

**CLAUDETE BOTELHO MACHADO**

**RELAÇÃO ENTRE ESTÍMULOS E BARREIRAS À  
CRIATIVIDADE E ESTILOS DE LIDERANÇA NO SERVIÇO  
PÚBLICO**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Maria de Fátima Bruno-Faria

**BRASÍLIA-DF**

2008

*Dedico este Trabalho ao meu pai, José Valmir Machado,  
maior incentivador e apoiador dos meus estudos, durante toda a minha vida.*

*Este que foi meu professor particular na matéria “vida”  
e me deu apoio incondicional, acima de todas as lógicas.*

*À minha mãe, Alda Botelho Machado,  
que me deu a vida e me ensinou os valores que carrego comigo e que  
transmiti para minhas filhas.*

*Enfim, agradeço aos meus pais, portos seguros de todas as horas.*

*Obrigado por terem me guiado até aqui.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Carlos, que tem sido um companheiro irrepreensível, privou-se de horas de lazer, compreendeu minhas limitações de tempo e me deu espaço pra despender horas em estudo.

À minha filha Jacquelin, companheira de todas as horas.

À esta maravilhosa criatura que Deus semeou no mundo, minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria de Fátima Bruno-Faria, por compartilhar comigo sua experiência como pesquisadora, pelas orientações oferecidas, com muita propriedade, objetividade e paciência, durante a elaboração deste trabalho.

À colega e amiga Márcia Coimbra que me amparou nas horas precisas.

Aos meus colegas da Pós-Graduação que me proporcionaram a alegria do convívio durante o curso.

Aos professores do curso de Especialização em Gestão de Pessoas, pelos ensinamentos que contribuíram à elaboração desta monografia.

A todos que colaboraram respondendo o questionário, que foi de fundamental importância, como instrumento de pesquisa.

## RESUMO

O presente estudo teve por objetivo investigar relações entre estímulos e barreiras à criatividade e estilos de liderança com base na percepção de funcionários de uma organização pública. A pesquisa de caráter descritivo foi realizada em 2008 e os dados foram coletados por meio de um questionário contendo duas escalas – uma de estilos gerenciais e outra de condições para criar no ambiente de trabalho. A amostra foi constituída por 35 indivíduos lotados na Diretoria Administrativa da organização pesquisada. Após as análises estatísticas, os resultados indicaram que o estilo de liderança orientado para o relacionamento correlaciona-se com o gerente que dá suporte ao subordinado. Um primeiro ponto que foi observado, é que os gerentes na organização estudada são mais voltados para a tarefa. Outra conclusão é que o gerente que dá suporte aos subordinados no sentido de estimular a criatividade é aquele que é fortemente voltado para o relacionamento.

**Palavras-chave:** Criatividade, liderança, estilos de liderança, estímulos e barreiras à criatividade.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Grade gerencial de Black e Mouton .....	13
Figura 2 – Esquema geral de liderança situacional .....	15

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Autor/Conceitos/definições de criatividade .....18

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Médias e desvio padrão dos fatores de Estilo Gerencial .....	30
Tabela 2 – Médias e desvio padrão dos fatores de Criatividade.....	31
Tabela 3 – Correlação entre o fator relacionamento e os fatores de criatividade .....	31
Tabela 4 – Correlação entre o fator situacional e os fatores de criatividade .....	31

## SUMARIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1	Liderança.....	12
2.1.1	Teoria dos traços ou de características da personalidade.....	12
2.1.2	Teorias de estilo ou comportamento.....	12
2.1.3	Teorias contingenciais ou situacionais.....	14
2.1.4	Conceito de liderança.....	16
2.2	Criatividade.....	16
2.3	Liderança criativa.....	20
2.3	Inter-relação entre criatividade e liderança.....	23
3	METODOLOGIA.....	26
3.1	Tipo de Pesquisa.....	26
3.2	População e Amostra.....	26
3.3	Instrumentos de Pesquisa.....	27
3.4	Procedimentos.....	27
3.5	Análise dos Dados.....	28
4	RESULTADOS.....	29
4.1	Resultados da Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG).....	29
4.2	Resultados da Escala de Estímulos e Barreiras à Criatividade relacionados ao comportamento dos gerentes .....	29
4.3	Resultados das correlações entre Suporte do gerente imediato e atuação inadequada do gerente .....	30
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	32
6	CONCLUSÕES.....	34
	REFERÊNCIAS.....	36
	ANEXO A.....	39



## 1 INTRODUÇÃO

Grande número de obras sobre liderança surgiu no último século, mostrando, assim, a importância do estudo deste tema.

Segundo Melo (2004) muitos investimentos tem sido despendidos para recrutar, selecionar, avaliar e capacitar indivíduos para ocuparem posições de liderança.

De acordo com Isidro-Filho e Guimarães (2007, p.3) “observando a evolução das teorias da liderança, pode-se inferir que a base da discussão a respeito desse fenômeno encontra-se nos comportamentos dos líderes.” Melo (2004) destaca que o conceito de liderança mais aceito na realidade brasileira é o abordado sob a perspectiva da teoria situacional da liderança proposta por Hersey e Blanchard em 1986.

Para Hersey e Blanchard (1986 apud ISIDRO-FILHO, 2006) a liderança situacional baseia-se na inter-relação entre a quantidade de orientação e direção que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional dado pelo líder e o nível de prontidão dos subordinados no desempenho da tarefa, função ou objetivo. Ainda para esses autores, o comportamento de tarefa é a medida com que o líder dirige e orienta o que fazer, quando, como e onde, além de definir os objetivos e os papéis dos liderados; enquanto que o comportamento de relacionamento é o quanto o líder se empenha em comunicar-se de modo bilateral com seus liderados, apoiando, encorajando e dando suporte emocional, além de ouvir-lhe atentamente e apoiar seus esforços.

Diante do exposto, julga-se relevante que as organizações conheçam os estilos de liderança presentes e predominantes em seus quadros. Neste estudo, em especial, pretende-se discutir a influência de líderes na criação de condições facilitadoras do processo de expressão da criatividade em indivíduos ou grupos no ambiente de trabalho, que atuam na área meio de organização pública federal, sendo que a premissa básica é a de que o líder pode facilitar o desenvolvimento da criatividade no liderado, resultando no aprimoramento das condições para criar no contexto organizacional.

Dada a importância do serviço público no contexto nacional, a questão é considerada relevante uma vez que a partir da possibilidade de expressão da criatividade dos pesquisados, o processo de solução de problemas pode ocorrer com melhores resultados. Observa-se, ainda, que embora existam muitos trabalhos a respeito de liderança e de criatividade nas organizações, ainda restam explorar algumas outras questões, dentre elas, a influência do líder

na facilitação da criatividade nestes ambientes.

É neste contexto que surge a pergunta da pesquisa: Qual o tipo de liderança favorece a expressão da criatividade nos indivíduos e grupos de uma organização?

O estudo proposto é importante porque dentre os autores lidos na revisão bibliográfica nacional a abordagem a respeito do tema liderança *versus* criatividade ainda não foi realizada, tornando-se uma área de teorização e pesquisa repleta de questões a serem analisadas e resolvidas. Além disso, é uma oportunidade de contribuição prática para o desenvolvimento de pessoas no setor público, com o intuito de desenvolver habilidades gerenciais em líderes e gerentes de modo a promover o desenvolvimento de criatividade nos liderados.

Popper e Lipshitz (2000 apud ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES, 2007, p.4) consideram os líderes como canais de influência, pois seus comportamentos impactam a motivação e as ações relevantes para aprendizagem em organização.

A partir da explicitação dos tipos de líderes que interferem na criatividade das pessoas, pode-se propor, no futuro, um modelo integrado de estratégias, estrutura e gestão de pessoas, adotando-se os procedimentos essenciais na formação, capacitação, avaliação e valorização dos líderes, para que eles possam atingir o nível de excelência que os desafios administrativos vêm exigindo da equipe.

Blanchard (1996, p.102-103) comenta:

Quando você vira uma pirâmide ao contrário, filosoficamente, você trabalha para seu pessoal na implementação de visões e metas. Embora pareça secundária esta mudança faz uma grande diferença. A diferença está entre quem é responsável e quem é responsivo. Na pirâmide tradicional, o chefe é sempre responsável e os subordinados devem responder a ele. Ao virar a pirâmide de cabeça para baixo, os papéis se invertem. As pessoas tornam-se responsáveis e a função da gerência é ser responsiva. Isto cria um ambiente muito diferente para a implementação. Se você trabalha para seu pessoal, seu propósito como líder é ajudá-los a atingir suas metas. A função dos líderes na implementação é ajudar as pessoas a vencer, apoiando-as e removendo barreiras a fim de realizarem as metas que farão com que a visão se torne realidade.

A presente monografia está estruturada em seis capítulos, sendo o primeiro deles reservado a esta Introdução. O segundo capítulo, trata da Fundamentação Teórica. O terceiro capítulo destina-se à Metodologia utilizada. No quarto capítulo, realiza-se a apresentação dos Resultados. No quinto capítulo, apresenta-se a Discussão dos Resultados e, finalmente, o sexto capítulo fecha o trabalho com as Conclusões extraídas do presente estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tratará da contextualização dos estudos sobre liderança e criatividade e os respectivos conceitos.

