

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

RENATA FORTINI MACHADO

**O PENSAMENTO CRIATIVO NO EXERCÍCIO DA PROFISSÃO
CONTÁBIL**

**ESTUDO DE CASO: OS REFLEXOS DO TREINAMENTO DO
PENSAMENTO CRIATIVO APLICADO AOS PROFISSIONAIS DA
ÁREA CONTÁBIL DE UM GRUPO ECONÔMICO BRASILEIRO
DE GRANDE PORTE.**

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS

**PUC – SP
São Paulo
2012**

RENATA FORTINI MACHADO

**O PENSAMENTO CRIATIVO NO EXERCÍCIO DA PROFISSÃO CONTÁBIL
ESTUDO DE CASO: OS REFLEXOS DO TREINAMENTO DO PENSAMENTO
CRIATIVO APLICADO AOS PROFISSIONAIS DA ÁREA CONTÁBIL DE UM
GRUPO ECONÔMICO BRASILEIRO DE GRANDE PORTE.**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, sob a orientação da Profa. Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos.

**PUC-SP
SÃO PAULO
2012**

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos.

Orientadora

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP

Prof. Dr. Almir Volpi

Universidade Paulista - UNIP

Livre Docente Prof. Dr. José Carlos Marion

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família,
pelo incentivo, apoio, compreensão
e carinho durante esta jornada.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo dom da vida.

Aos meus pais, Maria José e Luiz, que permitiram e incentivam meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Às minhas irmãs, Cintia e Fabiana e aos amigos que contribuíram com incentivo à conclusão do presente trabalho.

Ao meu marido Fernando, que continuamente tem sido o meu apoio na jornada da vida.

À minha orientadora, Profa. Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos, por sua experiência, paciência e dedicação, presentes em todo o momento de convivência e, especialmente, pelo ensino prático da importância da Metodologia Científica na construção do conhecimento.

Aos membros da Banca Examinadora, aos Professores Doutores Almir Volpi e José Carlos Marion, pelas contribuições e conselhos.

Ao Prof. Ms. Adhemar Aparecido De Caroli, economista de formação e mestre em ciências contábeis, pelo apoio à minha formação profissional, através das aulas ministradas no curso de graduação pela PUC-SP.

Aos colegas e professores do curso de Mestrado em Ciências Contábeis da PUC-SP, que tanto contribuíram para a conclusão desta dissertação.

Aos funcionários da PUC-SP.

À Darda, colega de profissão, por ter-me inspirado para o tema desta pesquisa e pela ajuda na realização do estudo de caso. Agradeço também a toda a sua equipe, por terem participado da pesquisa.

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo investigar as possíveis questões do ambiente empresarial, que motivaram a empresa XYZ a investir no treinamento do pensamento criativo com os profissionais da área contábil e os possíveis reflexos do treinamento gerado nos participantes do treinamento e ao departamento contábil. Especificamente, pretende-se verificar a criatividade dos contadores considerando o perfil comportamental, por meio do questionário desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Coaching, as características do ambiente que indicam a necessidade de indivíduos criativos, o levantamento da percepção dos contadores quanto aos reflexos do treinamento para sua vida profissional e ao departamento. Para tanto, a pesquisa foi realizada com um grupo econômico brasileiro de grande porte. Para a pesquisa, de natureza exploratório-descritiva, com abordagem tanto qualitativa quanto quantitativa, utilizou-se o método de estudo de caso. Nos resultados do questionário do perfil comportamental, os contadores não se mostraram com perfil predominante à criação, apesar de que o ambiente demanda de indivíduos criativos para responder aos desafios da área. Como reflexo do treinamento foi possível aos contadores visualizarem que na sua profissão é possível ser criativo e que o potencial pode ser desenvolvido pelo esforço individual e através das técnicas como o Mapa Mental e *Brainstorming*. E, por fim, na percepção dos contadores, se pode aumentar o valor da profissão contábil considerando a habilidade criativa no exercício da função, quando boas ideias criam valor para empresa.

Palavras-Chave: Criatividade; Pensamento Criativo; Habilidades do Contador.

ABSTRACT

This research aims to investigate the possible business environment issues that motivated the XYZ company to invest in the training of creative thinking with accounting professionals and the possible impact of the training generated in the training participants and the accounting department. Specifically we intend to verify the creativity of accountants considering the behavioral profile, using the questionnaire developed by the Brazilian Institute of Coaching, the environment characteristics that indicate the needs of creative individuals, raising the perception of accountants as to the consequences of training for his life professional and to the department. To this end, the survey was conducted in a large group of Brazilian companies. The research, an exploratory descriptive study, qualitative and quantitative, and used the case study method. The results showed that the accountants, participants of the research, were not as predominant features the creative profile, although the environmental demand for creative individuals to meet the challenges of the area. Through the training it was possible the accountants visualize that in all professions can be creative and that the potential can be developed by individual effort and through techniques such as Brainstorming and Mind Map. And finally, in the perception of the accountants, can grow the value of the accounting profession considering the creative ability on the job, when ideas create value for the company.

Keywords: Creativity; Creative Thinking; Abilities of Accountants.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Teorias Filosóficas da Criatividade.....	23
Quadro 2	Teorias da Criatividade pelas Abordagens Psicológicas.....	25
Quadro 3	As Etapas do Modelo CPS – <i>Creative-Problem-Solving</i>	29
Quadro 4	Características Comportamentais comuns aos Indivíduos Criativos	33
Quadro 5	Características Comportamentais – Ned Herrmann	39
Quadro 6	Estímulos ao Ambiente Criativo.....	49
Quadro 7	Obstáculos ao Ambiente Criativo.....	50
Quadro 8	Funções do Contador – Pesquisas Internacionais.....	52
Quadro 9	Funções do Contador – Pesquisas Nacionais.....	53
Quadro 10	Comparativos Conceituais de Competência.....	59
Quadro 11	Características Subjacentes que compõem as Competências.....	63
Quadro 12	Dimensões Organizacionais da Competência.....	65
Quadro 13	Atitudes, Habilidades e Conhecimentos do Contador.....	67
Quadro 14	Pesquisas de Diversos Autores sobre as Competências do Contador.....	69
Quadro 15	Competências do Profissional Contábil.....	73
Quadro 16	Mapeamento do Ambiente da Empresa XYZ (de 1 a 5).....	82
Quadro 17	Mapeamento do Ambiente da Empresa XYZ (de 6 a 9).....	83
Quadro 18	Mapeamento do Ambiente da Empresa XYZ (de 10 a 11).....	83
Quadro 19	Mapeamento dos Reflexos do Treinamento Pensamento Criativo (de 12 a 14).....	84
Quadro 20	Mapeamento dos Reflexos do Treinamento Pensamento Criativo (de 15 a 17)	84
Quadro 21	Mapeamento dos Reflexos do Treinamento Pensamento Criativo (de 18 a 19)	85
Quadro 22	Mapeamento dos Reflexos do Treinamento Pensamento Criativo (de 20 a 22)	85
Quadro 23	Mapeamento dos Reflexos do Treinamento Pensamento Criativo (de 23 a 25)	86
Quadro 24	Mapeamento dos Reflexos do Treinamento Pensamento Criativo (de 26 a 29)	86
Quadro 25	Mapeamento dos Reflexos do Treinamento Pensamento Criativo (de 30 a 34)	87

