundo Hersey e Blanchard (1998, p.104), liderança é “o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação”.

Liderança é relacionamento fundado na credibilidade e na confiança, é a capacidade de enxergar à frente, de vislumbrar possibilidades empolgantes e de reunir os outros em torno de uma visão comum do futuro (Kouzes e Posner, 2012).

Cskszentmihalyi (2004, p. 17), coloca que os líderes “... precisam ter uma visão que dê significado à vida, que proporcione às pessoas esperança em seu futuro e no de seus filhos”.

Em certo sentido, os conceitos sobre liderança reforçam que os líderes atingem seus objetivos através do trabalho de sua equipe e que para tanto, estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro e engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar obstáculos.

Segundo Kouzes e Posner (2013), ao fazer coisas extraordinárias nas organizações, os líderes adotam cinco práticas de liderança exemplar:

- Modelam o estilo: o líder deve ser claro sobre seus próprios princípios norteadores, esclarecendo valores, dando exemplos de alinhamento de ações com os valores comuns ao grupo; assumir responsabilidade por aquilo que acreditam e valorizam.

- Inspiram uma visão comum: tem visões e sonhos do que poderia ser feito, cultivam crença pessoal nestes sonhos e demonstram confiança em sua capacidade de fazer acontecer.

- Questionam o processo: questionam o *status quo*; estes questionamentos podem manifestar-se sob a forma de um produto inovador, de um serviço de ponta ou ainda de uma virada em uma organização burocrática.

- Capacitam os outros para uma ação: o trabalho em equipe é indispensável, para tanto precisa-se de muita confiança e de fortes relacionamentos, de competência e segurança, de colaboração grupal e prestação de contas individual.

- Animam os corações: são capazes de ter atitudes de zelo e solicitude que os impulsionam para cima; demonstram apreço pelas contribuições das pessoas e promovem uma cultura de celebração dos valores.

Adizes (citado por Hersey e Blanchard, 1998) coloca que os papéis do líder são:

- Produzir: o líder é responsável por obter resultados com e através da equipe. Os produtos ou serviços devem ser iguais ou melhores que os de seus concorrentes.

- Administrar: o líder deve planejar e organizar as atividades, prover os recursos necessários para que elas sejam realizadas e coordenar sua execução para que tudo funcione conforme foi planejado.

- Integrar: o líder é responsável por harmonizar os objetivos individuais com os grupais, estimular a comunicação, motivar, gerenciar os conflitos de forma produtiva, estimulando o trabalho em equipe.

- Inovar: o líder é responsável por identificar as necessidades de mudança, seja de metas, seja de métodos ou sistemas de trabalho; precisa ser criativo para identificar novos cursos de ação e assumir riscos e ainda estimular a criatividade da equipe.

Outra concepção sobre o papel do líder/liderança é o conceito de coach, que enfatiza a liderança por meio de valores. Neste processo o papel do líder é ajudar o colaborador a trilhar seu próprio caminho de autodesenvolvimento (Cunha et al., 2007).

No mundo dinâmico de hoje, é necessário que os líderes desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da equipe a querer realizar essas visões. Os líderes devem exibir um comportamento orientado para o desenvolvimento de pessoas, valorizar a experimentação, buscar, gerar e implementar novas ideias.

Através desse comportamento, o líder cria e incentiva um ambiente/cultura de criatividade e inovação no grupo, ficando evidente que as velhas respostas não servem mais para as novas perguntas e aos novos desafios, de modo que todos se preocupem com a construção e a renovação dos serviços e produtos dentro das organizações.

O papel do líder em um ambiente de constantes transformações deve ser o de prestar atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados; inspirá-los a modificar a maneira de verem os problemas, estimulá-los a desenvolver suas capacidades, e entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo – tentar inculcar em seus seguidores a capacidade de questionar não apenas as visões já estabelecidas, mas até aquelas colocadas pelo próprio líder.

2.3. Relação entre a liderança e a eficiência, eficácia e *performance* organizacional

Para maior consistência deste trabalho, definiremos os conceitos de eficiência e eficácia correlacionadas com *performance*.

Este cenário globalizado em que as empresas tem urgência em melhorar cada vez mais seus produtos e serviços, é importante que os líderes conduza as organizações para os parâmetros de eficiência e eficácia, trabalhando em uma gestão de alta *performance*.

Segundo Chiavenato (2009), a eficácia é uma medida do alcance dos resultados, enquanto a eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo.

Eficiência é fazer certo; é o meio para se atingir um resultado. Eficiente é a pessoa preocupada em realizar suas tarefas, resolvendo os problemas inerentes a ela. Ser eficiente é atingir a meta estabelecida, diária, mensal ou anualmente. A pessoa eficiente faz certo as atividades. O comportamento eficiente cumpre o prometido, com foco no problema.

A eficácia, por sua vez, é a característica de quem se preocupa em conseguir bons resultados e normalmente caminha um pouco além da eficiência. A pessoa eficaz, não raro, refaz a atividade até sentir-se superando as limitações identificadas no início. Quem é eficaz preocupa-se com a exploração máxima de suas potencialidades e com a superação dos limites, com base na criatividade. Eficácia é fazer as coisas certas. Seu foco é nos resultados, independente do esforço e tempo dispendidos, que também costuma otimizar, junto com os demais recursos.

Ser eficaz significa correr uma parcela maior de risco para fazer o que precisa ser feito. É preciso fazer o que precisa ser feito.

A *performance*, segundo o dicionário significa realizar, executar, completar ou efetivar; para o mundo organizacional é um conjunto de resultados obtidos em um determinado conjunto de atribuições por uma pessoa ou equipe.

A verdadeira *performance* é ir além do que é esperado, é estabelecer os mais altos padrões pessoais, padrões que excedam o que os outros exigem ou esperam, Whithmore (2006).

Segundo Di Stéfano (2007), as equipes eficientes trabalham no modelo de *performance*, têm como objetivo superar e explorar o máximo seus potenciais para atingimento de metas comuns.

Para Di Stéfano (2007) as características da gestão de alta *performance* são o líder que age gerando desenvolvimento e amadurecimento profissional da equipe; ajuda a estabelecer uma visão, tornando a equipe uma força criadora; é um gestor de competências, aumentando a base de habilidades dos liderados; usa o feedback para proporcionar constante melhorias, alternativas de comportamento e gerar auto confiança; e exerce o papel de facilitador ensinando a equipe a analisar fatos e a gerar respostas eficientes.

Na gestão de alta *performance*, o líder orienta as ações e recursos em busca do melhor resultado – eficácia, e conduz para que as atividades sejam realizadas no melhor padrão de qualidade e no tempo planejado – eficiência.

2.4. Liderança criativa

Os conceitos contemporâneos de liderança reforçam que liderar é mobilizar as pessoas para que alcancem os objetivos organizacionais e profissionais; é influenciar pessoas para que possam dispor de seu potencial a favor de uma causa seja profissional ou pessoal, é criar uma cultura, um ambiente propício para o aprendizado em equipe, estimular as potencialidades e a criatividade de cada indivíduo com o objetivo de realizar metas profissionais e organizacionais (Robbins, 2005).

Em meio a mercados cada vez mais competitivos e exigentes, o líder deve incentivar e facilitar mudanças; e para tanto, deve ter consciência de suas próprias resistências à mudança, e estar aberto a novas ideias e estimular a criatividade e a inovação.

Levando-se em consideração o atual cenário organizacional, a criatividade tornou-se um atributo imprescindível para os líderes na criação de visões, estratégias e equipes capazes de fazer mudanças e transformar organizações contribuindo assim para resultados mais eficientes e eficazes.

Segundo Duailibi e Simonsen (2008), “estimular a criatividade dentro da empresa significa encontrar soluções para problemas e inventar novos problemas, sempre visando à otimização dos lucros”.

Para incentivar a criatividade e a inovação nas organizações é necessário que os líderes sejam capazes de criar um clima de entusiasmo e que tenham capacidade para gerir pessoas de forma a aprimorar os processos de participação no desenvolvimento organizacional. Para Kouzes e Posner (2007, p. 9) o papel dos líderes “é mobilizar os outros para servir a um propósito”.

Bennis, citado por Bergamini (2009), coloca que o “líder é por definição um inovador (...), faz coisas que as outras pessoas não fazem, faz aquilo que deve ser feito, antes dos outros. Faz coisas novas” e acrescenta “transforma coisas velhas em novas”; conclui que os líderes precisam ser “intuitivos, conceituais, artísticos e ter capacidade de síntese”.

Nesta perspectiva, Tudor (2011) enfatiza que a criatividade sempre foi um atributo poderoso dos líderes bem sucedidos, considerando que eles são contratados para criar visões, estratégias, produtos, designs e até mesmo redes criativas; acrescenta ainda que ao longo das últimas décadas as mudanças são constantes e que mudança envolve indivíduos, equipes e organizações criativas.

Cunha et al. (2007, 333) colocam que “os líderes são carismáticos e inspiradores, tomam riscos, são dinâmicos e criativos, sabem lidar com a mudança, são visionários”. Ainda segundo o autor em uma distinção entre líderes e gestores, enfatiza que “Os líderes, por seu turno, são mais criativos, têm estilos mais imprevisíveis, são mais intuitivos do que racionais. Em vez de se adaptarem, tentam transformar o estado das coisas”; “têm uma atitude proactiva e não reactiva, formando ideias em vez de lhes reagirem”; “desenvolvem novas abordagens para velhos problemas e abrem campos

para novas ações. Projectam suas ideias através de imagens que entusiasmas as pessoas – e só posteriormente desenvolvem as escolhas que lhes irão dar substâncias”; “são empáticos, têm percepção interior que usam nas relações com os outros. Detectam sinais emocionais e tornam-nos significativos numa relação; “atraem fortes sentimentos de identidade e de diferenciação – amor e ódio”

Robinson (2011) propõe alguns atributos para os líderes serem considerados criativos como estar aberto ao novo, segundo o autor a incumbência do líder é “estimular uma cultura na qual todos possam apresentar novas ideias”; desapegar, dando às pessoas liberdade para experimentar; capacidade de facilitar as relações – “A missão do líder criativo consiste em facilitar a relação elástica entre culturas internas e externas”; capacidade de assumir papéis estratégicos nas esferas das pessoas, dos grupos e da cultura. Segundo o autor o líder criativo tem como princípios:

- 1) Todo mundo tem potencial criativo: todos os colaboradores têm visões diferentes de como a empresa funciona e podem oferecer *insights* valiosos sobre o que pode ser melhorado. O envolvimento consciente de toda a equipe na vida criativa de uma empresa pode trazer imensos benefícios, como maior envolvimento e comprometimento.
- 2) A inovação é filha da imaginação: estimular a inovação, brincar com as ideias, improvisar, ousar e explorar novas possibilidades; permitir que os talentos apareçam.
- 3) Todos nós podemos aprender a ser mais criativo: o líder deve usar os métodos criativos, como por exemplo o *brainstorming*, para estimular a criatividade.
- 4) A criatividade prospera na diversidade: equipes heterogêneas são mais criativas; a diversidade é um recurso poderoso para significar melhor produtos e serviços.
- 5) Criatividade adora colaboração: envolver as pessoas para atuação conjunta; as interações afetam a natureza do trabalho e seus resultados.
- 6) Criatividade exige tempo: às vezes os insights precisam de tempo para se manifestar – tempo constitui um recurso essencial para inovação.
- 7) Culturas criativas são flexíveis: o desafio interno está em desenvolver estruturas e processos flexíveis e sensíveis.

- 8) Culturas criativas são desafiadoras: é preciso compreender que existe possibilidade de errar e precisar recuar e recomeçar; é preciso ter visão de longo prazo.
- 9) Culturas criativas precisam de espaço: refere-se ao espaço físico; a proporção e distribuição dos locais de trabalho, configuração de móveis e equipamentos, a qualidade da iluminação e os acessórios podem contribuir para criar ambientes criativos.

Tudor (2007) comenta que criatividade e liderança têm várias características em comum; ambos têm atraído atenção através de uma ampla gama de campos profissionais, educacionais e sócio-políticos. Ambos desafiam a fácil definição e existem poucas respostas convincentes às perguntas como: “Como pode uma liderança criativa ser distinguida de liderança não criativa? De que forma pode esta distinção ajudar alguém?”

Ainda segundo o autor, embora ainda não tenha uma idéia bem fundamentada, coloca que a criatividade é um processo através do qual indivíduos e grupos descobrem idéias novas. Líderes criativos são pessoas que ajudam esse processo acontecer.

Considerando conceitos sobre liderança, o papel do líder, os princípios e as características que são atribuídas aos líderes para gerir equipes de alta *performance*, gerenciar mudanças e conseguirem resultados mais eficientes e eficazes, pode-se verificar que os líderes criativos ajudam a reconfigurar o papel das pessoas e equipes dentro das organizações, colaboram para que as pessoas vençam barreiras interpessoais, de alguma forma contribuem para um ambiente organizacional mais propício à enfrentar mudanças e estimular o “novo”, são mais visionários, estão atentos às pessoas e também são capazes de concretizar. Ulrich (2009) coloca que “o trabalho do líder exige mais que caráter, conhecimento e ação; ele também demanda resultados”.

Segundo Kouzes e Posner (2001), a liderança é uma relação entre o líder e seu seguidor e é importante que não se esqueçam que “no cerne da relação está a confiança. Sem a confiança não é possível liderar”.

PARTE EMPÍRICA

Capítulo III – Método

3.1. Introdução

O tema objeto deste trabalho passa por identificar algumas características de líderes criativos e o quanto estas características podem influenciar na condução da equipe e nos resultados organizacionais.

Assim, este capítulo tem por objetivo apresentar o passo a passo adotado para operacionalização da pesquisa, visando atingir aos objetivos propostos neste estudo. Segundo Cone e Foster (1993), a metodologia do projeto deve ser exposta de modo suficientemente claro e detalhada, para que qualquer pessoa que a leia seja capaz de reproduzir os aspectos essenciais do estudo.

Esta é uma pesquisa de tipo qualitativa que, segundo Moura (2005), as pesquisas de natureza qualitativa se preocupam essencialmente com a caracterização, compreensão e interpretação dos fenômenos observados num grupo específico.

Como referem Almeida e Freire (2007), a modalidade de investigação qualitativa se dirige mais a compreensão e descrição dos fenômenos e análise, razão pela qual a selecionamos para nossa pesquisa.

Além da definição do tipo de pesquisa é necessário definir quais serão as formas de coleta de dados que serão utilizadas. Neste estudo basicamente serão utilizados a investigação exploratória, ou seja, o levantamento bibliográfico e as entrevistas semi estruturadas.

A investigação exploratória, segundo Baraúna (2010), tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a fazê-lo mais explícito. Assim, o trabalho começa pela investigação exploratória e tem por finalidade proporcionar informações mais aprofundadas sobre os conceitos de criatividade, liderança e que também permitiu fazer o levantamento das características de pessoas criativas.

Por meio da pesquisa exploratória, obtêm-se descrições qualitativas das características de líderes criativos. O estudo exploratório também permite gerar hipóteses para pesquisas futuras (Marconi, 1999).

Após a investigação exploratória acerca dos temas propostos, é necessário coletar os dados, que foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa qualitativa, segundo Baraúna (2010), tem caráter exploratório – estimula os entrevistados a pensar e a falar livremente sobre um tema, objeto ou conceito. As entrevistas fazem emergir aspectos subjetivos, alcançam motivações não explícitas, ou que nem sequer estão conscientes de forma espontânea.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada e com roteiro pré-estabelecido. Trata-se de uma entrevista em profundidade e, em termos de instrumento utilizado, foi concebido especificamente um guião de entrevista, o qual foi aplicado a cinco informantes privilegiados.

Em um universo de cinco empresas situadas no estado de São Paulo do segmento de varejo e serviços, a saber: um banco público, uma empresa de varejo de produtos animais, uma empresa de varejo de brinquedos, uma empresa de varejo de eletrodomésticos e uma empresa de comercialização de softwares de geoprocessamento.

Estas empresas foram selecionadas por conveniência, ou seja, por facilidade de contato com os gestores pelo pesquisador. Estas empresas são reconhecidas no estado de São Paulo, além de serem reconhecidas em outros aspectos como: prontidão ao atendimento ao cliente.

O critério utilizado para a seleção dos gestores foi a verificação da disponibilidade destes gestores em prestar o depoimento e informações que subsidiam a pesquisa e a coleta informal por meio dos seus colaboradores de que são líderes criativos.

Nesta pesquisa optou-se por não identificar as empresas em análise e nem os entrevistados.

3.2. Objetivo Geral e Objetivos Específicos

Objetivo Geral

O objetivo geral da presente investigação passa por investigar alguns traços de personalidades criativas e sua relevância para o papel do líder, para a obtenção de um ambiente organizacional mais produtivo e que contribui para resultados mais eficientes e eficazes.

Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da presente pesquisa são as seguintes:

- Conhecer as características da pessoa criativa e a correlação com as características do líder criativo;
- Identificar o quanto a cultura organizacional é uma variável importante para o ambiente criativo nas empresas;
- Identificar os métodos criativos comumente utilizados pelos líderes criativos; e
- Analisar o quanto os líderes criativos contribuem para os resultados organizacionais.

3.3. Questões

Tendo presente a revisão bibliográfica sobre os principais temas em análise, neste trabalho de investigação trazemos para o mesmo algumas perguntas de partida: As características da personalidade criativa são relevantes para o papel do líder? De que forma um líder considerado criativo influencia positivamente a equipe para que tenha resultados diferenciados? A cultura é um fator relevante para ações criativas nas

organizações? A liderança criativa torna o ambiente de trabalho mais satisfatório? Como medir os resultados de equipes consideradas criativas?

Atendendo a todo um conjunto de limitações que se encontram presentes na realização desta pesquisa, gostaríamos de salientar que não foi nosso propósito responder exaustivamente a todas as perguntas que acabamos de formular.

Tendo em consideração as perspectivas dos principais autores tratados na problemática teórica do trabalho em curso, a nossa questão principal de partida é a de que o líder que desenvolve as características de pessoa criativa, poderá conduzir a equipe com eficiência e eficácia e conseqüentemente desenvolver uma *performance* mais satisfatória.

3.4. Amostra, instrumentos e procedimentos

3.4.1. Amostra

Para esta pesquisa as empresas foram selecionadas por conveniência, ou seja, por facilidade de contato com os gestores pelo pesquisador. São empresas nacionais e multinacionais do segmento do varejo e de serviços e reconhecidas em suas áreas de atuação e estão localizadas no estado de São Paulo.

O critério utilizado para a seleção dos gestores foi a verificação da disponibilidade destes gestores em prestar o depoimento e informações que subsidiam a pesquisa e ainda a percepção da investigadora e validados por seus colaboradores, como sendo líderes criativos. A amostra por conveniência é composta por cinco gestores.

Nesta pesquisa optou-se por não identificar as empresas em análise e nem os entrevistados.

3.4.2 Instrumentos e procedimentos

De modo a responder as questões principais do guião da entrevista (anexo A), a investigadora contactou com os gestores selecionados, explicou globalmente o objetivo da pesquisa que estava realizando e agendou o encontro para realização da entrevista.

Os participantes foram: Gerente de Treinamento e Desenvolvimento da empresa de comercialização de produtos para animais, que, no texto, a partir deste momento foi denominado E1; Diretor Presidente de um grupo de varejo, que foi denominado E2; Superintendente de Recursos Humanos de um Banco estatal, aqui neste trabalho foi denominado E3; Gerente de Desenvolvimento de uma empresa de geoprocessamento como E4 e o Diretor Comercial de uma rede de varejo, como E5.

O roteiro geral para realizar as entrevistas seguiu uma breve apresentação do entrevistador e dos objetivos da pesquisa, dando espaço para o participante também se apresentar. Em média, as entrevistas demoraram cerca de uma hora e quinze minutos. Em seguida o investigador pediu autorização para gravar e transcrever as entrevistas para posterior análise, tendo todos os entrevistados acedidos a esta solicitação. As questões foram as mesmas para todos os participantes e não houve no decorrer da entrevista nenhuma intercorrência. Para encerrar o encontro, a investigadora agradeceu a colaboração, informando que os resultados seriam disponibilizados, assim que fossem organizados.

Para atingir ao objetivo proposto nesta dissertação, foi o roteiro da entrevista foi dividido em três blocos, a saber:

- 1) Sobre criatividade – as questões formuladas deste bloco objetivaram identificar a concepção sobre o conceito de criatividade, levantar os atributos da liderança criativa, segundo a concepção dos participantes, verificar o autoconceito do entrevistado e levantar os métodos que o entrevistado conhece ou utiliza com sua equipe.
- 2) Sobre a criatividade nas empresas – as questões deste bloco pretenderam mensurar as relações entre cultura da empresa e as ações criativas dos

colaboradores, identificar as ações criativas que melhorem as relações interpessoais nas equipes e levantar as barreiras a ações criativas na empresa.

- 3) Sobre criatividade e resultados – as perguntas desta unidade de conteúdo visavam saber se o líder acredita se equipes criativas poderão contribuir para sua ascensão profissional, conhecer critérios utilizados para avaliação dos resultados criativos e inovadores e identificar se a motivação de uma equipe (intrínseca) se torna motivação para outras equipes (extrínseca).

Obtivemos, no total, trezentos e setenta e cinco minutos de gravação com as entrevistas realizadas. As entrevistas aconteceram nos meses de fevereiro, março e abril de 2014 e assim que aconteciam eram transcritas literalmente. Para ilustração foram anexadas (anexos B e C) as transcrições literais das entrevistas com E3 e E5.

Em um primeiro tratamento dado as entrevistas, foram estruturados os quadros de análises geral das entrevistas (anexo D), constando a identificação do entrevistado, a caracterização da empresa – nacional ou multinacional e número de funcionários; a escolaridade do participante, o cargo que ocupa no momento da entrevista e o tempo no cargo. A seguir a questão de partida e após a pergunta, o objetivo da pergunta, a transcrição literal de trechos da resposta do entrevistado, incluindo página e linha em que a resposta consta na entrevista transcrita. E finalizando a síntese e os comentários da investigadora (Bardin, 2011).

Um segundo quadro de cruzamento das categorias foi composto contendo a questão de partida, a categoria/citação literal - unindo as falas dos entrevistados, e análises e comentários da investigadora (Bardin, 2011).

As análises foram trabalhadas buscando entrelaçar as falas com as reflexões teóricas que nos permitiram elaborar sínteses sobre a criatividade e a liderança nas empresas e desse modo as teorias foram embasando as reflexões.

Capítulo IV – Análise e discussões dos resultados

4.1. Introdução

A análise e discussão dos resultados serão realizadas de acordo com a ordem do próprio guião de entrevista.

Assim sendo, iniciamos pela análise do conteúdo das entrevistas relativo ao conceito de criatividade, características de líder criativo, autoconceito de líder criativo, métodos de estímulo á criatividade (Quadro 2); outra análise (quadro 3) aborda sobre criatividade nas empresas, sendo que analisaremos a cultura organizacional influenciando a criatividade, as ações criativas que influenciam nos relacionamentos e as barreiras à criatividade nas organizações; e, por ultimo faremos a análise sobre a criatividade e resultados abordando equipes e o desenvolvimento da carreira do líder, criatividade e resultados da equipe e identificar se a motivação de uma equipe - intrínseca se torna motivação para outras equipes extrínseca (Quadro 4).

4.2. Análise dos resultados sobre a criatividade

QUADRO 2 – CRUZAMENTO DAS RESPOSTAS SOBRE CRIATIVIDADE

| 1. Sobre a Criatividade | |
|---|--|
| Categorias / Citação Literal | 1.1 - Conceito de Criatividade |
| | (E1) “Pra mim criatividade é você fazer algo, que não... que não necessariamente que seja inédito, mas, fazer algo sobre um foco ou um ponto de vista diferente, de uma maneira diferente.” |
| | (E2) “Criatividade eu entendo que é tudo aquilo que você faz... diferente, alguma coisa que você está criando, alguma coisa diferente.” |
| | “(…) Criatividade aqui na empresa prá nós é pensar fora da caixa.” “(…) um processo! como é que eu posso pensar esse processo para |

| | |
|--|--|
| | <p>fazer ele diferente do que eu vinha fazendo sempre com algum foco na simplicidade e na inovação.”</p> <p>(E3) “Eu entendo criatividade assim, a liberdade que a pessoa tem... eu acho que criatividade sem liberdade, não há criatividade” “De fazer de forma que não está prescrito nem dito (...)”</p> <p>(E4) “Pra mim a criatividade ela está relacionada com o novo (...)” “Eu vejo a criatividade como um componente onde você coloca o novo, onde você melhora, onde você aprimora, onde você também pode partir do zero. Eu acho que onde você consegue colocar algum tipo de contribuição em cima do que já existe, você pode considerar isso um processo de criatividade.”</p> <p>(E5) “Criatividade é a capacidade de..., de você transformar conceitos (...)” “É a capacidade que o ser humano tem de inovar, de renovar, (...)” “É uma coisa tão ampla... no seu dia-a-dia... no seu comportamento... na sua atividade de trabalho... no convívio familiar e dos amigos...”</p> |
| <p>Análises / Comentários</p> | <p>Os entrevistados definem criatividade considerando duas possibilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O inédito – que conceituamos como inovação, criação do novo, ruptura, transformação. • De resultados – processos de melhorias, aprimoramento, de adaptação. <p>Percebe-se que os entrevistados entendem a criatividade tanto do ponto de vista das potencialidades das pessoas – (...) transformar conceitos (...), e as oportunidades do contexto – (...) liberdade que a pessoa tem (...), (Candeias, p. 43).</p> |
| | |
| <p>Categorias / Citação Literal</p> | <p style="text-align: center;">1.2 - Características do líder criativo</p> <p>(E1) “(...) liberdade e espaço para poder criar coisas novas.” “(...) recriar dentro da sua realidade (...) pegar aquilo que... uma ideia, algo que já existe e adaptar para sua realidade ...” “(...) pessoas criativas quando elas olham elas veem de um enfoque</p> |

| |
|--|
| <p>diferente.”</p> <p>“...você tem que ter flexibilidade, tem que ter... e até a capacidade de resiliência, de você se readequar dentro de uma coisa que não deu certo.”</p> |
| <p>(E2) “É quando ele trabalha os paradigmas, as premissas dele (...).”</p> <p>“...eles não são muito rígidos (...).”</p> <p>“Eu desenvolvo muito meu lado de solução (...).”</p> <p>“Eu até nasço no caos, porque o criativo nasce no caos, (...)”</p> |
| <p>(E3) “Eu acho que para um líder ser criativo primeiro ele tem que acreditar na equipe dele, confiar na equipe dele.”</p> <p>“A outra é que ele arrisque, que ele tenha coragem de arriscar (...).”</p> <p>“(...) a crença dele, a determinação, o foco, (...)”</p> <p>“E para ter esta coragem e para ter essa liberdade, acho que tem que ter segurança.”</p> |
| <p>(E4) “(...) o primeiro é a questão da inquietude, eu creio que num líder criativo não caiba se conformar com as coisas, você tem que ter um senso crítico... você tem que ser inquieto... você também precisa ser idealista do ponto de vista de ter visões, de pensar em coisas que não foram pensadas... de desbravar novos territórios, você não pode ter medo do que você vai encontrar lá na frente num processo de criação, (...)”</p> <p>“(...) o que te move é esse desejo justamente de encontrar o novo, o diferente (...)”</p> <p>“(...) essa questão da inquietude, de ser visionário, de não se conformar com aquilo que já está estabelecido, de ser um desbravador, no sentido de tomar a frente, de alguma forma até ser responsável, porque o processo de criação também envolve responsabilidade, se não você começa e você não acaba.”</p> <p>“(...) ser pioneiro (...) é você fazer antes que as pessoas tenham feito (...)”</p> |
| <p>(E5) “(...) ele tem que estar disposto a correr riscos, ele tem que ser ousado.”</p> <p>“(...) mas tem um discurso aí que ele é meio antagônico, ele tem que</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>estar disposto a correr riscos mas ele tem que saber dimensionar que riscos ele pode correr, tá certo?”</p> <p>“(…) você tem que ser criativo e responsável.”</p> <p>“(…) a criatividade sempre tem que conservar uma palavra que eu adoro, que se chama respeito.”</p> <p>“Você só é criativo quando você tem bom-humor”</p> |
| <p>Análises / Comentários</p> | <p>Segundo os entrevistados as características do líder criativo são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liberdade /autonomia; • Capacidade de criar espaço para coisas novas / desbravar o novo / movido pelo desejo de encontrar o novo / pioneirismo; • Capacidade de recriar e adaptar ideias já existentes a sua realidade; • Flexibilidade; • Capacidade de olhar por perspectivas diferentes / senso crítico; • Resiliência; • Capacidade de quebrar paradigmas; • Capacidade de análise e solução de problemas; • Energia; • Capacidade de acreditar e confiar na equipe – confiabilidade; • Coragem para arriscar / não ter medo / segurança; • Determinação; • Foco; • Inquietude / não conformismo; • Idealismo (ter visões); • Ter iniciativa; • Responsabilidade; • Bom humor e • Respeito. <p>As características citadas pelos entrevistados estão em consonância com as características descritas por (Prado 1998; Cskszentmihalyi,</p> |