Para Hampton (1990), a liderança parece ser a mais estudada de todas as funções da administração e talvez a menos compreendida.

Para Chemers (2000), liderança é um processo de influência social no qual o indivíduo é capaz de recrutar ajuda e suporte de outros para a realização de uma tarefa em comum. Conforme esse autor, a ajuda e suporte de outros indivíduos para a consecução de tarefas serão alcançados se o líder desenvolver credibilidade na legitimação de sua autoridade, favorecer um relacionamento com subordinados capaz de mobilizá-los para alcançar metas e usar conhecimentos, habilidades e recursos materiais para a conclusão da missão do grupo ou equipe.

Segundo Melo (2004), muitos autores têm recomendado atitudes e comportamentos às lideranças organizacionais. Suas teorias propõem que a liderança se efetiva a partir: (1) dos traços de personalidade dos líderes; (2) dos modos mais ou menos estáveis de se relacionar com os liderados e consigo próprio; (3) das diversas sintonias com as variações ambientais; (4) das interpretações e ajustes dos sentidos às ações das partes. (5) das políticas e práticas organizacionais.

De fato, os líderes influenciam seguidores. Por este motivo, muitos acreditam que os líderes têm por obrigação considerar a ética de suas decisões. Apesar de a liderança ser importante para a gerência e estreitamente relacionada a ela, liderança e gerência não são os mesmos conceitos. Planejamento, orçamento, controle, manutenção da ordem, desenvolvimento de estratégias e outras atividades fazem parte do gerenciamento.

Um dos papéis dos líderes é criar uma organização em que as pessoas possam pensar pelas próprias cabeças, identificando e solucionando problemas, pois sabem que o local de trabalho é um ambiente muito fértil para o crescimento e desenvolvimento (WICK; LEON, 1996).

A criatividade é a base para as mudanças em produtos e serviços, métodos e processos, equipamentos e tecnologias, cultura organizacional, estrutura de cargos e salários, sobretudo no comportamento das pessoas.

## 2.1 Liderança

Melo (2004) afirma que são várias as teorias sobre a liderança, dentre essas destacam-se as seguintes: Traços da personalidade - segundo esta teoria, já desacreditada, o líder possuiria características marcantes de personalidade que o qualificariam para a função. Estilos de liderança - esta teoria aponta três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal. Situações de liderança - nesta teoria o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação e para cada um dos membros da sua equipe. Segue abaixo a descrição das teorias citadas.

### 2.1.1 Teoria dos traços ou de características da personalidade

Elegem dentre certos atributos, os que o líder mais aplica no relacionamento com os liderados e que o distingue destes. Enfatiza o que o líder é.

A procura por traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade que possam descrever os líderes e diferenciá-los dos demais remontam à década de 30, diz Robbins (2002, p.304). A mídia há muito tempo utiliza a **teoria dos traços** para identificar personalidades de liderança como Margareth Thatcher, Nelson Mandela, Gandhi, descrevendo-os como carismáticos, entusiastas e corajosos. De acordo com Robbins (2002, p.304), muitas das pesquisas para identificar os traços responsáveis pela capacidade de liderança não foram conclusivas. O autor cita, por exemplo, que uma revisão de 20 trabalhos nessa linha identificou quase 80 traços de liderança, e apenas cinco eram comuns a quatro ou mais estudos e que, se o objetivo da investigação era identificar traços que sempre diferenciassem líderes de liderados e líderes eficazes de líderes ineficazes, ela falhou. Conclui dizendo, que se a pesquisa buscava identificar traços associados à liderança, seus resultados podem ser interpretados de maneira mais elucidativa. Por exemplo, seis traços que costumam diferenciar os líderes dos liderados são ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimentos relevantes para o trabalho. Ainda, que pesquisas recentes mostram fortes evidências que pessoas altamente flexíveis para ajustar seu comportamento a diferentes situações têm probabilidade muito maior de surgir como líderes nos grupos. No entanto, a teoria dos traços apresenta limitações que levaram os pesquisadores a buscar outros rumos.

### 2.1.2 Teorias de estilo ou comportamento

Fundam seus alicerces no jeito quase constante das atitudes do líder, segundo sua inclinação para a tarefa ou as pessoas. Enfatiza a orientação habitual do líder.

No final da década de 40 e meados da década de 60, as pesquisas de liderança enfatizaram o estilo comportamental demonstrados pelos líderes. As teorias comportamentais propõem que comportamentos específicos diferenciam os líderes de liderados.

A diferença entre a teoria dos traços e das teorias comportamentais de liderança está em suas premissas básicas: se a teoria dos traços estivessem certas, os líderes seriam natos: ou nascem ou não nascem líderes, por outro lado, se existissem comportamentos específicos que identificassem os líderes, a liderança poderia ser ensinada.

A pesquisa sobre as teorias comportamentais iniciaram-se no final dos anos 40, na universidade de Ohio. Os pesquisadores chegaram a duas categorias: estrutura de iniciação e consideração. A estrutura de iniciação se refere à extensão em que uma pessoa é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos seus subordinados na busca dos objetivos. A consideração é descrita como a extensão em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às idéias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles.

A Universidade de Michigan pesquisou características comportamentais que pudessem estar relacionadas com o desempenho eficaz, chegaram a outras duas categorias. A da orientação para o funcionário, que enfatiza as relações interpessoais e a orientação para a produção que enfatiza os aspectos técnicos e práticos do trabalho.

Blake e Mouton propuseram o Grid Gerencial, uma matriz nove-por-nove representando 81 estilos diferentes de liderança. Infelizmente o grid oferece apenas uma melhor estrutura para a conceitualização do estilo de liderança (ROBBINS, 2002, p.307)

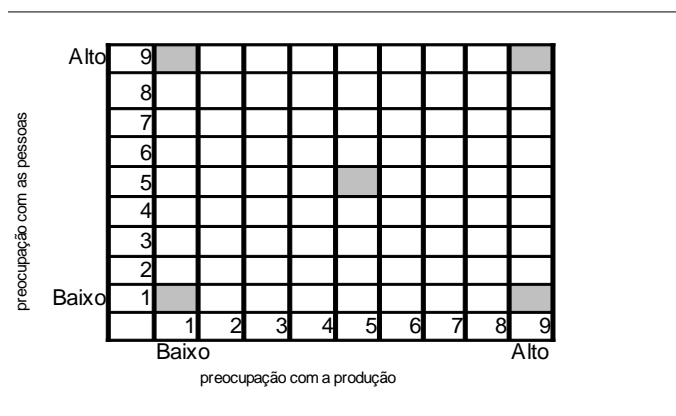


Figura 1: Grade Gerencial de Black e Mouton  
Fonte: Melo (2004, p. 32)

Os autores procuravam encontrar o estilo ideal, dizia Melo (2004), o qual é representado pelo estilo 9.9 que dedica igual atenção às duas dimensões. Assim, o gerente 9.9, de acordo com essa abordagem, consegue um equilíbrio na sua ação gerencial, volta-se para a estruturação e o acompanhamento da tarefa, mas sem descuidar da dimensão relacional, onde as pessoas são mais importantes.

As abordagens com duas dimensões não conseguiram apreender apropriadamente a liderança. A crítica que se faz é a de que as abordagens comportamentais não reconhecem as mudanças nas situações, ou seja, no contexto em que a liderança é exercida. Isso fez com que emergisse um novo conjunto de abordagens, denominadas de abordagens contingenciais, que serão apresentadas a seguir.

### 2.1.3 Teorias contingenciais ou situacionais

Observam os estilos de gerência em diferentes ambientes ou situações, tendo como personagens o liderado, o líder e o ambiente. sustentam que o resultado da ação depende do ambiente. O foco é a ação do líder no contexto.

A teoria das contingências ou situacionais demonstra que o sucesso da liderança reflete as condições situacionais. Foi neste vácuo que surgiram as abordagens para a identificação de variáveis situacionais básicas: o modelo de Fiedler (os grupos eficazes dependem da adequação entre o estilo do líder em interagir com os subordinados e quanto de controle e influência a situação proporciona à ele), a teoria situacional de Hersey e Blanchard (é uma teoria contingencial que enfoca a prontidão dos liderados), a teoria da troca entre líder e liderados ( os líderes criam grupos “dos de dentro” e “dos de fora” e os liderados dentro do “grupo de dentro” recebem avaliações melhores, apresentam rotatividade menor e tem maior satisfação com seus superiores), a teoria da meta e do caminho (sustenta que o comportamento do líder é aceitável para os liderados quando estes o percebem como uma fonte de satisfação, imediata ou futura) e o modelo de participação e liderança (oferece uma seqüência de regras que devem ser seguidas na determinação da forma e da quantidade de participação no processo decisório, em diferentes situações).

O conceito básico da Liderança Situacional consiste na premissa de que não existe um único estilo de liderança apropriado para toda e qualquer situação. O líder, liderados e a situação são as variáveis norteadoras do processo de liderança; entretanto, neste modelo a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos liderados frente a uma tarefa específica (MELO,2007).

Na Figura 2, pode-se observar que os autores do modelo em questão propõem quatro

estilos de liderança: determinar (E1), persuadir (E2), compartilhar (E3) e delegar (E4), os quais envolvem uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento.