Quadro 26	Mapeamento Perfil Comportamental – Gato.....	87
Quadro 27	Mapeamento Perfil Comportamental – Lobo.....	88
Quadro 28	Mapeamento Perfil Comportamental – Águia.....	88
Quadro 29	Mapeamento Perfil Comportamental – Tubarão.....	89

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Representação gráfica de um modelo de Mapa Mental.....	30
Figura 2	Os Três Componentes da Criatividade.....	32
Figura 3	Quadrante cerebral – Ned Herrmann.....	36
Figura 4	O Perfil Comportamental das Profissões.....	38
Figura 5	Comportamento Humano – NED HERRMANN.....	41
Figura 6	No Processo de Aprendizagem.....	42
Figura 7	No Processo de Trabalho.....	42
Figura 8	No Processo de Criação.....	43
Figura 9	No Processo de Relacionamento Social.....	43
Figura 10	Visão Geral da Profissão Contábil.....	54
Figura 11	Conceitos sobre Competência.....	60
Figura 12	Centro e Superfície das Competências.....	61
Figura 13	Habilidades e Atitudes do Contador.....	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Necessidade do Ambiente – Negociação.....	89
Tabela 2	Necessidade do Ambiente – Melhorias.....	90
Tabela 3	Necessidade do Ambiente – Gerar ideias para solução de problemas.....	90
Tabela 4	Necessidade do Ambiente – Gerar ideias para solução de problemas.....	90
Tabela 5	Necessidade do Ambiente – Gerar ideias para solução de problemas.....	91
Tabela 6	Necessidade do Ambiente – Busca de Parcerias.....	91
Tabela 7	Reflexos do Treinamento (Q.13).....	92
Tabela 8	Reflexos do Treinamento (Q.13)	92
Tabela 9	Reflexos do Treinamento (Q.15)	92
Tabela 10	Reflexos do Treinamento (Q.14)	93
Tabela 11	Reflexos do Treinamento (Q.16,17,18,20,21,31).....	93
Tabela 12	Reflexos do Treinamento (Q.23).....	93
Tabela 13	Reflexos do Treinamento (Q.25,26,27,28,29,30).....	94
Tabela 14	Reflexos do Treinamento (Q.33,34).....	94

LISTA DE SIGLAS

AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
BFI	Barreiras e Facilitadores à Inovação
CEO	Chief Executive Officer
CES	<i>Câmara do Ensino Superior</i>
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CNE	<i>Conselho nacional de Educação</i>
CPS	Creative Problem Solving
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
HBDI	Herrmann Brain Dominance Instrument
IBC	Instituto Brasileiro de Coaching
ICC	Indicadores de Clima para a Criatividade
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
MEC	Ministério da Educação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO I – A CRIATIVIDADE	21
1.1. Conceito de Criatividade.....	21
1.2. O Pensamento Criativo.....	26
1.3. O Indivíduo Criativo e a Tipologia Comportamental.....	32
1.3.1 Os Tipos Comportamentais.....	35
1.4. A Criatividade no Contexto Organizacional.....	44
CAPÍTULO II – O CONTADOR NO CONTEXTO GLOBALIZADO	52
2.1. A Função.....	52
2.2. A Competência.....	56
2.2.1. Características da Competência.....	61
2.2.2. A Gestão das Competências Profissionais na Organização.....	64
2.2.3. A Competência Profissional do Contador	66
2.3. Os Desafios da Profissão e as Expectativas para o Futuro.....	71
CAPÍTULO III – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	74
3.1. Método.....	74
3.2. Metodologia.....	75
3.2.1. Classificação da Pesquisa.....	75
3.3. Questões de Pesquisa.....	75
3.4. Escolha do Caso.....	76
3.5. Sujeitos.....	77
3.6. Técnicas de Pesquisa.....	77
3.6.1. Teste Perfil Comportamental.....	78
3.6.2. Formulário de Questões e Entrevista.....	79
3.6.2.1. Validação do Instrumento e Aplicação do Teste Piloto.....	80
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO, ANÁLISES E INTERPRETAÇÕES DOS RESULTADOS	81
4.1. Apresentação.....	81
4.2. Análises.....	87

4.2.1. Mapeamento da Tipologia Comportamental dos Profissionais da Área Contábil.....	87
4.2.2. Mapeamento das Características do Departamento Contábil que demandam das Habilidades do Pensamento Criativo.....	89
4.2.3. Mapeamento dos Reflexos do Treinamento do Pensamento Criativo, Aplicado com os Contadores.....	91
4.2.4. Resultado da Entrevista realizada com Três Profissionais da Área Contábil, sendo que um não participou do Treinamento Pensamento Criativo.....	95
4.3. Interpretações.....	101
4.3.1. Interpretação do Perfil Comportamental.....	101
4.3.2. Interpretação do Ambiente Empresarial.....	103
4.3.3. Interpretação dos Reflexos do Treinamento.....	104
CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	112
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	113
APÊNDICES.....	121

INTRODUÇÃO

Esta introdução apresenta o tema “O Pensamento Criativo no Exercício da Profissão Contábil”, mostrando uma visão geral do assunto, os objetivos geral e específico, a justificativa, a definição do problema, a metodologia, as hipóteses, bem como a organização do estudo.