| | |
|---|--|
| | 2008 e Torres, 2005). |
| | |
| | 1.3 – Autoconceito líder criativo |
| Categorias / Citação Literal | <p>(E1) “Eu me considero uma pessoa criativa antes de ser líder”</p> <p>“(…) sempre me deram muita liberdade para eu experimentar as coisas.”</p> <p>“(…) a minha mãe nunca me punia por eu ter feito diferente (…)”</p> <p>“(…) inventava brincadeiras inéditas, brincadeiras que já existiam eu fazia elas acontecerem de uma forma adaptada.”</p> <p>“(…) também tive um ambiente propício onde eu tenho liberdade de criar e tenho a liberdade de colocar em prática (…).”</p> <p>“(…) a gente não tinha tantos recursos (…).”</p> <p>“(…) então eu tive que criar muitas coisas também, improvisar muitas coisas dentro deste ambiente”.</p> <p>“(…) eu sou meio empreendedora (…), não fico só nas ideias”</p> <p>“É eu tenho essa energia e eu me considero auto motivável”</p> <p>“(…) sou extremamente persistente, e teimosa, quando eu acredito naquela ideia criativa, que ela vai dar certo (…)”</p> <p>“(…) sem desafio eu não sou ninguém (…)”</p> |
| | <p>(E2) “Eu me considero assim, muito fora da caixa”.</p> <p>“Eu desenvolvo muito meu lado de solução, qualquer problema (…)”</p> <p>“(…) para mim não tem problema, tem solução, então eu sempre busco a solução e, a medida que eu busco a solução eu acabo desenvolvendo meu lado criativo e motivando as pessoas a desenvolver o seu também”</p> |
| | <p>(E3) “Eu me considero, eu me considero uma líder criativa.”</p> <p>“Então eu sou bem estratégica, futurista e visionária (…).”</p> <p>“Das minhas características que eu acho mais forte é que eu tenho a capacidade de enxergar bem na frente e também uma visão mais geral, isso me abre espaço para eu provocar a equipe também, sabe?”</p> <p>“(…) e a outra mais forte minha é a positividade,... acredita... anima... e aí quando vem... deu alguma problema eu sempre tenho</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>uma alternativa”</p> <p>“(…) e a outra é, ...eu não tenho medo de errar... e eu acho que isso que eu me permito errar me facilita para eu arriscar (...)”</p> <p>(E4) “Sim. Bastante.”</p> <p>“Porque, primeiro sou muito inquieto em relação ao que está vigente. Então, sempre que eu vejo algo em funcionamento eu não consigo me manter fazendo exatamente aquilo que já está estabelecido. Isso é algo que me incomoda, que sempre me incomodou e que até no passado foi algo que até me trouxe problemas (...)”</p> <p>“(…) eu me considero criativo, porque nesse meu processo de autoconhecimento lá traz eu já me vi como alguém que (...) ao chegar numa empresa, ou em um departamento, ou até mesmo na vida acadêmica e pegar algo que já está estabelecido e jogar fora para começar um novo, (...)”</p> <p>(E5) “Eu me considero uma pessoa boa em aceitar a criatividade.”</p> <p>“A criatividade está diretamente ligada à inovação, a mudanças”</p> <p>“Tem que ser ousado, né?”</p> <p>“Tem o direito de criar e você tem que dar esta liberdade a todo mundo, (...)”</p> <p>“Faz um bem para a autoestima... e estimula tanto as pessoas..., né? A rotina às vezes é muito chata. Eu acho que você, em primeiro lugar, dar liberdade, em segundo lugar você tem que contemplar a criatividade e premiar a criatividade, você tem que estimular, até quando dá errado.”</p> <p>“E quando dá certo tem que contemplar, premiar, anunciar, valorizar, tem que chegar lá abraçar...”</p> |
| <p>Análises/ Comentários</p> | <p>Todos os entrevistados se consideram criativos, reforçando a percepção da investigadora e dos profissionais que atuam diretamente com estes líderes.</p> <p>O autoconceito com relação do porque se consideram criativos, os entrevistados reforçaram de uma maneira geral as características do líder criativo, de acordo com (Prado 1998; Cskszentmihalyi, 2008 e</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>Torres, 2005); as respostas mais comuns foram:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liberdade de experimentar, inventar, adaptar o que já existe e de improvisar; • Empreendedor porque não fica somente no campo das ideias, também concretiza; • Considera-se auto motivável / tem energia da motivação; • Gosta de desafios; • Pensa fora da caixa; • Trabalha muito a solução criativa de problemas e motiva as pessoas também a desenvolverem a solução criativa de problemas; • Estrategista, futurista e visionário / capacidade de enxergar bem à frente/ visão generalista; • Provoca a equipe a ser criativa; • Pessoa positiva, acredita na sua capacidade e sempre procura alternativas para os problemas; • Não tem medo de errar e de se arriscar; • É inquieto com relação ao <i>status quo</i>; sente-se incomodado com que está estabelecido e sempre busca alternativas para os processos vigentes; • Tem hábito de começar do novo, às vezes sem levar em consideração o que está bom no que já está estabelecido. • É ousado; • Dá liberdade para as pessoas criarem, estimula as pessoas mesmo quando os projetos não dão certo e contempla, premia e valoriza as pessoas. |
| 1.4 – Métodos de estímulo à criatividade | |
| <p>Categorias / Citação Literal</p> | <p>(E1) “(...) tem que falar do mesmo de formas diferentes... quem vai criar são vocês... vão vir ideias diferentes que a gente pode ir adaptando dentro da nossa realidade (...)”</p> <p>“(...) você coleta várias coisas e ideias, coisas que interessam e coisas que não interessam.”</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>“Quando eu sou um líder criativo, eu acho que eu inspiro as pessoas a quererem (...)”</p> <p>“(...)acho que a minha equipe é inspirada em também querer contribuir (...)”</p> |
| | <p>(E2) “Eu estimo muito buscar solução de problemas de problema. Eu acho que a medida que as pessoas buscam solução elas conseguem desenvolver.”</p> <p>“Acreditando que são capazes e levando eles a creditar que eles são capazes de buscar (...)”</p> |
| | <p>(E3) “O que me permite e que me estimula é que a gente sempre traz aquela linha de fazer mais com menos e, dá um prazer. E o outro item que é muito importante que todo mundo entra no jogo é o significado do que a gente está fazendo”</p> <p>“(...) um exemplo de criatividade que faz a diferença é a gente trazer uma visão diferenciada para o empregado. . Eu falo prá eles que quem trabalha aqui é para ser visto na Empresa como o “The Best”.</p> <p>“(...) então a nossa visão aqui é ser referência em apoio ao gestor em gestão de pessoas... .. mas é ter o cuidado de dar um atendimento consultivo para o gestor para que ele consiga fazer a gestão de pessoas. Esta marca aqui tem feito uma diferença, (...)”</p> <p>“E aí vem os reconhecimentos, e aí os empregados... e isso é uma coisa que eu valorizo também todo reconhecimento, eu publico, faço a maior festa, então esta coisa vai trazendo aquela energia boa, né?”</p> <p>“E o outro ponto que eu acho que é fundamental é eu saber que talento que eu tenho comigo”</p> <p>“A gente saiu daquele de atendimento do processo. E a criatividade, dando significado naquele trabalho dele. Então a equipe fica demais prazerosa quando o próprio beneficiário manda os elogios, que foi bem recebido (...)”</p> <p>“(...) mas é que a gente fica focando sempre os acertos, comemora muito os acertos.”</p> <p>“Então acho que estes são os pontos mais importantes para fazer com que a equipe seja criativa, dela sair daquele processo e ir para</p> |

| |
|---|
| <p>dar significado e entender bem o que ela faz ali, né?”</p> <p>“Acontecer, não é simples, e é tudo uma crença, e um foco e uma determinação que você vai conquistando as pessoas da equipe e aí você vai trazendo líderes dentro da equipe para também te ajudar nisso”</p> |
| <p>(E4) “Primeiro, problematizando as coisas. Perguntas é o essencial, eu acho que o processo de criação não existe sem perguntas, então a partir do momento que você questiona, ou aquilo que não existe ainda, ou uma necessidade que não está muito clara, ou aquilo que já existe mas que pode ser melhor, você já começa a estimular a criatividade nas pessoas. Então o fato de você não dar respostas prontas mas de você instituir a dúvida na cabeça das pessoas, é uma forma de você estimular a criatividade.”</p> <p>“E outra forma também de estimular a criatividade, é... eu acredito que é levar conteúdo, porque as pessoas também, de alguma forma, principalmente no ambiente de trabalho elas praticamente sucumbem em relação às demandas, né?</p> <p>“(...) eu gosto de fazer isto muito através das redes sociais, (...)”</p> |
| <p>(E5) “Eu queria que a empresa fizesse um trabalho efetivo, e paralelamente a isso, criamos uma coisa que chamava <i>Happy Sábado</i>. O que era o <i>Happy Sábado</i>? O gerente da loja, ele podia fazer no sábado o que ele quisesse e criamos prêmios para os melhores <i>Happy Sábados</i>.”</p> <p>“Então, por exemplo, ele fazia a Festa da Uva e dava uva para todo mundo que entrava na loja, nós tivemos um gerente que fez churrasquinho, (...)”</p> <p>“(...) era permitido qualquer coisa, desde que... não tinham regras para o <i>Happy Sábado</i>... desde que se conservasse o respeito ao cliente, ao consumidor.”</p> <p>“Então, eles podiam fazer a maluquice que quisessem...”</p> <p>“Todas as tentativas de realmente tornar prazerosa a experiência de compra e descontraída, quer dizer, de romper um pouco esta relação de antagonismo entre o consumidor e vendedor.”</p> |

| | |
|----------------------------------|---|
| | “Então eu acho que você tem que estar aberto a testar, (...).” |
| Análises/ Comentários | <p>Os métodos mais utilizados pelos entrevistados para estimular a criatividade na equipe são:</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Brainstorming</i>.• Solução criativa de problemas• Pergunta divergente <p>Percebe-se que mesmo sem o conceito dos métodos criativos, os entrevistados fazem uso destes métodos – conjunto de estratégias ou procedimentos.</p> <p>Observa-se também que afirmam que dar liberdade para as equipes é fundamental e que desafiar, dar significado, energizar e acreditar foram atributos que consideram importante para estimular a criatividade na equipe.</p> |

No que diz respeito à concepção da criatividade, as respostas dos entrevistados apontam para uma compreensão do conceito, considerando as características das pessoas e o ambiente/cultura e estão de alguma forma, em consonância com a perspectiva do conceito assumida neste trabalho que a criatividade resulta da interação de um sistema composto de três elementos: a cultura, a pessoa e o conhecimento (Cskszentmihalyi, 2008).

Com relação às características de um líder criativo, os entrevistados destacaram principalmente a capacidade de criar espaço para coisas novas, desbravar o novo, movido pelo desejo de encontrar o novo, pioneirismo; também destacaram a capacidade de olhar por perspectivas diferentes, senso crítico e capacidade de recriar e adaptar ideias já existentes à sua realidade – nota-se aqui o foco da criatividade nos processos de melhorias.

Outra característica apontada é a capacidade para arriscar, não ter medo, segurança - “E para ter esta coragem e para ter essa liberdade, acho que tem que ter segurança.”, segundo E3. Autonomia é outra característica citada, mas sempre acompanhada de liberdade, reforçando a influência do ambiente. Também foram

citadas: flexibilidade; resiliência; capacidade de análise e solução de problemas; energia; determinação; foco; inquietude / não conformismo; idealismo; ter iniciativa; bom humor e responsabilidade. Estas características, também são citadas por Cskszentmihalyi (2008), Prado (1998); e Torres (2005).

Todos os entrevistados se consideram criativos e os motivos reforçam as características citadas pelos autores Cskszentmihalyi (2008) Prado (1998); e Torres, (2005).

Quanto aos métodos mais utilizados, mesmo que intuitivamente pelos entrevistados são principalmente o *brainstorming*, solução criativa de problemas e pergunta divergente. Neste item o que chama a atenção ainda é que os entrevistados reafirmam a importância do ambiente para que as equipes contribuam efetivamente com suas características criativas. Os entrevistados usaram termos como: “(...) quem vai criar são vocês (...), “o gerente da loja, ele podia fazer no sábado o que ele quisesse (...) – liberdade”. Outros atributos citados pelos entrevistados foram desafiar, dar significado, energizar e acreditar, que conforme citado por Kouzes e Posner (2013) são práticas de líderes inspiradores – “inspiram uma visão comum: tem visões e sonhos do que poderia ser feito, cultivam a crença pessoal nestes sonhos e demonstram confiança em sua capacidade de fazer acontecer”.

4.3. Análise dos resultados sobre a criatividade nas empresas

QUADRO 3 – CRUZAMENTO DAS RESPOSTAS SOBRE CRIATIVIDADE NAS EMPRESAS

| 2. Sobre a criatividade nas Empresas | |
|--------------------------------------|---|
| Categorias / Citação Literal | 1. Cultura influenciando a criatividade |
| | (E1) “Eu acho que influência diretamente, eu vejo... a gente está numa cultura familiar, 100% brasileira”. “Então no meu caso é uma empresa que me dá liberdade para eu fazer”. “(...) você pode ter um líder super criativo dentro de uma cultura que |

| | |
|--|--|
| | <p>não dá espaço. Então ele não tem como colocar a criatividade no seu dia-a-dia porque a empresa não dá esse espaço.”</p> <p>“Por exemplo, eu fui implantar esta área de treinamento, então eu perguntei: O que vocês esperaram dessa área? ...que a ... seja referência em atendimento ao cliente. Como você vai fazer isso, é com você. A partir do momento que ele me fala isso, eu assumo a responsabilidade e tenho que fazer acontecer. “</p> <p>“Comprometimento, responsabilidade, dedicação, pontualidade, esforço, eu acho que é um conjunto (...)”</p> <p>”Mas eu acho que a empresa ela propicia isso a partir do momento da relação de confiança profissional”</p> |
| | <p>(E2) “Isto (a cultura) contribui muito, porque muitos processos, muito procedimentos engessam a companhia e a medida que engessam as pessoas não tem a liberdade de poder criar”</p> <p>“(...) e quanto mais é uma cultura de liberdade acompanhada, de autonomia, é uma cultura que... é o que eu tento fazer, é uma cultura que leva a criatividade.”</p> <p>“Eu gosto de chamar de liberdade acompanhada, porque você acompanha o que está em risco que é o custo da companhia, mas você libera a ação.”</p> <p>“...e é nosso objetivo agora é resgatar essa cultura do dono (...) a cultura do empreendedor (...)”</p> |
| | <p>(E3) “(...) a cultura influencia muito para que as pessoas obedeçam, sigam um caminho para que ela obtenha uma garantia naquele resultado que a empresa está propondo, né?”</p> <p>“E a cultura te dificulta mas prá quem gosta e tem talento ela cava caminhozinhos (...)”</p> <p>“(...) a motivação que é da característica da pessoa é que faz isso, que dá essa energia. A positividade é fortíssima, eu diria, eu acredito naquilo e animo, então estou tirando sempre o lado bom da coisa (...)”</p> |
| | <p>(E4) “(...) quando uma empresa tem na sua identidade cultural valores que sejam convergentes com criatividade, eu acredito que a</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>gente já tem uma porta aberta, para que processos novos se estabeleçam, aprimoramentos ocorram, melhorias e criações aconteçam.”</p> <p>“E prá mim é 50% do percurso, porque se a empresa tem isso nos seus valores e partindo do pressuposto que ela pratica isso se dissemina em todos os níveis de gestão, que a empresa valoriza criatividade, e aí isso se desdobra em práticas, em práticas de...”</p> <hr/> <p>(E5) “Evidente! Evidente! Têm empresas de vanguarda e empresas extremamente conservadoras e que estão diretamente ligadas a cultura da empresa.”</p> <p>“(...) então nós começamos a fazer os primeiros encartes coloridos em jornal, usava... perdia dinheiro fazendo atrás do encarte atividades para as crianças então eu fazia lá... caca-palavra, labirinto, palavra-cruzada... (...)”</p> <p>“Fomos a primeira empresa a vender no comércio eletrônico, eu fiz sabendo...”</p> <p>“Porque eu acreditava que era importante eu transmitir não aos meus clientes externos, aos meus clientes internos, que isto realmente era uma empresa de vanguarda, (...)”</p> |
| <p>Análises / Comentários</p> | <p>Todos os entrevistados concordaram que a cultura da empresa interfere em ações criativas.</p> <p>O entrevistado E1, considera que um ambiente de liberdade estimula as pessoas a colocar o seu potencial criativo a favor da organização; que quando você tem um ambiente propício, as pessoas se comprometem mais, tem mais dedicação e responsabilidade com o seu trabalho</p> <p>Para o entrevistado E2, a cultura que estimula a criatividade é de liberdade acompanhada, de empreendedorismo e de autonomia.</p> <p>O entrevistado E3, acrescenta que considerando as características das pessoas, esta influência pode ter um peso menor.</p> <p>O entrevistado E4 acredita ainda que os valores da empresa devem ser convergentes com processos criativos e que esta prática dissemina-se por todos os níveis de gestão da organização.</p> |

| | |
|---|--|
| | Entrevistado E5, demonstra esta premissa quando coloca as atividades de inovação, de vanguarda que a empresa implementou. |
| | |
| Categorias / Citação Literal | 2.2 – Ações criativas que influenciam nos relacionamentos |
| | <p>(E1) “Sim, eu acho que talvez seja uma resposta das características, acho que pode ser relacionamento e influência”</p> <p>“(…) eu acho que a influência ela vem dos seus conhecimentos, daquilo que você traz”.</p> <p>“(…) eu acho que eu tenho essa capacidade de interligar as pessoas;(…) Isso talvez venha dessa coisa relacional, que venha dessa criatividade.”</p> |
| | <p>(E2) “Ah! A pessoa quando fica criativa, (…), ele fica mais liberta.”</p> <p>“Então a criatividade prá mim é vida (…).”</p> |
| | <p>(E3) “Só ajuda. Porque se eu estou acreditando que só há criatividade se tiver liberdade, liberdade de escolha mesmo (…).”</p> <p>“Então esta questão da liberdade prá mim é o básico da relação e aí essa relação gestor-equipe ela tem que ser verdadeira, para poder favorecer equipe-equipe senão, não dá.”</p> <p>“Aquele gestor que consegue acreditar na equipe, que ali são bons tanto quanto ele, e que tem que usar o conhecimento, os talentos de todo mundo, na verdade a habilidade dele é fazer isto, ele faz com que as pessoas se relacionem melhor e evitam aquelas competições.”</p> |
| | <p>(E4) “É… a criatividade, assim como outras características, ajudam no relacionamento interpessoal.”</p> <p>“(…) porque pessoas criativas em geral também têm o seu momento assim de introspecção e isso pressupõe uma empatia por parte do outro. Então ser criativo é muito bom para o relacionamento interpessoal, até para saber lidar com problemas, ter flexibilidade.”</p> |
| | <p>(E5) “(…) quanto mais a empresa cresce mais difícil é você ter criatividade e relacionamentos saudáveis também. Então, quando nós começamos o <i>Happy Sábado</i>, nós tínhamos 4 gerentes, nós fomos até 80 gerentes e eu estou conversando com estes gerentes todos os dias, falando… Eles trocam ideias sobre o sábado que vão</p> |

| | |
|---|---|
| | criar (...).” |
| Análises / Comentários | Os entrevistados concordam que a criatividade estimula, influência e melhora as relações interpessoais, principalmente pelas características e ações do líder em estimular, influenciar e interligar pessoas e áreas. O entrevistado E3 acrescenta a flexibilidade das pessoas também como fator importante. O entrevistado E5 colabora colocando que a criatividade estimula a troca de idéias entre as pessoas / equipes. |
| | 2.3 Barreiras à criatividade nas organizações? |
| | (E1)“(…) você tem que visar a lucratividade da empresa e a obtenção de resultados.” “Confie em mim que vai dar certo. Eu tenho que mostrar por A + B que eu acredito que aquilo vai dar certo.” |
| | (E2) “Primeiro é a dificuldade dela mesma (a pessoa) de amarrar as pontas. ...) vai criando coisa atrás da outra e não termina e não amarra.” “(…) e depois é a dificuldade que ele tem de enfrentar os paradigmas mesmo da empresa... que é muito engessada,... da hierarquia que é natural.” |
| Categorias / Citação Literal | (E3) “Primeiro a da natureza do ser humano. Se você recebe um papel de liderança você tem um resultado, você tende a focar naquilo que é verdade prá você.” “Então eu diria que essa é a dificuldade, é você trazer a escuta da equipe.” “A gente provoca comportamentos também que você não conclui, você tem o risco de não concluir” “(…) então essa é uma dificuldade por que as vezes você não ouve o outro e você imagina que ele gostaria daquilo ou que ele... Isto é um risco.” “Na empresa, a burocracia é a parte difícil, principalmente quando você enxerga (...).” “Aí vai... me autorizaram a construir a ferramenta, e aí eu toda feliz, |

| | |
|--|--|
| | <p>já fui até empenhada no Banco xxx, toda feliz, aí mudou de gestão... Aí começa...Não.. não é assim não, vamos primeiro vamos começar pelas competências... de casa não é melhor? Sabe aquela coisa assim? E não saiu, isso em 2000. Então hoje estamos em 2013, 13 anos... E aí... quando mudou... Não, mas aí fui lá, apresentei de novo para o diretor novo. Aí começa... Quando vai... Não...Vamos? Não vai, Vamos? Não vai...”</p> |
| | <p>(E4) “A gente vive, infelizmente ainda, nas empresas brasileiras, o paradigma da produtividade, (...)”</p> <p>“O outro paradigma que é o da hierarquia onde as pessoas que são criativas elas de alguma forma acabam ficando enjauladas, porque se o resultado do trabalho delas começar a aparecer muito o líder se vê em risco...”</p> <p>“Hoje já não se mede mais o desempenho ou o potencial de alguém pelo horário que ele chega, pelo horário que ele vai embora, pelo fato dele dizer sim ou não em todas as ordens que lhe são dadas.”</p> <p>“(…) são os paradigmas que a ciência já quebrou mas o nosso senso comum, o nosso modelo mental ainda não quebrou.”</p> <p>“Então tem muitas empresas que ainda estão inseguras em relação a como lidar com pessoas criativas, a como lidar com pessoas que são high potentials e aí acabou engessando, acaba colocando um líder extremamente autocrático, autoritário, paternalista, para fazer a gestão de um high potential que aí sufoca os entregáveis desta pessoa.”</p> |
| | <p>(E5) “Ah! Um monte de coisas...”</p> <p>“(…) porque quando você está aberto a criatividade o mundo não é maravilhoso, (...) um monte de coisa vai dar errado, um monte de coisa é furo n’água e causa prejuízo, causa um dano que a gente sente muito que é um dano no bolso. As vezes são pequenos erros, as vezes são grandes erros mas você tem que assumir isso, né?”</p> <p>“A vida é isto, é uma tomada de decisões a todo momento e é um jogo probabilístico, você aposta em probabilidades, então isso tem tanto de probabilidade de dar certo, isto tem tanto de probabilidade</p> |

| | |
|-----------------------------------|---|
| | de dar errado...” |
| Análises / Comentários | <p>As principais barreiras às ações criativas nas empresas colocadas pelos entrevistados são:</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de confiança / capacidade das pessoas;• Pressão por resultados e lucros;• Processos rígidos;• Hierarquia;• Burocracia;• Liberdade para errar;• Produtividade de qualquer forma;• Falta de continuidade dos projetos;• Modelo mental dos dirigentes das organizações com base nas teorias tayloristas. <p>Para os entrevistados E2 e E3, as características das pessoas também pode ser uma barreira, como por exemplo: dificuldade de terminar o que começa (ser muito imaginativo e pouco conclusivo), percepção seletiva, insegurança de determinados gestores em lidar com os potenciais da equipe, estar preparado para que as coisas deem errado, dificuldade de tomar decisões e em assumir riscos.</p> |

Verifica-se que quanto ao item sobre a cultura da organização influenciar as ações criativas, todos os cinco entrevistados concordam que a cultura exerce um papel preponderante, citando que um ambiente de liberdade estimula as pessoas a colocar o seu potencial criativo a favor da organização e que quando existe um ambiente propício, as pessoas se comprometem mais, têm mais dedicação e responsabilidade com o seu trabalho.

Os entrevistados ainda referem que a cultura que estimula a criatividade é acompanhada de liberdade, de empreendedorismo e de autonomia. No mesmo sentido, os valores da empresa devem ser convergentes com os processos criativos e que esta prática dissemina-se por todos os níveis de gestão da organização. Uma observação relevante para análise que encontramos na fala dos entrevistados é a palavra “liberdade”. Schein (2009) coloca que a cultura exprime a identidade da organização e

ainda afirma que a liderança, é considerada uma variável crítica para definir o sucesso ou o fracasso das organizações e que estes criam a cultura e a cultura define e cria líderes.

Com relação às ações criativas influenciando os relacionamentos interpessoais nas equipes, os entrevistados concordam e defendem que as ações do líder são preponderantes para que aja um ambiente de troca entre pessoas/equipes; segundo Johann (2004), a cultura corporativa quando bem trabalhada ou gerenciada oferece um sentido de “pertença” às pessoas, dando-lhes um significado comum em forma de visão de futuro, de objetivos e de desafios.

As principais barreiras à criatividade nas organizações citadas pelos entrevistados são a falta de confiança na capacidade das pessoas, pressão por resultados e lucros/produzitividade de qualquer forma, processos rígidos e burocráticos, hierarquia, falta de liberdade para errar; falta de continuidade dos projetos e modelo mental dos dirigentes das organizações com base nas teorias tayloristas. Complementando também é citada a questão da própria característica das pessoas pode ser uma barreira.