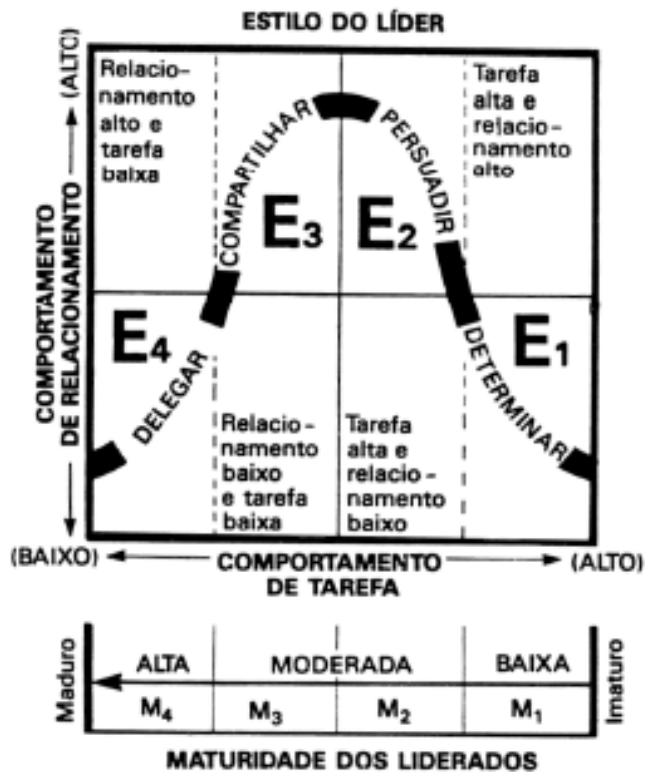


Figura 2 - Esquema geral da liderança situacional  
Fonte: Hersey e Blanchard (1986. p.189)

A maturidade dos liderados é apresentada dentro de um contínuo (imaturo/maduro) em quatro níveis: baixo (M1), baixo a moderado (M2), moderado a alto (M3) e alto (M4).

Tem-se ainda as teorias neocarismáticas, são teorias sobre liderança que enfatizam o simbolismo, o apelo emocional e o extraordinário compromisso por parte dos liderados. Divide-se em três temas comuns: liderança carismática, liderança transformacional e liderança visionária.

Na liderança carismática, os liderados trazem atribuições das capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos. Na liderança transformacional, também chamada carismática, os líderes oferecem consideração individualizada e estímulo intelectual a seus liderados, além de possuírem carisma. Os líderes transacionais conduzem ou motivam seus seguidores na direção de metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas.

A liderança visionária possui a capacidade de criar e articular uma visão de futuro

realista, atrativa e acreditável para a organização ou unidade organizacional. Tem como ponto de partida a situação presente e visa à sua melhoria.

Conclui-se que o estudo das teorias de liderança utiliza inúmeras abordagens, o que irá refletir na conceituação do vocábulo conforme apresentado a seguir.

#### 2.1.4 Conceitos de liderança

São inúmeras as interpretações do termo liderança, dependendo da área de estudo que a utiliza.

A liderança tem sido concebida como centro no processo de grupo, como uma questão de personalidade, como um exercício de influência e de persuasão, como resultante de comportamentos específicos, como uma relação de poder, como um instrumento para alcançar metas, como um esforço de interação, como um papel diferenciado, como a iniciação da estrutura e como muitas combinações dessas definições (BASS, 1990).

Reddin (1970) dizia que um líder não é na verdade, um gerente no sentido formal. Ele é alguém que os outros consideram como principal responsável pela realização dos objetivos do grupo. Sua eficiência é avaliada pelo grau pelo qual ele influencia os seus seguidores na realização dos objetivos do grupo.

Torres (1990) utiliza o termo “práticas de liderança” como sinônimo de “práticas gerenciais”.

O conceito formulado por Bass (1990, p.19-20):

liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que freqüentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e experiências dos membros. Os líderes são agentes de mudança, pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que outras pessoas afetam os atos deles.”

Para Lacombe (2003, p.347), os líderes influenciam as pessoas graças ao seu poder, que pode ser o poder legítimo, obtido com o exercício de um cargo, poder de referência, em função das qualidades e do carisma do líder e poder do saber, exercido graças a conhecimentos que o líder detém.

## 2.2 Criatividade

Andrade (2006) pesquisou a origem do vocábulo criatividade que vem do latim *creare* que significa fazer, e do termo grego *krainen*, o qual significa realizar. No Novo Dicionário Aurélio, a criatividade significa qualidade de criativo, capacidade criadora, engenho e inventividade (FERREIRA, 1987).

Kruglianskas (1996 apud ANDRADE, 2006, p.31) salienta que a criatividade é



fundamental para que ocorra o processo de inovação. A criatividade é a fonte, é o elemento essencial para se obter a inovação, e esta é a “aplicação” das novas idéias criadas. Alencar (1993) explica que os conceitos de inovação e criatividade estão intimamente relacionados e têm sido usados, algumas vezes, como sinônimos. Entretanto, a autora enfatiza que a criatividade é o componente essencial da inovação, e esta englobaria a “concretização” e “aplicação” das novas idéias. A autora concebe o termo criatividade quando relacionado a indivíduos e grupos de indivíduos e o termo inovação quando se trata do ambiente organizacional. Amabile (1990 apud ANDRADE, 2006, p.32) corrobora enfatizando que a criatividade diz respeito à “geração” de idéias novas por um indivíduo ou um grupo pequeno que trabalhem juntos.

Inúmeras são as definições de criatividade. Encontram-se definições baseadas no processo criativo, nas características da pessoa ou ainda, no produto. Porém, todas concordam em alguns pontos, ao reconhecer, que o produto para ser criativo, deve ter o atributo da novidade e deve ser útil, válido em algum momento no tempo e em determinada cultura.

Alencar (1992) salienta que o aspecto mais ressaltado nas definições de criatividade é a urgência de um novo produto, e que para que este produto seja satisfatório ou apropriado, é necessário que seja aprovado por um número significativo de pessoas. Idéias também são consideradas como produto, neste caso.

Alencar (1992) observa que tem sido ressaltada em publicações de diferentes países, a importância de se cultivar a imaginação e a atividade criadora na escola, através de um ensino orientado para a solução de problemas novos e para a preparação do aluno para a produção do conhecimento.

Os autores pesquisados ressaltam que todas as pessoas possuem criatividade, sendo todos capazes de produzir construir, inventar novos objetos, coisas, idéias, reformulações, mesmo em graus diferenciados.

Horta (2006) pesquisou conceitos e definições de criatividade apresentados por autores compreendendo o período de 1968 a 2003, os quais são apresentados a seguir:

<b>Autor</b>	<b>Conceitos /definições de criatividade</b>
Kneller (1968, p. 31)	Como “a descoberta e a expressão de algo que é tanto uma novidade para o criador, quanto uma realização por si mesma”.
Amabile (1983, s.p.)	A produção de novas idéias que são também, de certo modo, úteis, apropriadas, significativas e corretas.
Csikszentmihalyi (1990)	Criatividade, em parte, tem origem em um problema a ser trabalhado, visando

	algo a ser descoberto.
Kao (1991, p. 14)	“Um processo humano que conduz a um resultado que seja novo, útil (resolva um problema existente ou satisfaça uma necessidade existente), e compreensível (pode ser reproduzido)”.
Schwartz (1992, s.p.)	A criatividade como um produto da lógica incomum, não é uma coisa mágica, e sim a desmistificação da realização de algo.
Woodman, Sawyer e Griffin (1993, s.p.)	A geração de uma idéia que seja valiosa e útil para os indivíduos que trabalham junto em um complexo sistema social.
Alencar (1996, p. 102)	“Um processo que resulta em um produto novo, aceito como útil e/ou satisfatório por um número significativo de pessoas em algum tempo.”
Maslow (1982, p. 45)	Criatividade é característica da espécie humana, destacando que “o homem criativo não é o homem comum ao qual se acrescentou algo; o homem criativo é o homem comum do qual nada se tirou”. Portanto, sempre será necessário constituir um ambiente no qual a criatividade não seja coibida, mas sim estimulada, difundida e ampliada. As bases estão em constituir ambientes tanto familiares, educacionais, profissionais, culturais para que se possa aflorar o indivíduo em sua essência – um ser humano.
Lubart (1999, s.p.)	A habilidade apresentada por um indivíduo para produzir um trabalho que seja considerado original, inesperado e apropriado ao contexto que será inserido.
Bundy (2002, p. 43)	A “interação de diferentes testes padrões pelo uso de métodos, convencionais e anticonvencionais, geradores de mudanças úteis e de novos conceitos em produtos”.
Martins e Terblanche (2003, s.p.)	É a geração de uma nova idéia, valiosa e útil, em produtos, serviços, processos e procedimentos apresentada por indivíduos ou grupos em um contexto organizacional específico.

Quadro 1 – Autor/Conceitos/definições de criatividade

Fonte: Horta (2006, p. 38-39)

Dessa forma, de acordo com as definições levantadas por Horta (2006), a criatividade foca-se na natureza dos processos do pensamento e da atividade intelectual usados para gerar soluções novas aos problemas que são apresentados. Já outras definições focalizam as características pessoais aliadas às habilidades intelectuais dos indivíduos, e ainda outras focalizam o produto, no que diz respeito às qualidades e aos diferentes resultados de tentativas criativas.