Analisando o contexto atual, a criatividade é um assunto de interesse crescente pelas empresas devido à necessidade de explorar o potencial criativo dos colaboradores, fazer frente às pressões do cotidiano, reagir às ameaças, resolver problemas e descobrir as oportunidades. Os profissionais que identificam e implantam novas ideias e eficazes agregam valor à organização e a torna mais competitiva.

As pesquisas sobre o tema “criatividade” são muitas e, embora a maioria seja proveniente de outras áreas do conhecimento como Marketing e Psicologia, também existem pesquisas voltadas para a importância da habilidade criativa no contexto empresarial.

Kao (1998), professor da *Harvard Business School*, especialista em criatividade empresarial, anuncia a Era da Criatividade, marcada pela tecnologia, conhecimento e pela necessidade de reinventar-se para crescer, bem como a exigência de realizar tarefas criativas.

Deste modo, surgem trabalhos nas organizações batizados de projetos e que são inovadores.

O ambiente empresarial, forçado pela necessidade de competir de forma globalizada, tornou-o dinâmico e complexo como, por exemplo, ofertam novos e diferentes serviços como estratégia para aumentar a lucratividade; substituem os seus sistemas tecnológicos obsoletos por soluções modernas, bem como realizam novas combinações empresariais para a expansão e consolidação dos negócios.

Esses e muitos outros eventos agitam o dia a dia das empresas em todos os seus departamentos, obrigando os colaboradores a se adaptarem em diferentes situações, como tomarem decisões mais frequentes e inéditas, de maneira precisa e eficaz, propor melhorias, mudanças e novas ideias que agreguem valor para a empresa dentro da sua função.

Com os assuntos empresariais mais complexos surgem diferentes problemas a serem resolvidos e, ainda, com os modelos organizacionais esgotados, forçam o desenvolvimento e aplicação de novas ideias, conhecimentos e soluções.

A aplicação da criatividade no contexto organizacional merece destaque na atualidade pela capacidade do indivíduo gerar ideias, soluções práticas e eficazes para os problemas do dia a dia da empresa.

A busca para compreender os desafios enfrentados pelos contadores no contexto organizacional e as novas habilidades que as empresas competitivas requerem do contador marcam o período de muitas pesquisas que buscam contribuir para a evolução da profissão. No entanto, em especial, na área contábil, são poucas as pesquisas que buscam estudar o valor da criatividade como habilidade profissional do contador.

A criatividade, no contexto contábil, pode ser confundida e mal interpretada pelo preconceito do uso da criatividade para identificar oportunidade para maquiar o balanço contábil e que levam as fraudes contábeis e os escândalos à profissão.

O benefício da criatividade na área contábil, como para outras áreas da empresa, é utilizá-la para identificar, propor e implantar novas soluções aos problemas que surgem no dia a dia, identificar as oportunidades de melhorias para a empresa, atuar estrategicamente para alcançar os objetivos e interesses do departamento, alcançar a boa negociação com outros departamentos, tudo com objetivo de agregar valor à profissão contábil e ao resultado geral da organização.

Os estudos do uso da criatividade na área contábil merecem importância pela contribuição que essa habilidade pode proporcionar ao profissional contábil no ambiente empresarial que está inserido. E, como consequência, os resultados alcançados através da criatividade podem ser motivadores e estimular profissionais a atuarem com atitudes criativas.

O conhecimento profundo das fases do negócio, visão e pensamento sistêmico, as ideias boas, rápidas e solucionadoras, a atitude competente e competitiva, ser agente de mudança com foco nas melhorias, ser facilitador do fornecimento de informações contábeis a outros departamentos da organização, ter comunicação e negociação acentuada com profissionais da empresa toda, são quesitos que marcam as atitudes desafiadoras requeridas aos contadores. Nesse

contexto, a criatividade pode ser uma habilidade que contribui ao contador alcançar os resultados desejados pela organização.

O grande desafio das empresas é repensar e adaptar as suas culturas que conduzem ao desenvolvimento do potencial criativo dos profissionais de todos os departamentos da empresa, efetuar o gerenciamento da criatividade com o propósito de contribuir para a adaptação da empresa à realidade do mercado.

Como objetivo geral esta dissertação propõe levantar as principais teorias sobre a criatividade quanto a sua importância e à aplicação no ambiente empresarial, bem como a função e as competências dos contadores nos dias atuais. Também intenciona investigar as possíveis questões do ambiente que motivaram a empresa XYZ a realizar o treinamento do pensamento criativo com os profissionais da área contábil e analisar, por meio da percepção do contador, quais os reflexos gerados aos participantes do treinamento e ao departamento.

São objetivos específicos:

- Avaliar as características do ambiente do departamento contábil da empresa **XYZ**, quanto às necessidades das práticas criativas.
- Avaliar a percepção dos contadores a respeito do valor da habilidade criativa para o exercício da sua função, antes e após o treinamento do pensamento criativo.
- Identificar as contribuições agregadas para a área contábil, para a organização e para o profissional, após os contadores terem participado do treinamento do pensamento criativo.
- Verificar, na visão desses contadores, qual é o possível futuro da profissão com uso das técnicas do pensamento criativo.

O estudo tem como justificativa que a criatividade é um tema abordado desde a antiguidade pela filosofia, e mais intensamente, a partir da década de 40, pelos estudos e pesquisas da Psicologia, cuja ênfase é o pensamento criativo e os processos mentais envolvidos, como análises das fases do processo criativo, as técnicas do pensamento criativo, análises das características individuais da personalidade e análises dos fatores de influência do ambiente e da cultura.

Isto porque a Psicologia considera em suas pesquisas e teorias que, por natureza, todas as pessoas podem ser criativas e dependem apenas do grau de

desenvolvimento, das influências do ambiente e da cultura para manifestarem o potencial criativo.

A criatividade é um assunto bastante complexo e que há muito tempo é considerado relevante para muitas áreas do conhecimento, como as áreas da Psicologia, Filosofia e Administração, enquanto que, na área Contábil não existem muitas pesquisas do tema criatividade no contexto da profissão.

O interesse do tema Criatividade aplicado no ambiente empresarial recai na necessidade de demonstrar às organizações altamente competitivas, a importância do uso da criatividade na área contábil, como estratégia de agregar valor na função neste ambiente de atuação, mutante, competitivo e globalizado.