4.4. Análise dos resultados sobre a criatividade e os resultados

QUADRO 4 – CRUZAMENTO DAS RESPOSTAS SOBRE CRIATIVIDADE E OS RESULTADOS

| 3. Sobre criatividade e resultados | |
|---|---|
| Categorias / Citação Literal | 3.1 – Equipes criativas e o desenvolvimento da carreira do líder |
| | (E1) “Então ser criativa prá mim é um ganho maior do que ser inteligente. Porque o ser criativa engloba ser influente... ser relacionada... ser uma pessoa comunicativa... então assim, me traz uma inteligência emocional muito maior do que se eu fosse só uma pessoa inteligente que executasse bem a minha atividade. O ser criativa me proporciona um salto na minha carreira não só dentro da empresa mas em todos ambientes” |

| | |
|--|--|
| | <p>“(...)o ser criativa me traz reconhecimento, me traz ser referência, me traz as pessoas me buscarem para fazer trabalhos”</p> |
| | <p>(E2) “Ajuda a companhia de um modo geral (...).”</p> <p>É lógico que pessoalmente eu me sinto realizada toda vez que um grupo consegue colar e ter ideias simples e criativas e diferentes ou até melhorar processos desenvolvendo a qualidade, né?”</p> <p>“Desenvolve muito.”</p> <p>“E o líder também para continuar se renovando, inovando, ele tem que escutar coisa que ele não quer ouvir.”</p> |
| | <p>(E3) “Então prá carreira, a criatividade... primeiro assim, que você consegue resultados além daquele básico, prá mim isso é uma diferença grande.”</p> <p>“Então é obvio, por que isso aí quando a gente tem a intenção, a gente sabe o sentido, a consequência é na certa e prá mim a consequência é o reconhecimento desta pessoa direta, não é nem o reconhecimento da minha gerência, entendeu?”</p> <p>“(...) que naturalmente se os teus parceiros, teus clientes, clientes ou parceiros porque como é interno, e cada um vai chamar do nome que quiser mas, mas quando que esses é que estão satisfeitos, essa energia vai lá prá cima, não tem como...”</p> <p>“Então este marketing pessoal é muito na repetição de entregas boas, de reconhecimento... vai um... essa coisa vai te dando a segurança. Então na carreira é isso que faz, como eu foco mais nessa satisfação do outro, prá mim tem sido mais fácil e eu procuro levar esta crença, (...)”</p> |
| | <p>(E4) “Ajuda porque a gente não se impõe limites. Quando você tem uma equipe criativa, você está sempre em movimento, você está sempre descontente, você está sempre inquieto, e isso para a carreira é muito bom, não te permite uma estagnação.”</p> <p>“(...) a criatividade é uma mola propulsora, ela faz com que você tenha sempre novos horizontes, e sempre alcançando um determinado patamar você já se projeta para um mais alto. Sempre buscando novos desafios”</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>(E5) “Evidente!”</p> <p>“Mas então claro que te tira da situação de conforto.”</p> <p>“(…) eu tenho que ousar um pouco”</p> <p>“A inovação tem riscos, mas vale a pena. Não é que ela vale a pena, é mais do que isso, ela é obrigatória.”</p> <p>“(…) você está em constante transformação.”</p> |
| <p>Análises / Comentários</p> | <p>Todos os entrevistados concordaram que coordenar uma equipe criativa é importante para a carreira do líder; por que o desafia, provoca a renovação e inovação, estimula, reconhece e valida a liderança; conseguem resultados superiores; promovem uma energia de compromisso e com isso o líder faz entregas de resultados eficientes e eficazes, tiram o líder da “zona de conforto”, estimula-o a ousar mais, a correr mais riscos e estar sempre em constante transformação. O líder torna-se referência e influência para as pessoas, e traz reconhecimento fora da empresa.</p> |
| | |
| <p>Categorias / Citação Literal</p> | <p>3.2 – Mensurar - criatividade e resultados da equipe</p> <p>(E1) “Dá porque é assim, é o trabalho diário, então você vê uma empresa crescendo, ela... é um conjunto de todos os departamentos, mas quem tá no final é o cara que atende o cliente, então a gente treinou essa pessoa para que ela desse o melhor atendimento, quando o cliente vem ele retorna, quando tem uma reportagem na mídia, por reconhecimento disso, isso é a melhor mensuração do nosso trabalho”</p> <p>(E2) “(…) nem sempre o resultado é imediato, certo !”</p> <p>“(…) geralmente uma empresa criativa que faz acontecer ela é sustentável.”</p> <p>“(…) e os resultado começam aparecer muito rápido se você tem em mente também que o resultado financeiro é indispensável.”</p> <p>(E3) “(…) a gente usa o Q12 da Gallup a primeira pergunta é: Você sabe o que seu chefe espera de você no trabalho? Tem percentuais assim imensos de quem não sabe... Então prá mim esse é fundamental. É saber onde quer ir e onde quer chegar.”</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>“(…) para fazer este resultado eu deixo um pouco livre mas o resultado tem que dar.”</p> <p>“(…) vamos dizer, tem que dar uma estrutura, faz parte desta estrutura é o resultado, é definir onde quer chegar.”</p> <hr/> <p>(E4) “E criatividade também tem uma relação com o resultado porque se mexe em alguma coisa, mexe na variável <i>como</i>, a variável <i>o que</i> muda. Então se você tinha um tempo X para fazer algo é você promove alguma alteração no modo de fazer, no como fazer, é muito provável que este tempo X se altere. Se foi um processo de criação bem sucedido, o tempo X passa a ser X-1. E se não foi bem sucedido ele vai ser X + 1. Então o resultado é sempre um termômetro do que você estabeleceu de criatividade.”</p> <hr/> <p>(E5) A gente aqui era obrigada a criar pelo menos um novo projeto importante por ano. Um novo projeto, então um novo projeto de concepção de loja (...) de desenvolvimento de produto (...) e tudo começava pelas campanhas de endomarketing. (...). E, estas campanhas de endomarketing, em todas elas, sempre tinha o conceito da inovação. (...) tinha que trazer melhoras para os funcionários da empresa, tinha que ter um papel de contribuição na vida, então por exemplo... e tinha que ter uma papel de contribuição na sociedade onde ele vivia.”</p> <p>“(…) as campanhas de endomarketing tinham que trazer benefício a empresa, melhorar a empresa, a qualidade da empresa, o desempenho... Algum tipo de melhoria, a lucratividade”</p> <p>“(…) a gente tinha um turn-over de 4.9% ao ano, acha no varejo brasileiro, era o menor turn-over do varejo brasileiro.”</p> |
| <p>Análises / Comentários</p> | <p>Para os entrevistados é possível mensurar resultados das equipes consideradas criativas e mencionaram algumas métricas que utilizam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da empresa por causa da melhoria do atendimento, que passou pelo treinamento da equipe do treinamento. • Sustentabilidade da empresa - conjunto de medidas tomadas |

| | |
|--|---|
| | <p>pela empresa em busca do lucro com práticas alternativas e criativas, mas com respeito a fatores ambientais e sociais envolvidos em todo processo em que está inserida.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por meio da qualidade de ideias que chegavam pelas campanhas de endomarketing. • Turn-over • Aumento das vendas. <p>O entrevistado E2, acredita que o resultado financeiro é indispensável para as organizações. Para o entrevistado E3, para fazer uma avaliação dos resultados de uma equipe criativa, é necessário primeiro ter clareza do que o líder espera do trabalho do colaborador e também checar qual é o objetivo, prover uma estrutura condizente com o objetivo e a forma de medir fica mais livre, desde que tenha havido algum tipo de ganho ao final da atividade.</p> <p>Para o entrevistado E4 o método para medir o resultado vai depender do tempo e do grau de inovação.</p> |
| | |
| <p>Categorias / Citação Literal</p> | <p>3.3 – Identificar se a motivação de uma equipe (intrínseca) se torna motivação para outras equipes (extrínseca)</p> |
| | <p>(E1) “(...) acho que a energia que está dentro do negócio ela acaba sendo contagiante porque acho que as pessoas percebem a intenção”.</p> |
| | <p>(E2) “(...) quando você tem equipes criativas...você cria mais vida, você estimula a participação, então você se sente que você está ajudando a companhia prá valer, (...).”</p> <p>“(...) aqui nós temos até um concurso.. uma vez por ano, tem jurados tudo, da idéia mais criativa, (...)! Com prêmios e com tudo, depois... muito interessante.”</p> |
| | <p>(E3) “Influência. Daí o que que eu te diria, equipes próximas te contaminam, mas a gente corre o risco também de irritar.”</p> <p>“Então cada um que você vai conquistando, você vai energizando, e aí dar o crédito a ele é que vai contaminar. Não é contaminar por ti, pela minha energia, sabe? Mas é contaminar com o crédito do outro,</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>é o reconhecimento do outro, aquilo que eu disse então, ganha destaque, faz, (...)”</p> <p>“Conseguir conhecer o outro, aproveitar o do outro e ao mesmo tempo criar a sinergia, (...)”</p> <hr/> <p>(E4) “É, eu acredito que possível sim contaminar mas, a gente... ao contaminar a gente desperta o que está adormecido.”</p> <p>“Então eu acho que essa contaminação ela acontece mas ela principalmente desperta a criatividade em que tem isso adormecido. Quem não tem isso como característica, é claro que aprende, tem este contágio, mas depois deste contágio, o que que fica? Para os criativos um gigante que foi acordado, e para aqueles que nem tanto, uma lição aprendida de que com a criatividade a gente consegue resolver muitas coisas.”</p> <hr/> <p>(E5) “Claro! (...) você precisa ter o conceito e assumir (...) é a cultura de... É as pessoas sentirem que é possível e que nós permitimos.”</p> <p>“(...) se o líder for criativo, isto se traduz num baixo turn-over. (...) as pessoas trabalham mais satisfeitas e com maior leveza.”</p> <p>“Então eu falo que o bom-humor e criatividade também tem que andar juntos e é disseminado na equipe. A vida tem que ser bem-humorada. É deixar fluir...”</p> |
| <p>Análises / Comentários</p> | <p>Todos concordam com a afirmativa. Os entrevistados E1 e E2 acreditam que sim com as seguintes justificativas: a energia criativa é contagiante; a automotivação gera estímulo a participação; entretanto é importante respeitar o outro, segundo o entrevistado E3, é preciso conhecer as expectativas do outro, suas potencialidades e dar crédito, esta é uma forma de influenciar equipes.</p> <p>Para o entrevistado E4, é possível despertar e sensibilizar para a criatividade, desde que as pessoas possuam características criativas e utilizam estas características dentro da equipe.</p> <p>O entrevistado E5 concorda que a criatividade pode ser disseminada, desde que o líder tenha como valor e assuma este valor.</p> |

Com relação ao quanto equipes criativas podem influenciar na carreira do líder, verificou-se que para os entrevistados existe uma relação positiva, tendo em vista que desafia, provoca a renovação e inovação, estimula, reconhece e valida a liderança; a equipe criativa estimula-o a ousar mais, a correr mais riscos e estar sempre em constante transformação. O líder torna-se referência e influência para as pessoas, e traz reconhecimento fora da empresa. Estes comentários reforça a importância da relação do líder com características criativas e equipes criativas, segundo Cskszentmihalyi (2004, p. 17), os líderes “... precisam ter uma visão que dê significado à vida, que proporcione às pessoas esperança em seu futuro e no de seus filhos”.

Quanto à análise da relação entre a criatividade e os resultados da equipe, os entrevistados colocaram que é possível mensurar a mesma; verificamos alguma dificuldade em definir os métodos para este efeito. No entanto, todos concordam que o resultado é diferente, melhor em termos de qualidade de atendimento, por exemplo, mas não foram explícitos nas metodologias.

Para finalizar, o objetivo da pergunta era identificar se a motivação de uma equipe criativa se torna motivação para outras equipes, os entrevistados acreditam que é possível influenciar outras equipes, colocando que “a energia criativa é contagiante; a automotivação gera estímulo a participação”. Considerando ainda as respostas também ponderaram que “é importante respeitar e conhecer as expectativas do outro”, para que possa haver sinergia entre pessoas e equipes. Também foi ponderado a importância do papel do líder para que haja sinergia entre as equipes.

Capítulo V – Conclusões

Tendo em vista o cumprimento do objetivo proposto para esse trabalho de identificar alguns dos traços de pessoas criativas e sua relevância para o papel do líder, para obtenção de um ambiente organizacional mais produtivo e contribuindo para resultados mais eficientes e eficazes, apresentamos agora as principais conclusões obtidas com o estudo realizado.

Para o presente estudo optou-se por seguir uma metodologia essencialmente qualitativa, com algum caráter exploratório e que teve como técnica de investigação a aplicação de um guião de entrevista semiestruturada que foi elaborado especificamente para o efeito.

Em termos de amostra, foram selecionados cinco informadores privilegiados, todos gestores no estado de São Paulo, escolhidos por conveniência do pesquisador. Os dados levantados (percepções e opiniões) são, assim, de natureza qualitativa e têm por base as experiências dos entrevistados e os significados que os mesmos atribuem a sua ação e a de outros gestores quanto à pertinência da criatividade na liderança e nas organizações empresariais.

Deste modo, a pesquisa não contemplou a observação direta e o acompanhamento dos comportamentos e práticas destes gestores. Como se trata de uma investigação de cariz exploratório não existe a perspectiva de explicar os fenômenos, mas sim de verificar, descrever e compreender as tendências de comportamentos de pessoas/líderes considerados criativos.

Entre as conclusões fundamentais provenientes da análise do conteúdo das entrevistas destacamos o fato da cultura organizacional parecer constituir um elemento essencial no desenvolvimento de atitudes e comportamentos criativos, isto é, proporciona uma estimulação de procura de soluções partilhadas e fruto de uma discussão construtiva e positiva entre os envolvidos nas decisões.

Por outro lado, cabe ressaltar das entrevistas que a ligação entre criatividade e liderança será visível quando o líder proporciona uma equipe mais disposta a alcançar

resultados conjuntos que são produtos da participação de cada um e de todos os colaboradores.

Ficou ainda provado, em certa medida, que parece existir uma relação entre criatividade e resultados organizacionais, o que pode levar a uma reflexão pertinente quanto a incrementar a criatividade nas empresas como forma das pessoas se entrosarem melhor nas equipes.

A presente investigação apresenta algumas limitações em virtude de seu alvo exploratório e das limitações inerentes à própria pesquisa empírica.

Em primeiro lugar, a amostra selecionada é constituída apenas por cinco sujeitos, o que não permite atingir propriamente um ponto de saturação no conteúdo das entrevistas efetuadas.

Outro aspecto a relevar é o fato de só se ter utilizado o método qualitativo, podendo ser interessante usar outras técnicas de investigação como o inquérito por questionário que permitiria atingir uma amostra mais robusta e analisar outras dimensões para além das aqui estudadas. De igual modo, atendendo as limitações que estamos a analisar, o presente estudo não procurou indagar a opinião e percepção sobre as características criativas dos subordinados e superiores as características criativas dos entrevistados.

Apesar de todas as limitações que acabamos de referir, acreditamos que o presente trabalho de investigação também possui potencialidades que se poderão evidenciar como descrevemos a seguir.

Assim sendo, avaliando os resultados obtidos na presente investigação que permitiram analisar o quanto a cultura das empresas e as características de pessoas criativas no papel de líder podem contribuir para que as equipes também sejam mais criativas e conseguir resultados mais eficientes e eficazes, podemos afirmar que, de alguma forma, a cultura da empresa e a característica da pessoa que assume a liderança parece relevante para que as equipes se envolvam e se comprometam com os objetivos organizacionais e, como consequência podem trazer resultados mais significativos.

BIBLIOGRAFIA

ALENCAR, Eunice Soriano. Como desenvolver o potencial Criativo. Petrópolis: Ed. Vozes, 2009.

ALMEIDA, Leandro S.; FREIRE, Teresa. Metodologia da Investigação em Psicologia e educação. Braga: Psiquilibrios Edições, 2007.

BARAUNA, Tania. Consideraciones sobre investigación. Barcelona, 2010.

BARDIN, Lawrence. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGAMINI, Cecília W. Liderança – Administração do Sentido. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

BERZBACH, Frank. Psicologia para criativos: dicas e sugestões de como manter a originalidade e sobreviver no trabalho. São Paulo: Ed. G. Gili, 2010.

BIRCH, Paul; CLEGG, Brian. Criatividade nos negócios. São Paulo: Clio Editora, 1995.

CHARAN, Ram. O líder criador de líderes: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2008.

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. Pipeline de Liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

CHURBA, Carlos Alberto. La Creatividad: um enfoque dinamizador de las personas y las organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Dunken, 1995.

CONDE, Graciela Aldana de. La Travesía Cretiva. Bogotá: Creatividad e innovación, 1996.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. A descoberta do fluxo: a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana. Rio de Janeiro: Ed. Rocco, 1999.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Gestão Qualificada: a conexão entre felicidade e negócio. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos; CABRAL-CARDOSO, Carlos. Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: Ed. RH, 2007.

DI STÉFANO, Rhandy. O líder – coach: líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Fator Humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DUALIBI, Roberto; SIMONSEN Jr., Harry. Criatividade & Marketing. São Paulo: Ed. M. Books do Brasil, 2008.

ECO, Umberto: Como se faz uma tese. São Paulo: Ed. Perspectiva, 2012.

FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria (org.). Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

GADNER, Howard. Inteligências Múltiplas: a teoria na prática. São Paulo: Artmed, 2012.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de Pesquisa. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

GOLEMAN, Daniel. Trabalhando com a inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: E.P.U Ed., 1998.

JOHANN, Silvio Luiz. Gestão da Cultura Corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Ed. Saraiva, 2004.

KHOURY, Karim. Liderança é uma questão de atitude. São Paulo: Ed. Senac, 2010.

KNELLER, George F. Arte e ciência da Criatividade. São Paulo: IBRASA, 1978.

KOUZES, James M.; Posner, Barry Z. O desafio da liderança. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2013.

KOUZES, James M.; Posner, Barry Z. O que precisamos saber sobre liderança? Verdades fundamentais sobre a natureza do líder. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2011.

KUAZAQUI, Edmir (org.). Liderança e Criatividade em Negócios. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia Científica. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

LA TORRE, Saturnino de. Dialogando com a Criatividade. São Paulo: Madras Editora, 2005.

MASLOW, Abraham H. La personalidade creadora. Barcelona: Ed. Kairos, 2008.

MILLER, Paddy; WEDELL-WEDELLESBORG, Thomas. Inovação como rotina: como ajudar seus colaboradores a transformar idéias criativas em realidade. São Paulo: Ed. M. Books do Brasil, 2013.

MORAES, Maria de Fátima; BAHIA, Sara (coords). Criatividade: conceito, necessidades e intervenção. Braga: Psiquilíbrios Edições, 2008.

MOREIRA, Maria Elisa. Liderar não é preciso: um guia prático para o dia a dia dos líderes. São Paulo: Ed. Paulinas, 2012.

MOURA, Maria Lúcia Siedl de; FERREIRA, Maria Cristina: Projetos de Pesquisa: elaboração, redação e apresentação. Rio de Janeiro: Ed. ADUERJ. 2005.

NACHMANOVITCH, Stephen. Ser criativo: o poder da improvisação na vida e na arte. São Paulo: Summus, 1993.

OSTROWER, Fayga. Criatividade e processos de criação. Petrópolis: Ed. Vozes, 2013.

PRADO, David de. Desarrollo personal e innovación institucional. IACAT, 1998.

ROBBINS, Stephen, P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBINSON, Ken. Libertando o poder criativo. São Paulo: HSM Editora, 2012.

SANMARTIN, Stela Maris. Criatividade e Inovação na Empresa: do potencial à ação criadora. São Paulo: Trevisan Editora, 2012.

SCHEIN, Edgar H. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

SROUR, Robert Henry. Poder, cultura e ética nas Organizações. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.

TUDOR, Ricards. Creativity and Problem Solving at Work. 2007. Disponível em <http://www.manchester.ac.uk/research/Tudor.rickards/>. [Consultado em 20/05/2014].

ULRICH, Dave; SMALLWOOD, Norm; SWEETMAN, Kate. Código da Liderança: cinco regras para fazer a diferença. Rio de Janeiro: Ed. Best Seller 2013.

WECHSLER, Solange Múglia. Criatividade: descobrindo e encorajando. Campinas: Ed. Psy, 1998.

WARREN, Rick. Liderança com propósitos: princípios eficazes para o líder do século XXI. São Paulo: Ed. Vida, 2008.

WHITHMORE, John. Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenho e resultados. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2006.

ANEXOS

Anexo A – Guião da entrevista semiestruturada

CARACTERIZAÇÃO SÓCIO DEMOGRÁFICA DO ENTREVISTADO

Setor de atuação da empresa:

Nacional ou multinacional:

Número de funcionários:

Escolaridade do Entrevistado:

Cargo:

Tempo no cargo:

1. O entrevistado e a criatividade

- 1.1 O que você entende por criatividade
- 1.2 Quais são as características de um líder criativo?
- 1.3 Você se considera um líder criativo? Por quê?
- 1.4 Como você estimula a criatividade na equipe?

2. A criatividade nas empresas

- 2.1 Em sua opinião o quanto a cultura da empresa permite / interfere em ações criativas? Dê exemplos?
- 2.2 De que maneira a criatividade pode melhorar as relações interpessoais dentro da organização? Dê exemplos?
- 2.3 Quais as principais dificuldades encontradas por um líder criativo dentro das organizações?

3. Criatividade e resultados

3.1 O fato de ter uma equipe criativa pode ajudar no desenvolvimento da carreira do líder?

3.2 Quanto à criatividade, como você mensura os resultados da equipe?

3.3 Você acredita que os resultados de equipes que usam a criatividade podem influenciar outras equipes a também usarem a criatividade? Como?

Anexo B – Transcrição integral da entrevista realizada ao E3

Entrevistado 3 – E3

1. Sobre a criatividade

1.1. O que você entende por criatividade?

R. Eu entendo criatividade assim a liberdade que a pessoa tem, que eu acho que criatividade sem liberdade, não há criatividade, né? De fazer de forma que não está prescrito nem dito, né? Então é uma coisa que traz de novo prá dentro daquilo que já foi te pedido, principalmente quando está se tratando de uma empresa de serviço e ainda mais em uma empresa pública. (risos)

1.2 Quais são as características de um líder criativo?

R. Eu acho que para um líder ser criativo primeiro ele tem que acreditar na equipe dele, confiar na equipe dele. Por quê? Porque a criatividade não é exatamente do líder, no meu conceito, eu acho que um líder criativo ele promove a criatividade, pra mim essa é a diferença, até porque quanto pessoas sendo usadas para a criatividade a gente obtém melhores resultados, né? Então, a primeira coisa é ele acreditar que a equipe dele é boa, não precisa ele ser o criativo. A outra é que ele arrisque, que ele tenha coragem de arriscar, porque se é uma inovação, não tem nada que vá garantir que vai dar certo, a não ser a crença dele, a determinação, o foco e a junção com a equipe, né? Então esta questão da coragem é fundamental. E para ter esta coragem e para ter essa liberdade, acho que tem que ter segurança, né? E aí é o que eu acho que a segurança só dá para ter, principalmente isso, se ele considerar a equipe inteira, porque se for só nele, pode cair alí para a arrogância, que eu sempre digo, que o excesso de segurança vai para arrogância, e para exceder essa segurança é quando a pessoa volta prá si. Eu acho que isso é um risco muito grande. E aí, se ele vai por esse caminho o que poderia ser criatividade passa ser um show... um destaque do chefe... a equipe não compra... essa coisa não se sustenta. Tem alguns que conseguem ganhar uma fotinha, uma coisa assim, mas acho que não é esse o diferencial para a criatividade. E a criatividade para mim

também, essa pessoa não tem que pensar em criatividade só como uma inovação, mas eu acho que é como um resultado da inovação.

E principalmente aqui no Brasil, eu vejo que tem muitas ideias, muita vontade de inovar pura e simplesmente, tanto que as vezes nem se termina, nem se conclui, né? Eu acho que o diferencial da criatividade é quando ela traz um resultado, né?

1.3 Você se considera um líder criativo? Por quê?

R. Eu me considero, eu me considero uma líder criativa.

Eu até fiz, eu fiz um trabalho com a Gallup Organization, que ela trabalha com talentos, né? Então dentro dos talentos lá apontados pelo teste dela ficou bem claro como é que eu sou. Então eu sou bem estratégica, futurista e visionária, então isso eu acho que me facilita. Das minhas características que eu acho mais forte é que eu tenho a capacidade de enxergar bem na frente e também uma visão mais geral, isso me abre espaço para eu provocar a equipe também, sabe? Então, para mim esta característica é a mais forte, e a outra mais forte minha é a positividade, sabe assim, acredita, (risos) acredita... anima... e aí quando vem... deu alguma problema eu sempre tenho uma alternativa, e a outra que pra mim é meio que crença mesmo, que eu me considero que me ajuda mesmo aqui é que eu não tenho medo de errar, e até eu uso a frase com a minha equipe, que é assim, olha... todo mundo pode errar o único cuidado que a gente tem que ter é de não errar mais que acertar, a gente tem que ter um saldo positivo... nessa balança e eu acho que isso que eu me permito errar me facilita para eu arriscar, então eu não tenho muita preocupação, não sou aluna nota 10, sabe? É que sou aluna de passar de ano, ou seja, de ter um resultado, então me dá um certo conforto para criar, pra inovar, porque aí me dá uma animação mesmo prá fazer, prá criar.

1.4 Como é que você estimula a criatividade na equipe?

R. Da equipe... Eu considero assim, que para quem trabalha em serviço público e de uma empresa do tamanho como a minha, que é da empresa, é bem desafiador. Primeiro que tem uma hierarquia muito grande, é muito pesada, a gente tem quase, oque? 10 níveis... acho que está em 13 níveis mais ou menos de hierarquia; então você imagina ir passando (risos) todos os comandos da direção da empresa, e

também segurar no foco, na estratégica, a gente tem que ter o cuidado também, porque não é inovar por inovar. Então uma das coisas que eu considero desafiadora, porque é assim, por ela ser pública e tendo esta hierarquia, a gente vai seguir na linha da hierarquia e na linha da diretriz da empresa. O que me permite e que me estimula é que a gente sempre traz aquela linha de fazer mais com menos e, dá um prazer. E o outro item que é muito importante que todo mundo entra no jogo é o significado do que a gente está fazendo. Esse é um hábito que a gente busca muito aqui. Então nós somos por exemplo uma unidade de gestão de pessoas, Recursos Humanos, que tu poderia ir para aquela linha bem legalista, aquela mais da relação trabalhistas, Ah! Vamos cumprir! Ah! Vamos checar os atestados... Vamos checar aquelas pastas de admissão... Vamos demitir... de processo. Então por exemplo, um exemplo de criatividade que faz a diferença é a gente trazer uma visão diferenciada para o empregado. Eu falo pra eles que quem trabalha aqui é para ser visto na Empresa como o “The Best”, O Melhor. Por que ele é o melhor? Porque ele faz para atender o outro, então a nossa visão aqui é ser referência em apoio ao gestor em gestão de pessoas, então é além de fazer um processo só... mas é ter o cuidado de dar um atendimento consultivo para o gestor para que ele consiga fazer a gestão de pessoas. Esta marca aqui tem feito uma diferença, nos estamos... eu estou há 7 anos aqui em São Paulo, e ela era... ela saiu de uma unidade extremamente de processo interno, que nós somos uma área logística, não deixa de ser, para ser uma área estratégica de gestão aqui na base, não é? Estratégica, mas eu digo estratégica aqui na base atendendo os gestores, né? E aí vem os reconhecimentos, e aí os empregados... e isso é uma coisa que eu valorizo também todo reconhecimento, eu publico, faço a maior festa, então esta coisa vai trazendo aquela energia boa, né? E o outro ponto que eu acho que é fundamental é eu saber que talento que eu tenho comigo.

Minha equipe são 86 pessoas, se tu me perguntar dos 86, eu vou te dizer que não, não sei exatamente todos mas, os pontos principais em cada equipe eu sei, da liderança da equipe, das pessoas que estão em atividades-chaves da equipe, por exemplo, a gente aqui gerencia o plano de saúde da empresa, é que São Paulo é uma empresa grande que está dentro de nossa equipe e aí, tem uma equipe lá que atende o beneficiário. Quem é o beneficiário? É o empregado da empresa que tem o plano de saúde. Um dos atendimentos que a gente faz aqui, que a gente fala assim que é muito especial, que são os procedimentos especiais, são aqueles casos bem

complicados de saúde, que têm que ser analisados, tem que ser com cuidado. Como São Paulo é o centro de saúde aqui, obviamente que vem do Brasil inteiro, naquelas sempre nas piores condições, nunca é numa coisa normal, é um transplante... é um procedimento daqueles mais arriscados... tem N casos aí para contar. Então esta equipe aqui para ser o diferencial, o desejo dela é dar esse atendimento consultivo, orientador, então ela tem que se antecipar ao beneficiário. Aí tu vai me falar assim: Mas o que tem de criatividade? A gente saiu daquele de atendimento do processo. E a criatividade, dando significado naquele trabalho dele. Então a equipe fica demais prazerosa quando o próprio beneficiário manda os elogios, que foi bem recebido, isto não tem preço... Então isso é gostoso. Se você me perguntar assim: Ah Beltrana é 100%? Não, de novo, se eu tenho a minha crença que não tem problema de errar... mas é que a gente fica focando sempre os acertos, comemora muito os acertos. Então acho que estes são os pontos mais importantes para fazer com que a equipe seja criativa, dela sair daquele processo e ir para dar significado e entender bem o que ela faz ali, né? Onde é que está o final da estória, sabe? E o final da estória pra gente é muito grande porque a empresa, ela mexe com a sociedade, né? Toda, então assim, a gente promove essa... ou todas as nossas atividades vai (vão) promovendo esta qualidade de vida prá sociedade, é isso que a gente tá fazendo... e prá fazer isto, nós que estamos aqui com RH antigo, com a gestão de pessoas, este cuidado que a gente tem que ter é o diferencial, porque a gente não tá só contratando empregado, ou demitindo... ou pagando... Não, a gente tá tendo uma equipe que vai fazer isto, que vai entregar para a sociedade este resultado. Agora, não é assim simples, né? (risos). Acontecer, não é simples, e é tudo uma crença, e um foco e uma determinação que você vai conquistando as pessoas da equipe e aí você vai trazendo líderes dentro da equipe para também te ajudar nisso. Tem rejeição? Tem. Tem rejeição... tem aqueles que não querem entrar... é normal mas a gente concentrando no positivo, você vai trazendo para um maior número de empregados que queiram ter este sentimento. E quanto mais a gente divulga os reconhecimentos, mais a gente pega adeptos, (risos) isto é interessante.

2. Sobre a criatividade nas Empresas

2.1 Em sua opinião, o quanto a cultura da empresa permite / interfere em ações criativas? De exemplos.

R. Um empresa que tem 100.000 empregados, tenho 11 vice-presidências, então você imagina o tamanho desta empresa, né? É obviamente que ela tem que ser bem estruturada, se não vira bagunça também. E sou... como Fritjof Capra nos incentiva, né? Uma empresa criativa a gente dá o objetivo e deixa livre dentro, esta é minha crença mas numa empresa pública, onde... eu considero que a empresa é de vanguarda em gestão de pessoas, a gente é democrático, a carreira, por exemplo é por processo de seleção, tem algumas influências, tem sempre tem, políticas em uma organização mas ela é democrática e todo mundo sabe como é que se faz uma carreira. Ainda assim, como a gente não tem uma avaliação de desempenho das pessoas na empresa, a avaliação fica pelo resultado, então obviamente para eu segurar aquela minha carreira que faz uma diferença no meu salário, isso é básico do ser humano, né? Quer segurar.. ela as vezes vai se limitando em obedecer com medo de arriscar, isso é natural, eu acho, na empresa. E claro, ela também te permite criar mas, ela cria por fora da sua atividade, entendeu? Deixa-me ver se eu te explico, por exemplo: lá na matriz a gente quer fazer uma atividade para desenvolver líderes, até aí você ainda consegue buscar alguma participação dos empregados, aqueles que são mais criativos mandam. Ou então... Aí você participa disto, mas na tua gestão, as pessoas tem mais medo de arriscar porque ela precisa dar aquele resultado como vem da matriz para garantir o salário. Essa é mais ou menos uma cultura de uma empresa pública. Aqui não tem uma avaliação de desempenho, porque se tem das pessoas, aí vai dando segurança quando você tem o resultado, né? Então como é da unidade só que é o resultado, vamos supor que tenha um erro de comando, ou lá de cima, ou de baixo, não tem resultado, já fica em risco, já não fica legal, né? Então a cultura influencia muito para que as pessoas obedeçam, sigam um caminho para que ela obtenha uma garantia naquele resultado que a empresa está propondo, né? Este é meu entendimento. Mas como é uma empresa grande, 100 mil pessoas, tem várias pessoas, (risos) com vários conhecimentos, várias características, e que naturalmente ela vai usando aquelas características. Eu, por exemplo, uso os meus talentos com mais facilidade porque

eu encontrei um caminho, agora eu acredito que para uma pessoa ser criativa, ela já traz nela as características, eu acredito em talento, então isto facilita, né? Porque é natural, ela não vai fazer muito exercício, ela não vai queimar muita energia para ela ter essa criatividade, é dela, por exemplo, no meu caso, eu... acabo não tendo medo... e eu vou... tanto que eu vim de Belém (risos), onde tinha 1.000 empregados e assumi uma gerência onde tem 13.500 empregados, então é muita diferença grande, né? Eu vinha de uma gerência que eu tinha subordinado(s) a mim de 12 empregados para uma de 80 empregados e acabei sem ter nenhuma dificuldade, porque é da característica que me faz isso. É um talento meu mesmo.