Alencar (1996, p. 20 apud HORTA, p. 39) diz que “inovar significa introduzir uma novidade, implementar uma nova idéia (processo, bem ou serviço) em uma organização em resposta a um problema percebido”, o que depende de criatividade para gerar essa nova idéia. Amabile et al. (1996, p. 1155 apud HORTA, p. 39), afirmam que “a criatividade, seja ela por indivíduos ou por equipes, é o ponto de partida para a inovação”. Amabile (2004, p.1 apud

HORTA, p. 39) vai além nesse conceito ao afirmar que “nenhuma inovação é possível sem os processos criativos que marcam o objetivo do processo e que são: identificar problemas importantes e oportunidades, colher informação, gerar novas idéias e explorar a validade dessas idéias”. Gurteen (1998, apud HORTA, p. 39) também define criatividade como a geração de idéias.

Também na Educação observa-se uma preocupação crescente com a criatividade, almejando-se que, por meio do processo educacional, os alunos desenvolvam um potencial cognitivo para a produção de inovações e que o professor seja um agente motivador para o desenvolvimento da criatividade nos alunos (ALENCAR, 1995; KNELLER, 1978; TORRANCE, 1963; WECHSLER, 1998 apud DIAS; ENUMO; AZEVEDO JUNIOR, 2004).

Dias, Enumo e Azevedo Junior (2004) afirmam que, de acordo com Alencar (1995), Cunha (1977), Kneller (1978), Novaes (1972), Torrance (1976) e Wechsler (1998), pode-se ter um panorama considerando quatro categorias que guiam as definições atuais de criatividade: (a) a pessoa que cria (temperamento, hábitos, valores, atitudes emocionais, por exemplo); (b) os processos mentais ou o processo criador (motivação, percepção, pensamento criador, comunicação, entre outros); (c) as influências ambientais e culturais (condicionamento educativo e cultural) e (d) o produto criado (invenções, teorias e obras artísticas). Analisando ainda essa questão da definição, observa-se que as abordagens mais recentes, denominadas integrativas, consideram a presença do componente cognitivo, buscando englobar todos os elementos envolvidos no processo de criação, a exemplo da conceituação de Lubart (1994). Este autor considera duas características como centrais: a novidade e o propósito do produto criado; sendo características periféricas a qualidade, a importância e a história de produção, e o julgamento dessa produção pelo consenso social, atentando às nuances de terminologia entre performance criativa, pessoa criativa e potencial criativo. Em consonância com esta definição, Sternberg (2000, p. 337) considera que a “(...) criatividade envolve a produção de alguma coisa que é ao mesmo tempo original e de valor”.

Os fatores que influenciam a criatividade nas empresas e a sua capacidade de inovação, segundo Wechsler (1998), são os mesmos que influenciam a criatividade em qualquer área, assim, os componentes básicos da criatividade devem ser estimulados em todos os ambientes. Um ambiente propício à expressão da criatividade tende a promover a auto-realização individual, uma sociedade mais saudável, estimula ao máximo a capacidade humana para produzir inovações e propor alternativas para velhos problemas.

Alencar (1996) enfatiza que as características de um ambiente criativo estão

diretamente relacionadas a alguns dos direitos da criança divulgados pelo Unicef. Esses são direitos universais do homem e deveriam ser respeitados em todos os ambientes, sendo eles o direito à confiança, à liberdade, de mostrar o que sente, de ter confiança. A autora afirma que oferecer um ambiente favorável ao desenvolvimento da criatividade representa um grande desafio para as organizações, pois estas estão marcadas por relações de desconfiança, normas rígidas e precário sistema de comunicação. Traçar o perfil de uma organização criativa não é, entretanto, uma tarefa difícil [...] o desafio maior reside em proceder às mudanças que se fazem necessárias em **culturas organizacionais** [sem grifo no original] há muito sedimentadas, marcadas pela resistência às novas idéias e refratárias às exigências do mundo moderno. Outros desafios consistem em conscientizar os indivíduos de sua capacidade pessoal para criar [...] e promover mudanças em comportamentos que afetam de forma adversa às relações interpessoais e o clima no ambiente de trabalho”(ALENCAR, 1996, p.92).

Para Sternberg (2000), a expressão da criatividade está vinculada à inteligência, principalmente à inteligência criativa (criar, inventar, planejar), à inteligência analítica (analisar, comparar, avaliar) e à inteligência prática (aplicar, usar e utilizar).

A análise das relações entre a solução de problemas e a criatividade, por sua vez, considera que a solução de um problema envolve vários aspectos, desde a natureza do problema até o uso do conhecimento para solucioná-lo.

Bruno-Faria e Alencar (1996) salientam que a criatividade é um fenômeno universal passível de desenvolvimento e que necessita de determinadas condições para se manifestar. Essas condições, segundo Alencar (1993), devem estar presentes em qualquer que seja o domínio onde a criatividade se manifesta (na família, na escola ou trabalho). Isso implica em conhecer os fatores que influenciam a criatividade dentro das organizações de forma a proporcionar um ambiente que estimule a sua expressão e desenvolvimento. Bruno-Faria e Alencar (1996) levantaram doze categorias relativas a estímulos à criatividade e treze categorias relativas a obstáculos à criatividade, porém os aspectos mais salientados pelos entrevistados foram suporte da chefia, dos colegas e da organização. A pesquisa realizada por Amabile & Grysckiewicz (1989 apud BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996, p. 59) ressaltaram os fatores trabalho desafiante e encorajamento organizacional como estímulos preponderantes nas empresas norte-americanas por elas investigadas.

### 2.3 Liderança criativa

Cochia, Caetano Júnior e Borges (2007) desenvolveram pesquisa utilizando o

modelo de liderança criativa de Richards e Moger. O estudo verificou que o tipo de liderança predominante na empresa analisada foi a liderança transformacional, associada aos fatores de liderança criativa. A escolha do tema da pesquisa foi feita em virtude de que esse modelo aborda aspectos de liderança voltados para a inovação e criatividade nas organizações, muito discutidos atualmente no contexto organizacional.

A liderança criativa (RICKARDS; MOGER, 1999a, 1999b e 2000 apud COCHIA, CAETANO JÚNIOR; BORGES, 2007) sugere que líderes e liderados podem conseguir elevados níveis de criatividade e inovação em equipes de trabalho e atingir ou superar as expectativas de desempenho estabelecidas pela organização a partir do surgimento de estruturas benignas no grupo, favorecidas por um estilo de liderança participativo e apoiador, que enfatiza a mutualidade e a cooperação.

O modelo de Rickards e Moger (1999a, 1999b e 2000 apud COCHIA, CAETANO JÚNIOR; BORGES, 2007) baseia-se fundamentalmente nas equipes de trabalho, que podem ser entendidas como um tipo de grupo organizacional constituído de indivíduos com objetivos comuns, de maneira que sejam capazes de realizar tarefas que resultem em produtos ou serviços que beneficiem a organização. Além do papel do líder nas equipes de trabalho, Rickards e Moger (1999a, 1999b, 2000 apud COCHIA, CAETANO JÚNIOR; BORGES, 2007) consideram sete fatores associados às estruturas “benignas” que favorecem as relações de liderança nas equipes criativas, e foram todos identificados nas equipes de trabalho estudadas por Rickards e Moger (2000 apud COCHIA, CAETANO JÚNIOR; BORGES, 2007). Os sete fatores apresentados possuem uma forte associação entre si e derivam diretamente da ação do líder e de suas relações com as pessoas da equipe. São eles:

1. Plataforma de entendimento: base de conhecimento, crenças e pressupostos que são utilizados para a criação de novas idéias em uma equipe criativa (RICKARDS; MOGER, 1999a apud COCHIA, CAETANO JÚNIOR; BORGES, 2007). O líder esclarece desde o início que a compreensão dos pressupostos é crucial a todos, de maneira que os membros são incentivados a compartilhar seus conhecimentos com os demais e estabelecer seus papéis no desenvolvimento do trabalho (RICKARDS; MOGER, 1999a apud COCHIA, CAETANO JÚNIOR; BORGES, 2007).

2. Visão compartilhada: Quando a equipe acessa e examina a plataforma de entendimento há a sugestão de perspectivas individuais e a soma das perspectivas dominantes cria uma visão compartilhada (RICKARDS; MOGER, 1999a, 2000 apud COCHIA, CAETANO JÚNIOR; BORGES, 2007). O fator visão compartilhada exerce um papel

importante na relação entre os membros da equipe ao criar a identificação das idéias entre os membros e, a partir daí, tornar mais claras as relações de poder no grupo e facilitar a aceitação das idéias de outros. Equipes excepcionais irão fugir das velhas visões e sustentar visões compartilhadas inesperadas (RICKARDS; CHEN, 2000). A partir da visão compartilhada é que se diferenciam as visões comuns, compelidas por hábitos e pressupostos comuns, das visões compartilhadas e expostas de equipes superiores (RICKARDS; MOGER, 1999b, 2000).