Nesse sentido, a relevância deste trabalho se justifica: - em contribuir com o tema criatividade no contexto da área contábil, como uma habilidade do contador para o exercício da sua função em empresas altamente competitivas; - por estimular futuras pesquisas na área contábil com o tema criatividade como, por exemplo, a cultura favorável à criatividade no departamento contábil, a necessidade de desenvolver o potencial criativo dos contadores e como gerenciar e liderar as práticas criativas no departamento contábil; - por despertar nas empresas o interesse em investir em treinamentos do pensamento criativo, não apenas em alguns departamentos da organização, mas, também, na área contábil.

A arte de obter novas ideias é uma habilidade comumente requerida aos profissionais da área de marketing, porém, na atualidade, muitas outras áreas da organização necessitam de profissionais criativos para solucionar os problemas, ou seja, encontrando novas maneiras de fazer melhor.

É importante para as empresas que os seus profissionais identifiquem as oportunidades de melhorias no seu trabalho, visando aumentar a competitividade da empresa, bem como motivar os profissionais a acreditarem que são capazes de enfrentar a complexidade do ambiente empresarial.

Amabile (1998), pesquisadora do tema “Criatividade”, num seminário perguntou aos gerentes, participantes do evento, se existe algum lugar da companhia que eles não queriam a criatividade. E, aproximadamente 80% das pessoas presentes responderam no departamento Contábil. A mesma autora, em seu artigo intitulado “Como matar a criatividade?”, comenta que os gerentes parecem acreditar que a criatividade pertence somente à área de Marketing e

Pesquisa e Desenvolvimento. Porém, a Criatividade pode beneficiar todas as funções de uma organização.

Amabile (1998, p.78) tece alguns comentários. Com sentimento de medo da criatividade no departamento contábil, ou mesmo, em qualquer unidade que envolve processos sistêmicos ou regulamentações legais, muitos gerentes tem uma visão estreita do processo criativo. Para eles, a criatividade se refere à maneira como as pessoas pensam, como abordam os problemas criativamente, por exemplo. “E de fato, pensar de maneira imaginativa é uma parte da criatividade, porém, duas outras são essenciais: Conhecimento Especializado e Motivação”.

Para Alencar (1997, p.5) é em razão desse contexto que:

A criatividade tem sido apontada como a habilidade de sobrevivência para o próximo milênio, como o recurso mais valioso de que dispomos para lidar com os problemas que afetam as nossas atividades diárias no plano pessoal e profissional.

Enfim, os tempos modernos induzem à busca, cada vez maior, do entendimento e o despertar dos indivíduos para esta habilidade: A Criatividade.

Uma empresa brasileira de grande porte foi selecionada para o estudo de caso da presente pesquisa, em função do treinamento do Pensamento Criativo que os profissionais da área contábil participaram no ano de 2011.

Com este estudo de caso busca-se analisar as possíveis necessidades do ambiente para as práticas criativas e investigar os reflexos do treinamento para área contábil e para os participantes do treinamento de uma empresa brasileira de grande porte, aqui chamada pelo nome fictício de **XYZ**.

Para tanto, foi elaborado o problema de pesquisa, que se resume à seguinte questão:

Quais as possíveis razões do ambiente que conduziram o departamento da área contábil na empresa “**XYZ**” a participar do treinamento “pensamento criativo”, bem como quais são os reflexos para a área contábil e para os profissionais após o treinamento?

As hipóteses foram assim estabelecidas:

- O pensamento criativo é uma habilidade necessária no departamento contábil da empresa XYZ.

- Após a participação dos contadores no treinamento do pensamento criativo na empresa XYZ, esses profissionais passaram a visualizar a importância da criatividade na sua função.
- Os contadores que participaram do treinamento pensamento criativo na empresa XYZ aprenderam as técnicas de criatividade e aplicaram no seu trabalho.
- O treinamento contribuiu para ampliar a visão dos contadores sobre o tema, contudo, ainda precisam ser estimulados para assimilar na prática o assunto, porque é assunto novo e pode contribuir na função.
- Na visão dos participantes, o pensamento criativo poderá ser uma nova habilidade atribuída ao contador como um requisito requerido no mercado de trabalho.
- Na visão dos participantes, o pensamento criativo poderá ser uma nova habilidade atribuída ao contador e que resultará no aumento do valor da profissão contábil para as empresas.

Para compor a metodologia do estudo foi escolhida a pesquisa com abordagem tanto qualitativa quanto quantitativa, do tipo exploratório-descritiva, tendo como método de investigação o “estudo de caso”. Após definida a questão problema de pesquisa, restrito o campo de pesquisa pela caracterização do objetivo, também foi definida a unidade de pesquisa, que compreende os profissionais do departamento contábil que participaram do treinamento pensamento criativo e outro profissional da mesma organização que não participou do treinamento, porém, também estimulado a pensar e desenvolver práticas criativas na área contábil.

Na revisão bibliográfica procurou-se levantar as teorias acerca da criatividade, os assuntos relacionados à importância do pensamento criativo no ambiente empresarial e as características técnicas e comportamentais requeridas ao contador pelo mercado de trabalho e órgãos da profissão.

Com o estudo de caso buscou-se identificar no departamento contábil do grupo empresarial, quais razões motivaram a empresa a realizar o treinamento na área contábil e os reflexos do treinamento do pensamento criativo.

E, igualmente, verificar na visão dos contadores desta empresa, qual o possível futuro impacto na profissão contábil, considerando a habilidade criativa no exercício da profissão.

Como delimitação de pesquisa, o estudo de caso restringe-se a um departamento contábil de um grupo empresarial, o que implica em limitações na generalização analítica dos resultados obtidos para outros ambientes organizacionais. Outro fator limitante da pesquisa está na quantidade e na qualidade dos questionários e, também, na profundidade de algumas respostas dependendo do conhecimento e experiência dos respondentes.

Na organização do trabalho, este segue estruturado da seguinte forma:

Inicia-se pela Introdução que apresenta o contexto atual da importância da criatividade no ambiente empresarial, as razões que conduziram o tema, a justificativa do tema, o problema de pesquisa, objetivo geral e os específicos, hipóteses correspondentes, e o método de pesquisa e suas limitações.