Por exemplo, eu tive já experiência, tenho 30 anos de empresa, né? Eu já tive experiência com vários gestores. Com um ano de empresa eu fui gerente, então eu tive essa felicidade de ter sido gerente com 1 ano empresa, então fui gerente de agência, fui gerente de processo e escolhi ir para a área de gestão de pessoas, porque me fascina esse desafio, aí prá quem é... olha eu estudei matemática, formada em processamento de dados... Mas o que tem a ver com gestão de pessoas, né? (risos). É a criatividade, né? Inclusive quando eu fui fazer meu curso de Processamento de Dados eu fui para aplicar em gestão de pessoas, e tanto que o meu professor perguntou, “Mas não está meio errado essa coisa?” Eu falei: Não, meu olhar é assim, se eu fosse estudar administração ou uma dessas áreas... isto prá mim é mais teórico, é mais do dia-dia, é mais fácil de ver, já o curso de Processamento de Dados, quando eu vi a grade, dá uma passeada por todas as ciências, e eu via que a gente ia entender de uma máquina, de um processo e isso ia me facilitar para eu ver o ser humano não como máquina mas como todo o procedimento, como é a vinculação e botar uma alma nisso, né? (risos) E aí me facilita de ter comunicação, de mexer com as pessoas e deu muito certo, me ajudou muito nesta coisa. Então prá mim isto é criatividade também. (risos). É criatividade. E aí, então eu vim trazendo estes conceitos, esta forma de olhar... Eu não sou uma pessoa de muito estudo... não tenho mestrado, não tenho MBAs mas eu vou estudando as coisas certas para ir (irem) me ajudando a cada situação.

E esta coisa de eu ser gestora por exemplo e ter vários tipos de gestores na minha carreira e aí você vê assim, que se eu não tivesse este talento, eu obedeceria apenas. Eu já peguei gestor por exemplo que é extremamente racional e de processo, não enxerga nada... nada... bem menos que minha visão, embora fosse meu superior e aí eu falei: Como é que vou fazer isto? Eu não posso desobedecer mais eu estou

vendo mais... (risos) E aí que eu fazia então, bom, já sei, vou atendê-lo naquilo que ele está pedindo, sabe aquelas... os processos... os indicadores... fazia tudo bonitinho e criava aqui além, sem mostrar lá prá cima, fazia aqui pra mostrar pra quem? Para o cliente, para o parceiro nosso, né? Da empresa. Então isso faz uma diferença muito grande. Então quando eu era Gerente Geral de agência, por exemplo, a empresa não trabalhava no mercado igual como os outros bancos, ela era diferente, eram duas ou três operações só... a gente não tinha avaliação de resultado... era bem facinho. E ainda assim, naquela época, eu já entrei para concorrer, tirei clientes do Banco XXX, fui criando... provoquei a empresa para levar produtos que a empresa não tinha... e eu ficava lá no Pará, né? Pequeninha... Em Belém (risos) e consegui levar isso, e eu falei: Nossa! Como você quando você quer você consegue! Eu liguei para Diretor direto de lá, convenci ele para levar um cliente grande que era a Prefeitura. E aí eu fui... cada vez você vai ratificando a tua característica. Por que? Porque eu procurava um sentido, eu achava que a empresa tinha que ser um banco forte de estar junto, concorrendo como qualquer outro banco, ela tinha tudo prá ser. Então, embora lá na Matriz não tivesse este viés a gente provocou. (risos) E então foi indo. Considero que isto é criatividade. E a cultura te dificulta mas prá quem gosta e tem talento ela cava caminhozinhos e curti um pouquinho, sabe? Tranqüilo... Eu continuaria sendo gerente... Muito mais fácil, não precisava estar suando frio para falar com o diretor ou criando alternativas para comunicar, né? Mas a motivação que é da característica da pessoa é que faz isso, que dá essa energia. A positividade é fortíssima, eu diria, eu acredito naquilo e animo, então estou tirando sempre o lado bom da coisa, sabe? Isso é o bom, isso que é que a gente tem que cultivar, que tá na gente.

2.2 De que maneira a criatividade pode melhorar as relações interpessoais dentro da organização? Dê exemplos.

R. Só ajuda. Porque se eu estou acreditando que só há criatividade se tiver liberdade, liberdade de escolha mesmo, né? Você tem que conscientizar onde você quer chegar e deixa as pessoas irem escolhendo como. E normalmente o líder tem aquele impulso de querer, que nem o pai e a mãe sabe? (risos) Já determinar como o outro faz. Este determinismo é um perigo para cortar a criatividade. E tanto que pai e mãe quantas vezes estão podando os seus talentos de casa, justamente porque

eles pegam o jeito deles, definem como certo e querem que tenha um repeteco. Também traz isso muito forte... Imagine uma escola que tivesse a coragem, né? De deixar a pessoa estudar do jeito que ela quer estudar. E falando de escola, eu, desde pequena eu já estudava diferente, então não levava muito caderno para aula, não era de copiar, então nem sou tão boa de redigir porque exercitava pouco mas a criatividade era muito, por que? Até a forma como eu anotava, a informação, o conteúdo era com desenho, era diferente, era botando símbolo, minha mãe ficava louca, né? Minha mãe também era futurista, bem criativa ia só pelo resultado, ela deixava a gente fazer do jeito que a gente queria, desde que gente passasse. Tive estímulos. E eu lembro que eu estudava assim, em árvore, sentada num galho de uma árvore, na praça com minhas colegas brincando, conversando... Eu sempre fui aprovada, nunca fui de tirar 10, 10, 10, 10 mas nunca reprovei nem nunca tirei menos que 7, sabe assim? Então é interessante. Aí é o conforto da liberdade para criar. Esse é o caminho. Sim, aí você tinha perguntado das relações.

Então esta questão da liberdade prá mim é o básico da relação e aí essa relação gestor-equipe ela tem que ser verdadeira, para poder favorecer equipe-equipe senão, não dá. Então se esse gestor se apossa como se fosse dele... E a gente trabalha com N gestores na empresa, a gente percebe vários tipos de liderança. Aquele gestor que consegue acreditar na equipe, que alí são bons tanto quanto ele, e que tem que usar o conhecimento, os talentos de todo mundo, na verdade a habilidade dele é fazer isto, ele faz com que as pessoas se relacionem melhor e evitam aquelas competições. É porque você abre espaço para cada talento, isso eu acredito então, a pessoa fica confortável se ela não tem um determinado talento ela tem um outro que vai somar. Para acontecer isso, que é lindo a gente falando...

É lindo, beleza! A gente vai, mas na hora da prática, existe, né? Se o gestor não acreditar nisso, ele já começa naturalmente a criticar o erro de um... a chamar a atenção porque não entregou de tal forma... Não despertou a vontade de chegar no objetivo que foi traçado ali para aquela equipe. Que tem que ser racional ali naquilo, tem que dar um resultado, né? Então como é que eu provoço uma relação se não tiver esse conforto de que eu sou bom em alguma coisa. (risos) Prá mim aqui que está a ciência, entendeu? Você consegue, por exemplo quem tem um equipe de 80 consegue com 80, 100%? Não, mas eu também acredito na lei do mínimo, então assim, aquilo que você vai conquistando de pouco em pouco você chega num número grande, isso é igual poupar, né? Se você guardar 1 real todo dia,

e todo mundo pode guardar, em 30 anos já tem mais de 1 milhão. É que as pessoas não fazem a conta assim... Então a mesma coisa a relação, se você prove isso trazendo este conforto em 2, 3 elementos.. 4, daqui a pouco você vê já está com 50%. E aí estes 50% vão te ajudando a aumentar, só você não dá, tem que ter mãos. É viral. Eu até brinco aqui, a virose... a gente tem que soltar umas viroses boas aqui. Tem que ter o vírus do bem, que eu digo, o vírus do bem, o vírus de fazer a pessoa se conhecer, saber qual e seu talento, contribuir... Ah mas num serviço público, eu não seleciono por talento... como eu faço então isso? Esta é a principal pergunta quando faz seleção. Por exemplo, numa empresa como a nossa que é tão grande, as atividades elas... as vezes você está fazendo uma atividade que não é bem que você vai usar o seu talento, mas você faz aquela atividade e você encontra mais uma outra tarefa que você contribui com o seu talento, você começa a ser reconhecido pela equipe e aí você abre. Você quer ver um exemplo? Nós temos uma colega nossa aqui, que ela é assim, você olha prá ela você já vê ela organizando festas, eventos, e tudo mais... Não tem essa atividade na empresa, então ela trabalha ali cuidando de licença saúde, vamos dizer, né? De atestados! Totalmente burocrática, mas todo evento que tem na unidade, depois que a gente descobriu este talento, ela participa e ela cuida e ela começa a ganhar parabéns e aí ela passou a ser uma pessoa animada, feliz, ela faz isso que nem é tão bem que é a atividade principal dela, ela não está usando, mas a relação na equipe está em função disso, do que ela gosta de fazer e faz bem porque daí a equipe reconhece. Então o pessoal diz, olha a fulana, chama a fulana para fazer isto, legal, né? E aí, em tudo. Por exemplo, você vê alguém que escreve bem, ele está lá fazendo uma atividade de atestado médico... ou de carteirinha de doente... ou de contratação de empregado... mas se você traz, por exemplo, para escrever um artigo para a unidade que vai ser mandado para uma revista da empresa, você imagina o prazer dessa pessoa? Basta um por ano já deixa ele super animado.

Então se você me perguntar como é que é isso, nem sempre as pessoas têm primeiro a consciência do seu talento, segundo a vontade de escolher a atividade para usar um percentual maior do talento dele no dia-a-dia, mas se ele faz isso, mesmo que use um pouquinho, já tem energia para fazer relacionamento, essa que é a crença.

2.3. Quais as principais dificuldades enfrentadas por um líder criativo dentro das organizações?

R. Primeiro a da natureza do ser humano. Se você recebe um papel de liderança você tem um resultado, você tende a focar naquilo que é verdade prá você. E é aquilo que eu falei, daí quer passar para a equipe. Eu tenho a facilidade de liberar mas não sou perfeita, de vez em quando volta e erro. Então eu diria que essa é a dificuldade, é você trazer a escuta da equipe. Para mim esta é a maior dificuldade, por que? Pelos meus próprios talentos vai me dificultar um pouco da escuta. Por que? Porque eu estou sempre imaginando, estou sempre olhando lá na frente, então os detalhes prá mim, eles não são tão importantes. Meu perfil é assim, por exemplo, se eu vou fazer um regime, eu já me imagino magra eu já me enxergo magra no dia seguinte eu já não estou fazendo regime, você está entendendo? (risos) A gente provoca comportamentos também que você não conclui, você tem o risco de não concluir. Você que é tão animado logo na hora que você está imaginando... na ideação, já passa. Eu sou muito rápida no meu raciocínio, quando eu passo para a equipe, prá mim parece que eu passei tudo, eu não passei, está tudo na minha cabeça... eu já estou enxergando o final... E eu enxergo tão claro a coisa pronta que quando eu estou passando eu não consigo acreditar que a pessoa não tá vendo o que eu estou vendo, você está entendendo? Isso eu percebi há uns vai 15 anos atrás. Eu falei: Gente! Eu preciso perguntar para a pessoa, o que você entendeu? Eu sou tão rápida também que as pessoas ficam meio tímidas, eu já tive mesmo feedback: Nossa Beltrana, as vezes eu venho aqui com um problemão e é tão simples pra ti, eu fico... será que eu sou tão ruim assim? E não é, na verdade eu estou sendo ruim, então essa é uma dificuldade. Lógico que a gente vai desenvolvendo, aprendendo e oque que eu faço, eu tenho utilizado parceiros de equipe de gestão que tenham esse talento, por exemplo, o do individualismo, individualismo no sentido de olhar o indivíduo, de cada um, e trazer essa informação pra mim. Então na hora que você aprende a trabalhar com talentos, isto facilita. Eu aqui tenho cada perfil de meus talentos são assim somados bonitinho. Agora é lógico que a pessoa sabe que eu sou assim, então eu falo para eles os meus defeitos, para poder... quando eu digo defeito, eu não gostaria nem de dizer defeitos por que eu acho que é ruim para o ser humano... na verdade aqueles talentos que eu não tenho eu vou buscar nos dele.... Então se isso tá claro, isso facilita. Agora, qual

é dificuldade?...Logo logo no início quando eu tinha vai 22, 23 anos que eu era gerente, imagina, o compromisso de gerente tinha que saber tudo, acertar tudo, esse é o pior erro, né? Que a gente só vai aprendendo depois, então tu fica até meio que camuflando aquilo que tu não tem para poder você não parecer fraco. Mas graças a Deus pelo meu jeito, eu rapidinho saquei que não precisa disso, na verdade tu tens que ter é a entrega do resultado; da soma do complemento então aqui eu tenho pessoas que tem facilidade de ouvir e aí traz... Então eu começo a sentir a base, então essa é uma dificuldade por que as vezes você não ouve o outro e você imagina que ele gostaria daquilo ou que ele... Isto é um risco. Eu conheço gerente, por exemplo, que até se atreve a dizer o que é bom para o empregado. (risos). Ou tipo assim, ou então assim, esta pessoa não quer não.. não... Às vezes você comenta com seu gestor, por exemplo, Oh! Eu neste momento agora eu não estava querendo um cargo, porque tenho filho, alguma coisa assim... você comenta isso num período e passa um ano, você corre o risco do gestor achar que você continua não querendo. Porque não tem esta troca, essa relação constante que o ser humano...é necessária, fundamental. A gente tira pela gente, né? Porque é assim, de manhã eu tenho uma visão de tarde já mudou já tiveram outras interferências... E o gestor acha que ele tem que dar conta da coisa. Esta é a parte mais difícil para você provocar. Mas prá mim que considero que o erro é normal eu me pego nos acertos, então eu não vou me punindo muito, aí eu relaxo um pouquinho, eu já consigo contar com o outro, né? Mas isto é um processo também, né? Lá há 27 anos atrás, 28 nos meus dois primeiros anos de gerência era tudo... na linha, assim, apavorada, mas deu certo.

Na empresa, a burocracia é a parte difícil, principalmente quando você enxerga... Vamos supor, determinado comportamento novo, não é? Você consegue criar uma alternativa e você não consegue passar... (risos)

E aí, graças que eu sou positiva, porque se não você se frustrava e pronto, né? Então, eu, por exemplo, né? Eu vou te dizer, em 2000, a questão.. já enxerguei que sem avaliação de desempenho das pessoas, produtividade.. pode a área de RH criar tudo, ela vai ter muita dificuldade, vai queimar muito mais energia porque quando a pessoa se vê, facilita para todo o processo, isso é óbvio, né? Então eu desenvolvi uma sistemática de avaliação de produtividade, que vai ser a minha segunda carreira.

E aí comecei... Primeiro desenvolvi do nada, do dia-dia, estudava num colégio que... americano, que dizia assim quando o aluno tinha notas boas ele tinha mérito, então ele recebia o mérito. E quando ele aprontava alguma coisa ele recebia o demérito, então, tirava o mérito, né? (risos) E aí eu falei: Nossa! Já que não tem na Empresa eu vou brincar aqui na minha agência de começar a marcar estas coisas... fazer mais didático, para as pessoas se visualizarem ali na produtividade que não é no comportamento. Porque as empresas hoje fazem avaliação de comportamento, né? A entrega meio misturada com comportamento, aquela coisa... e eu não, eu fui na produtividade e produtividade pra mim, tem muita gente que acha que é numero, é venda, é comissão. Não, produtividade é objetivo que foi negociado com você e você tem que entregar. E aí eu criei em lugar do mérito e do demérito o cartão, como o da empresa era, o cartão azul e a cor era bonita quando ele atingia a meta e um cartão amarelo se ele começou a dificultar e atrapalhar para sinalizar isso. E aí acabei desenvolvendo uma sistemática de avaliação de produtividade. Apresentei pra empresa, fui na matriz, vendi, toda empolgada, e aí a administração: Nossa que legal, parabéns! Aí vai... me autorizaram a construir a ferramenta, e aí eu toda feliz, já fui até empenhada no Banco xxx, toda feliz, aí mudou de gestão... Aí começa...Não.. não é assim não, vamos primeiro vamos começar pelas competências... de casa não é melhor? Sabe aquela coisa assim? E não saiu, isso em 2000. Então hoje estamos em 2013, 13 anos... E aí... quando mudou... Não, mas aí fui lá, apresentei de novo para o diretor novo. Aí começa... Quando vai... Não...Vamos? Não vai, Vamos? Não vai... Aí ficou neste negócio e eu falei assim não, não dá. Podia ser a pessoa mais frustrada, porque estava com todo o pacote pronto para ser lançado e não saiu. Aí eu falei: Bom, se a empresa não quer, eu vou fazer minha segunda carreira! Então estou desenvolvendo um site, está pronto, aliás hoje, vai ser o primeiro teste no sistema e quando eu sair da empresa eu vou estar trabalhando com isso. Que é um sonho meu de estar implantando em empresa pública essa sistemática porque vai diminuir o desperdício nesse país, se Deus quiser! Nem que seja, sei lá 10 empresas, 15... Não importa, e além do que vai dar felicidade para as pessoas porque elas vão ver o que elas produzem. E aí sai daquelas relações fantasiosas, né? Aquela coisa assim, eu acho que a fulana é ruim porque eu acho. (risos) a fulana é boa... Às vezes o cara faz um acerto já fica bom para o resto da vida, e não é bem assim... O outro faz um erro e fica errado para o resto da vida. Então eu criei... Este é só um exemplo que

eu te dei, daquela criação que você teve que vai dar certo, chega lá um furo n'água... Então isto é meio frequente. E tem coisa que você enxerga, cria...

Eu lembro que eu fiz no Pará, estávamos com dificuldade porque tinha muito empregado novo e precisa estimular para que o empregado estudasse os produtos da empresa, ... o básico para ele atender... Criei lá uma gincana do conhecimento, eu convenci o Superintendente... e a gente conseguiu uma coisa fantástica. O que que a gente fazia? A gente jogava o tema do produto para estudar ali naqueles 15 dias e a gente então sorteava randomicamente as pessoas que iam representar as unidades, então todo mundo estudava. Aí virou uma competição com prêmio, tinha jogo, torcida, virou um festa...O ócio criativo, sabe? Aquela coisa? Você tá lá trabalhando... estudando... Quando eu vi que o Superintendente tava achando legal mas ele precisa do resultado da venda para ele pontuar bem. Aí eu criei mais uma etapa no jogo: Oh! Agora só vai ganhar ponto quem vender, entendeu? (risos) Aí entrou naquela competição... foi o maior sucesso. Eu falei: Nossa vou colocar aqui São Paulo! Não, porque é grande, porque é difícil, mas ainda não abortei, ainda vou arranjar um jeitinho.

3. Sobre criatividade e resultados

3.1 O fato de ter uma equipe criativa pode ajudar no desenvolvimento da carreira do líder?

R. Pode! É bem isso mesmo, eu já estou montada com a segunda carreira, eu sei bem definido já o que que eu vou fazer, até o público, está tudo estudado, fiz o MBA para poder me esclarecer melhor e me capacitar melhor para esta segunda carreira, fiz um curso de Coaching também prá... que eu vou precisar e também trabalho em consultoria, né? E isso me ajuda e agora estou fazendo Desenvolvimento e Potencial Humano que está sendo espetacular que daí dá base para o teu comportamento, mais para o teu do que para o outro.

Então prá carreira, a criatividade... primeiro assim, que você consegue resultados além daquele básico, prá mim isso é uma diferença grande. Mas o além do básico prá mim não é a diferença por ser melhor, o além do básico é para o terceiro, então

no caso nosso que trabalhamos com gestão de pessoas, é para o gestor ficar feliz que tem alguém apoiando ele. Esse é o diferencial para mim.

Então é obvio, por que isso aí quando a gente tem a intenção, a gente sabe o sentido, a consequência é na certa e prá mim a consequência é o reconhecimento desta pessoa direta, não é nem o reconhecimento da minha gerência, entendeu? Só que naturalmente se os teus parceiros, teus clientes, clientes ou parceiros porque como é interno, e cada um vai chamar do nome que quiser mas, mas quando que esses é que estão satisfeitos, essa energia vai lá prá cima, não tem como... Tem gente que fica justificando, não mas é porque o fulano que disse e não... Isso aí eu não me preocupo, essa coisa de fazer o marketing pelo marketing eu não me preocupo, eu faço o marketing para quando eu quero trazer algo para dentro da equipe, aí eu faço o marketing mas, o marketing para o meu nome mesmo, eu não me preocupo porque eu acho que o melhor marketing é... Eu até brinco com o Fulano... que ele é professor de Marketing... Fulano eu vou matar o marketing. Prá mim é simples. Quando eu fui dar aula de marketing, eu brinco com ele. Marketing – o que é? Marca, e marca é simples, você repete muitas vezes aquilo e vai fazer a sua marca. Então se você repete várias coisas boas, tu vai ter uma marca boa, se você repete muita coisa ruim, você vai ter uma marcar ruim. É simples assim. (risos) Então este marketing pessoal é muito na repetição de entregas boas, de reconhecimento... vai um... essa coisa vai te dando a segurança. Então na carreira é isso que faz, como eu foco mais nessa satisfação do outro, prá mim tem sido mais fácil e eu procuro levar esta crença, não determinando, eu não gosto de terminar nada, até porque eu não consigo que me determinem, né? Mas eu procuro ir mostrando esta visão para as pessoas da minha equipe de que vale a pena ter repetições de acertos, e aí as pessoas vão experimentando e ainda com a liberdade. Agora a liberdade é um negócio fantástico, quando você dá, as vezes as pessoas ficam e agora? O que que eu faço com ela? O que eu faço? Porque a responsabilidade também é tua, da escolha, né? Então se você escolheu fazer desse jeito, ainda que seja criativo, ainda que seja com a intenção, dependendo de teu propósito você consegue a felicidade, eu diria, o prazer e a alegria, mas se teu propósito está voltado só em ti, é um risco seríssimo de não dar certo. Porque a energia ela é natural do ser humano, ela vai e aí vem aquele que está percebendo que é só prá ti e começa a te embargar, começa a criar esses problemas na equipe, se for prá lá.. a primeira coisa. Outra coisa que também me facilitou, e isso eu acho

que é super importante, eu até faço um trabalho com as pessoas, que é o teu equilíbrio, mas teu equilíbrio dentro das necessidades básicas, da questão da administração financeira, por exemplo. Eu sempre tive função, desde novinha, que entrei na empresa, nunca comprometi a minha função, esse é um diferencial, porque? Porque me deixou confortável, porque eu sempre tinha na minha cabeça o meu padrão do meu salário, porque aqui eu queria estar livre, se eu quiser estar aqui hoje, bem e se eu não quiser eu não estou aqui.... E isso aqui é uma pegadinha para o ser humano terrível, porque se você se acostuma num padrão considerando aquele salário, e aí você começa inverter teu valor, sai aquele teu principal, que vamos supor, você pega um salário na empresa e isso pesa, são bem diferentes os salários, se sai... dobra o teu salário, se você compromete, já compra uma casa maior, já paga um condomínio mais caro, já bota teu filho numa escola mais cara, você imagina você tirar isso depois. Eu comecei a trabalhar sem considerar isso, claro, não que eu guardasse tudo, se não eu estaria rica hoje, (risos) mas assim, eu não me comprometia, que é diferente, eu juntava para adquirir algo, mas minhas despesas estão dentro do meu salário, da renda do meu marido, isso eu acho que é fundamental para quem quer ser criativo, porque você tem liberdade... não fica no risco de nossa, não dá.

3.2 Quanto à criatividade, como você mensura os resultados de sua equipe?

R. Na verdade é até bem mais simples esta parte, porque esta parte aí ela é, eu diria assim, do dia-a-dia, é objetivo. Eu te falei da parte que é fora do dia-a-dia. Isso aqui é mais ou menos a tua obrigação, você dá em número. E aqui por exemplo eu trago um conceito, vamos dizer, prá equipe, a gente quer fazer o melhor com conforto, e aí eu até desafio, não quero ninguém trabalhando além do horário, porque a gente é inteligente, aí, de novo, você consegue resultado de uma forma confortável? Primeiro, que você saiba o que quer isso é fundamental, você fechar com o teu superior o que ele quer pra aquilo, porque a gente pensa que é tão simples isso, mas é uma das partes mais difíceis. A gente que trabalha com consultoria, a gente usa o Q12 da Gallup a primeira pergunta é: Você sabe o que seu chefe espera de você no trabalho? Tem percentuais assim imensos de quem não sabe... Então prá mim esse é fundamental. É saber onde quer ir e onde quer chegar. Então você tem lá... traduz em meta e negocia objetivos e isso muito claro com a

liderança e, de novo, para fazer este resultado eu deixo um pouco livre mas o resultado tem que dar. Então essa é a amarra da... vamos dizer, tem que dar uma estrutura, faz parte desta estrutura é o resultado, é definir onde quer chegar. ... E aí, o mais interessante, para dar um exemplo em número, para não ficar tão gasoso. Nós temos plano de saúde. Um de nossos objetivos era aumentar nossa rede de credenciado. E não é muito fácil porque tem que ser dentro da conformidade, primeiro negociar as tabelas, tudo bem... Então a gente definiu, mas per aí, aumentar não, eu vou definir quantos eu quero aumentar na capital, porque a gente queria qualificar na capital e aumentar a quantidade nas bases. Define, define o banco, define que tipo de hospital, você faz isso, ficou claro para pessoa onde você ela ir, agora você pode fazer do seu jeito mas, tem que dar, então você começa a acompanhar esse resultado junto com as equipes, e fecha. Lógico que prá isso, para ficar confortável, a gente tem que considerar as habilidades das pessoas ali. Se você não consegue 100% mas se você conseguir 50%, 40% da tua equipe fazendo aquela atividade de acordo com os seus talentos, isso é conforto na certa. E uma outra teoria que aí eu já faço com os meu gerente, porque eu tenho níveis de gerente, e aliás o que a gente desafia o gestor na Empresa aqui. É assim, eu jamais vou eu conseguir esse resultado, achando que eu tenho que dar o resultado. E para isto, eu faço um teste com eles, pergunto assim para o Gerente, qual é o teu melhor empregado? E aí ele fala: Fulano, sempre rápido. Sempre ele sabe... o segundo melhor? O segundo melhor é o... aí já demora mais um pouquinho. E o terceiro melhor... O terceiro melhor... e aí as vezes ele tem 15, 20 empregados e ele não consegue chegar no quarto nessa velocidade. Então o desafio é você chegar com essa intimidade, pelo menos com 50%. Então você tem mãos. Eu digo pra eles quando eu pergunto, eu digo é aquele que se compara a você, você dá o teu serviço para ele e você tranquilo ... Tranquilo. E aí dificulta. Eu acho então que essa daí é uma sutileza para o gestor, que se ele tiver o número de pessoas igual a ele, ele vai trabalhar confortável e vai conseguir o resultado porque ele tem braços, ele tem mãos. Mas infelizmente, as vezes, o gestor se concentra nele, querendo ensinar para todo mundo (risos) e mais uns dois ali, um percentual muito pequeno. Então pra mim isso aí é uma sutileza fundamental. (risos)

3.3 Você acredita que os resultados de equipes que usam a criatividade podem influenciar outras equipes a também usarem a criatividade? Como?