3. Clima: comumente citado na literatura, tem uma relação importante com a criatividade, pois aqui não existe somente a intenção de se estabelecer um clima propício para o desenvolvimento das atividades da equipe de trabalho, mas, principalmente, incentivar a criatividade e a inovação. Conseqüentemente, além da importância de um clima organizacional favorável à equipe de trabalho, é importante que a equipe tenha um clima favorável à criatividade. O melhor exemplo de um clima favorável é o de uma equipe onde seus membros confiam-se mutuamente e compartilham uma abordagem positiva e apoiadora (RICKARDS; CHEN, 2000 apud COCHIA, CAETANO JÚNIOR; BORGES, 2007).

4. Resiliência: representa a flexibilidade dos membros da equipe quanto às barreiras ou frustrações que possam surgir, manifestada na capacidade tanto do líder como dos liderados de procurar novas perspectivas para superar as dificuldades (RICKARDS; MOGER, 1999a apud COCHIA, CAETANO JÚNIOR; BORGES, 2007). Equipes que apresentam alta resiliência são capazes de suportar grandes perdas ou situações emergenciais sem que se desfaçam ou abandonem seus objetivos iniciais.

5. Idéias próprias: Para que idéias se tornem criativas, as equipes precisam reconhecer a propriedade de suas idéias, aproximá-las das capacidades reais de cada membro da equipe e, por fim, assumir a responsabilidade de colocá-las em prática. Em equipes com elevada performance criativa, esforços são feitos para criar comprometimento com as idéias e o líder da equipe encoraja deliberações traçadas para alinhar as idéias da equipe em áreas onde os membros têm conhecimento e controle (RICKARDS; CHEN, 2000 apud COCHIA, CAETANO JÚNIOR; BORGES, 2007).

6. Ativação em rede: Aqui, membros da equipe procuram recursos externos para a solução de problemas, compartilhamento de idéias e apoio em geral (RICKARDS; CHEN, 2000 apud COCHIA, CAETANO JÚNIOR; BORGES, 2007). Algumas vezes, as equipes de trabalho precisam contar com recursos que não podem ser obtidos em suas organizações. Equipes criativas procuram, quando necessário, obter externamente os recursos para o

cumprimento de seus objetivos, indo além dos recursos que comumente podem ser encontrados na equipe de trabalho. Equipes de trabalho com elevada performance em criatividade possuem contatos importantes para troca de informações, auxílio técnico e fornecimento de recursos (RICKARDS; MOGER, 1999a, 1999b apud COCHIA, CAETANO JÚNIOR; BORGES, 2007).

7. Aprendizado vindo da experiência: indica que seus membros estão preocupados em fazer com que toda a equipe possa aprender com as experiências de todos, e as intervenções do líder são favoráveis para se obter o aprendizado pela experiência. Em equipes criativas, os membros possuem a atitude de aprender com suas experiências de crescimento e de adaptação contínua para a solução de problemas criativos (RICKARDS; CHEN, 2000 apud COCHIA, CAETANO JÚNIOR; BORGES, 2007)..

Melo (2007) apresenta um modelo teórico autores que considera três estilos de liderança:

- Liderança Autocrática: o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados.
- Liderança Democrática: Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório.
- Liderança Liberal ou Laissez faire: Laissez-faire é a contração da expressão em língua francesa laissez faire, laissez aller, laissez passer, que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar". Neste tipo de liderança o grupo atingiu a maturidade e não mais precisa de supervisão extrema de seu líder, os liderados ficam livres para por seus projetos em prática sendo delegado pelo líder liberal.

#### 2.4 Inter-relação entre criatividade e liderança

Os líderes estão sendo solicitados a criar novos ambientes de trabalho, que estimulem o surgimento da criatividade, levando ao desenvolvimento de novas idéias. O clima propulsor deve ser o de comunicação franca, autêntica e de livre circulação das idéias. A geração de novas idéias é essencialmente uma questão individual ou de pequenos grupos, e pode ocorrer tanto fora das rotinas quanto da própria organização.

A criatividade virou palavra de ordem para o sucesso organizacional. Cresce o número de problemas que não podem aguardar as morosas orientações dos processos tradicionais de

administração. Eles exigem soluções imediatas e originais.

Esta é a era da criatividade, diz Kao (1996 apud PEREIRA FILHO, p.39), porque é a era do conhecimento. E, em uma era que privilegia o conhecimento, a criatividade agrega valor ao conhecimento e o torna progressivamente mais útil.

"Desfeito o mito de que a criatividade era um atributo presente nos gênios ou em alguns poucos iluminados prevalece a concepção de que este é um fenômeno universal passível de desenvolvimento" Bruno-Faria e Alencar (1996, p.50). Eis ainda, que Alencar (1993) salienta que a criatividade necessita de condições adequadas para poder se desenvolver, e é nesse enfoque que surge a liderança como uma das condições de desenvolvimento da criatividade. De acordo com Amabile e Gyskiewicz (1989 apud BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996, p.51) "grande porcentagem de empregados é capaz de gerar e desenvolver idéias criativas, dado um ambiente organizacional propício".

Nesta mesma linha tem-se a liderança como um tema importante para os gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Os líderes também são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário, liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos.

Volberda (1998) afirma que os líderes enfrentam um desafio que é o de possibilitar a existência de uma cultura que encoraje a criatividade, a inovação e a experimentação de valores. O autor explica que a liderança é essencial para criar uma cultura que possibilite o potencial para flexibilidade, pois suas crenças e valores são impostas aos funcionários. Essa subdimensão é constituída por três variáveis que são: estilo de liderança, abordagem de planejamento e atitude gerencial.

Segundo Volberda (1998), o estilo de liderança, primeira variável analisada, diz respeito ao modo como o líder se posiciona em relação aos empregados para o alcance das metas. O líder pode ser do tipo instrutivo, consultivo, participativo e delegativo, conforme indicadores como o grau de direção e colaboração. Ao passar de um estilo para outro ocorre um aumento na autonomia dos funcionários. No estilo instrutivo, a liderança apresenta muita direção e pouca colaboração, nele as atividades são especificadas passo a passo e o controle do desempenho das mesmas é intenso. Na liderança do tipo consultivo há muita direção e alguma colaboração, o líder acompanha de perto o desempenho das tarefas, mas pedir alguma contribuição aos colaboradores na tomada de decisão. O estilo de liderança participativo



possui pouca direção e uma maior colaboração, ou seja, o líder oferece apenas um “suporte” na execução das tarefas e a tomada de decisão tem uma participação maior dos empregados. Por fim, o estilo delegativo apresenta pouca direção e muita colaboração, onde, as decisões sobre as tarefas bem como a responsabilidade por elas são exclusivamente dos colaboradores. Volberda (1998) enfatiza que o estilo mais apropriado de liderança depende amplamente do tipo de tarefa a ser desempenhada (rotina ou improvisado) e da capacidade e motivação dos empregados. Assim, o líder deve estar apto a desempenhar vários estilos.

Fatores como a abertura à experiência, estímulo ao pensamento divergente para tomada de decisões, estimulam o desenvolvimento de uma personalidade criativa. Já a hostilidade, a rejeição, a crítica e o autoritarismo são fatores negativos à criatividade, já que não favorecem o desenvolvimento de traços indispensáveis para que a criança faça um uso maior de sua capacidade de criar, como um autoconceito positivo (DIAS; ENUMO; AZEVEDO JUNIOR, 2004).

Senge (1999) quando fala a respeito dos líderes atuantes na criação de condições que facilitem o processo de aprendizagem organizacional, diz que eles devem possuir uma nova forma de ação. Analogamente, neste estudo enfatiza-se o papel dos líderes atuantes na criação de condições que facilitem o processo de desenvolvimento da criatividade, atuando como professores, regentes e projetistas.

De fato, os líderes influenciam seguidores. Por este motivo, muitos acreditam que os líderes têm por obrigação considerar a ética de suas decisões. Apesar de a liderança ser importante para a gerência e estreitamente relacionada a ela, liderança e gerência não são os mesmos conceitos. Planejamento, orçamento, controle, manutenção da ordem, desenvolvimento de estratégias e outras atividades fazem parte do gerenciamento.

Nonaka e Takeuchi (1997) relatam que os líderes devem estimular seus colaboradores dando-lhes tarefas que sejam tão desafiadoras quanto possível, gerando, atualizando e acumulando conhecimento.

O líder de um grupo precisa possuir mente aberta e focar seus esforços em direção à participação e inclusão dos colaboradores no processo de criatividade. Cabe a ele criar um ambiente de motivação e estímulo à criatividade, promovendo ações que estimulem seus liderados. A adoção da criatividade como uma prática é uma tarefa complexa, porém vital.

A seguir, descreve-se a metodologia utilizada nesta monografia, incluindo: o tipo de pesquisa, a amostra, o instrumento de pesquisa utilizado, os procedimentos utilizados na coleta de dados e a análise dos dados coletados.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo são descritos o método e as técnicas de pesquisa adotados no levantamento de dados sobre estilos de gerência e estímulos e barreiras à criatividade decorrentes do papel do gestor. Constata-se na literatura que a definição metodológica para uma pesquisa empírica tem sido de fundamental importância para as pretensões do pesquisador, que deve informar o que pretende investigar e o porquê de tal pesquisa. Também tem como objetivo apresentar conceitos e exemplos sobre população, amostra e seleção dos sujeitos, dentre outros aspectos relacionados ao desenho da pesquisa (VERGARA, 2000).