O Capítulo 1 apresenta os referenciais teóricos e básicos relacionados à temática Criatividade. Dá ênfase a abordagem dos conceitos, definições e teorias da criatividade, o processo do pensamento criativo, o perfil comportamental da pessoa criativa, e importância da criatividade no contexto organizacional e algumas técnicas do pensamento criativo.

O Capítulo 2 apresenta as funções e competências dos contadores nos dias atuais, bem como os desafios à profissão.

O Capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos, a classificação da pesquisa, a questão e pesquisa, a escolha do caso, os sujeitos pesquisados e as técnicas de pesquisa.

O Capítulo 4 mostra a apresentação do caso, os resultados obtidos, as análises dos dados coletados, bem como as interpretações desses resultados.

Seguem-se as Considerações Finais, as Recomendações para Estudos Futuros, as Referências Bibliográficas e os Apêndices.

CAPÍTULO I – A CRIATIVIDADE

O enfoque deste capítulo está no conceito da criatividade, fundamentada pelas pesquisas de estudiosos do ramo da Psicologia, o processo do pensamento criativo, a relação da tipologia comportamental com a habilidade criativa e a importância da criatividade no ambiente empresarial.

1.1. Conceito de Criatividade

Nas definições mais antigas sobre criatividade encontra-se o termo latino *creare* = fazer, e o termo grego *krainen* = realizar. Essas duas definições demonstram a constante preocupação com o que se faz e com o que se sente, ou seja, como pensar, produzir e se realizar criativamente. (WECHSLER, 1993, p.2).

Criar é, basicamente, formar. É poder dar uma forma a algo novo. Em qualquer que seja o campo de atividade, trata-se, nesse 'novo', de novas coerências que se estabelecem para a mente humana, fenômenos relacionados de modo novo e compreendidos em termos novos. O ato criador abrange, portanto, a capacidade de compreender, e esta, por sua vez a de relacionar, ordenar, configurar, significar. (OSTROWER, 1987, p.9).

Segundo Csikszentmihalyi (1996), por vários motivos a criatividade é como uma fonte central de significado às nossas vidas. Isto, por duas razões: a primeira é que a maioria das coisas que são interessantes, importantes e humanas é resultante da criatividade e a segunda é que a criatividade é tão fascinante que quando se está envolvido com ela, se sente que se vive de forma mais completa do que durante o resto de toda vida.

Os filósofos, psicólogos, poetas e artistas têm buscado definir o termo criatividade, embora haja dificuldade em fazê-lo ou explicar o que a ela se está relacionado. Encontram-se diversos estudiosos que dedicam suas pesquisas em busca de uma definição para o termo.

Não é possível apresentar uma única definição do termo criatividade, e em uma tentativa de organizar o conhecimento sobre o tema, em Stoltz (1999) é

possível encontrar uma apresentação do tema em quatro diferentes abordagens acerca do assunto e que envolve áreas do conhecimento:

- **Psicologia:** dá uma visão geral do que se tem pesquisado nessa área.
- **Sociologia:** aborda a criação como “produto” cultural, trabalho, necessidade.
- **Filosofia:** compreende a criação sob a ótica da arte e educação e expressão dos sentimentos.
- **Educação – Piaget:** a relação entre o desenvolvimento cognitivo com a criatividade.

Desde o início do século XX, os filósofos estudavam o fenômeno da criação, que, posteriormente e mais recentemente, são também estudados pelo ramo da Psicologia.

As teorias filosóficas compreendiam a criatividade com uma inspiração divina, com origem pela intuição, ao invés da educação. A ideia ilusória era tida como evento espontâneo e irracional, sendo a criatividade o produto de um acesso de loucura.

Na teoria da filosofia mais moderna, a criatividade passou a ser entendida como gênio intuitivo, força vital, força cósmica. O gênio intuitivo considerado como uma pessoa rara devido ao potencial criativo, que se diferenciava na sociedade pela facilidade de criação, enquanto outros precisariam se esforçar para ser criativo. A força vital também como teoria, compreende a capacidade humana de poder criar padrões de ordem a partir de dados desorganizados. A criação humana, igualmente à evolução orgânica que é basicamente criadora, é considerada de forma a dar continuamente origem a novas espécies no meio ambiente. A força cósmica consiste em compreender a criatividade humana pela capacidade de aprender e gerar nova forma a tudo que existe, como igual ao universo que cria a si próprio.

Kneller (1978) apresenta a evolução das teorias filosóficas da criatividade, em dois distintos momentos: a teoria do velho mundo e a teoria moderna, resumidas no quadro 1.

TEORIAS DA CRIATIVIDADE - ABORDAGENS FILOSÓFICAS		
<u>Teorias do Velho Mundo</u>	Inspiração Divina	Uma das mais velhas concepções que o criador é divinamente inspirado, expressa por Platão na tentativa de explicar originalidade das grandes obras criadoras.
	Loucura	A criatividade concebida naturalmente como forma de loucura sustentada inicialmente por Platão. E posteriormente, no século XIX, o sociólogo Cesare Lombroso em 1891 citou homens geniais que eram neuróticos ou loucos para explicar ação criativa pela patologia.
<u>Teorias Filosóficas Modernas</u>	Gênio Intuitivo	No século XVIII, pensadores e escritores associaram a ideia do gênio e a criatividade. A criação obedece leis próprias, portanto, imprevisíveis. Portanto, não sendo possível ensinar formalmente ser criativo.
	Força Vital	Pela afirmativa do biólogo Edmund Sinott, a vida é criativa porque se organiza a si mesma e originando novidade. E o homem também cria obra de arte ou ciência a partir de dados desorganizados.
	Força Cósmica	Expressão da criatividade universal, o homem tem a ânsia inata da educação, em querer aprender devida necessidade em se desenvolver. Com avanço em direção manifesta a criatividade.

Quadro 1 – Teorias Filosóficas da Criatividade.

Fonte: Adaptado de Kneller (1978).

As forças das abordagens filosóficas ainda estão arraigadas até os dias atuais, pela frase comum das pessoas ao dizerem que “não nasceram criativas” ou “eu não tenho o dom da criatividade”. A psicóloga e pesquisadora Wechsler (1993) considera que a criatividade pode ser desenvolvida e aumentada mediante programas educativos específicos, demonstrando, assim, que todos possuem potencial criativo, bastando vontade para querer desenvolvê-lo.