R. Influência.

Dáí o que que eu te diria, equipes próximas te contaminam, mas a gente corre o risco também de irritar. Eu acho que este é o cuidado, e está muito naquilo que realmente você acredita. Eu já tive experiência, quando estou muito empolgada querendo um resultado, tu provoca uma inveja, né? Assim, um mal-estar, Pô! Essa aí quer aparecer... sabe assim? Aquela... e aí torcida contra, eu também digo para o gestor... Todo mundo tem que... Um gestor, para ele estar legal, meça o tamanho de tua torcida. Se você tem uma torcida razoável você está bem, cuidado com a torcida contra, porque esta aí, ela te acaba, né? E dá pra você perceber, se você quiser sair do teu mundo e dar ultrapassada disso para enxergar como é que estão te vendo... você consegue e as vezes eu no afã da tua criatividade do teu positivismo... eu já passei por isso, passa para o outro como uma irritação. Eu por exemplo, eu sou alegre, muito risonha, muito de brincadeira, não sou muito brava, nem de... é do meu jeito, não sou de reagir com braveza por exemplo aqui se você perguntar para a minha equipe, nunca me viram brava, nunca. E não é brava porque não quero apenas não sou...só isso, é uma dádiva de Deus! Não querer parecer boazinha... Não quero parecer ser boazinha.. Apenas não me irrita, mas sou focada, ajo, assim como eu dou função eu tiro função também mas, ninguém me vê irritada, brava trabalhando... Mal-humorada, né? Mal-humorada ou então aquela pessoa que é grossa... que se irrita... que tem reações intempestivas, assim não, não sou assim. E com essa alegria e com esta coisa, quem está mal se irrita com isso. Eu comecei a perceber isso depois que a gente amadurece, um pouco ali pelos 12 anos atrás, (risos) Nossa! Eu falei, gente!!! Eu tenho que ter um pouco de cuidado também porque nem todo mundo tem as minhas características, né? Então isso é uma dificuldade... Agora, contamina? Contamina. E aí, volto pro meu princípio que é de pouquinho, de grão em grão se enche o papo. Então cada um que você vai conquistando, você vai energizando, e aí dar o crédito a ele é que vai contaminar. Não é contaminar por ti, pela minha energia, sabe? mas é contaminar com o crédito do outro, é o reconhecimento do outro, aquilo que eu disse então, ganhou destaca, faz, e as vezes a gente tem um impulso porque tu está tão concentrada nas tuas ideias, de concentrar aqui na tua ideia e nem perceber o que o outro está fazendo, tá

bom? Um exemplo, aqui saiu com uma estratégia de consultoria... E a gente tem uma equipe de consultores que... de consultores cujo o objetivo é o relacionamento com a superintendência, para que ele esteja lá dentro apoiando o superintendente de forma mais profissional, levando todas as informações de gestão de pessoas, estudando com ele que solução melhor ele vai aplicar ali para melhorar o resultado com conforto, que é o que a gente busca, e aí você saiu com essas ideias, e pensou e tal.. Então, se este consultor que vai lá, que fez uma ação, que talvez não seja no nível que tu está esperando ... por exemplo eu, já imaginei a coisa pronta, lá naquele passo aí, e está bem aqui e se você não reconhece isso aqui, pronto... E se o empregado achar que está fazendo isso para me atender, esse aí pra mim é o grande segredo, para ter essa energia, porque não pode ser prá me atender, e esse que é o difícil, fazer com que ele enxergue a vantagem pra ele naquilo, ter significado prá ele, então a gente pensa assim, é simples, tu diz o significado, a gente não diz o significado, ele encontra do significado. Então para você promover um espaço, uma fala para que ele encontre... Isso é difícil, isso é difícil... Então você vai ter ali na equipe 2 ou 3 que tem um perfil mais facilitado para determinado tipo de atividade e aí você consegue que ele enxergue, mas aí vai ter aquele outro que além dele não entender ele é contra, né? (risos) Por exemplo, se é um que é mais racional, ele é mais... que tangebiliza mais, ele precisa ter uma coisa mais pragmática, dita assim... Tu falaste agora do resultado, não é legal, é animado, mas qual é o resultado? Então tem gente que não consegue ver essa animação, essa visão maior sem ver esse menor... Que é um passo a passo vai dar quatro? Dois e dois, vai dar quatro? Escuta você está pensando relacionamento com o gerente mas olha, aqui tu tinha que fazer a checagem do ambiente de cada agência. Que é um processo, comum... tem que ir lá fazer a checagem, essa é a obrigação nossa, é lei, é legal. Para ele isso aqui é muito importante, porque ele é legalista, entendeu? Para ele este é o prazer dele... Isso eu custei a entender... Pra ele isso aqui é muito prazeroso também, e nem é prazeroso isto que estou vendo pra ele, entendeu? O prazeroso é o processo, é aquilo lá de chequei, fiz bonitinho o relatório, ele tem uma curtidão naquilo. Um prazer. E eu não estou dando importância praquilo, por que pra mim eu estava dando importância na relação, já queria os relatórios, saber o que eu faço com aquele relatório. E aí? Do que deu errado? Oque que você fez? Uma pergunta que a gente acha óbvio... Mas para ele, ele trabalhou para gerar aquele relatório. O auge dele era o relatório, para dizer assim: Olha! De tantas

agências que eu visitei, tem tantas com problema tal de iluminação, tantas com problema tal... Este é o prazer... (risos) E prá mim aquilo sem solução não tem importância nenhuma! E aí eu tive que começar a me educar, você está entendendo? Então essa troca é que é o difícil. Então jamais com 100% você consegue criar essa energia, porque não vai criar essa sinergia, se eu não gosto disto que tu faz.. Eu gosto.. Eu acredito nisto, se fizer isso aqui é o certo. É que nem, por exemplo, o meu marido, ele é... um de seus talentos chama-se a responsabilidade (risos) e ele é tão pontual, tão organizado, tão presta-conta que é inaceitável na cabeça dele alguém não fazer isto. Foi aí que eu comecei a entender: Como que a pessoa chegou atrasada? Como que não entregou no prazo? Eu falei: Gente! Tá aqui o segredo! (risos) Falei, tem um monte de gente que não é organizado, que não dá importância prá tempo, e não é porque é burro, não é porque é irresponsável, é porque não dá importância para isso, a importância é outra coisa, aqui que está o nó. (risos) CONSEGUIR... Conseguir conhecer o outro, aproveitar o do outro e ao mesmo tempo criar a sinergia, como tu está perguntando, mas respeitando também isso, não vai querer que todo mundo esteja na mesma animação tua, é impossível, vão estar as pessoas que estão... que tem as tendência ou as mesmas características, que enxergam de um jeito... e aí tu não pode se frustrar.

E a qualidade da entrega muda, também, por exemplo, eu quando comecei trabalhar com os talentos, estudando um pouco mais... Como eu estou te dizendo, quando eu necessito eu vou e estudo. (risos). Aí fui estudar talentos, eu fui uma das primeiras pessoas da empresa que estudou, levei pra dentro da empresa para os instrutores, as pessoas não davam muita bola, outros depois foram outro contexto, e aqui agora em São Paulo a gente tá usando bastante, e aí também a gente está em outra fase de Brasil, em outro contexto, as pessoas estão mais evoluídas, aí capta melhor mas, como visionária, eu peguei isso a 20 anos atrás, e eu lembro assim que meu primeiro teste... Eu gosto de testar comigo as coisas pra ver se eu acredito mesmo... (risos) E na hora que eu acredito, como diz o meu irmão, aí ela vende tudo! (risos) Mas é porque eu acredito. E aí eu lembro que eu estava formando minha equipe, eu falei, embora que tenha minha criatividade, que prá mim é tão óbvio, não passava. O que que é? Graças que eu vou estudar talentos. Porque? Vem a coisa... Da minha característica é ver a coisa pronta mas eu não gosto de detalhe, eu não gosto de estrutura, não tenho paciência... eu converso com os outros,

quando eu passava... com rabisco obviamente... aí quando a pessoa virava, aquele papel todo rabiscado, e agora, né? Então, é o perfil! É o perfil! Então, daí eu estudando lá... o Gustavo Boog, que traz aqueles perfis que me facilitou para entender, com testes aí tem o Rei, o Mago... Você já ouviu falar, né?. O Guerreiro e tal... Nossa eu amo aquele homem, porque é assim, é uma coisa tão simples que me ajudou muito... Daí fui, lí, estudei, fiz um curso com ele, falei é isso aqui que está me faltando. E aí, primeira coisa que eu tinha que fazer... Lógico, chequei na minha equipe, não ia ter Mago, né? Porque eu sou Rei, né? Claro que uma pessoa criativa tem mais esta característica. Cadê o Mago? Eu preciso ter um mago. Eu preciso ter mago, e aí fiz a seleção, levei uma menina bem no ponto estratégico, Mago. Aí já vim logo uma excelente ideia, falei... lógico, criatividade, a gente tem que mudar essa coisa na empresa de sair de contratação de empregado para seleção de empregado, isso a 20 anos atrás, nossa por que? Se é edital, é concurso... Mas Fulana é concurso, não dá pra fazer nada... Como não? Selecciona, tem um estágio... tem processo de seleção melhor que isso? Desde esta época eu vinha falando... Nossa! Vamos fazer o seguinte, para a gente descobrir bem e ajudar como a gente melhora isso, não adianta a gente ir contra uma cultura da empresa. Então, vamos fazer o seguinte, vamos fazer uma pesquisa, as ideias, né? Junto com empregados que foram recém-contratados, que estão há um ano para perguntar a eles assim, o que faltou para eles quando eles chegaram na empresa ou na entrada deles ou que se eles tivessem iria ser muito fácil o processo e tal... e descobrimos que eles queriam uma parte mais prática do produto da empresa, de trabalhar com os sistemas, de abrir uma conta, vender um produto, eles queriam ter um exercício numa semana antes de entrar na agência. Nossa! Bóra criar um laboratório! (risos) Vamos sugerir que tenha no treinamento, exercícios práticos, laboratório e tal... Se eu tivesse feito com a equipe que eu tinha antes, que era só minha característica que ia ficar fácil de gerenciar, né? Eu não ia conseguir passar a ideia, porque eu ia passar lá pra cima dessa forma que estou passando aqui. Ah! Legal! Animou! Boa ideia mas ficou... Com ela, ela foi fazer a pesquisa, ela fez os dados estatísticos, e ela começou a me perguntar todos os contras, e eu me irritando com aquilo... (risos) Mas eu lembrei, eu trouxe ela pra cá para sair com qualidade. E aí ela fez a pesquisa, ela estruturou uma proposta, aí as minhas ideias foram escritas e desenhadas e facilitadas e aí sim, nós duas conseguimos mandar para a Matriz. E foi visto e implantando, não puramente, aí foi reconstruído, mas entrou, hoje nós

temos um laboratório que a gente chama de Agência. Eu falei: Nossa como é fundamental! Então tem alguns exercícios desses que vão... Mas assim, é como hábitos e culturas, sempre vai, daqui a pouco você dá uma volta de novo e volta... é isso... mas como meu princípio é vibrar com os acertos, eu fico feliz quando acerto... errei, já foi! Bóra mais um! Que ótimo! Próximo! Próximo! Pronto! Não vou ficar remoendo... Já foi...Ih... Errei! As vezes quando... deixei o Mago de lado e fui sozinha com os meus Reis, imagina um Rei e um Guerreiro o que que dá! Que tu trabalha com isso... Dá a miséria! Dá a miséria! O Rei cria o Guerreiro vai não quer saber (risos) passa por cima se for o caso e deixa as pessoas pra trás... Então é muito, muito legal! E aí facilita a tua vida, né? Essa é a estória da gente. Porque é assim, numa empresa pública que a gente pensa que não tem um espaço desse, tem, espaço tem todo lugar.

Anexo C – Transcrição integral da entrevista realizada ao E5

Entrevista 5 (E5)

1. Sobre a criatividade

1.1 O que você entende por Criatividade?

R. Criatividade é a capacidade de..., de você transformar conceitos, isso pra mim que é criatividade, transformar em novos conceitos que dêem certo. É a capacidade que o ser humano tem de inovar, de renovar, tá certo? Isso que pra mim que é criatividade, né? Em todos os campos, não adianta nada eu ter uma obra de arte do Picasso, eu posso fazer uma cópia, até melhor... com uma técnica melhor... com uma expressão de cores melhor... mas eu não criei nada... não gerei nada, né? Eu acho que criatividade se aplica em todas as áreas, até na forma de pensamento, em medicina, na forma de raciocínio, tá certo? É uma coisa tão ampla... no seu dia-a-dia... no seu comportamento... na sua atividade de trabalho... no convívio familiar e dos amigos... Então a criatividade é uma coisa extremamente ampla.

1.2 Quais são as características de um líder criativo?

R. Puxa vida! Quais são as características de um líder criativo? Eu acho que ele tem que estar disposto a correr riscos, ele tem que ser ousado. É isso que é pra mim... correr riscos, ele tem que estar habituado a correr riscos. Ele tem que correr riscos. Se você não quiser correr risco nenhum você nunca vai criar nada, quem acha que ... mas tem um discurso aí que ele é meio antagônico, ele tem que estar disposto a correr riscos mas ele tem que saber dimensionar que riscos ele pode correr, tá certo? Este é aquele que será um bom criador. Porque cuidar da gente confundir criatividade com irresponsabilidade, então um jogador que vai e que joga 0,5% do patrimônio dele, ou 0,01% do patrimônio dele num cassino, ótimo, ele foi, se divertiu, brincou, deu risada, foi um tremendo lazer. Agora, alguém que vai para um cassino e que joga 10, 20, 50% do patrimônio dele, né? Ele não é um

jogar, ele é um irresponsável. Em relação a criatividade eu acho que o principio tem que ser o mesmo, você tem que ser criativo e responsável, precisa saber o que você esta colocando em jogo, se caso não der certo se você é capaz de absorver, então você tem que ter... Eu acho que isto vale pra tudo, vale pra vida, vale para a relação com seus filhos, vale para a relação com sua esposa, com seus namorados, com seus amigos, com a sociedade que você vive, com os ambientes que você frequenta. E a criatividade pra mim implica numa outra coisa, num outro valor que é muito importante, a criatividade sempre tem que conservar uma palavra que eu adoro, que se chama respeito.

Você vira e fala assim: “Olha eu detesto o Steve Jobs e sou apaixonado pelo Bill Gates”. Acho o Bill Gates o máximo, aliás, acabou de dar uma prova de... Eu falo este cara... eu sou fã dele, porque ele tem respeito, e é um cara... Ninguém pode falar que o Bill Gates não seja um homem criativo. O Steve Jobs é igualmente criativo, ou talvez até mais, só que ele não tem respeito nenhum, então eu te convido para uma festa de black-tie na minha casa e você que é um cara que é muito importante se dá o direito de ir de camisa de gola-olímpica, prá mim isto não é criatividade, isto aí é prepotência, arrogância, é outra coisa.

E o discurso era sempre esse, você pode criar o que você quiser, desde que você não falte ao respeito dentro do ambiente que você vive e desde que você mantenha os princípios éticos, definidos que nem você disse lá, pelo Sócrates, que é a melhor definição de ética, é o criador da ética.

Eu falo o seguinte, ninguém mais criativo que o Salvador Dali. Certo? Era um artista fabuloso, mas a falta de respeito para com o meio e a sociedade que ele vivia, era uma coisa assustadora, né?

Eu falo assim, ninguém mais criativo... Se você me perguntar quem foi o homem mais importante no século XX, né? Sem dúvida nenhuma Mao Tse-tung.

Se matou um milhão ou se matou um milhão e meio de pessoas, não importa, mas resolveu o problema de 1bilhão e 400 milhões de pessoas. Porque morriam todos os anos dezenas pessoas de milhões de pessoas em guerras, unificou o país, falou, anunciou que seria a China... e a China hoje se não é a primeira grande potência mundial é a segunda, né? Mas o que ele não tinha? Respeito, era um pedófilo, as estórias são horrorosas, eu não falo das estórias... Eu falo que a bem público ele foi muito bem, do ponto de vista pessoal era uma tragédia. Era uma tragédia...

1.3 Você se considera um líder criativo? Por quê?

R. Eu me considero uma pessoa boa em aceitar a criatividade.

Porque quando a gente fala em criatividade, né? A criatividade está diretamente ligada a inovação, a mudanças, né? Eu acho que a tendência do ser humano é sempre rejeitar mudanças, a gente quer sempre estar numa posição de conforto. Criatividade, as vezes, te leva para uma área de insegurança e isso nos incomoda muito, né? Mas eu sempre tive uma certa... bons olhos para a criatividade, de aceitar, de entender que o varejo, tá certo? Tem que ser ousado, né? Na vida você pode criar, né? Tem o direito de criar e você tem que dar esta liberdade a todo mundo, porque uma criação bem sucedida, né? Faz um bem para a auto-estima... e estimula tanto as pessoas..., né? A rotina as vezes é muito chata.

Eu acho que você, em primeiro lugar, dar liberdade, em segundo lugar você tem que contemplar a criatividade e premiar a criatividade, você tem que estimular, até quando dá errado.

Você tem que chamar, apontar o erro, até porque o erro nunca foi do criador, de quem que foi o erro, em vias finais? Seu! Você que permitiu! Então, em nenhum momento se isentar da responsabilidade, e do papel que você teve nesta grande bobagem que foi feita, porque foi com seu aval.

- Perfeito!

E quando dá certo tem que contemplar, premiar, anunciar, valorizar, tem que chegar lá abraçar... “Muito bem”! Dar medalha, se você puder, dar troféu, dar botton e se puder dar dinheiro, porque infelizmente você se locupleta com dinheiro, e não com só um muito obrigado, então o muito obrigado tem que ser real.

1.4 Como você estimula a criatividade na equipe?

R. Eu posso te contar algumas coisas, né?

Nós tínhamos uma coisa aqui, né? Que criamos dentro da empresa xxx...

Eu falo que desde a época de pediatra eu tinha umas coisas meio diferentes e fui muito criticado por algumas condutas que eu adotei no consultório de pediatria. Você sabe que a relação criança/pediatra é uma coisa, em 99% dos casos, horrorosa, até porque a mãe fala: “Olha, se você não se comportar vou te levar no médico”. (*risos*)

Céu e inferno. Então quando eu tinha um consultório lá, eu usei uma sala inteira que fiz um playground, botei gira-gira, brinquedinho de montagem, eu dava balinha pras crianças, tinha algumas mães que tinham uns ataques porque o dentista tinha falado que era proibido, eu dava pirulito, eu dava... Eu não estava nem aí, porque eu achava que a criança tinha que ter uma relação boa com o pediatra, ela tinha que gostar de ir lá. Isto no começo foi sensacional e depois, mais tarde, virou um problema porque as crianças iam e não queriam mais ir embora do consultório, tá certo? Você sabe, consultório de pediatra não pode estar cheio nunca, porque é uma batalha infernal, porque a mãe acha que o filho dela vai pegar a doença do outro e... assim por diante.

As crianças não queriam ir... saíam de lá chorando.

Mas aqui dentro nós tínhamos uma coisa que foi muito legal...

A empresa apanhou muito, porque a gente não tinha nenhuma tradição de comércio. Eu era médico pediatra, meu sócio foi uns dos precursores da informática no país, começou dando aula na Teresa Martin, naqueles Burroughs antigos, a troca de poder usar o computador deles, tá certo? Para prestar serviços para terceiros e assim que... E nós tínhamos aqui uma pessoa que era uma professora que começou com a gente, uma professora da prefeitura e que está até hoje na empresa. Chegou um momento e aí a empresa ia mal, e a gente transformou isto aqui não em uma empresa de comércio, em uma empresa de prestação de serviço. Porque eu falava, nós todos somos prestadores de serviços, nós não somos comerciantes então, nós não vamos conseguir fazer nada dentro da linha de comércio, esta estória de comprar e vender não é nossa praia.

É isso, e outra vez nós vamos falar de cultura, então quando você faz... Eu expliquei isso outro dia para uma menina que ela falou que era vegetariana e eu comecei fazer algumas críticas e ela falou: “Não, mas eu sou super bem informada, eu leio tudo”. (risos) Mas a menina faz administração de empresa, eu falei: “Meu amor, você pode ler tudo só que você não tem desenvolvido o raciocínio médico, assim como eu não tenho o raciocínio de administrador de empresas, a gente aprende, são lógicas diferentes”. Então, até para você ler, porque hoje a informação realmente é disponível a todo mundo, o que diferencia as pessoas é a capacidade de utilização da informação e, pra isto, você tem que ter um aprendizado da forma de raciocínio. Eu desviei...

Mas a gente tinha aqui uma coisa que nós criamos que era o Happy Sábado. O que era o Happy Sábado? Eu queria criar atratividade, eu não queria que a empresa fosse igual a todas as lojas de brinquedos, então acabamos com o autosserviço, criamos atendimento personalizado... Eu sentava lá no chão e ficava ensinando... Você imagina, ensinar vendedor de brinquedo? A criancinha firma a cabeça com 3 meses, senta com 6, engatinha com 9... e estabelecer a correlação disto com o brinquedo a ser indicado. Pois é, então, eu não podia dar um autorama para uma criança de 2 anos, por que ela não tinha o desenvolvimento da coordenação motora fina, tá certo? Pra poder mexer no acelerador. Eu queria que a empresa fizesse um trabalho efetivo, e paralelamente a isso, criamos uma coisa que chamava Happy Sábado. O que era o Happy Sábado? O gerente da loja, ele podia fazer no sábado o que ele quisesse e criamos prêmios para os melhores Happy Sábados.

Então, por exemplo, ele fazia a Festa da Uva e dava uva para todo mundo que entrava na loja, nós tivemos um gerente que fez churrasquinho, churrasquinho de gato dentro da loja, e dava para os clientes, o outro fazia lá... bailado de tango, o outro todo mundo ia fantasiado de índio, e o outro... e era permitido qualquer coisa, desde que... não tinham regras para o Happy Sábado... desde que se conservasse o respeito ao cliente, ao consumidor. Então, evidentemente ... eu falo que o varejo ele não precisa ter aprovação, varejo e político são a mesma coisa, eles não podem ter rejeição, tá certo?

Basta não ter rejeição, já está ótimo, você não precisa ter aprovação, você não pode é ter rejeição. Então, eles podiam fazer a maluquice que quisessem... Eu estou te contando de coisas, isso da uva dele, do caqui, festa do caqui, as coisas mais... Então, o cara comprava lá... duas caixas de caqui, fatiava... todo mundo vestido de caqui... arrumavam uma coisa prá por na cabeça que as meninas ficavam parecendo um caqui... (risos)

Isto era muito legal, isto fazia com que as pessoas quisessem voltar as lojas, porque sabiam que no outro sábado teriam outro... e de bom tom, é prá rir... É uma coisa tão rara...

Dá leveza de ir ao consumo... Então, quando uma mãe vai comprar: “Eu tenho que comprar 10 presentes, minha filha tem 5 festas de aniversário... isto aqui é um pé... eu entro lá eu não sei o que eu compro...”

Todas as tentativas de realmente tornar prazerosa a experiência de compra e descontraída, quer dizer, de romper um pouco esta relação de antagonismo entre o

consumidor e vendedor. Então, o consumidor, ele acha que sempre paga caro e ele acha... ele quer sempre pagar o preço mínimo possível e, ele acredita que o comerciante quer sempre vender pelo preço máximo possível, para obter a maior margem possível e, ele quer pagar o mínimo para obter a melhor relação custo/benefício. Aliás eu ensinava os nossos... nós não chamamos de vendedores, operadores ou consultores a explicar para o cliente a relação custo/benefício e mostrar as melhores relações custo/benefício.

Então, eu acho que é isso, quer dizer... é aceitar... é ter a capacidade de topar. A idéia do Happy Sábado não foi minha, nem lembro de quem, acho que foi da Fulana na época. Então eu acho que você tem que estar aberto a testar e você fala assim mas nunca houve um desconforto, nunca aconteceu um constrangimento? É até possível que tenha acontecido.

Toda vez que você promove uma mudança ou toda vez que você cria uma coisa... Eu crio lá... um novo método de pintura... evidente que muita gente vai criticar... vai falar da fuga dos padrões... Eu vi uma reportagem outro dia que eu achei o máximo, na Suécia, que um músico fez uns instrumentos de gelo.

Você viu que bonito aquilo? E aí, estavam falando, mas o som... mas claro que o som não é tão perfeito quanto um violino de madeira, é evidente... Um Stradivarius, né? Que é o melhor violino, né?

Não é pra isto, isso não é para comparar som, é uma brincadeira interessante que torna a vida de quem tá lá no gelo muito mais leve, esta é a função, ninguém vai lá para escutar uma qualidade musical, um Tchaikovsky com ... Não é isso, nós vamos lá para ver os instrumentos de gelo e essa capacidade deles reproduzirem sons, tá certo?

Tem pessoas que...Eu acho que... Eu falo que na vida alguém precisa carregar o piano (risos) Então são tão importantes quanto, ou mais, dentro do meio então... por exemplo, se faz pacote, o pacote é sempre feito da mesma forma, não é?

Mas aqui a gente tinha prêmio para a empacotadeira que inventasse um sistema que economizasse papel ou que o pacote ficasse mais bonito, ou que fosse mais rápido, ou... Mas você precisa daquela pessoa que faça todo dia o pacote de forma absolutamente igual, com extrema perfeição e para dar vazão e fluxo.

Então as pessoas pouco criativas também são úteis. Evidente que elas ocupam e tem papéis diferentes. Mas ambas são absolutamente importantes dentro de uma organização. Tem espaço para todo mundo.

2. Sobre a criatividade nas Empresas

2.1 Em sua opinião, o quanto a cultura da empresa permite / interfere em ações criativas? De exemplos.

R. Evidente! Evidente! Têm empresas de vanguarda e empresas extremamente conservadoras e que estão diretamente ligadas a cultura da empresa.

Então, por exemplo, nós fazíamos questão de anunciar que nós éramos uma empresa de vanguarda, então nós começamos a fazer os primeiros encartes coloridos em jornal, usava... perdia dinheiro fazendo atrás do encarte atividades para as crianças, então eu fazia lá... caca-palavra, labirinto, palavra-cruzada... Perdi! Todo mundo falava: “Você é louco? Você está gastando um monte de dinheiro!” Eu falava: “Eu não estou gastando dinheiro, eu estou ganhando dinheiro, porque quando eu ponho atividade atrás do encarte a criança quer ficar com o encarte, quando a criança fica com o encarte ela vai eleger lá dentro o brinquedo”. Se eu faço o encarte... porque brinquedo tem uma característica muito engraçada, quem paga não consome e quem consome não paga. (risos)

Tá certo? O Happy Buyer, ele não levava o encarte, o Happy Buyer ele olhava o encarte para ver o quê? Preço! E, o meu consumidor final? Ele vê o encarte para quê? Para ele escolher o que ele quer. Para apreciar e prá se transformar em objeto de desejo. Então eu precisava que o encarte fosse a mão da criança, não da mãe. Perfeito!

E aí eu criava coisas que a mãe... porque tinha uma atividade. É... Me perdi...

Estas ações de... criativas formavam a cultura da empresa...

Ah! Sim... Fomos a primeira empresa a vender no comércio eletrônico, eu fiz sabendo... nós fomos a quarta empresa no Brasil a operar... nós inauguramos o nosso comércio eletrônico em março de 1997, sabendo que eu ia perder dinheiro, sabendo que qualquer coisa que a gente criasse não seria maravilhosa. Eu falo que ser bandeirante é doído, você não vê bandeirante rico, você vê bandeirante quebrado, ele vai lá tenta, cria, inova e aí alguém vem e melhora e se aproveita de todo o pioneirismo dele. Mas, sabendo de tudo isso, por que eu quis? Fiz questão disto? Porque eu acreditava que era importante eu transmitir não aos meus clientes externos, aos meus clientes internos, que isto realmente era uma empresa de

vanguarda, nós criamos personagens, criamos revistinhas, criamos o Solzinho, a revista do Solzinho, pa-pa-pa... que emitia 250 mil exemplares, então, isto não tem nada a ver com comércio de brinquedos.

A gente desenvolveu uma estória. Eu falo que, não basta eu te apresentar um produto... Se eu viro para você e falo assim: “Escuta, você quer comprar esta xícara? “Não, eu estou cheia de xícara em casa”. “Olhe, essa xícara aqui, ela foi utilizada em 1722 por Dom Henrique e a esposa dele não permitia que ninguém mais tocasse nesta xícara porque a xícara era de uso exclusivo dele. Inclusive, é que você não pode identificar, mas tem aqui as impressões labiais dele, que se você olhar com uma lupa você consegue...” Transformei? A xícara virou mais interessante?

Eu só tomo café em casa, aqui não, né? Porque dá muito trabalho mas eu só tomo em xícara grande, em caneca... e não pode mentir, você sempre tem que contar a verdade, esta era outra máxima, eu não posso criar uma estória que não seja verdadeira, mas eu sou obrigado a construir um enredo. Outro dia estava minha sobrinha e falou: “Por quê você toma...” Isto é verdade! “...só café em xícara grande? “Porque eu fiz duas coisas, eu fiz exército e depois eu fui morar em república”. Risos)

No exército cada um de nós tem sua caneca e na república, a mesma coisa, porque éramos todos pobres, duros, não tinha... não é que você pegava a caneca que você queria, era a tua caneca, você tinha que lavar tua caneca, se você deixasse tua caneca suja o problema era seu, o outro não ia lavar tua caneca. Então eu tinha minha caneca, e aprendi, durante estes anos todos tomando na caneca eu me viciiei e a caneca que tenho até hoje é a caneca da república. (risos)

Aí minha sobrinha... enquanto eu tava só tomando na caneca, “Por que você toma na caneca?” o interesse não era a caneca era porque eu tomo na caneca, na hora que eu contei que aquela caneca... “Não acredito! Deixa eu ver a caneca!”

Ela passou a observar a caneca, porque é verdade, a estória da caneca é mais importante de que porque eu tomo na caneca. Esta caneca não é nada, não é nada, ela tem 45 anos, é respeitável.

2.2 De que maneira a criatividade pode melhorar as relações interpessoais dentro da organização? De exemplos?

R. Na minha opinião, toda empresa, hoje, hoje então de uma... Eu sou contador de estória, contador de caso... Eu falo que o pai de meu sócio tinha uma loja na...na Barão de Itapetininga, deve ter sido. O pai do meu sócio, junto com o irmão dele, a vida inteira eles tiveram a mesma loja, a vida inteira os dois foram sócios. O máximo que eles fizeram na tal da loja deve ser, ter dado uma pintura. Deram um padrão classe A para todos os filhos com uma única loja... e viviam muito bem. O mundo era estável, era assim, você levava dezenas e dezenas de anos para ter qualquer mudança quer seja comportamental de hábitos e costumes. Hoje nós caminhamos numa velocidade tal que o mundo não muda todo dia, ele muda a cada segundo, a cada fração de segundo, a cada clicada o mundo se transforma. Como é que uma empresa pode não se transformar? A todo dia nós temos novas normas, novos métodos...

Então a empresa que não mudar ela quebrará mais rápido. Eu falo que todo mundo vai quebrar um dia, quer dizer, todo mundo nasce, cresce e morre, até porque o próprio crescimento das empresas vai as tornando mais lentas, mais paquidérmicas, e mais burocráticas.

Então, quanto mais a empresa cresce mais difícil é você ter criatividade e relacionamentos saudáveis também. Então, quando nós começamos o Happy Sábado, nós tínhamos 4 gerentes, nós fomos até 80 gerentes e eu estou conversando com estes gerentes todos os dias, falando... Eles trocam ideias sobre o sábado que vão criar... aí tem uma hora que eu estou 1.000 gerentes aí eu estou exposto porque quando eu tiver um problema, será contra a marca como um todo e não contra aquela unidade, naquele local então, de repente o gerente resolve fazer a Festa do Cabide. (risos) Eu tenho uma estória muito engraçada disso, não sei se eu conto, eu não vou contar gravando... depois eu conto.