A seguir são descritos: o tipo de pesquisa, a amostra a ser pesquisada, o instrumento a ser aplicado, os procedimentos a serem adotados e a forma de análise dos dados coletados.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Segundo Vergara (2000), existem várias taxonomias de tipos de pesquisa, de acordo com os critérios utilizados pelos autores que tratam do assunto. No estudo em questão, serão utilizados os critérios básicos propostos por Vergara (2000), que classifica os tipos de pesquisa quanto aos fins a que se destina e quanto aos meios de investigação.

Quanto aos fins a que se destina, a pesquisa a ser realizada, conforme Vergara (2000), é do tipo quantitativa e descritiva. Quantitativa porque abordo numericamente as respostas dos indivíduos por meio de análises estatísticas descritivas, busca compreender e descrever dados representativos do fenômeno estudado e identifica relações entre variáveis demográficas e funcionais, liderança e fatores de criatividade. Descritiva porque visa caracterizar a população a ser estudada, especialmente quanto às percepções, expectativas e sugestões do pessoal técnico-administrativo da área-meio de uma autarquia pública federal e pretende-se estabelecer correlações entre as variáveis do estudo e definir sua natureza.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho serão realizadas pesquisas sobre o assunto em material científico publicado em livros, revistas, meios eletrônicos. A pesquisa será de campo, porque foram coletados dados primários na instituição em estudo, como, no caso, aplicação de questionários.

#### 3.2 População e Amostra

A Defensoria Pública da União – Categoria Especial – DPU – CE, subordinada à

Defensoria Pública-Geral da União, órgão vinculado ao Ministério da Justiça, localiza-se em Brasília, no Distrito Federal, conta com um total de 112 servidores, sendo 37 da Diretoria-Geral. A amostra foi composta por 35 servidores lotados na Diretoria-Geral. A amostra corresponde a 94,59% do total da força de trabalho da Diretoria.

Justifica-se a escolha dessa amostra tendo em vista a peculiaridade da equipe que tem que demonstrar constantemente recursos inovadores voltados para a auto-estima dos servidores e o desenvolvimento de uma cultura organizacional própria do órgão.

### 3.3 Instrumentos de pesquisa

O levantamento de dados foi realizado com base em dois instrumentos que fizeram parte de um único questionário.

A primeira primeira parte refere-se à Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG) construída e validada por Melo (2004) contendo 19 itens. Esses itens são representados por três fatores listados a seguir:

- Relacionamento - 9 itens (1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19);
- Situacional - 4 itens (3, 9, 15 e 18) e
- Tarefa - 6 itens (4, 7, 8, 12, 14 e 17).

O instrumento foi respondido com base em uma escala Likert de cinco pontos (1- Nunca age assim a 5- Sempre age assim).

O segundo instrumento contém 22 itens extraídos de duas escalas do instrumento denominado Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT) desenvolvido por Bruno-Faria et al, (no prelo). O instrumento é composto por 12 fatores. Neste estudo, foram usados apenas os dois fatores que apresentam aspectos referentes a estímulos e barreiras dos gerentes em relação à criatividade no trabalho, elencados a seguir:

- Suporte do Gerente imediato - 10 itens (2, 3, 5, 7, 10, 11, 13, 16, 18, 20) e
- Atuação inadequada do Gerente - 12 itens (1, 4, 6, 8, 9, 12, 14, 15, 17, 19, 21, 22)

Esta escala também possui respostas fechadas, estruturada em escala tipo *Likert*, de 5 pontos, variando de 1 (discordo plenamente) a 5 (concordo plenamente). O questionário foi respondido escolhendo-se a alternativa que melhor correspondesse ao ambiente onde o entrevistado realiza a maior parte de suas atividades diárias na organização em que trabalha.

A última parte do instrumento de pesquisa foi constituída por itens relativos a dados funcionais e biográficos dos respondentes, bem como um campo para que possam registrar

livremente informações que entendam relevantes sobre o assunto.

#### 3.4 Procedimentos

O questionário foi enviado, por meio eletrônico e físico, com as respectivas instruções de preenchimento e o retorno deu-se por meio eletrônico, além dos meios tradicionais (*in print*), o que foi mais acessível aos respondentes. Todos foram respondidos no local de trabalho.

#### 3.4 Análise dos dados

Analisar os dados coletados por meio da pesquisa *survey* é uma tarefa que requer conhecimento profundo dos dados, tempo disponível e muito cuidado na interpretação dos mesmos. Segundo Freitas et al. (2000), uma pesquisa bem estruturada deve permitir que, de posse das ferramentas apropriadas, se chegue com tempo hábil e com energia à exploração dos dados, o que nem sempre acontece. Além disso, “não pode haver equívoco: para se obter algo bom nos dados, deve-se conhecê-los a fundo e dedicar tempo a essa tarefa” (FREITAS et al., 2000, p. 109).

Assim, para se analisar os dados coletados foram registrados em um arquivo de dados eletrônico no programa *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 16.0. Foram calculados: média, desvio padrão dos fatores e as estatísticas dos dados demográficos e as correlações de Pearson entre as escalas de estilos gerenciais e de estímulos e barreiras à criatividade.

### 3 RESULTADOS

Participaram do estudo 35 respondentes. A análise dos dados revela que há um equilíbrio na quantidade de homens e mulheres, pois 54,8 % dos respondentes é do sexo feminino e 45,2 do sexo masculino. Dentre os sujeitos pesquisados, 61% possui curso superior completo, com tempo de serviço de 5 anos, em média, e cerca de 86% dos respondentes não exercia função de chefia na ocasião da pesquisa. As idades variavam de 18 a 50 anos., sendo as idades mais frequentes entre 26 e 40 anos. A amostra utilizada correspondeu a 94,59% do total da força de trabalho da Diretoria. A estrutura orgnizacional da empresa pesquisada é informal, portanto não há cargos e sim funções de chefia que são em número de quatro.

#### 4.1 Resultados da Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG)

A pesquisa relativa ao estilo gerencial é composta de uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia-a-dia de trabalho com os seus subordinados e corresponde à maneira como a chefia imediata se comporta na organização. A escala de respostas apresenta códigos de 1 (nunca age assim) a 5 (sempre age assim).

Abaixo seguem os resultados das médias e desvio-padrão dos fatores Relacionamento, Situacional e Tarefa, apresentados nos estilos gerenciais pesquisados.

Tabela 1 – Médias e desvios padrão dos Fatores de Estilo Gerencial

<b>Fatores</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Relacionamento	3,76	0,86
Situacional	3,71	0,98
Tarefa	4,30	0,74

A Tabela 1 mostra que os sujeitos, em média, consideraram que os gerentes entre ocasionalmente e frequentemente agem voltados para o relacionamento e para a situação na organização e ainda que os gerentes são frequentemente voltados para a tarefa.

#### 4.2 Resultados das Escalas de Estímulos e Barreiras à Criatividade relacionados ao Comportamento dos Gerentes

A Tabela 2 mostra o resultado das médias e desvio padrão obtidos na pesquisa quanto aos fatores Suporte do Gerente Imediato e Atuação Inadequado do Gerente, apresentados como estilos gerenciais que facilitam ou inibem a expressão da criatividade no ambiente de trabalho.

Tabela 2 – Médias e desvios padrão dos Fatores de Criatividade

<b>Fatores</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Suporte do gerente imediato	3,72	0,74
Atuação inadequada do gerente	2,83	0,93

A Tabela 2 mostra que as respostas se situaram entre em dúvida (3) e pouca concordância (4) em relação ao fator Suporte do Gerente como estímulo à criatividade dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Em relação ao fator Atuação Inadequada do Gerente as respostas se situaram entre pouca discordância (2) e em dúvida (3).

#### 4.3 Resultados das correlações entre Suporte do gerente imediato e Atuação inadequada do gerente

A fim de verificar se há relação entre o fator relacionamento e criatividade, foram calculadas Correlações de Pearson, conforme a seguir.

Tabela 3 – Correlações entre o Fator Relacionamento e as Escalas de Criatividade

<b>Fatores</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
Suporte do gerente imediato	0,56	0,0001
Atuação inadequada do gerente	-0,34	0,045

A Tabela 3 mostra que a correlação é positiva, significativa entre o estilo de gerente voltado para o Relacionamento e Suporte do Gerente Imediato, significa que os sujeitos que concordaram mais que existe suporte do gerente imediato para criatividade são aqueles que perceberam os gerentes agindo mais voltados para o relacionamento .

Há correlação significativa negativa entre o estilo de gerente voltado para relacionamento e atuação inadequada do gestor, significa que os sujeitos que concordaram mais que o estilo do gerente é voltado para o relacionamento foram os que consideraram

menos a criatividade a atuação inadequada do gerente para criatividade.

A Tabela 4 mostra os resultados da correlação entre o Fator Situacional e os Fatores de Criatividade.

Tabela 4 – Correlação entre Fator Situacional e Fatores de Criatividade.

<b>Fatores</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
Suporte do gerente imediato	0,411	0,014
Atuação inadequada do gerente	-0,254	0,141

A Tabela 4 mostra que há correlação significativa positiva entre o estilo de gerente voltado para Situação e o suporte do gerente. Tal resultado indica que aqueles que perceberam que o gerente age mais voltado para a situação foram os que consideraram suporte do gerente para criatividade.