O interesse pela Psicologia na investigação da criatividade ainda é relativamente recente. A partir da década de 40 e 50, as investigações começaram a ser mais freqüentes, em virtude da necessidade de acompanhar um tempo categorizado como dinâmico, competitivo, globalizado, com intensas mudanças e novos conflitos que demandam da capacidade do indivíduo de pensar e criar soluções e atitudes que contribuam para o ambiente.

Os estudos recentes apontam que todos possuem capacidade ou grau de habilidade criativa, e que esta pode ser desenvolvida e aprimorada mediante ambiente favorável, incentivos à ação criativa, treino, conhecimento do processo criativo e das técnicas do pensamento criativo.

Apesar de muitas questões ainda abertas no estado atual de conhecimento disponível, é possível afirmar, com segurança, sobre a criatividade, segundo Taylor

(1964, p.232) que, primeiro, os psicologistas estão convencidos de que as pessoas são, até certo ponto, potencialmente criativas, incluindo-se pessoas de todas as idades, culturas e campos de ação humana. Segundo, os indivíduos diferem quanto ao seu grau de potencial criativo para os vários campos de atividade e nos modos de exprimir sua criatividade.

May (1982) renomado psicanalista afirma que a sociedade se encontra em uma nova era pela mudança radical dos costumes sexuais, educação, religião, tecnologia e qualquer outro sentido à vida moderna. Os indivíduos são chamados a realizar algo novo, penetrar na floresta onde não há trilhas feitas pelo homem, e viver o futuro significa um salto para o desconhecido, o que exige coragem sem precedentes imediatos e compreendida por poucos.

Toda profissão pode exigir e exige coragem criativa. Nos nossos dias, a tecnologia, a engenharia, a diplomacia, o comércio e, sem dúvida, o magistério, são profissões que, juntas com dezenas de outras, passam por mudanças radicais e precisam de indivíduos corajosos que valorizem e dirijam essas mudanças. “A necessidade de coragem criativa é proporcional ao grau de mudança”. (MAY, 1982, p.19).

Segundo Kneller (1978), a criatividade está em realizar-se como pessoa, por meio da ação para a realização. A autorrealização implica no autoconhecimento; amadurecendo e se completando, aos poucos o indivíduo aprenderá, pela ciência e filosofia especialmente, as potencialidades criadoras do ser humano. Na avaliação do autor, a autoconfiança, a abertura à experiência, o aprendizado e a educação criativa conduzem à ação criativa. Por outro lado, o autor coloca o medo, a ignorância e a falta de confiança como os grandes inimigos da ação que conduzem à realização.

...a criatividade é a essencialidade do humano no homem. Ao exercer o seu potencial criador, trabalhando, criando em todos os âmbitos do seu fazer, o homem configura a sua vida e lhe dá um sentido. Criar é tão difícil ou tão fácil como viver. E é do mesmo modo necessário. (OSTROWER, 1987, p.166).

O quadro 2 apresenta o resumo das teorias de criatividade, pela abordagem da psicologia, por Wechsler (1993), Stoltz (1999) e Kneller (1978).

TEORIAS DA CRIATIVIDADE - ABORDAGENS PSICOLÓGICAS	
Associacionismo (Século XIX)	Princípio de que o pensamento consiste em associar ideias, derivadas da experiência, segundo as leis da frequência, da recência e da vivacidade. Ativação das conexões mentais e continua até que surja a combinação certa ou até que o pensador desista.
Teoria de Gestalt	O pensador criador costuma principiar com uma solução problemática que de certa forma se mostra incompleta. A criatividade é vista como a procura de uma solução para uma gestalt , ou forma incompleta. O indivíduo criativo perceberia o problema, e tentaria achar a solução mais elegante para restaurar a harmonia do todo.
Psicanálise	A criatividade é compreendida como uma forma inconsciente de solução de conflitos. No inconsciente do indivíduo armazena o conflito e cedo ou tarde gera solução e o impulso para o consciente, que são as ideias criativas.
Neopsicanálise	A criatividade resultado do pre-inconsciente e não do inconsciente. O Consciente deve estar relaxado a permitir que as ideias se reúnam, comparam e rearranjam.
Solução de Problemas	Refere-se a qualquer criatividade em que a representação cognitiva da experiência anterior e os componentes da situação-problemas se organizam para alcançar um objetivo determinado.

Quadro 2 – Teorias da Criatividade pelas Abordagens Psicológicas.

Fonte: Adaptado de Wechsler (1993); Stoltz (1999); Kneller (1978).

A criatividade se evidencia tanto no contexto individual quanto no coletivo e ambos visam à inovação, a mudança ou a solução de problemas.

Alencar (1997) observa que a criatividade e inovação são domínios muito próximos. Ambos os conceitos estão intimamente relacionados e tem sido usado, às vezes, como sinônimos. A criatividade, entretanto, pode ser considerada como o componente conceptual da inovação, ao passo que a inovação englobaria a concretização e aplicações de novas ideias. Por essa razão, o termo inovação tem sido mais utilizado no nível das organizações e o termo criatividade no nível do indivíduo ou grupos de indivíduos.

Na concepção de Mirshawka e Mirshawka Jr. (1992, p.24), criatividade “é a capacidade de dar origem a coisas novas e valiosas e, além disso, é a capacidade de encontrar novos e melhores modos para fazer as coisas”.

Em razão da proposta do presente trabalho, foi considerada criatividade a habilidade do homem que pode ser desenvolvida, ensinada ou aprendida no âmbito individual e coletivo (organizacional). Do mesmo modo foi enfatizado o conceito de que a “criatividade” está relacionada à capacidade de realização individual, à

solução de problemas presentes no dia a dia das pessoas, com o objetivo de viver melhor com as características e necessidades do ambiente.

Segunda Gramigna (2004, p.16), os principais movimentos em busca da explicação da criatividade através dos tempos foram:

1ª Geração: Ênfase no pensamento criativo

Períodos: Décadas de 50 e 60.

Precusores: Guilford, Torrance, Alex Osborn, Sidney Parnes.

Principais Contribuições: estudos sobre o pensamento convergente e divergente e *brainstorming*.

2ª Geração: Ênfase na resolução criativa de problemas

Períodos: Décadas de 70 e 80.

Precusores: Edward de Bono, Prince, Francisco Corvacho.