Você precisa tomar cuidado quando você libera a criatividade de cada um. Todo mundo tem criatividade. Eu adorava a Dorina Nowill (http://pt.wikipedia.org/wiki/Dorina_Nowill), eu nem sei se posso falar sobre isso, não posso, numa gravação, talvez não possa numa entrevista, porque incluir uma pessoa conhecida e importante, mas depois você desliga o gravador e eu conto.

Eu falo que Dorina Nowill, ela era cega mas enxergava como ninguém! Eu era apaixonado por ela... Oh mulher brilhante! Oh! Era um fenômeno! Brilhante mesmo, de um brilhantismo assustador! Mas todo homem, ela falava, né? Que ela ficava abismada e bestificada com esses grupos de meditação, que se reuniam e programavam retiros para meditação que tinham que se organizar para ir para um lugar para pensar, ela falava: “Devem ser todos completamente débeis mentais, porque a gente pensa o tempo todo, mesmo que não queira!”. Nós estamos aqui conversando e você está pensando, quer dizer, não tem jeito. Então a criação vem do pensamento.

Então quando você fala assim, é... quando você convive com gente não criativa, não é gente não criativa, é gente sem capacidade de explicitar ou de racionalizar ou de escrever ou de expor de forma lógica a sua criatividade, mas em pensamento todos nós criamos, o tempo todo.

Tem gente que usa e tem gente que não usa. A criação é produto do pensamento e o teu pensamento nem sempre ele é lógico, racional e consecutivo, ele é livre.

Ainda bem! Eu falo que acabaria o mundo se lessem pensamento. Eu falo que esta é a última barbaridade que falta para eles criarem.

Eu também acho que pode não demorar! Mas seria a aniquilação total do ser humano. A gente não tem mais privacidade nenhuma hoje, estou aqui com celular e a minha mulher sabe exatamente onde estou, com quem eu estou e como estou. Nós temos cartão de crédito, nós temos não sei o que... A nossa privacidade foi para o espaço de uma forma... a última agora é ler pensamento, né?

2.3 Quais as principais dificuldades enfrentadas por um líder criativo dentro das organizações?

R. Ah! Um monte de coisas... Eu vou te falar, porque quando você está aberto a criatividade o mundo não é maravilhoso, um monte de coisa... Eu falo que eu adoraria dar palestra sobre fracasso, eu tenho uma coleção longa... Por que? Porque toda vez que você assume que você quer que sua empresa seja de vanguarda, que você quer que sua empresa seja criativa, que você quer que sua empresa inove... Eu criei um departamento de desenvolvimento de produto, tá certo? Você vai errar muito, tá certo? Claro, um monte de coisa vai dar errado, um monte de coisa é furo n'água e causa prejuízo, causa um dano que a gente sente

muito que é um dano no bolso. As vezes são pequenos erros, as vezes são grandes erros mas você tem que assumir isso, né? Eu falo que a vida é um jogo... Eu aprendi a jogar poker com meu pai com 7 anos de idade acho, eu ainda não sabia escrever direito mas meu pai me ensinou a jogar poker. (risos) E o meu pai falava que o bom jogador é aquele que sempre tem controle e aprende a tomar decisões, quer seja de parar... quer seja de continuar... A vida é isto, é uma tomada de decisões a todo momento e é um jogo probabilístico, você aposta em probabilidades, então isso tem tanto de probabilidade de dar certo, isto tem tanto de probabilidade de dar errado...

É mais ou menos isso, agora, você tem que ter o espírito do jogador. O bom jogar não é aquele que é bom ganhador, porque bom ganhador todo mundo é, ele tem que ser um bom perdedor.

3. Sobre criatividade e resultados

3.3 O fato de ter uma equipe criativa pode ajudar no desenvolvimento da carreira do líder?

R. Evidente! Foi o que falei! (risos) Não tem nada de conforto na criatividade, a gente tinha a revista do Solzinho, dava o maior prejuízo, eu tinha um sócio, não tinha mês que ele não ia e falava: “Nós precisamos que acabar com esse troço!” Vai dar prejuízo a primeira vista mas se a gente for mais a fundo está construindo a estória ... Carambola este negócio está revertendo em benefício da marca que a gente não pode tangenciar, eu não sei... Mas então claro que te tira da situação de conforto. O comércio eletrônico dava um baita prejuízo... “Vamos acabar...” Mas isso também, tá certo? Enaltecesse a marca, pá-pá-pa... Então é você acreditar um pouco, evidente que eu não estava certo em tudo, eu te falei que houveram várias coisas deram errado, é tomar pancada: “Tá vendo? Eu te avisei! Você é burro!” Uai! Então é aprender a conviver inclusive com a perda, e a perda de prestígio, e é saber que nem sempre você vai ser ovacionado, vai pro pódio, tá certo? Resolvi trocar o sistema de freio do carro, peguei o último lugar na corrida, tá certo? (risos). Acontece... mas de vez em quando eu cheguei também 4 voltas na frente.

E é assim, é apoiar a campanha, o pessoal do marketing, das agências, as campanhas que nós criamos, recebia pau pra todo quanto é lado.. E eu falo, algumas coisas que criamos foram absolutamente equivocadas. Foi o que eu falei, não posso ter é rejeição.

Mas eu tenho que ter aprovação, eu tenho que ousar um pouco. Eu me lembro que uma vez nos escolhemos uma campanha aqui, que era assim, chegava pra criancinha, acho que era Dia da Criança, chegava lá a tia: “Amorzinho olha o que eu comprei pra você!” E pegava e dava uma touca de banho prá criança e a criança fazia aquela cara: “Oh obrigada tia!” “*Não dê vexame, dê Ri Happy*”, o outro quadro dava uma meia, ou dava um pijama, dava um sabonete: “Oh! Obrigada titia!” (risos) Tomamos pau pra tudo quanto era lado, tudo que era pedagogo ligando, tudo quanto é mãe tendo chilique... “Você acha que eu tenho dinheiro pra dar brinquedo, eu tenho que comprar roupa pra uma filha e você desqualificando o presente!” Pe-pe-pe... A imprensa... Mas, esta, por exemplo, eu reputo, esta pra mim não foi um fracasso, Até esta polêmica é boa, e onde as pessoas que tão criticando tem profunda razão.

Eu atendia muita gente, muito pedagogo, professor de escola, pa-pa-pa, pa-pa-pa e a minha resposta era: “O senhor tem razão!”

Mas o que eu transmitia era que a criança quer brinquedo, infelizmente se isto causa uma pressão sobre a tia que tinha comprado um pijama, lamento! “Minha filha tem bronquite, faz natação, eu dei a touca de banho ela jogou a touca no lixo” ... Este é o efeito colateral indesejável... “Lamentavelmente eu não sabia que sua filha fazia natação por que tem bronquite, a senhora tem total razão!” (risos) O que eu vou fazer?

É um efeito que você causa. A criação tem muito com isso, e eu tive ideias catastróficas, então, não sei se você se lembra... E como você é empresa de vanguarda você embarca numas bobagens e esta por exemplo, não foi ideia minha, foi ideia de uma compradora do comercial... Lembra quando eles lançaram aqueles os aromas, que os aromas eram favoráveis?

O que fui crucificado por aquele negócio... E tirei rapidinho, botei e depois de uma semana do aroma, pelo amor de Deus, era mãe com filha com bronquite, gente que não suportava o cheiro, acesso de espirro dentro da loja, realmente... Eu tive uma pior, teve uma loja que nós fizemos e nós colocamos disco voador... Cada loja temática, ela tinha um tema, um era o mundo submarino, o outro era castelo, o

outro sereia, cada uma... e que os arquitetos desenvolviam do jeito que ele quer (*que eles quisessem*), todas eram obrigadas a serem amarelas e vermelhas, mas cada loja com uma tematização. Então, se a loja era no Paraná era a estória do café, ou pegava um tema, ou compatível com a cultura da cidade ou da região, ou algum fato pitoresco, ou alguma coisa... E nós fazíamos, mas uma delas resolveu fazer um tema espacial e tinha disco espacial grande assim no meio da loja. Eu peguei e botei aquelas máquinas de fumaça, né?

Aquilo foi a maior ideia de jerico que eu tive, né? Não foi minha a ideia mas, eu aprovei. Quanto tempo durou a máquina de fumaça na loja? Dois dias, o resultado com aquela fumaça, as mães tinham ataque, ninguém enxergava ninguém na loja, era fumaça pra todo quanto é lado. Foi horroroso... Então a criatividade... quanto é que nós gastamos com aquela máquina que jogou foi é pro lixo a máquina de fumaça, então paciência...

A inovação tem riscos, mas vale a pena. Não é que ela vale a pena, é mais do que isso, ela é obrigatória. Nós mudamos todo o dia, tá certo? Quer dizer, você nasceu, você cresce, tem a fase de crescimento, tem pá-pá-pa... Você tem a sua produção hormonal, todo dia, nós estamos em permanente mudança

Querendo ou não. Então eu ando mais devagar, você fala assim, bom você anda mais devagar porque você quer? Não, eu não ando mais devagar porque eu quero, é porque eu tenho limitações, e por isto que a gente tem dor, e por isso as articulações, por que se eu cair é uma defesa. Graças a Deus que eu ando mais devagar, porque se eu caísse há 30 anos atrás, não tinha problema nenhum, hoje se eu dou um trupicão na escada eu fico 6 meses mancando, não é verdade?

Então, conforme o momento, conforme a situação, você está em constante transformação. Então é uma obrigação, é assim que eu vejo, tá certo?

Eu falo que eu sou fã da Gillette, né? Porque os caras fabricavam navalha e conseguem ter criatividade para fazer uma navalha. Então, era uma lâmina só, que a gente punha dentro do aparelho, que a gente abria lá, substituía a navalha, e comprava uma Gillette mesmo, era uma Gillette. Aí inventaram os aparelhos de barba e depois, era com 1, com 2, com 3, com 4, com 5, com 6, e um dia... Eu acho que quando eles lançaram o G3 ou G4, um dos dois aí, mas eu me lembro que eles tinham gastado com o desenvolvimento do produto 1,5 bilhão, era um valor monu... Uma cifra ótima.

Uma cifra... eu falava assim: “Estes caras são burros, né? Como é que eles gastam uma fortuna dessa só para por uma lâmina a mais?” Acho que foi o G3 que eram 2 e foi prá 3. Este foi o jeito deles se sustentarem... Este foi o jeito desta indústria continuar evoluindo e de continuar... tá certo? Porque você ser criativo para fazer telefone celular é mole, cada programinha que eu invento aqui muda tudo, tá certo? Mas, pra quem vende Gillette e ser criativo, é duro, hein? Mas eles são bons...

E quanto ele gastou lá pra a criatividade dele... Foi a salvação da Gillette, tanto é que ela se perpetua... Eu falo assim, é tão fenomenal que a Gillette enterrou o mais inovador dos processos criativos do homem que foi o barbeador elétrico. Acha quem usa barbeador elétrico? Menos do que 5% da população! Menos que 5%! Olha (*Olhe*) que absurdo! Num mundo tão tecnológico que a gente vive! Não teve espaço! Porque o produto realmente era bom e atendia as necessidades

3.2 Quanto à criatividade, como você mensura os resultados da equipe?

R. A gente aqui era obrigada a criar pelo menos um novo projeto importante por ano. Um novo projeto, então um novo projeto de concepção de loja, para implantar em todas. Um novo projeto de desenvolvimento de produto para... um novo projeto ... E tudo começava pelas campanhas de endomarketing. Que eu falo que, na minha opinião, as campanhas de endomarketing são mais importantes do que das (*as*) campanhas de publicidade, de mídia eletrônica, de mídia impressa, de qualquer coisa. E, estas campanhas de endomarketing, em todas elas, sempre tinha o conceito da inovação. Então, por exemplo, a gente criava assim a Campanha de Solidariedade... Todas as campanhas a gente pegava uma palavra, um tema, inspirado em alguma coisa... Então, esse aí foi inspirado naquela corrente do bem, lá daquele filme do menininho... Quem fazia uma boa ação tinha obrigação de fazer mais duas. Eu tenho um livro sobre isto que é o máximo, feito pelos funcionários. E toda a campanha tinha que trazer um benefício a empresa, as campanhas de endomarketing tinham que trazer benefício a empresa, melhorar a empresa, a qualidade da empresa, o desempenho... Algum tipo de melhoria, a lucratividade Não só financeiro. Poderia ser em qualquer sentido. Tinha que trazer melhoras para a empresa, tinha que trazer melhoras para os funcionários da empresa, tinha que ter um papel de contribuição na vida, então por exemplo... e tinha que ter uma papel de contribuição na sociedade onde ele vivia.

Porque não adianta eu chegar aqui para meus funcionários e dizer: “Olha aqui pessoal! Vamos fazer uma campanha para melhorar a empresa”. O cara vai dizer: esse FDP (*risos, não tem problema, não tem problema, não tem problema, eu corto isto na hora de...*) tá preocupado sempre com o bolso dele”... Deve ser sacal você estar numa empresa que todo ano o cara chega: “Olha (Olhe) tem uma campanha para melhorar a empresa! Tem uma campanha para melhorar a empresa! Tem uma campanha para melhorar a empresa! E aí o cara falava assim: “Pô! E eu?”

Tem que trazer real benefício para ... para ele e para a família dele, quer seja conceitual, quer seja de pré-minero e também ter que levar algum benefício na sociedade onde ele atua.

Então, em toda campanha tinham dois conceitos que eram obrigatórios, em toda campanha, nós fizemos campanha de resgate de valores... campanha de... um monte... Tempo de Semear... A Magia de Encantar o Cliente... O Elo é Você... Enfim, e aí era a criatividade. Quer dizer, a gente começava mais ou menos em setembro, por aí, a programar a campanha do ano seguinte, e que ela era lançada sempre logo após o Natal e implantada em janeiro pro ano inteiro. É sempre um ciclo de um ano, mas em todas elas, tinham obrigatoriamente, obrigatoriamente tinham dois conceitos que eram importantes: o conceito da Inovação e o conceito do Respeito, sempre, porque pra mim o mundo se desentende e tem conflito por pura falta de respeito. Eu falo que onde existe respeito não existe conflito, não é verdade? Quer dizer, basta eu ter respeito eu não preciso nem ter identidade de valores, identidade de cultura, identidade de nada, basta eu ter respeito.

Eu não preciso aceitar nada, eu não preciso aceitar que é bom por brinco, eu não preciso aceitar que é legal ter piercing, eu não preciso por piercing nem preciso fazer tatuagem, mas eu preciso ter respeito, certo? Eu não preciso aceitar ser testemunha de Jeová e ser proibido transfusão de sangue. Eu sou médico, eu não posso aceitar uma coisa dessas mas, eu tenho que ter respeito. Ter isso como valor. Tá certo? É isso.

Então estes dois conceitos eram conceitos que caminhavam sempre juntos, porque eu também dava critérios a minha criatividade, eu dava critérios a minha inovação. Respeito e Criatividade eles têm que andar de mãozinha dada.

É sempre muito bom. A Ri Happy... Nós vendemos a Ri Happy, tá certo? E hoje está num grupo americano Carlyle

(http://en.wikipedia.org/wiki/The_Carlyle_Group) com um executivo dentro dos padrões deles, que fala muito bem inglês... que (porque) o negócio deles é fazer IPO, e é outro mundo de uma empresa. Eu falo que esta é a diferença das empresas familiares e das empresas profissionalizadas. As empresas familiares, a expectativa é que elas sejam perenes.

Eu não queria criar a Ri Happy pra mim, eu queria que a Ri Happy ficasse para os meus filhos, para os meus netos, para os meus bisnetos, que daqui a 200 anos tivesse lá um quadro com minha fotografia lá... fundador...

Valia para todos os princípios, a gente tinha um turnover de 4.9% ao ano, acha no varejo brasileiro, era o menor turnover do varejo brasileiro.

Tá na estatística, acha no varejo mundial, desafiada a, existe no varejo mundial em empresinhas de tamanho menor, tá certo? Esse era o clima e não pagávamos os mais altos salários do país. Eu não vou falar que pagávamos os menores porque também não é verdade, mas pagávamos na média, nunca tivemos uma... e pagávamos muito mal o pessoal de alto escalão... Vai lá conversar com a diretora comercial hoje que ainda é a mesma, a Rosânia, que era da época. Vai lá conversar com a Cecília que hoje está no RH, vai lá! Faça entrevista com eles, pergunta para as empacotadeiras, as faxineiras, eu entro... eu recebo todo dia, cartinha, mensagem... Hoje o turnover já está em 22 e vai passar de 100 já já.

Um ambiente criativo torna a vida menos monótona e na hora que você transmite que todos os seus funcionários, tá certo? Então na Ri Happy quando nós vendemos tinha 3.000 mais ou menos, eu ia e falava assim “Todo mundo aqui pode ser criativo”. Falava na TV Ri Happy. Bom, nós tivemos a primeira TV corporativa onde a gente falava. No começo eram reuniões físicas, a empresa foi crescendo não tinha mais como falar fisicamente com eles. Eu tive a primeira TV corporativa do Brasil, TV Ri Happy. E que falava por TV com eles, pelo menos uma vez por mês mas a cada 15 dias dava treinamento, conversava, falava, e sempre falando a verdade, quer dizer, você não pode mentir, sob hipótese nenhuma, aqui era nas boas e nas más, a empresa está indo mal? Tá indo mal. A empresa tá indo bem? Está indo muito bem, mostrava os números, passava o faturamento, passava o lucro. Então isso melhora a vida das pessoas, você saber que você pode mudar a tua rotina, porque ela é burra. Eu falo quanta gente que trabalha, faz um monte de coisa, que ele fala: “Como estes caras são burros!”, não é verdade?

E assim, as vezes vinham ideias que eram impraticáveis, não porque a ideia era ruim, mas porque dentro do sistema da dimensão e da logística ela era impossível.

E você era obrigado inclusive a explicar, dá trabalho. Vai lá, explica pro operador, explica pra caixa que o que ela está pedindo não tem jeito, porque não é ela, a caixa, não é uma unidade, são várias unidades, todas são integradas, eu preciso ter um sistema tal que alguém possa conferir, e aí eu sou obrigado a me limitar as tecnologias e ao sistema que eu tenho porque não dá para eu criar cento e tantos sistemas diferentes, entendeu? Mas o ambiente na empresa é ótimo, quanto mais criativa for a empresa... quanto mais...

Eu falo o seguinte, o problema da empresa era uniforme. (risos) Esse então... Aqui mudava o uniforme a cada 2, 3 anos. O pessoal ficava muito bravo comigo porque eu autorizava a mudança de uniforme. Porque você enjoa.

Uma hora você quer bolso, aí, depois de ficar 3 anos usando bolso, você fala assim, “Mas porque tem bolso neste uniforme? Não mais quero bolso, bolso atrapalha, bolso rasga. Eu quero sem bolso” Aí você tira o bolso. Passa mais um ano, os caras falam: “Tá louco? Onde eu enfio a caneta?” E aí volta o bolso. Aí tem gola, todo mundo quer com gola e aí passa um pouquinho, todo mundo quer sem gola. Se você falar se isto é criatividade, isto é imbecilidade. (Risos) Mas... o que muda se a camisa é amarela e tira é vermelha ou se a camisa é vermelha e a tira amarela. Não tem nada a ver com criatividade, o uniforme tem que ser vermelho e amarelo e ponto, porque eu sou obrigado a dar identidade visual a minha marca, né?

Agora, se tem gola se não tem gola... não muda nada no dia-a-dia. Mas faziam desenhos... Eu falo que designer de moda, toda mulher a princípio é e os homens também! Ou pensam que são. Todas são!

Eu vejo minha filha, a mais velha não, a mais velha é espartana, a mais nova é perfeccionista, é crítica, é chata para chuchu, ela é “veia” (Risos) Mas ela faz assim, eu quero um vestido... ela desenha o vestido que ela quer e ela sai e tem que ser exatamente igual ao vestido que ela desenhou.

Ela desenha... Então eu falo que toda mulher prá mim é designer a princípio, e boa parte dos homens também.

Eu recebia desenho dos uniformes, você acredita nisto? “Olha, eu estou mandando para o senhor pá-pá-pa... como eu acho que tem que ser o uniforme.” e um desenho com estampa, com a cor, com tudo que você pode imaginar. Agora, você fala

assim: “Para mim era significativo? Não. Eu permitia isso? Permitia. O fato delas fazerem isso torna a vida menos chata? Muito!”

3.3 Você acredita que os resultados de equipes que façam uso da criatividade podem influenciar outras equipes a também usarem a criatividade? Como?

R. Claro! Isso que estou falando, você precisa ter o conceito e assumir. Então algumas coisas não... Nem sempre a criação ela é objetiva e prática. Ou vai dar um resultado objetivo. Não é isso, é a cultura de... É as pessoas sentirem que é possível e que nós permitimos.

É essa permissividade. Tinha uns gerentes, né? E quando chegava gerente novo então... Eu falo que cultura você leva 20 anos para desenvolver e você leva 6 meses para destruir. Tinha gerente novo aqui, dos mais variados... E uns iam engrossar com o comprimento da saia... gerente de departamento, gerente interno... engrossar com o comprimento da saia que a mulher usava. Tive de tudo, teve cara que reclamava que a mulher usava saia muito comprida, ela era evangélica, caramba! Ela usa a saia que ela quiser. Tinha outro que ia lá enroscar porque a mulher vinha que nem uma perigete. Caramba! Pelo amor de Deus! Ela vem do jeito que ela quiser, se ela não agride ninguém, ela tem trabalho interno. Pelo amor de Deus!

O importante é o trabalho que ela faz, não tô nem aí! Mas nem aí! É o máximo e assim, e foi que falei eu sou capaz de contar assim, tanta coisa que deu certo e sou capaz de contar tanta coisa que deu errado... Não tem fim... Eu escrevo livros sobre isto, né?

Eu tive um episódio que foi horrível. Eu tinha um operador de loja em Uberlândia, esse chamava Márcio, este menino era gay. Era ótimo, era ótimo!

Nas lojas, quando você vai lá, tá escrito placas monumentais, enormes: “É proibido menores estarem desacompanhados dentro das lojas”. Você não é mãe, né?

Mas mãe, chegava lá.. ela quer ir lá comprar a blusinha dela... ou sei lá eu... quer ir lá comprar a bolsa dela sossegada, ela quer entrar na loja da Yves Saint Laurent sossegada, não quer a criança até porque dentro da Yves Saint Laurent criança mexendo nas bolsas deles eles têm ataque. Então nós... é muito frequente largar... com as crianças tinha corner, experimentação de brinquedo, sempre tive essas coisas... Então as mães largavam as crianças lá! Esse Márcio, ele fazia mágica...

E isto tudo... aliás eu estimulava, os vendedores, não tinha ninguém... a caixa, o estoquista, não tinha trabalho prá fazer... eles podiam abrir um jogo, jogar entre eles, para conhecer produto, para poder indicar...

Então eles podiam fazer o que quisessem... Esse negócio, por exemplo, o cara queria ficar fazendo... o prazer dele, aliás ele não vendia coisa nenhuma... (risos) Porque ele era um aficionado por mágica, é claro que a gente vendia caixa de mágica mas ele fazia mágicas tão... que eu não vendia e que tem que ter uma habilidade tal... Ele era idolatrado pelas crianças, i-do-la-tra-do pe-las cri-an-ças!

Aliás eu adoro de ir no Ecco, sabe o Ecco? O restaurante Ecco, ali na Amaury! Eu vou com os meus netos lá, porque tem um mágico, que é muito bonzinho, no almoço sábado e domingo, só no almoço sábado e domingo. É um mágico, um menino, que é um graça, meus netos são apaixonados por ele. Você acredita que todo sábado e domingo eu vou almoçar fora e vou lá? Por causa do mágico, né?

Eu tinha isso na loja... gente que ficava fazendo malabarismo dentro da loja... absolutamente permitido. E o Márcio era a... Você quer coisa melhor coisa, numa loja de brinquedos, eu ter um operador de loja que é idolatrado pelas crianças e que as crianças vão lá? É o máximo, né? Legal pra chuchu, né?

Que bela idéia minha, né? (ironizando) Eu sou um cara que aceito bem a criatividade, né? Todo mundo pode fazer o que for, não é?

Um dia chega lá uma criança e o Márcio tá saindo da loja. E... vai pula no colo do Márcio... Isso tem... “Onde é que você está indo?” “Eu estou indo comprar um sanduíche na praça de alimentação, “Ah! Eu vou com você!” O menino de 7 anos. O Márcio: “Tá!” Em Uberlândia, e foi na praça de alimentação. Assim que ele vai com a criança, chega a mãe: “Cadê meu filho?” “Saiu com o Márcio” E ela, até então, né? Incentivava o filho dela pra ficar lá dentro da loja com o Márcio que ficava o tempo todo fazendo mágica pra ele, que não vendia nada, eles ganhavam um salário fixo e comissão. Eu não pagava para ele fazer mágica, eu pagava uma comissão sobre os brinquedos que ele vendia. Tem que ser um cara espetacular, ou não?

Certo? Porque, eu falo que quando você é rico e você dispensar R\$100,00, R\$200,00, R\$500,00 é fácil mas, quando você é pobre e dispensar R\$100,00, R\$200,00, R\$500,00, você tem que ser nobre prá chuchu. O nível de nobreza é diretamente proporcional a dificuldade que você passa para ser nobre.

Esta mãe teve um ataque histérico! “Como é que a gente tinha deixado?” A gente nem viu. Ninguém viu, ele falou que ia.. quer dizer, ninguém viu, os colegas viram.. “ele foi comer um sanduíche na praça de alimentação e seu filho foi junto.”

Esta mulher moveu um processo de assédio sexual. Você está brincando?

Na hora ela não fez... na hora ela ligou para 190, ligou pra polícia. A polícia imediatamente chega no Shopping a hora que o Márcio tá voltando com o menino, a policia já estava lá, que não demorou mais que 10 minutos ou 15 minutos. Já pegaram ele, encheram ele de tapa na orelha, levaram ele para a delegacia, deram um cassete nele, quase mataram ele e tive eu que intervir.

Eu estou citando como o mais simples da criatividade. E eu tenho certeza que o Márcio em nenhum momento assediou o menino, enfim as várias testemunhas viram que o menino quis ir com ele comer um sanduíche na praça de alimentação, o moleque estava sozinho. A mãe o deixou.

Então, foi o que eu falei, eu posso citar trágicos, cômicos, trágico-cômicos. Posso contar histórias de tudo quanto é jeito. E de sucesso.

Eu falo que se o líder for criativo, isto se traduz num baixo turnover. É claro que eu não acho que é só isto, tem outras coisas. As pessoas trabalham mais satisfeitas e com maior leveza.

Isto eu também falava com os arquitetos e com o marketing, que são dois departamentos que tem que ter criatividade o tempo todo, estes então, não tem chance... desenvolvimento de produto, só pode ser criativo, é inerente a atividade, essa então... pelo amor de Deus. Eu acho que em tudo você tem que ser criativo... Eu fico imaginando como é que suporta um casamento com 20, 30, 40 anos se não houver criatividade.

Meu irmão, outro dia... é advogado, essa eu posso contar, mas depois você desliga e eu conto. Ele me contou um caso muito interessante, ele me contou agora, semana passada.

A criatividade, e isso é uma outra coisa... ela está diretamente ligada ao bom-humor. Você só é criativo quando você tem bom-humor. Então eu falava assim: “Olha, vocês vão pensar e vão desenvolver a campanha quando vocês tiverem de bem com a vida.” Quando você está mau-humorado, quando você está deprimido, quando você está atolado em problemas, quando você está extremamente preocupado com a sua saúde, com a saúde de seu filho, é impossível você ter criatividade.

Então eu falo que o bom-humor e criatividade também tem que andar juntos e é disseminado na equipe. A vida tem que ser bem-humorada. É deixar fluir...

Acho que não falei nada de novo, a gente tem tanta inovação mas a gente nunca tem nada de novo para falar, a gente só fala o óbvio.