Os resultados das correlações também evidenciaram que quanto maior o nível de escolaridade maior a percepção de suporte do gerente imediato para a criatividade ( $r = 0,411$  ;  $p = 0,014$ ).

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No estudo ora realizado detectou-se, quanto ao estilo de gerência, que os sujeitos, em média, consideraram que os gerentes da organização pesquisada, entre ocasionalmente e frequentemente, agem voltados para o relacionamento e para a situação e, também, que os gerentes são frequentemente voltados para a tarefa. Neste caso, podemos dizer que, segundo Melo (2007), existe um misto de liderança autocrática - o líder focados nas tarefas - e liderança democrática - líder voltado para as pessoas incluindo a participação dos liderados.

De acordo com Melo (2004) a teoria de estilo ou comportamento é alicerçada no jeito quase constante da atuação do líder, segundo sua inclinação para a tarefa ou para as pessoas, enfatiza a orientação habitual do líder, como no resultado encontrado na presente pesquisa. O gerente é voltado para a estruturação e acompanhamento da tarefa, mas sem se descuidar da dimensão relacional, onde as pessoas são mais importantes.

Isidro-Filho (2007) afirma que a base da discussão da evolução das teorias da liderança encontra-se nos comportamentos dos líderes. Para Hersey e Blanchard (1986 apud ISIDRO-FILHO, 2007) a liderança situacional baseia-se na inter-relação entre a quantidade de orientação e direção que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio emocional dada pelo líder e o nível de prontidão dos subordinados no desempenho da tarefa, função ou objetivo.

Quanto ao fator Suporte do Gerente Imediato a pesquisa demonstrou que os indivíduos tem dúvida ou concordam pouco que existe suporte do gerente no dia-a dia de trabalho na organização. Os aspectos mais salientados nos estudos de Bruno-Faria (1998) foram suporte da chefia, dos colegas e da organização.

Quanto ao fator Atuação Inadequada do Gerente, os indivíduos pesquisados pouco discordam ou encontram-se em dúvida se existe atuação inadequada do gerente no dia-a-dia de trabalho.

Bruno-Faria e Alencar (1996) levantaram doze categorias relativas a estímulos à criatividade e treze categorias relativas a obstáculos à criatividade, porém os aspectos mais salientados pelos entrevistados foram suporte da chefia, dos colegas e da organização.

De acordo com Alencar (1998) suporte da chefia é uma das categorias levantadas como estímulo à criatividade. A pesquisa aqui demonstrada conclui que o estilo do gerente que é voltado para o relacionamento, dá suporte aos subordinados.

Chefes que não ouvem os funcionários, não valorizam suas idéias e produções, não



aceitam idéias novas, não estimulam a criatividade dos empregados, mantêm distância entre eles e seus subordinados, não estabelecem metas a serem seguidas são características que criam barreira à criatividade levantadas por Alencar e Bruno-Faria (1998). Afirma-se, pois, que o resultado da pesquisa mostra que há correlação entre o estilo de gerente voltado para o Relacionamento com a atuação adequada do gestor.

Os resultados indicaram correlações significativas entre estilos de gerência e criatividade. O estilo de gerência voltado para o Relacionamento e para a Situação foram relacionados como estímulo à criatividade.

De acordo com Melo (2007) o conceito mais aceito na realidade brasileira é o abordado sob a perspectiva da teoria situacional da liderança porposta por Hersey e Blanchard, em 1986. O conceito básico da liderança situacional consiste na premissa de que não existe um único estilo de liderança apropriado para toda e qualquer situação. Neste modelo, a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos liderados frente a uma tarefa específica (Melo, 2007).

De acordo com Alencar (1998) suporte da chefia é uma das categorias levantadas como estímulo à criatividade. A pesquisa aqui demonstrada conclui que o estilo do gerente que é voltado para o relacionamento, dá suporte aos subordinados.

A correlação entre o fator Tarefa e os fatores de Criatividade não foi significativa, portanto não será discutida aqui.

Há correlação significativa negativa entre o estilo de gerente voltado para Relacionamento e Atuação Inadequada do Gerente, significa que os sujeitos que concordaram mais que o estilo do gerente é voltado para o relacionamento foram os que consideraram menos a atuação inadequada do gerente.

## 5 CONCLUSÕES

O desenvolvimento da criatividade dentro das empresas depende de fatores do ambiente organizacional. Dentre esses fatores destaca-se a liderança a qual, segundo estudiosos da temática, é considerada primordial para a expressão da criatividade. Assim, torna-se necessário criar condições que possibilitem oportunidades e ocasiões para essa expressão.

Nesse contexto, este estudo teve como objetivo principal de identificar o tipo de liderança que favorece a expressão da criatividade dos indivíduos e grupos, a partir das percepções de funcionários, de uma organização do Serviço Público Federal.

Destaca-se a relevância científica e social desta investigação, pois são raros os estudos que abordam o binômio liderança e criatividade. Com isso, acredita-se que esta pesquisa contribui para o preenchimento dessa lacuna. Enfatiza-se, ainda, que a criatividade de interesse da organização, segundo os teóricos (PAROLIN, 2001; PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2004; CORREIA; DORNELES, 2003), é aquela direcionada aos objetivos organizacionais, ou seja, aquela que possibilita, por exemplo, a melhoria de um produto ou de um processo.

Na busca de uma síntese para o aprendizado obtido com a pesquisa, não obstante as suas limitações típicas de um estudo descritivo, há alguns aspectos que merecem ser destacados.

O fator relacionamento da liderança indica que os funcionários tendem a perceber comportamentos criativos quando suas chefias comportam-se no sentido de construir relações saudáveis com seus subordinados. Em outras palavras, o líder que tende a se comportar de modo mais mobilizador, participativo, e busca oferecer suporte aos subordinados, demonstra favorecer a expressão da criatividade.

Um primeiro ponto que foi observado, é que os gerentes na organização estudada são mais voltados para a tarefa. Outra conclusão é que o gerente que dá suporte aos subordinados no sentido de estimular a criatividade é aquele que é fortemente voltado para o relacionamento.

Ou seja, confirmou-se neste estudo que, conforme o referencial teórico abordou, as chefias imediatas que dão suporte aos funcionários influenciam nas condições facilitadoras do processo de criatividade enquanto que os gerentes que agem de forma inadequada tendem a manter o *status quo*, com menor influência no que tange à criatividade.

Uma limitação deste estudo repousa na dificuldade de encontrar literatura nacional sobre a relação entre criatividade e liderança no contexto organizacional. Verifica-se que muito se encontra sobre liderança, a literatura sobre criatividade é mais escassa e raras obras sobre a inter-relação dos dois conceitos.

Outro aspecto limitador refere-se ao tamanho da amostra. Vê-se que embora quase a totalidade da força de trabalho da Diretoria da organização investigada tenha participado do levantamento de dados, foram poucos os sujeitos da pesquisa.

Sugere-se aplicar as referidas escalas em amostras maiores, incluindo sujeitos de diferentes setores de uma organização e de diferentes organizações para verificar se esses achados se confirmam. Também deve ser feita uma ampla revisão da literatura internacional para possibilitar uma discussão mais abrangente dos resultados do presente estudo.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, M. L. S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo v. 31, n.2, p. 50-61, abril/junho 1998.
- ALENCAR, E. M. S. **Criatividade**. 2. ed. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1993.
- \_\_\_\_\_. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio das organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 6-11, nov./dez. 1995.
- \_\_\_\_\_. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- \_\_\_\_\_. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 8, n. 2, p. 18-25, abr./jun. 1998.
- AMABILE, T. M. Como não matar a criatividade. **HSM Management**. São Paulo, n. 12, p. 110-116, jan./fev. 1999.
- AROMA, WILSON, SILVA, ADRIANA C. A influência dos líderes na melhoria dos serviços de atendimento em agências bancárias atuando no processo de aprendizagem dos atendentes. In ENCONTRO DA ANPAD, 2003, Atibaia – SP. Resumo dos trabalhos – ENANPAD 2003 – resumos (impressos) e textos integrais (CD ROM) Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.
- BRUNO-FARIA, M. F.; ALENCAR, E. M. L.S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, n.31, v. 2, p. 50-61, 1996.
- BRUNO-FARIA, M. F.; ALENCAR, E. M. L.S. Indicadores de clima para a criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, n.33, v. 4, p. 86-91, 1998.
- BRUNO-FARIA, M.F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, S.M.V.(Org.), **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003, p.111-142.
- BRUNO-FARIA, M.F. **O processo criativo em indivíduos e grupos participantes de projetos inovadores**. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil, 2004.
- BLANCHARD, KEN. Virando ao contrário a Pirâmide Organizacional. In HESSELBEIN, Francês; Goldsmith, Marssall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 3 ed. São Paulo: Futura, 1997.
- COCHIA C.B.R.; CAETANO JÚNIOR, J.M.V.; BORGES, W. A Liderança em uma Concessionária de Motocicletas. In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- CORREIA, G. S.; DORNELES, S. B. Uma nova concepção de criatividade na perspectiva da

racionalidade. In: Encontro da Anpad, 27., 2003, Atibaia. **Anais...Atibaia: ENANPAD, 2003. CD-ROM.**

CORREIA, G. S. **Avaliação do potencial da estrutura organizacional da Cerâmica Portobello para o desenvolvimento da criatividade.** 2004. 204f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DIAS, T. L.; ENUMO S. R. F.; AZEVEDO JR, R. R. Influências de um programa de criatividade no desempenho cognitivo e acadêmico de alunos com dificuldade de aprendizagem. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 9, n. 3, p. 429-437, set./dez. 2004

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987.