Principais Contribuições: Técnicas de resolução dos problemas. Estudos e propostas de estratégias para desenvolver as habilidades estimuladas pelo hemisfério direito: intuição, analogias, metáforas, sonhos, visualização.

3ª Geração: O viver criativo

Períodos: Década de 80 em diante.

Precusores: Carol Pearson, David de Prado, John Kao e outros.

Principais Contribuições: Reconhecimento de fatores emocionais e afetivos no desenvolvimento da criatividade. Visão da criatividade como uma atitude frente à vida.

Valorização de todas as formas de expressão da criatividade, pensar com todo o cérebro e expressar-se com todo o ser.

1.2. O Pensamento Criativo

Torrance (1976, p.34) assim se posiciona sobre o pensamento criativo:

Preferi definir o pensamento criativo como o processo de perceber lacunas ou elementos faltantes perturbadores; formar ideias ou hipóteses a respeito deles; testar essas hipóteses; e comunicar os resultados, possivelmente modificando e retestando as hipóteses.

Desde a pré-história, a criatividade foi notoriamente percebida pelo desenvolvimento da arte, comunicação, tecnologia, e motivada pela necessidade de superar as dificuldades da época. Os experimentos e observações, através da bibliografia de indivíduos que se destacaram na história pela arte criativa, são aspectos importantes no estudo do processo de criativo.

As fases do processo de criação são investigadas e analisadas por muitos pesquisadores e estudiosos, e um ponto comum é que a criatividade surge de maneira súbita “como se fosse” uma inspiração divina, dom ou sorte. E os estudos apontam a criatividade como um “esforço mental”, **o processo criativo**, ou o pensamento criativo.

Torrance (1976), antes de buscar uma solução ao problema, afirma ser necessário tempo para verificar e analisar os fatos envolvidos no problema.

As fases para a solução de um problema foi apresentada por Osborn (1987) e são: ideação, incubação, iluminação, sínteses, evolução e verificação.

A fase da ideação consiste em imaginar todas as ideias possíveis, que poderão conduzir à solução; quanto mais ideias, mais são as alternativas possíveis para resolução do problema. É provável que o acúmulo de ideias conduza a outras que, por sua vez, revelem a solução.

“É a ideação – parte do processo que exige imaginarem-se todas as ideias conjecturais possíveis, como soluções ou diretivas para outras ideias que, por sua vez, poderão conduzir a solução”. (OSBORN, 1987, p.129).

A incubação e a iluminação exigem pouco ou nenhum esforço consciente, pois na fase relaxada do indivíduo, as informações estarão armazenadas no inconsciente da pessoa; é como um *insight* que resulta em uma ideia brilhante, conhecida como fase da iluminação.

De acordo com Osborn (1987, p.139), “muitas vezes a incubação tem como resultado ideias ‘brilhantes’, e talvez seja por isso dizer-se conduzir à iluminação”.

Além dos impulsos do inconsciente, faz parte dos processos criativos tudo aquilo que o homem sabe; os conhecimentos, as conjecturas, as propostas, as dúvidas, tudo o que ele pensa e imagina. “Utilizando seu saber, o homem fica apto a examinar o trabalho e fazer novas opções”. (OSTROWER, 1987, p.55).

E por fim, as sínteses, a evolução e a verificação que consistem numa fase produtiva do processo criador, porque por meio de várias ideias realiza-se a síntese

e a evolução, ou seja, se combina e associa as idéias, gerando um ordenamento que faz sentido para a solução do problema.

Segundo Osborn (1987), assim também, inúmeras combinações se baseiam no grupamento de fatos e pensamentos semelhantes; e a semelhança consiste nessa lei básica de associação.

A verificação é a última fase do julgamento próprio e de outras pessoas para observar a viabilidade da ideia criativa para a solução de um problema ou a aplicação no contexto da ideia criativa.

Em suma, o ciclo criador parece contar cinco fases que, apesar de logicamente separadas, só raramente se mostram tão distintas na experiência.

Primeiro há um impulso para criar. Segue-se a este um período, frequentemente demorado, em que o criador recolhe o material e investiga diferentes métodos de trabalhá-lo. Vem a seguir um tempo de incubação no qual a obra criadora procede inconscientemente. Então surge o momento da iluminação, e o inconsciente anuncia de súbito os resultados da sua faina. Há, por fim, um processo de revisão em que as *données* de inspiração são conscientemente elaboradas, alteradas e corrigidas. (KNELLER, 1978, p.73).

O pensamento criativo é uma das várias formas de pensar, e que pode partir de ideias básicas e conhecidas que conduzem as novas ideias, conforme citado por Osborn (1987), tido como associação evolutiva, com objetivo de modificar algo.

As técnicas para desenvolver o pensamento criativo são inúmeras, porém, algumas como: o CPS – *Creative Problem Solving* (Solução Criativa dos Problemas), *Mind Map* (Mapa Mental) e *Brainstorming* contribuem para soluções dos problemas do dia a dia nas empresas ou ajudam na elaboração de novas ideias. Essa técnica pode ser utilizada para identificar uma boa idéia, para melhorar o processo ou na forma de fazer o trabalho.

A técnica CPS – *Creative Problem Solving* (Solução Criativa dos Problemas) foi desenvolvida inicialmente por Alex Osborn e aperfeiçoado por Sidney Parnes em 1953, no Instituto Solução Criativa dos Problemas, mantido pela Fundação Educação Criativa de Buffalo em Nova Iorque. (TREFFINGER; ISAKSEN, 2005).

A técnica define que:

- A ideia tem uma novidade, singularidade, valor, e relevância.
- Uma oportunidade de mudança ou situação que causa inquietude.
- Soluções e respostas capazes de resolver um problema.

O quadro 3 mostra as fases do modelo CPS, segundo a *American Creativity Association* (2011).

ETAPAS DO MODELO CPS - CREATIVE PROBLEM SOLVING	
1 - Identificando o Problema/Desafio/Desordem	Visualizar a desordem das questões inter-relacionadas, desafios, problemas e oportunidades. Identificando uma área para se concentrar.
2 - Reunir Dados	Explorar os dados, conhecimentos, incógnitas, faltas de informações que são necessárias para ampliar o conhecimento acerca da confusão.
3 - Indentificar o problema	Descobrir o problema cheio de oportunidade ou necessidade de soluções inusitadas e abordagens.
4 - Ideação	Gerar um grande número de ideias diversas e inovadoras relacionadas ao problema.
5 - Seleção da ideia	Convergindo para um subconjunto de ideias, sintetizando e refinando para soluções potencialmente úteis, explorar as barreiras e abordagens para aceitação.
6 - Aceitação da solução	Mover as soluções através das execuções e aceitações.