Anexo D – Quadros de análises das entrevistas

| | |
|--|--|
| Entrevista E1 (E1) | |
| Caracterização da Empresa: Nacional (X) Multinacional () Número de Funcionários: 1650 | |
| Escolaridade: Graduação () Especialização (X) Mestre () Doutor () Cargo: Gerente de Desenvolvimento Tempo no Cargo: 5 anos | |
| 1. Sobre a criatividade | |
| Pergunta | 1.1. O que você entende por criatividade? |
| Objetivo | Desvelar a concepção sobre o conceito de criatividade |
| Transcrição dos trechos da entrevista | “Pra mim criatividade é você fazer algo, que não... que não necessariamente que seja inédito, mas, fazer algo sobre um foco ou um ponto de vista diferente, de uma maneira diferente.” (linhas 1,2 e 3 – p.1). |
| Síntese e comentários da investigadora | O entrevistado considera duas possibilidades: de resultados e o inédito - que conceituamos como inovação de ruptura das transformações e de adaptação. |
| | |
| Pergunta | 1.2 - Quais são as características de um líder criativo? |
| Objetivo | Levantar os atributos da liderança criativa |
| Transcrição dos trechos da entrevista | “(…) liberdade e espaço para poder criar coisas novas”. (linhas 8 e 9 – p. 1) “(…) recriar dentro da sua realidade (...) pegar aquilo que... uma ideia, algo que já existe e adaptar para sua realidade...” (linhas 12 e 13 – p. 1) “(…) pessoas criativas quando elas olham elas veem de um enfoque diferente”. (linhas 14 e 15 – p. 1) “...você tem que ter flexibilidade, tem que ter... e até a capacidade de resiliência, de você se readaptar dentro de uma coisa que não deu certo.” (linhas 9 e 10 – p.8) |
| Síntese e | Para o entrevistado E1 os atributos da liderança criativa são: liberdade |

| | |
|---|---|
| comentários da investigadora | /autonomia, espaço para criar coisas novas, capacidade de recriar e adaptar ideias já existentes a sua realidade, flexibilidade, olhar por perspectivas diferentes e resiliência. |
| Pergunta | 1.3 – Você se considera um líder criativo? Por quê? |
| Objetivo | Verificar o autoconceito do entrevistado |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“Eu me considero uma pessoa criativa antes de ser líder” (linha 18 – p. 2)</p> <p>“(…) sempre me deram muita liberdade para eu experimentar as coisas”. (linhas 21 e 22 – p.2)</p> <p>“(…) a minha mãe nunca me punia por eu ter feito diferente (…)” (linhas 23 e 24 – p. 2)</p> <p>“(…) inventava brincadeiras inéditas, brincadeiras que já existiam eu fazia elas acontecerem de uma forma adaptada” (linhas 25, 26 e 27 – p. 2)</p> <p>“(…) também tive um ambiente propício onde eu tenho liberdade de criar e tenho a liberdade de colocar em prática (…)” (linhas 7 e 8 – p. 3)</p> <p>“(…) a gente não tinha tantos recursos (…).” (linhas 21 e 22 – p.3)</p> <p>“(…) então eu tive que criar muitas coisas também, improvisar muitas coisas dentro deste ambiente”. (linhas 23 e 24 – p.3)</p> <p>“(…) eu sou meio empreendedora (…), não fico só nas ideias.” (linhas 32 e 33 – p. 4).</p> <p>“É eu tenho essa energia e eu me considero auto motivável.” (linha 13 – P. 13)</p> <p>“(…) sou extremamente persistente, e teimosa, quando eu acredito naquela ideia criativa, que ela vai dar certo (…).” (linha e 22 – p. 13)</p> <p>“(…) sem desafio eu não sou ninguém (…).” (linha 32 – p. 13)</p> |
| Síntese e comentários da investigadora | O entrevistado se considera criativo porque sempre teve liberdade de experimentar, inventar, adaptar o que já existia e improvisar; é empreendedor porque não fica somente no campo das ideias, também concretiza. Considera que o ambiente contribuiu para desenvolver a criatividade. Considera-se auto motivável. Tem energia da motivação. |

| | |
|---|---|
| | Gosta de desafios. |
| Pergunta: | 1.4 – Como você estimula a criatividade na equipe? |
| Objetivo: | Levantar os métodos que o entrevistado conhece ou utiliza com sua equipe |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“(...) tem que falar do mesmo de formas diferentes... quem vai criar são vocês... vão vir ideias diferentes que a gente pode ir adaptando dentro da nossa realidade (...)” (linhas 20, 21 e 22– p.5)</p> <p>“(...) você coleta várias coisas e ideias, coisas que interessam e coisas que não interessam.” (linhas 26 e 27 – p.5).</p> <p>“Quando eu sou um líder criativo, eu acho que eu inspiro as pessoas a quererem (...)” (linhas 30 e 31 – p. 12).</p> <p>“(...) acho que a minha equipe é inspirada em também querer contribuir (...)” (linhas 2 e 3 – p. 13)</p> |
| Síntese e comentários da investigadora | O entrevistado dá liberdade e estimula a criatividade da equipe; usa métodos como <i>brainstorming</i> . |
| 2. Sobre a criatividade nas Empresas | |
| Pergunta | 2.1 – Em sua opinião, o quanto a cultura da empresa permite/ interfere em ações criativas? De exemplos. |
| Objetivo | Mensurar as relações entre cultura da empresa e as ações criativas dos colaboradores |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“Eu acho que influência diretamente, eu vejo... a gente está numa cultura familiar, 100% brasileira”. “Então no meu caso é uma empresa que me dá liberdade para eu fazer”. (linhas 5,6,7 e 8 – p. 7)</p> <p>“(...) você pode ter um líder super criativo dentro de uma cultura que não dá espaço. Então ele não tem como colocar a criatividade no seu dia-a-dia porque a empresa não dá esse espaço.” (linhas 24,25 e 26 – p. 7)</p> <p>“Por exemplo, eu fui implantar esta área de treinamento, então eu perguntei: O que vocês esperaram dessa área?...que a ... seja referência em atendimento ao cliente. Como você vai fazer isso, é</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>com você. A partir do momento que ele me fala isso, eu assumo a responsabilidade e tenho que fazer acontecer.” (linhas 30,31 e 32 – p.7 e 1,2,3 – p.8)</p> <p>“Comprometimento, responsabilidade, dedicação, pontualidade, esforço, eu acho que é um conjunto (...)” (linhas 4 e 5 – p. 8)</p> <p>”Mas eu acho que a empresa ela propicia isso a partir do momento da relação de confiança profissional” (linhas 11, 12 e 13 – p. 8)</p> <p>“Então eu tive que criar muitas coisas também, improvisar muitas coisas dentro deste ambiente mas é um ambiente que me trouxe muita liberdade.” (linhas 23,24 e 25 – p.3)</p> |
| Síntese e comentários da investigadora | <p>Para o entrevistado E1, a cultura organizacional / o ambiente influencia diretamente nas ações criativas dos funcionários; considera que um ambiente de liberdade estimula as pessoas a colocar o seu potencial criativo a favor da organização. Observa que quando você tem um ambiente propício, as pessoas se comprometem mais, tem mais dedicação e responsabilidade com o seu trabalho. O entrevistado também cita a importância do fator confiabilidade.</p> |
| Pergunta | <p>2.2 – De que maneira a criatividade pode melhorar as relações interpessoais dentro da organização? De exemplos?</p> |
| Objetivo | <p>Identificar as ações criativas que melhorem as relações interpessoais nas equipes</p> |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“Sim, eu acho que talvez seja uma resposta das características, acho que pode ser relacionamento e influência” (linhas</p> <p>“(…) eu acho que a influência ela vem dos seus conhecimentos, daquilo que você traz”.</p> <p>“(…) eu acho que eu tenho essa capacidade de interligar as pessoas;(...) Isso talvez venha dessa coisa relacional, que venha dessa criatividade.” (linhas 31 e32 – p. 9)</p> |
| Síntese e comentários da investigadora | <p>Para o entrevistado, a criatividade estimula, influencia e melhora as relações interpessoais., principalmente pelas características do líder de estimular, influenciar e interligar pessoas e áreas.</p> |

| | |
|---|---|
| | |
| Pergunta | 2.3 – Quais as principais dificuldades enfrentadas por um líder criativo dentro das organizações? |
| Objetivo | Levantar as barreiras a ações criativas na empresa |
| Transcrição dos trechos da entrevista | “Confie em mim que vai dar certo. Eu tenho que mostrar por A + B que eu acredito que aquilo vai dar certo.” (linhas 15 e 16 – p. 11) “(…) você tem que visar a lucratividade da empresa e a obtenção de resultados” (linhas 25 e 26 – p. 11) |
| Síntese e comentários da investigadora | O entrevistado coloca que as principais barreiras são a falta de confiança e a pressão por resultados e lucros. |
| 3. Sobre criatividade e resultados | |
| Pergunta | 3.1 – O fato de ter uma equipe criativa pode ajudar no desenvolvimento da carreira do líder? |
| Objetivo | Saber se o líder acredita se equipes criativas poderão contribuir para sua ascensão profissional |
| Transcrição dos trechos da entrevista | “Então ser criativa prá mim é um ganho maior do que ser inteligente. Porque o ser criativa engloba ser influente... ser relacionada... ser uma pessoa comunicativa... então assim, me traz uma inteligência emocional muito maior do que se eu fosse só uma pessoa inteligente que executasse bem a minha atividade. O ser criativa me proporciona um salto na minha carreira não só dentro da empresa mas em todos ambientes” (linhas 7 – 13 – p.12) “(...) o ser criativa me traz reconhecimento, me traz ser referência, me traz as pessoas me buscarem para fazer trabalhos” (linhas 18 – 20 – p. 12) |
| Síntese e comentários da investigadora | Para o entrevistado é verdadeira esta hipótese; porque torna-se referência, influência pessoas e traz reconhecimento fora da empresa. |
| | |
| Pergunta | 3.2 – Quanto à criatividade, como você mensura os resultados da |

| | |
|---|---|
| | equipe? |
| Objetivo | Conhecer critérios utilizados para avaliação dos resultados criativos e inovadores |
| Transcrição dos trechos da entrevista | “Dá porque é assim, é o trabalho diário, então você vê uma empresa crescendo, ela... é um conjunto de todos os departamentos, mas quem tá no final é o cara que atende o cliente, então a gente treinou essa pessoa para que ela desse o melhor atendimento, quando o cliente vem ele retorna, quando tem uma reportagem na mídia, por reconhecimento disso, isso é a melhor mensuração do nosso trabalho” (linhas 8 – 12 – p. 13) |
| Síntese e comentários da investigadora | Para o entrevistado é possível mensurar resultados das equipes consideradas criativas e menciona como métrica o crescimento da empresa por causa da melhoria do atendimento, que passou pelo treinamento da equipe do treinamento. |
| | |
| Pergunta | 3.3 – Você acredita que os resultados de equipes que façam uso da criatividade podem influenciar outras equipes a também usarem a criatividade? Como? |
| Objetivo | Identificar se a motivação de uma equipe (intrínseca) se torna motivação para outras equipes (extrínseca) |
| Transcrição dos trechos da entrevista | “(…) acho que a energia que está dentro do negócio ela acaba sendo contagiante porque acho que as pessoas percebem a intenção”. (linhas 4,5 e 6 – p. 16) |
| Síntese e comentários da investigadora | O entrevistado E1 acredita que sim, porque a energia criativa é contagiante. |

| | |
|--|--|
| Entrevista E2 (E2) | |
| Caracterização da Empresa: Nacional (X) Multinacional () Número de Funcionários: 10.000 | |
| Escolaridade: Graduação (X) Especialização () Mestre () Doutor () Cargo: CEO Tempo no Cargo: 20 anos | |
| 1. Sobre a criatividade | |
| Pergunta | 1.1. O que você entende por criatividade? |
| Objetivo | Desvelar a concepção sobre o conceito de criatividade |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“Criatividade eu entendo que é tudo aquilo que você faz... diferente, alguma coisa que você está criando, alguma coisa diferente.” (linhas 8, 9 e 10 – p. 1)</p> <p>“(...) Criatividade aqui na empresa prá nós é pensar fora da caixa.” (linha 15 – p.1)</p> <p>“(...) um processo! como é que eu posso pensar esse processo para fazer ele diferente do que eu vinha fazendo sempre com algum foco na simplicidade e na inovação.” (linhas 17, 18 e 19 – p.1)</p> |
| Síntese e comentários da investigadora | Para o entrevistado E2, criatividade é fazer algo diferente da rotina; é pensar fora da caixa; é um processo, é ter foco na simplicidade e na inovação. |
| | |
| Pergunta | 1.2 - Quais são as características de um líder criativo? |
| Objetivo | Levantar os atributos da liderança criativa |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“É quando ele trabalha os paradigmas, as premissas dele (...).” (linha 26 – p. 1)</p> <p>“...eles não são muito rígidos (...).” (linha 27 – p.1)</p> <p>“Eu desenvolvo muito meu lado de solução, qualquer problema (...).” (linhas 2 e 3 – p. 2)</p> <p>“Eu até nasço no caos, porque o criativo nasce no caos, (...).” (linha 4 – p.2)</p> |
| Síntese e comentários | O entrevistado considera as principais características do líder criativo são: capacidade de quebrar paradigmas, flexibilidade, capacidade de |

| | |
|---|---|
| da investigadora | análise e solução de problemas e energia. |
| Pergunta | 1.3 – Você se considera um líder criativo? Por quê? |
| Objetivo | Verificar o autoconceito do entrevistado |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“Eu me considero assim, muito fora da caixa”. (linha 1 – p. 2)</p> <p>“Eu desenvolvo muito meu lado de solução, qualquer problema (...)”</p> <p>“(…) para mim não tem problema, tem solução, então eu sempre busco a solução e, a medida que eu busco a solução eu acabo desenvolvendo meu lado criativo e motivando as pessoas a desenvolver o seu também” (linhas 8 – 11 – p. 2)</p> |
| Síntese e comentários da investigadora | O entrevistado se considera um líder criativo, porque pensa fora da caixa, trabalha muito a solução criativa de problemas e motiva as pessoas também a desenvolverem a solução criativa de problemas. |
| Pergunta: | 1.4 – Como você estimula a criatividade na equipe? |
| Objetivo: | Levantar os métodos que o entrevistado conhece ou utiliza com sua equipe |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“Eu estimo muito buscar solução de problemas de problema. Eu acho que a medida que as pessoas buscam solução elas conseguem desenvolver.” (linhas 15 e 16 – p. 2)</p> <p>“Acreditando que são capazes e levando eles a acreditar que eles são capazes de buscar (...)” (linha 28 – p. 2)</p> |
| Síntese e comentários da investigadora | O entrevistado E2, usa o método solução criativa de problemas para estimular a criatividade na equipe. |
| 2. Sobre a criatividade nas Empresas | |
| Pergunta | 2.1 – Em sua opinião, o quanto a cultura da empresa permite/ interfere em ações criativas? De exemplos. |
| Objetivo | Mensurar as relações entre cultura da empresa e as ações criativas dos colaboradores |

| | |
|---|--|
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“Isto (a cultura) contribui muito, porque muitos processos, muito procedimentos engessam a companhia e a medida que engessam as pessoas não tem a liberdade de poder criar” (linhas 10, 11 e 12 – p. 3)</p> <p>“(…) e quanto mais é uma cultura de liberdade acompanhada, de autonomia, é uma cultura que... é o que eu tento fazer, é uma cultura que leva a criatividade.” (linhas 22 e 23 – p. 3)</p> <p>“Eu gosto de chamar de liberdade acompanhada, porque você acompanha o que está em risco que é o custo da companhia, mas você libera a ação.” (linhas 1 e 2 – p. 4)</p> <p>“...e é nosso objetivo agora é resgatar essa cultura do dono (...) a cultura do empreendedor (...)” (linhas 11 e 14 – p. 4)</p> |
| Síntese e comentários da investigadora | <p>Para o entrevistado E2, a cultura tem um papel relevante em ações criativas dos colaboradores; segundo, o entrevistado, a cultura que estimula a criatividade é de liberdade acompanhada, de empreendedorismo e de autonomia.</p> |
| Pergunta | 2.2 – De que maneira a criatividade pode melhorar as relações interpessoais dentro da organização? De exemplos? |
| Objetivo | Identificar as ações criativas que melhorem as relações interpessoais nas equipes |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“Ah! A pessoa quando fica criativa, (...), ele fica mais liberta.” (linha 20 – p. 4)</p> <p>“Então a criatividade prá mim é vida (...)” (linha 24 – p. 4)</p> |
| Síntese e comentários da investigadora | O entrevistado não conseguiu deixar claro se existe uma relação entre criatividade de relacionamento interpessoal. |
| Pergunta | 2.3 – Quais as principais dificuldades enfrentadas por um líder criativo dentro das organizações? |
| Objetivo | Levantar as barreiras a ações criativas na empresa |
| Transcrição dos trechos | “Primeiro é a dificuldade dela mesma (a pessoa) de amarrar as pontas. (...) vai criando coisa atrás da outra e não termina e não amarra” (linha |

| | |
|---|---|
| da entrevista | 23 e 24 – p. 5) “(…) e depois é a dificuldade que ele tem de enfrentar os paradigmas mesmo da empresa... que é muito engessada,... da hierarquia que é natural”. (linha 34 – p. 5 e linhas 1, 2 e 3 – p. 6) |
| Síntese e comentários da investigadora | O entrevistado E2, considera que as dificuldades dentro das organizações é a própria pessoa, que as vezes tem dificuldade de terminar o que começa e depois são os processos muito rígidos e a hierarquia. |
| 3. Sobre criatividade e resultados | |
| Pergunta | 3.1 – O fato de ter uma equipe criativa pode ajudar no desenvolvimento da carreira do líder? |
| Objetivo | Saber se o líder acredita se equipes criativas poderão contribuir para sua ascensão profissional |
| Transcrição dos trechos da entrevista | “Ajuda a companhia de um modo geral (...)” (linha 13 – p. 6) É lógico que pessoalmente eu me sinto realizada toda vez que um grupo consegue colar e ter ideias simples e criativas e diferentes ou até melhorar processos desenvolvendo a qualidade, né?” (linhas 14, 15 e 16 – p. 6) “Desenvolve muito”. (linha 16 – p.6) “E o líder também para continuar se renovando, inovando, ele tem que escutar coisa que ele não quer ouvir.” (linhas 28 e 29 – p. 6) |
| Síntese e comentários da investigadora | Para o entrevistado E2, acredita que é muito importante para o seu desenvolvimento / crescimento. Coloca ainda que uma equipe criativa, provoca a renovação, inovação e obriga o líder a ouvir coisas não muito agradáveis que às vezes não ouviria por outro tipo de equipe. |
| Pergunta | 3.2 – Quanto à criatividade, como você mensura os resultados da equipe? |
| Objetivo | Conhecer critérios utilizados para avaliação dos resultados criativos e inovadores |
| Transcrição dos trechos | “(…) nem sempre o resultado é imediato, certo !” (linha 7 – p. 7) “(…) geralmente uma empresa criativa que faz acontecer ela é |

| | |
|---|---|
| da entrevista | sustentável.” (linhas 8 e 9 – p. 7) “(…) e os resultado começam aparecer muito rápido se você tem em mente também que o resultado financeiro é indispensável.” (linhas 17 e 18 – p. 7) |
| Síntese e comentários da investigadora | O entrevistado E2, acredita que o resultado financeiro é indispensável para as organizações e que no caso de empresas criativas, inovadores os resultados são medidos pela sustentabilidade da empresa, isto é, conjunto de medidas tomadas pela empresa em busca do lucro com práticas alternativas e criativas, mas com respeito a fatores ambientais e sociais envolvidos em todo processo em que está inserida. |
| Pergunta | 3.3 – Você acredita que os resultados de equipes que façam uso da criatividade podem influenciar outras equipes a também usarem a criatividade? Como? |
| Objetivo | Identificar se a motivação de uma equipe (intrínseca) se torna motivação para outras equipes (extrínseca) |
| Transcrição dos trechos da entrevista | “(…) quando você tem equipes criativas...você cria mais vida, você estimula a participação, então você se sente que você está ajudando a companhia prá valer, (...)”. (linhas 25, 26 e 27 – p. 7) “(…) aqui nós temos até um concurso.. uma vez por ano, tem jurados tudo, da idéia mais criativa, (...)! Com prêmios e com tudo, depois... muito interessante.” (linhas 27, 28 e 29 – p. 7) |
| Síntese e comentários da investigadora | O entrevistado E2 considera que sim. Motivação intrínseca: auto motivação Motivação extrínseca: estímulo a participação, concurso para ideias mais criativas. |

| | |
|---|--|
| Entrevista 3 (E3) | |
| Caracterização da Empresa: Nacional (X) Multinacional () Número de Funcionários: 100.000 | |
| Escolaridade: Graduação () Especialização (X) Mestre () Doutor () Cargo: Gerente de Desenvolvimento Tempo no Cargo: 10 anos | |
| 1. Sobre a criatividade | |
| Pergunta | 1.1. O que você entende por criatividade? |
| Objetivo | Desvelar a concepção sobre o conceito de criatividade |
| Transcrição dos trechos da entrevista | “Eu entendo criatividade assim, a liberdade que a pessoa tem... eu acho que criatividade sem liberdade, não há criatividade” (linhas 7 e 8 – p.1) “De fazer de forma que não está prescrito nem dito (...)” (linhas 8 e 9 – p.1) |
| Síntese e comentários da investigadora | O entrevistado E3, define criatividade como liberdade para fazer coisas que não estão sistematizadas, de criar. |
| | |
| Pergunta | 1.2 - Quais são as características de um líder criativo? |
| Objetivo | Levantar os atributos da liderança criativa |
| Transcrição dos trechos da entrevista | “Eu acho que para um líder ser criativo primeiro ele tem que acreditar na equipe dele, confiar na equipe dele”. (linhas 16 e 17 – p. 1) “A outra é que ele arrisque, que ele tenha coragem de arriscar (...)” (linhas 21 e 22 – p. 1) “(...) a crença dele, a determinação, o foco, (...)” (linhas 23 e 24 – p. 1) “E para ter esta coragem e para ter essa liberdade, acho que tem que ter segurança”. (linha 25 – p. 1) |
| Síntese e comentários da investigadora | Para o entrevistado E3, as principais características de um líder criativo são: acreditar e confiar na equipe, arriscar, coragem, determinação, foco, liberdade e segurança. |

| | |
|---|--|
| | |
| Pergunta | 1.3 – Você se considera um líder criativo? Por quê? |
| Objetivo | Verificar o autoconceito do entrevistado |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“Eu me considero, eu me considero uma líder criativa.” (linha 10 – p.2)</p> <p>“Então eu sou bem estratégica, futurista e visionária (...).” (linha 13 – p. 2)</p> <p>“Das minhas características que eu acho mais forte é que eu tenho a capacidade de enxergar bem na frente e também uma visão mais geral, isso me abre espaço para eu provocar a equipe também, sabe?”</p> <p>“(…) e a outra mais forte minha é a positividade,... acredita... anima... e aí quando vem... deu alguma problema eu sempre tenho uma alternativa” (linhas 14 – 19 – p.2)</p> <p>“(…) e a outra é, ...eu não tenho medo de errar... e eu acho que isso que eu me permito errar me facilita para eu arriscar (...).” (linhas 15, 18 e 19 –p. 2)</p> |
| Síntese e comentários da investigadora | O entrevistado E3, se considera criativo porque é estrategista, futurista e visionário. Acredita que tem a capacidade de enxergar bem à frente, visão generalista, provoca a equipe a ser criativa; é uma pessoa positiva, acredita na sua capacidade e sempre procura alternativas para os problemas. Não tem medo de errar e de se arriscar. |
| | |
| Pergunta: | 1.4 – Como você estimula a criatividade na equipe? |
| Objetivo: | Levantar os métodos que o entrevistado conhece ou utiliza com sua equipe |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“O que me permite e que me estimula é que a gente sempre traz aquela linha de fazer mais com menos e, dá um prazer. E o outro item que é muito importante que todo mundo entra no jogo é o significado do que a gente está fazendo” (linhas 6 – 8 – p. 3)</p> <p>“(…) um exemplo de criatividade que faz a diferença é a gente trazer uma visão diferenciada para o empregado. . Eu falo prá eles que quem trabalha aqui é para ser visto na Empresa como o “The Best”. (linhas</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>15 e 16 – p. 3)</p> <p>“(...) então a nossa visão aqui é ser referência em apoio ao gestor em gestão de pessoas... ... mas é ter o cuidado de dar um atendimento consultivo para o gestor para que ele consiga fazer a gestão de pessoas. Esta marca aqui tem feito uma diferença, (...)” (linhas 17, 18 e 19 – p. 2)</p> <p>“E aí vem os reconhecimentos, e aí os empregados... e isso é uma coisa que eu valorizo também todo reconhecimento, eu publico, faço a maior festa, então esta coisa vai trazendo aquela energia boa, né?” (linhas 25 e 26 – p. 3)</p> <p>“E o outro ponto que eu acho que é fundamental é eu saber que talento que eu tenho comigo”(linhas 27 e 28 – p. 3)</p> <p>“A gente saiu daquele de atendimento do processo. E a criatividade, dando significado naquele trabalho dele. Então a equipe fica demais prazerosa quando o próprio beneficiário manda os elogios, que foi bem recebido (...)” (linhas 10 – 13 – p. 4)</p> <p>“(...) mas é que a gente fica focando sempre os acertos, comemora muito os acertos.” (linhas 15 e 16 – p. 4)</p> <p>“Então acho que estes são os pontos mais importantes para fazer com que a equipe seja criativa, dela sair daquele processo e ir para dar significado e entender bem o que ela faz ali, né?” (linhas 17 – 19 – p. 4)</p> <p>“Acontecer, não é simples, e é tudo uma crença, e um foco e uma determinação que você vai conquistando as pessoas da equipe e aí você vai trazendo líderes dentro da equipe para também te ajudar nisso” (linhas 27 e 28 – p. 4)</p> |
| <p>Síntese e comentários da investigadora</p> | <p>O entrevistado E3, estimula a criatividade na equipe desafiando a equipe a fazer “mais com menos”; trazendo significado as ações do dia-a-dia, com uma visão diferenciada do trabalho, passando uma visão de que são os melhores e podem fazer o melhor. Fazendo a equipe compreender que devem ser referência no atendimento às pessoas, porque terão retorno com o reconhecimento destas pessoas. Celebrando os acertos, transparecendo uma energia positiva, que</p> |

| | |
|---|--|
| | contamina. O entrevistado coloca ainda o fato de conhecer os talentos de cada membro da equipe; como também foco e determinação. Os métodos são: |
| 2. Sobre a criatividade nas Empresas | |
| Pergunta | 2.1 – Em sua opinião, o quanto a cultura da empresa permite/ interfere em ações criativas? De exemplos. |
| Objetivo | Mensurar as relações entre cultura da empresa e as ações criativas dos colaboradores |
| Transcrição dos trechos da entrevista | “(…) a cultura influencia muito para que as pessoas obedeçam, sigam um caminho para que ela obtenha uma garantia naquele resultado que a empresa está propondo, né?” (linhas 31 – 33 – p. 5) “E a cultura te dificulta mas prá quem gosta e tem talento ela cava caminhozinhos (…)” (linhas 23 e 24 – p. 7) “(…) a motivação que é da característica da pessoa é que faz isso, que dá essa energia. A positividade é fortíssima, eu diria, eu acredito naquilo e animo, então estou tirando sempre o lado bom da coisa (…).” (linhas 27 – 29 – p. 7) |
| Síntese e comentários da investigadora | Para o entrevistado, a cultura influência nas ações criativas, entretanto coloca que considerando as características das pessoas, esta influência pode ter um peso menor. |
| Pergunta | 2.2 – De que maneira a criatividade pode melhorar as relações interpessoais dentro da organização? De exemplos? |
| Objetivo | Identificar as ações criativas que melhorem as relações interpessoais nas equipes |
| Transcrição dos trechos da entrevista | “Só ajuda. Porque se eu estou acreditando que só há criatividade se tiver liberdade, liberdade de escolha mesmo (…).” (linhas 1 e 2 – p.8) “Então esta questão da liberdade prá mim é o básico da relação e aí essa relação gestor-equipe ela tem que ser verdadeira, para poder favorecer equipe-equipe senão, não dá.” (linhas 24 – 26 – p. 8) “Aquele gestor que consegue acreditar na equipe, que ali são bons |

| | |
|---|---|
| | <p>tanto quanto ele, e que tem que usar o conhecimento, os talentos de todo mundo, na verdade a habilidade dele é fazer isto, ele faz com que as pessoas se relacionem melhor e evitam aquelas competições.”</p> <p>(linhas 28 – 31 – p. 8)</p> |
| Síntese e comentários da investigadora | <p>Segundo o entrevistado, as ações criativas que melhoram as relações interpessoais são: dar liberdade para as pessoas, acreditar nas pessoas, fazer com que as pessoas acreditem em seu potencial, conhecer o potencial/talento das pessoas e estimular para que coloquem este potencial para as ações do dia-a-dia.</p> |
| Pergunta | <p>2.3 – Quais as principais dificuldades enfrentadas por um líder criativo dentro das organizações?</p> |
| Objetivo | <p>Levantar as barreiras a ações criativas na empresa</p> |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“Primeiro a da natureza do ser humano. Se você recebe um papel de liderança você tem um resultado, você tende a focar naquilo que é verdade prá você.” (linhas 14 – 16 – p. 10)</p> <p>“Então eu diria que essa é a dificuldade, é você trazer a escuta da equipe.” (linhas 17 e 18 – p. 10)</p> <p>“A gente provoca comportamentos também que você não conclui, você tem o risco de não concluir” (linhas 25 e 25 – p. 10)</p> <p>“(…) então essa é uma dificuldade por que as vezes você não ouve o outro e você imagina que ele gostaria daquilo ou que ele... Isto é um risco.” (linhas 18 – 20 – p. 11)</p> <p>“Na empresa, a burocracia é a parte difícil, principalmente quando você enxerga (...).” (linha 1 – p. 12)</p> <p>“Aí vai... me autorizaram a construir a ferramenta, e aí eu toda feliz, já fui até empenhada no Banco xxx, toda feliz, aí mudou de gestão... Aí começa...Não.. não é assim não, vamos primeiro vamos começar pelas competências... de casa não é melhor? Sabe aquela coisa assim? E não saiu, isso em 2000. Então hoje estamos em 2013, 13 anos... E aí... quando mudou... Não, mas aí fui lá, apresentei de novo para o diretor novo. Aí começa... Quando vai... Não...Vamos? Não vai, Vamos? Não vai...” (linhas 27 a 33 – p. 12)</p> |