FIEDLER, F. E.; CHEMERS, M. M. **Liderança e administração eficaz.** São Paulo: Pioneira/EDUSP, 1981.

HAMPTON, D.R. **Administração – Comportamento organizacional.** São Paulo: MacGraw Hill, 1990.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HORTA, DANIELA M. O. **Orientação para o mercado, criatividade, sucesso em novos produtos: um estudo de caso em uma empresa de Alta Tecnologia.** Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) PUCRS, 2006.

ISIDRO-FILHO, A. **Mecanismos e cultura de aprendizagem em organizações: análise de suas relações com liderança em uma organização financeira.** 2006. 140f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília. Brasília.

ISIDRO-FILHO, A.; GUIMARAES, T.A. **Liderança e Mecanismos de Aprendizagem em Organizações: análise de suas relações em uma organização financeira.** In: Encontro da Anpad, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007. CD-ROM.

KAO, J. J. **Jamming: a arte e a disciplina da criatividade na empresa.** São Paulo: Campus, 1997.

KNELLER, G. F. **A arte e a ciência da criatividade.** São Paulo: IBRASA – Instituição Brasileira de difusão cultural S/A, 1978.

LACOMBE, F.J.M.; Heilborn, G.L.J. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MELO, E.A.A. Escala de Avaliação do estilo gerencial(EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista psicologia: organizações e trabalho**, v. 4(2), p.31-62, 2004.

MELO, E.A.A. **Liderança e aprendizagem em organizações.** Apostila. Brasília: PPGA/UnB,

2007.

MELO, E.A.A. Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard(1974). Apostila. Brasília: PPGA/UnB, 2007.

PEREIRA FILHO, J. L. **Inovação e criatividade em organizações brasileiras**: um estudo piloto de casos nacionais. Dissertação (Mestrado em Administração), EAESP/FGV, São Paulo, Brasil, 1996.

PAROLIN, S. R. H. **A perspectiva dos líderes diante da gestão da criatividade em empresas da região metropolitana de Curitiba**. 2001. 169f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. G. de. A criatividade, a inovação e a competência dos gestores: suas relações com o comprometimento organizacional. In: Encontro da Anpad, 28., 2004, Curitiba. **Anais...**Curitiba: ENANPAD, 2004. CD-ROM.

SENGE, PETER. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1999.

RICKARDS, TUDOR; MOGER, SUSAN. **Handbook for creative team leaders**. Hampshire: Gower, 1999b.

WICK, CALHOUN W., LEÓN, LU STANTON. **O desafio do aprendizado – como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado**. São Paulo: Nobel, 1996.

## ANEXO A – Instrumento de coleta de dados

### ESCALA DE AVALIAÇÃO DE ESTILOS GERENCIAIS (EAEG)

Prezado (a) senhor (a),

A presente pesquisa faz parte do Curso de Especialização de Gestão de Pessoas da Universidade de Brasília e tem como objetivo investigar estilos gerenciais que facilitam ou inibem a expressão da criatividade no ambiente de trabalho.

Sua participação é de extrema importância para que possamos avançar na compreensão da criatividade no ambiente do trabalho, especialmente no papel dos gerentes de equipes.

Por favor, responda a todas as questões, escolhendo a alternativa que melhor corresponda ao **ambiente onde você realiza a maior parte de suas atividades diárias na Organização em que trabalha.**

Informamos que as respostas serão tratadas de maneira confidencial e os resultados serão apresentados de modo a não permitir a sua identificação.

Agradecemos antecipadamente a sua indispensável colaboração.

Claudete Botelho Machado – Universidade de Brasília

[claudetebm@gmail.com](mailto:claudetebm@gmail.com)

---



---

**PRIMEIRA PARTE**

Você encontrará a seguir uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia-a-dia de trabalho com os seus subordinados. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como a sua chefia imediata se comporta na organização.

Para responder, assinale com “X” apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

<b>ITENS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.					
2. É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.					
3. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.					
4. Coloca o trabalho em primeiro lugar					
5. Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados					
6. Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados.					
7. É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
8. Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).					
9. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
10. Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.					
11. Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho.					
12. Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
13. Demonstra confiança nos subordinados					
14. Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					
15. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
16. Mostra-se acessível aos subordinados.					



17. Valoriza o respeito à autoridade.					
18. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa					
19. Encontra tempo para ouvir os membros do grupo					

---



---

## SEGUNDA PARTE

### INDICADORES DE CONDIÇÕES PARA CRIAR NO AMBIENTE DE TRABALHO (ICCAT)

A seguir, encontram-se itens relativos ao papel do gerente no ambiente de trabalho. Tratam-se de duas escalas do ICCAT que tem como propósito avaliar estímulos e barreiras à criatividade. Responda cada item utilizando um dos códigos seguintes:

Discordo plenamente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo plenamente
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

No espaço ao lado de cada afirmativa sobre o ambiente em que trabalha, marque um X no número que melhor corresponda à sua percepção, conforme códigos acima descritos.

Escolha apenas uma resposta para cada item.

ITENS	1	2	3	4	5
1. O gerente costuma ouvir apenas as idéias dos colaboradores com quem ele tem mais afinidade.					
2. Meu gerente aceita idéias diferentes das dele.					
3. O gerente elogia as idéias novas e de valor que são apresentadas pelos empregados.					
4. O gerente censura os erros cometidos pelas pessoas no trabalho.					
5. O gerente imediato explica claramente qual o papel de cada um dos componentes do grupo de trabalho.					
6.. Meu gerente não submete as idéias que o grupo de trabalho propõe à avaliação da instância superior, visando análise e possível aprovação.					
7. O meu gerente estimula os funcionários na busca de novas idéias e soluções para os problemas da Organização.					
8. Meu gerente imediato tem receio de que eu apresente melhor desempenho do que ele no trabalho.					
9. Os colaboradores que discordam de seus gerentes são mal vistos por estes.					
10. Sou solicitado(a), pelo meu gerente imediato, a dar sugestões quanto ao aprimoramento dos serviços e/ou produtos que a Organização oferece.					
11. O gestor encoraja as pessoas a experimentar novas formas de executar o trabalho.					
12. O gerente acredita que somente é correta a maneira como ele realiza o trabalho.					
13. O gerente faz críticas construtivas sobre o meu desempenho no trabalho.					

14. A falta de conhecimento das atividades do setor impede que o gerente discuta as idéias novas com seus colaboradores.

--	--	--	--	--

Discordo plenamente	Discordo pouco	Em dúvida	Concordo pouco	Concordo plenamente
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>ITENS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15. Os gerentes não estimulam a interação entre as pessoas da equipe de trabalho.					
16. Meu gerente estimula a interação entre os colegas de trabalho.					
17. Sinto-me pressionado pelo meu gerente imediato para realizar as tarefas de determinada forma.					
18. O gerente estimula a diversificação do modo de realização das atividades de trabalho.					
19. Sinto-me vigiado(a) pelo meu gerente imediato, enquanto realizo minhas atividades de trabalho.					
20. O gerente acredita na minha capacidade de realizar trabalhos de qualidade.					
21. O gerente toma decisões sobre atividades sem consultar aqueles que irão realizá-las.					
22. Quando proponho uma idéia nova, é comum que algum gerente se aposses dela como se fosse sua.					

**TERCEIRA PARTE**

Para finalizar, solicitamos-lhe a gentileza de responder aos seguintes itens, de modo a possibilitar a descrição das características dos participantes da pesquisa.

Sexo      1. ( ) masculino                      2. ( ) feminino

Faixa etária:

- |                     |                         |
|---------------------|-------------------------|
| 1. ( ) 18 a 25 anos | 4. ( ) 26 a 40 anos     |
| 2. ( ) 26 a 30 anos | 5. ( ) 41 a 45 anos     |
| 3. ( ) 31 a 35 anos | 6. ( ) 46 a 50 anos     |
|                     | 7. ( ) acima de 50 anos |

Escolaridade:

- |                            |                               |
|----------------------------|-------------------------------|
| 1. ( ) 1º.grau incompleto  | 6. ( ) superior completo      |
| 2. ( ) 1º. grau completo   | 7. ( ) mestrado em andamento  |
| 3. ( ) 2º. grau incompleto | 8. ( ) mestrado completo      |
| 4. ( ) 2º. grau completo   | 9. ( ) doutorado em andamento |
| 5. ( ) superior incompleto | 10. ( ) doutorado completo    |

Tempo de trabalho na Empresa: \_\_\_\_\_ anos.

Cargo que ocupa na Empresa: \_\_\_\_\_

Gerencia alguma equipe de trabalho? ( ) sim ( ) não

Acrescente outras informações que considerar relevante

---

---

---

---

Agradecemos o apoio na pesquisa.