| | |
|---|---|
| Síntese e comentários da investigadora | <p>Para o entrevistado E3 , as principais barreiras são:</p> <p>De natureza do ser humano: o ser humano tem percepção seletiva, de escuta ativa (de ouvir o outro, se ouvir e na equipe uns ouvirem os outros) e de iniciar coisas e não terminar (ser muito imaginativo e pouco conclusivo).</p> <p>Organizacional: burocracia, falta de continuidade de projetos</p> |
| 3. Sobre criatividade e resultados | |
| Pergunta | 3.1 – O fato de ter uma equipe criativa pode ajudar no desenvolvimento da carreira do líder? |
| Objetivo | Saber se o líder acredita se equipes criativas poderão contribuir para sua ascensão profissional |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“Então prá carreira, a criatividade... primeiro assim, que você consegue resultados além daquele básico, prá mim isso é uma diferença grande.” (linhas 14 e 15 – p. 14)</p> <p>“Então é obvio, por que isso aí quando a gente tem a intenção, a gente sabe o sentido, a consequência é na certa e prá mim a consequência é o reconhecimento desta pessoa direta, não é nem o reconhecimento da minha gerência, entendeu?” (linhas 19 – 21 – p. 14)</p> <p>“(…) que naturalmente se os teus parceiros, teus clientes, clientes ou parceiros porque como é interno, e cada um vai chamar do nome que quiser mas, mas quando que esses é que estão satisfeitos, essa energia vai lá prá cima, não tem como...” (linhas 22- 24 – p. 14)</p> <p>“Então este marketing pessoal é muito na repetição de entregas boas, de reconhecimento... vai um... essa coisa vai te dando a segurança. Então na carreira é isso que faz, como eu foco mais nessa satisfação do outro, prá mim tem sido mais fácil e eu procuro levar esta crença, (...)” (linhas 2 – 5 – p. 15)</p> |
| Síntese e comentários da investigadora | O entrevistado E3, acredita que sim, pois geralmente as equipes criativas conseguem resultados superiores; estimula, reconhece e valida a liderança, promovem uma energia de compromisso e o líder faz boas entregas de resultados. |
| Pergunta | 3.2 – Quanto à criatividade, como você mensura os resultados da |

| | |
|---|---|
| | equipe? |
| Objetivo | Conhecer critérios utilizados para avaliação dos resultados criativos e inovadores |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“(...) a gente usa o Q12 da Gallup a primeira pergunta é: Você sabe o que seu chefe espera de você no trabalho? Tem percentuais assim imensos de quem não sabe... Então prá mim esse é fundamental. É saber onde quer ir e onde quer chegar.” (linhas 16 – 19 – p. 16)</p> <p>“(...) para fazer este resultado eu deixo um pouco livre mas o resultado tem que dar.” (linhas 21 e 22 – p. 16)</p> <p>“(...) vamos dizer, tem que dar uma estrutura, faz parte desta estrutura é o resultado, é definir onde quer chegar.” (linhas 18 – 20 – p. 16)</p> |
| Síntese e comentários da investigadora | Para o entrevistado E3, ‘para você fazer uma avaliação dos resultados de uma equipe criativa, é necessário primeiro ter clareza do que o líder espera do trabalho do colaborador e também checar qual é o objetivo, prover uma estrutura condizente com o objetivo e a forma de medir fica mais livre, desde que tenha havido algum tipo de aganho ao final da atividade. |
| Pergunta | 3.3 – Você acredita que os resultados de equipes que façam uso da criatividade podem influenciar outras equipes a também usarem a criatividade? Como? |
| Objetivo | Identificar se a motivação de uma equipe (intrínseca) se torna motivação para outras equipes (extrínseca) |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“Influência. Daí o que que eu te diria, equipes próximas te contaminam, mas a gente corre o risco também de irritar.” (linhas 24 e 25 – p. 17)</p> <p>“Então cada um que você vai conquistando, você vai energizando, e aí dar o crédito a ele é que vai contaminar. Não é contaminar por ti, pela minha energia, sabe? Mas é contaminar com o crédito do outro, é o reconhecimento do outro, aquilo que eu disse então, ganha destaque, faz, (...)” (linhas 18 – 21 p. 18)</p> <p>“Conseguir conhecer o outro, aproveitar o do outro e ao mesmo tempo criar a sinergia, (...)” (linhas 4 e 5 – p. 20)</p> |

| | |
|---|---|
| Síntese e comentários da investigadora | O entrevistado E3, acredita na energia que contamina; entretanto é importante respeitar o outro. Segundo o entrevistado é preciso conhecer as expectativas do outro, suas potencialidades e dar crédito, esta é uma forma de influenciar equipes. |
|---|---|

| | |
|--|--|
| Entrevista 4 (E4) | |
| Caracterização da Empresa: Nacional (X) Multinacional () Número de Funcionários: 400 | |
| Escolaridade: Graduação () Especialização (X) Mestre () Doutor () Cargo: Gerente de Desenvolvimento Tempo no Cargo: 2 anos | |
| 1. Sobre a criatividade | |
| Pergunta | 1.1. O que você entende por criatividade? |
| Objetivo | Desvelar a concepção sobre o conceito de criatividade |
| Transcrição dos trechos da entrevista | “Pra mim a criatividade ela está relacionada com o novo (...).” (linha 6 – p. 1) “Eu vejo a criatividade como um componente onde você coloca o novo, onde você melhora, onde você aprimora, onde você também pode partir do zero. Eu acho que onde você consegue colocar algum tipo de contribuição em cima do que já existe, você pode considerar isso um processo de criatividade.” (linhas 7 – 9 – p. 1) |
| Síntese e comentários da investigadora | O entrevistado considera duas possibilidades: o processo de criação do novo, do inédito - que conceituamos como inovação; e do processo de ruptura das transformações como inovação por meio de melhorias e aprimoramento. |
| | |
| Pergunta | 1.2 - Quais são as características de um líder criativo? |
| Objetivo | Levantar os atributos da liderança criativa |
| Transcrição dos trechos da entrevista | “(…) o primeiro é a questão da inquietude, eu creio que num líder criativo não caiba se conformar com as coisas, você tem que ter um senso crítico... você tem que ser inquieto... você também precisa ser |

| | |
|--|--|
| | <p>idealista do ponto de vista de ter visões, de pensar em coisas que não foram pensadas... de desbravar novos territórios, você não pode ter medo do que você vai encontrar lá na frente num processo de criação, (...).” (linhas 15 – 20 p. 1)</p> <p>“(...) o que te move é esse desejo justamente de encontrar o novo, o diferente (...).” (linha 26 – p. 1)</p> <p>“(...) essa questão da inquietude, de ser visionário, de não se conformar com aquilo que já está estabelecido, de ser um desbravador, no sentido de tomar a frente, de alguma forma até ser responsável, porque o processo de criação também envolve responsabilidade, se não você começa e você não acaba.” (linhas 20 – 32 – p. 1)</p> <p>“(...) ser pioneiro (...) é você fazer antes que as pessoas tenham feito (...).” (linhas 1, 2 e 3 – p.2)</p> |
| <p>Síntese e comentários da investigadora</p> | <p>Para o entrevistado E4, os atributos do líder criativo são: inquietude, não conformismo, senso crítico, idealismo (ter visões), pensar alternativas que não foram pensadas, desbravar o novo, não ter medo, movido pelo desejo de encontrar o novo, ter iniciativa, ser responsável e ser pioneiro.</p> |
| | |
| <p>Pergunta</p> | <p>1.3 – Você se considera um líder criativo? Por quê?</p> |
| <p>Objetivo</p> | <p>Verificar o autoconceito do entrevistado</p> |
| <p>Transcrição dos trechos da entrevista</p> | <p>“Sim. Bastante.” (linha 10 – p. 2)</p> <p>“Porque, primeiro sou muito inquieto em relação ao que está vigente. Então, sempre que eu vejo algo em funcionamento eu não consigo me manter fazendo exatamente aquilo que já está estabelecido. Isso é algo que me incomoda, que sempre me incomodou e que até no passado foi algo que até me trouxe problemas (...).” (linhas 11- 14 – p. 2)</p> <p>“(...) eu me considero criativo, porque nesse meu processo de autoconhecimento lá traz eu já me vi como alguém que (...) ao chegar numa empresa, ou em um departamento, ou até mesmo na vida acadêmica e pegar algo que já está estabelecido e jogar fora para</p> |

| | |
|---|--|
| | começar um novo, (...).” (linhas 22 – 27 – p. 2) |
| Síntese e comentários da investigadora | O entrevistado E4 se considera criativo porque é inquieto com relação ao <i>status quo</i> ; sente-se incomodado com que está estabelecido e sempre busca alternativas para os processos vigentes. Tem hábito de começar do novo, às vezes sem levar em consideração o que está bom no que já está estabelecido. |
| Pergunta: | 1.4 – Como você estimula a criatividade na equipe? |
| Objetivo: | Levantar os métodos que o entrevistado conhece ou utiliza com sua equipe |
| Transcrição dos trechos da entrevista | “Primeiro, problematizando as coisas. Perguntas é o essencial, eu acho que o processo de criação não existe sem perguntas, então a partir do momento que você questiona, ou aquilo que não existe ainda, ou uma necessidade que não está muito clara, ou aquilo que já existe mas que pode ser melhor, você já começa a estimular a criatividade nas pessoas. Então o fato de você não dar respostas prontas mas de você instituir a dúvida na cabeça das pessoas, é uma forma de você estimular a criatividade.” (linhas 32, 33 e 34 – p.2 e 1,2,3 e 4 – p. 3) “E outra forma também de estimular a criatividade, é... eu acredito que é levar conteúdo, porque as pessoas também, de alguma forma, principalmente no ambiente de trabalho elas praticamente sucumbem em relação às demandas, né?” (linhas 11 – 14 – p. 3) “(...) eu gosto de fazer isto muito através das redes sociais, (...)” (linhas 17 e 18 – p.3) |
| Síntese e comentários da investigadora | O entrevistado usa o método da pergunta divergente para estimular a criatividade com sua equipe. |
| . Sobre a criatividade nas Empresas | |
| Pergunta | 2.1 – Em sua opinião, o quanto a cultura da empresa permite/ interfere em ações criativas? De exemplos. |
| Objetivo | Mensurar as relações entre cultura da empresa e as ações criativas dos |

| | |
|---|--|
| | colaboradores |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“(…) quando uma empresa tem na sua identidade cultural valores que sejam convergentes com criatividade, eu acredito que a gente já tem uma porta aberta, para que processos novos se estabeleçam, aprimoramentos ocorram, melhorias e criações aconteçam.” Linhas 8 – 11 – p. 4)</p> <p>“E prá mim é 50% do percurso, porque se a empresa tem isso nos seus valores e partindo do pressuposto que ela pratica isso se dissemina em todos os níveis de gestão, que a empresa valoriza criatividade, e aí isso se desdobra em práticas, em práticas de…” (linhas 16 – 19 – p. 4).</p> |
| Síntese e comentários da investigadora | Segundo o entrevistado E4, a identidade cultural da empresa, influência nas ações criativas dos colaboradores. O entrevistado acredita ainda que os valores da empresa devem ser convergentes com processos criativos e que esta prática dissemina-se por todos os níveis de gestão da organização. |
| Pergunta | 2.2 – De que maneira a criatividade pode melhorar as relações interpessoais dentro da organização? De exemplos? |
| Objetivo | Identificar as ações criativas que melhorem as relações interpessoais nas equipes |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“É… a criatividade, assim como outras características, ajudam no relacionamento interpessoal.” (linhas 32 e 33 – p. 4)</p> <p>“(…) porque pessoas criativas em geral também têm o seu momento assim de introspecção e isso pressupõe uma empatia por parte do outro. Então ser criativo é muito bom para o relacionamento interpessoal, até para saber lidar com problemas, ter flexibilidade”. (linhas 34 – p. 4 e linhas 1 - 4 – p. 5)</p> |
| Síntese e comentários da investigadora | Para o entrevistado E4, a criatividade colabora para as relações interpessoais na empresa, pois geralmente as pessoas criativas são mais flexíveis e a flexibilidade ajuda a lidar de forma mais assertiva com problemas. |

| | |
|---|---|
| Pergunta | 2.3 – Quais as principais dificuldades enfrentadas por um líder criativo dentro das organizações? |
| Objetivo | Levantar as barreiras a ações criativas na empresa |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“A gente vive, infelizmente ainda, nas empresas brasileiras, o paradigma da produtividade, (...) (linhas 13 e 14 – p. 5)</p> <p>“O outro paradigma que é o da hierarquia onde as pessoas que são criativas elas de alguma forma acabam ficando enjauladas, porque se o resultado do trabalho delas começar a aparecer muito o líder se vê em risco...” (linhas 17 – 20 – p. 5)</p> <p>“Hoje já não se mede mais o desempenho ou o potencial de alguém pelo horário que ele chega, pelo horário que ele vai embora, pelo fato dele dizer sim ou não em todas as ordens que lhe são dadas.” (linhas 23, 24 e 25 – p. 5)</p> <p>“(...) são os paradigmas que a ciência já quebrou mas o nosso senso comum, o nosso modelo mental ainda não quebrou.” (linhas 28 e 29 – p. 5)</p> <p>“Então tem muitas empresas que ainda estão inseguras em relação a como lidar com pessoas criativas, a como lidar com pessoas que são high potentials e aí acabou engessando, acaba colocando um líder extremamente autocrático, autoritário, paternalista, para fazer a gestão de um high potential que aí sufoca os entregáveis desta pessoa.” (linhas 30 – 34 – p. 5)</p> |
| Síntese e comentários da investigadora | Segundo o entrevistado E4, as principais dificuldades para o líder criativo dentro das organizações são: produtividade de qualquer forma, hierarquia e normas rígidas, modelo mental dos dirigentes das organizações com base nas teorias tayloristas, insegurança de determinados gestores em lidar com os potenciais da equipe. |
| 3. Sobre criatividade e resultados | |
| Pergunta | 3.1 – O fato de ter uma equipe criativa pode ajudar no desenvolvimento da carreira do líder? |
| Objetivo | Saber se o líder acredita se equipes criativas poderão contribuir para sua ascensão profissional |

| | |
|--|---|
| <p>Transcrição dos trechos da entrevista</p> | <p>“Ajuda porque a gente não se impõe limites. Quando você tem uma equipe criativa, você está sempre em movimento, você está sempre descontente, você está sempre inquieto, e isso para a carreira é muito bom, não te permite uma estagnação.” (linhas 11, 12 e 13 – p. 6)</p> <p>“(…) a criatividade é uma mola propulsora, ela faz com que você tenha sempre novos horizontes, e sempre alcançando um determinado patamar você já se projeta para um mais alto. Sempre buscando novos desafios” (linhas 16, 17 e 18 – p. 6)</p> |
| <p>Síntese e comentários da investigadora</p> | <p>O entrevistado, acredita que uma equipe criativa colabora para a carreira do líder, uma vez que o estimula a novos desafios, obriga o líder a sair da zona de conforto, a projetar o futuro.</p> |
| | |
| <p>Pergunta</p> | <p>3.2 – Quanto à criatividade, como você mensura os resultados da equipe?</p> |
| <p>Objetivo</p> | <p>Conhecer critérios utilizados para avaliação dos resultados criativos e inovadores</p> |
| <p>Transcrição dos trechos da entrevista</p> | <p>“E criatividade também tem uma relação com o resultado porque se mexe em alguma coisa, mexe na variável <i>como</i>, a variável <i>o que</i> muda. Então se você tinha um tempo X para fazer algo é você promove alguma alteração no modo de fazer, no como fazer, é muito provável que este tempo X se altere. Se foi um processo de criação bem sucedido, o tempo X passa a ser X-1. E se não foi bem sucedido ele vai ser X + 1. Então o resultado é sempre um termômetro do que você estabeleceu de criatividade.” (linhas 28 – 34 – p. 6)</p> |
| <p>Síntese e comentários da investigadora</p> | <p>Para o entrevistado o método para medir o resultado vai depender do tempo e do grau de inovação.</p> |
| | |
| <p>Pergunta</p> | <p>3.3 – Você acredita que os resultados de equipes que façam uso da criatividade podem influenciar outras equipes a também usarem a criatividade? Como?</p> |

| | |
|---|--|
| Objetivo | Identificar se a motivação de uma equipe (intrínseca) se torna motivação para outras equipes (extrínseca) |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“É, eu acredito que possível sim contaminar mas, a gente... ao contaminar a gente desperta o que está adormecido.” (linhas 5 e 6 – p. 7)</p> <p>“Então eu acho que essa contaminação ela acontece mas ela principalmente desperta a criatividade em que tem isso adormecido. Quem não tem isso como característica, é claro que aprende, tem este contágio, mas depois deste contágio, o que que fica? Para os criativos um gigante que foi acordado, e para aqueles que nem tanto, uma lição aprendida de que com a criatividade a gente consegue resolver muitas coisas.” (linhas 10 – 13 – p. 7)</p> |
| Síntese e comentários da investigadora | Para o entrevistado E4, é possível despertar e sensibilizar para a criatividade, desde que as pessoas possuam características criativas e utilizam estas características dentro da equipe. |

| | |
|---|---|
| Entrevista 5 (E5) | |
| Caracterização da Empresa: Nacional (X) Multinacional () Número de Funcionários: 1.600 | |
| Escolaridade: Graduação () Especialização (X) Mestre () Doutor () Cargo: Diretor Comercial Tempo no Cargo: 23 anos | |
| 1. Sobre a criatividade | |
| Pergunta | 1.1. O que você entende por criatividade? |
| Objetivo | Desvelar a concepção sobre o conceito de criatividade |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“Criatividade é a capacidade de..., de você transformar conceitos (...)” (linha 6 – p.1)</p> <p>“É a capacidade que o ser humano tem de inovar, de renovar, (...).” (linhas 7 e 8 – p.1)</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>“É uma coisa tão ampla... no seu dia-a-dia... no seu comportamento... na sua atividade de trabalho... no convívio familiar e dos amigos...” (linhas 13, 14 e 15 – p. 1)</p> |
| <p>Síntese e comentários da investigadora</p> | <p>O entrevistado E5 define criatividade como a capacidade que o ser humano tem para transformar conceitos, inovar e renovar. É um conceito amplo, na medida em que está presente no dia-a-dia das pessoas, por meios dos comportamentos.</p> |
| | |
| <p>Pergunta</p> | <p>1.2 - Quais são as características de um líder criativo?</p> |
| <p>Objetivo</p> | <p>Levantar os atributos da liderança criativa</p> |
| <p>Transcrição dos trechos da entrevista</p> | <p>“(...) ele tem que estar disposto a correr riscos, ele tem que ser ousado.” (linhas 20 e 21 – p. 1)</p> <p>“(...) mas tem um discurso aí que ele é meio antagônico, ele tem que estar disposto a correr riscos mas ele tem que saber dimensionar que riscos ele pode correr, tá certo?” (linhas 23, 24 e 25 – p. 1)</p> <p>“(...) você tem que ser criativo e responsável”. (linha 31 – p. 1)</p> <p>“(...) a criatividade sempre tem que conservar uma palavra que eu adoro, que se chama respeito.” (linhas 3 e 4 – p. 2)</p> <p>“Você só é criativo quando você tem bom-humor” (linha</p> |
| <p>Síntese e comentários da investigadora</p> | <p>Para o entrevistado E5, as principais características de um líder criativo são: correr riscos, responsabilidade, bom humor e respeito.</p> |
| | |
| <p>Pergunta</p> | <p>1.3 – Você se considera um líder criativo? Por quê?</p> |
| <p>Objetivo</p> | <p>Verificar o autoconceito do entrevistado</p> |
| <p>Transcrição dos trechos da entrevista</p> | <p>“Eu me considero uma pessoa boa em aceitar a criatividade.” (linha 34 – p. 2)</p> <p>“A criatividade está diretamente ligada à inovação, a mudanças, né?” (linhas 1 e 2 – p. 3)</p> <p>“Tem que ser ousado, né?” (linha 6 – p. 3)</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>“Tem o direito de criar e você tem que dar esta liberdade a todo mundo, (...)” (linhas 7 e 8 – p.3)</p> <p>“Faz um bem para a autoestima... e estimula tanto as pessoas..., né? A rotina às vezes é muito chata. Eu acho que você, em primeiro lugar, dar liberdade, em segundo lugar você tem que contemplar a criatividade e premiar a criatividade, você tem que estimular, até quando dá errado.” (linhas 8 – 12 – p. 3)</p> <p>“E quando dá certo tem que contemplar, premiar, anunciar, valorizar, tem que chegar lá abraçar...” (linhas 18 e 19 – p. 3)</p> |
| <p>Síntese e comentários da investigadora</p> | <p>O entrevistado E5, considera que é bom em aceitar a criatividade porque é ousado, dá liberdade para as pessoas criarem, estimula as pessoas mesmo quando os projetos não dão certo e contempla, premia e valoriza as pessoas.</p> |
| | |
| <p>Pergunta:</p> | <p>1.4 – Como você estimula a criatividade na equipe?</p> |
| <p>Objetivo:</p> | <p>Levantar os métodos que o entrevistado conhece ou utiliza com sua equipe</p> |
| <p>Transcrição dos trechos da entrevista</p> | <p>“Eu queria que a empresa fizesse um trabalho efetivo, e paralelamente a isso, criamos uma coisa que chamava <i>Happy Sábado</i>. O que era o <i>Happy Sábado</i>? O gerente da loja, ele podia fazer no sábado o que ele quisesse e criamos prêmios para os melhores <i>Happy Sábados</i>.” (linhas 3 – 6 – p. 5)</p> <p>“Então, por exemplo, ele fazia a Festa da Uva e dava uva para todo mundo que entrava na loja, nós tivemos um gerente que fez churrasquinho, (...)” (linhas 7 e 8 – p.5)</p> <p>“(...) era permitido qualquer coisa, desde que... não tinham regras para o <i>Happy Sábado</i>... desde que se conservasse o respeito ao cliente, ao consumidor.” (linhas 11, 12 e 13 – p. 5)</p> <p>“Então, eles podiam fazer a maluquice que quisessem...” (linha 15 – p. 5)</p> <p>“Todas as tentativas de realmente tornar prazerosa a experiência de</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>compra e descontraída, quer dizer, de romper um pouco esta relação de antagonismo entre o consumidor e vendedor.” (linhas 24, 25 e 26 – p. 5)</p> <p>“Então eu acho que você tem que estar aberto a testar, (...)” (linha 1 – p. 6)</p> |
| Síntese e comentários da investigadora | <p>O entrevistado E5 estimula a criatividade na equipe principalmente dando liberdade para que possam criar e testar; comunica-se com as diversas equipes com entusiasmo e energia; demonstra que acredita na capacidade das pessoas. Também premia as melhores ideias.</p> |

| 2. Sobre a criatividade nas Empresas | |
|--|---|
| Pergunta | 2.1 – Em sua opinião, o quanto a cultura da empresa permite/ interfere em ações criativas? De exemplos. |
| Objetivo | Mensurar as relações entre cultura da empresa e as ações criativas dos colaboradores |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“Evidente! Evidente! Têm empresas de vanguarda e empresas extremamente conservadoras e que estão diretamente ligadas a cultura da empresa.” (linhas 30 e 31 – p. 6)</p> <p>“(...) então nós começamos a fazer os primeiros encartes coloridos em jornal, usava... perdia dinheiro fazendo atrás do encarte atividades para as crianças então eu fazia lá... caca-palavra, labirinto, palavra-cruzada... (...)” (linhas 33 e 34 – p. 6 e linha 1 – p. 7)</p> <p>“Fomos a primeira empresa a vender no comércio eletrônico, eu fiz sabendo...” (linhas 15 e 16 – p. 7)</p> <p>“Porque eu acreditava que era importante eu transmitir não aos meus clientes externos, aos meus clientes internos, que isto realmente era uma empresa de vanguarda, (...)” (linhas 22, 23 e 24 – p. 7)</p> |
| Síntese e comentários da | <p>Entrevistado E5, considera que a cultura da empresa é fundamental para ações criativas. Demonstra esta premissa quando coloca as atividades de inovação, de vanguarda que a empresa implementou.</p> |

| | |
|---|---|
| investigadora | |
| Pergunta | 2.2 – De que maneira a criatividade pode melhorar as relações interpessoais dentro da organização? De exemplos? |
| Objetivo | Identificar as ações criativas que melhorem as relações interpessoais nas equipes |
| Transcrição dos trechos da entrevista | “(…) quanto mais a empresa cresce mais difícil é você ter criatividade e relacionamentos saudáveis também. Então, quando nós começamos o <i>Happy Sábado</i> , nós tínhamos 4 gerentes, nós fomos até 80 gerentes e eu estou conversando com estes gerentes todos os dias, falando... Eles trocam ideias sobre o sábado que vão criar (…).” |
| Síntese e comentários da investigadora | Segundo o entrevistado E5, a criatividade estimula a troca de ideias entre as pessoas, entre as equipes. O papel do líder é fundamental para haver esta sinergia. |
| Pergunta | 2.3 – Quais as principais dificuldades enfrentadas por um líder criativo dentro das organizações? |
| Objetivo | Levantar as barreiras a ações criativas na empresa |
| Transcrição dos trechos da entrevista | “Ah! Um monte de coisas...” (linha 10 – p. 10) “(…) porque quando você está aberto a criatividade o mundo não é maravilhoso, (...) um monte de coisa vai dar errado, um monte de coisa é furo n’água e causa prejuízo, causa um dano que a gente sente muito que é um dano no bolso. As vezes são pequenos erros, as vezes são grandes erros mas você tem que assumir isso, né?” (linhas 16, 17 e 18 – p. 10) “A vida é isto, é uma tomada de decisões a todo momento e é um jogo probabilístico, você aposta em probabilidades, então isso tem tanto de probabilidade de dar certo, isto tem tanto de probabilidade de dar errado...” (linhas 22 – 25 – p. 10) |
| Síntese e | Para o entrevistado E5, as principais dificuldades são: ter liberdade |

| | |
|---|---|
| comentários da investigadora | para errar, estar preparado para que as coisas deem errado, dificuldade de tomar decisões e em assumir riscos. |
| 3. Sobre criatividade e resultados | |
| Pergunta | 3.1 – O fato de ter uma equipe criativa pode ajudar no desenvolvimento da carreira do líder? |
| Objetivo | Saber se o líder acredita se equipes criativas poderão contribuir para sua ascensão profissional |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“Evidente!” (linha 1 – p. 11)</p> <p>“Mas então claro que te tira da situação de conforto.” (linhas 6 e 7 – p. 11)</p> <p>“(…) eu tenho que ousar um pouco” (linha 20 – p. 11)</p> <p>“A inovação tem riscos, mas vale a pena. Não é que ela vale a pena, é mais do que isso, ela é obrigatória.” (linhas 28 e 29 – p.12)</p> <p>“(…) você está em constante transformação.” (linha 4 – p. 13)</p> |
| Síntese e comentários da investigadora | Para o entrevistado E5, o fato de ter uma equipe criativa, tira o gestor da “zona de conforto”, estimula-o a ousar mais, a correr mais riscos e estar sempre em constante transformação, colaborando para o desenvolvimento da sua carreira. |
| Pergunta | 3.2 – Quanto à criatividade, como você mensura os resultados da equipe? |
| Objetivo | Conhecer critérios utilizados para avaliação dos resultados criativos e inovadores |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“A gente aqui era obrigada a criar pelo menos um novo projeto importante por ano. Um novo projeto, então um novo projeto de concepção de loja (...) de desenvolvimento de produto (...) e tudo começava pelas campanhas de endomarketing. (...). E, estas campanhas de endomarketing, em todas elas, sempre tinha o conceito da inovação. (...) tinha que trazer melhoras para os</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>funcionários da empresa, tinha quer ter um papel de contribuição na vida, então por exemplo... e tinha que ter uma papel de contribuição na sociedade onde ele vivia.” (linhas 30 – 34 – p. 13 e linhas 1 – 14 – p. 14)</p> <p>“(...) as campanhas de endomarketing tinham que trazer benefício a empresa, melhorar a empresa, a qualidade da empresa, o desempenho... Algum tipo de melhoria, a lucratividade” (linhas 8, 9 e 10 – p. 14)</p> <p>“(...) a gente tinha um turn-over de 4.9% ao ano, acha no varejo brasileiro, era o menor turn-over do varejo brasileiro.” (linhas 22 e 23 – p. 15)</p> |
| Síntese e comentários da investigadora | O entrevistado mensura os resultados por meio da qualidade de ideias que chegavam pelas campanhas de endomarketing, de turn-over e também pelo aumento das vendas. |
| Pergunta | 3.3 – Você acredita que os resultados de equipes que façam uso da criatividade podem influenciar outras equipes a também usarem a criatividade? Como? |
| Objetivo | Identificar se a motivação de uma equipe (intrínseca) se torna motivação para outras equipes (extrínseca) |
| Transcrição dos trechos da entrevista | <p>“Claro! (...) você precisa ter o conceito e assumir (...) é a cultura de... É as pessoas sentirem que é possível e que nós permitimos.”(linhas 16 - 19 – p. 17)</p> <p>“(...) se o líder for criativo, isto se traduz num baixo turn-over. (...) as pessoas trabalham mais satisfeitas e com maior leveza.” (linhas 26, 27 e 28 – p. 19)</p> <p>“Então eu falo que o bom-humor e criatividade também tem que andar juntos e é disseminado na equipe. A vida tem que ser bem-humorada. É deixar fluir...” (linhas 10 e 11 – p. 20)</p> |
| Síntese e | O entrevistado E5 concorda que a criatividade pode ser disseminada, |

| | |
|---|---|
| comentários da investigadora | desde que o líder tenha como valor e assuma este valor. |
|---|---|