Quadro 3 – As Etapas do Modelo CPS – *Creative-Problem-Solving*.

Fonte: Adaptado do *American Creativity Association* (2011).

A técnica do Mapa Mental (*Mind Map*) é um diagrama usado para representar palavras, ideias, tarefas e outros que ligados a um ponto central dispõem radialmente em volta desse ponto.

Segundo Gramigna (2004), a técnica foi desenvolvida por Tony Buzan e Barry Bazan no livro *El libro de lós mapas mentales. Como utiliza AL Maximo las capacidades de la mente*.

Segundo Gramigna (2004, p.41), o mapeamento mental:

- É a expressão do pensamento irradiante e, portanto, uma função natural da mente humana.

- É uma poderosa técnica gráfica que nos oferece a chave mestra para ativar o potencial do cérebro.
- Pode ser usado em todos os aspectos da vida com o objetivo de melhorar a aprendizagem, clarificar o pensamento reforçando o trabalho.

A técnica serve ou contribui para:

- Memorizar conteúdos.
- Planejar palestras e exposições.
- Planejar projetos.
- Tomar decisões.
- Administrar o tempo.
- Solucionar os problemas.

A figura 1 apresenta uma representação gráfica do modelo mental.

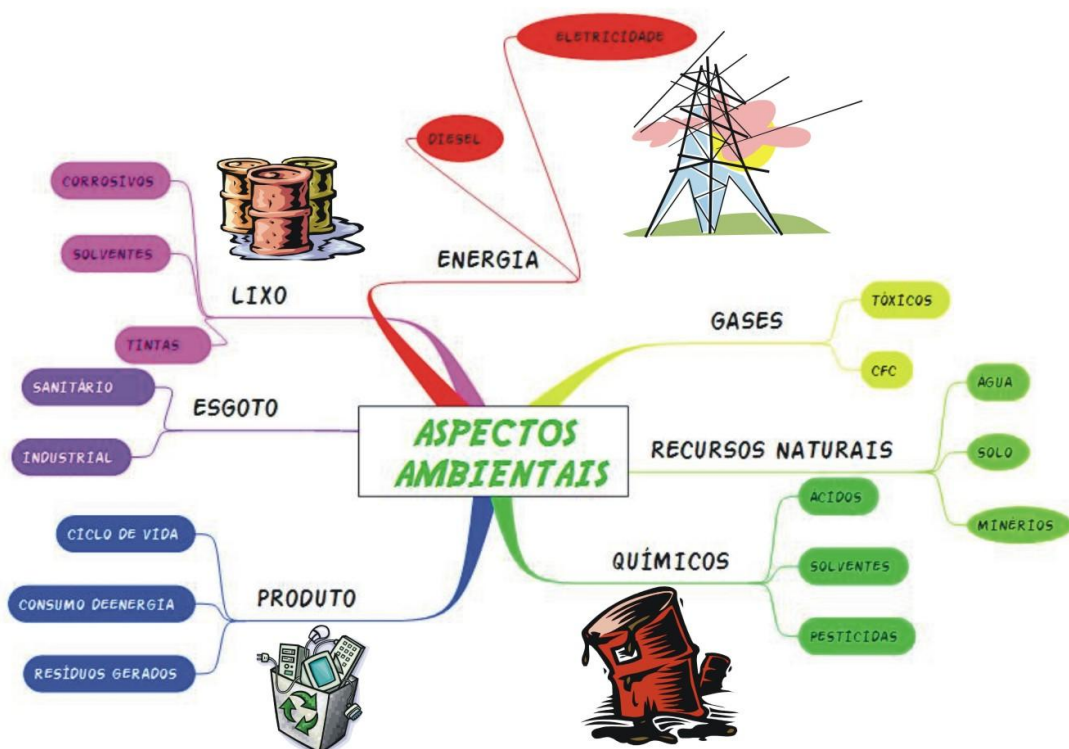


Figura 1 – Representação gráfica de um modelo de Mapa Mental.

Fonte: Siqueira (2007)

Já a técnica de *Brainstorming* ou tempestade cerebral é de Alex Osborn (1987), utilizada para auxiliar uma equipe ou um indivíduo a gerar ideias em um determinado espaço de tempo.

As organizações utilizam essa técnica motivacional para estimular seus colaboradores a pensarem de maneira criativa. Pode ser aplicada em qualquer fase do trabalho ou projeto.

Diante de um problema delimitado e bem definido, os indivíduos geram livremente suas ideias sem a preocupação da qualidade no primeiro momento, assim, gerando como resultado, longas listas. Posteriormente, ocorre a avaliação de qual melhor se aplica como solução ao problema.

Bateman e Snell (apud RODRIGUES, 2009, p.113) abordam o *Brainstorming* como sendo um ambiente livre de verbalização de ideias diante de um problema delimitado pelos gestores: “Quando as pessoas esgotarem suas ideias, uma longa lista de alternativas terá sido gerada. Somente então o grupo passará ao estágio de avaliação”.

Para Bispo (2011), nem sempre uma empresa que obtêm colaboradores competentes tem ao seu alcance a capacidade criativa; assim, algumas ferramentas podem desenvolver a criatividade. No ambiente empresarial, o *Brainstorming* pode gerar alguns benefícios: - a interação com a equipe melhora; - as pessoas apresentem sugestões e ideias que ficaram engavetadas; - gera motivação quando percebem que são valorizadas ao serem ouvidas; - gera possibilidade de resolução dos problemas da empresa; - a comunicação melhora porque nessa técnica as ideias não são rejeitadas; - o desempenho dos colaboradores pode ser melhorado porque a técnica estimula as pessoas darem o melhor de si; - a técnica permite as pessoas visualizarem a superação dos limites quando somam os conhecimentos das pessoas.

Segundo Amábile (1998), para exercer a criatividade são necessários três elementos: Conhecimento Especializado, Habilidade do pensamento criativo e Motivação. Estes são mostrados na figura 2.

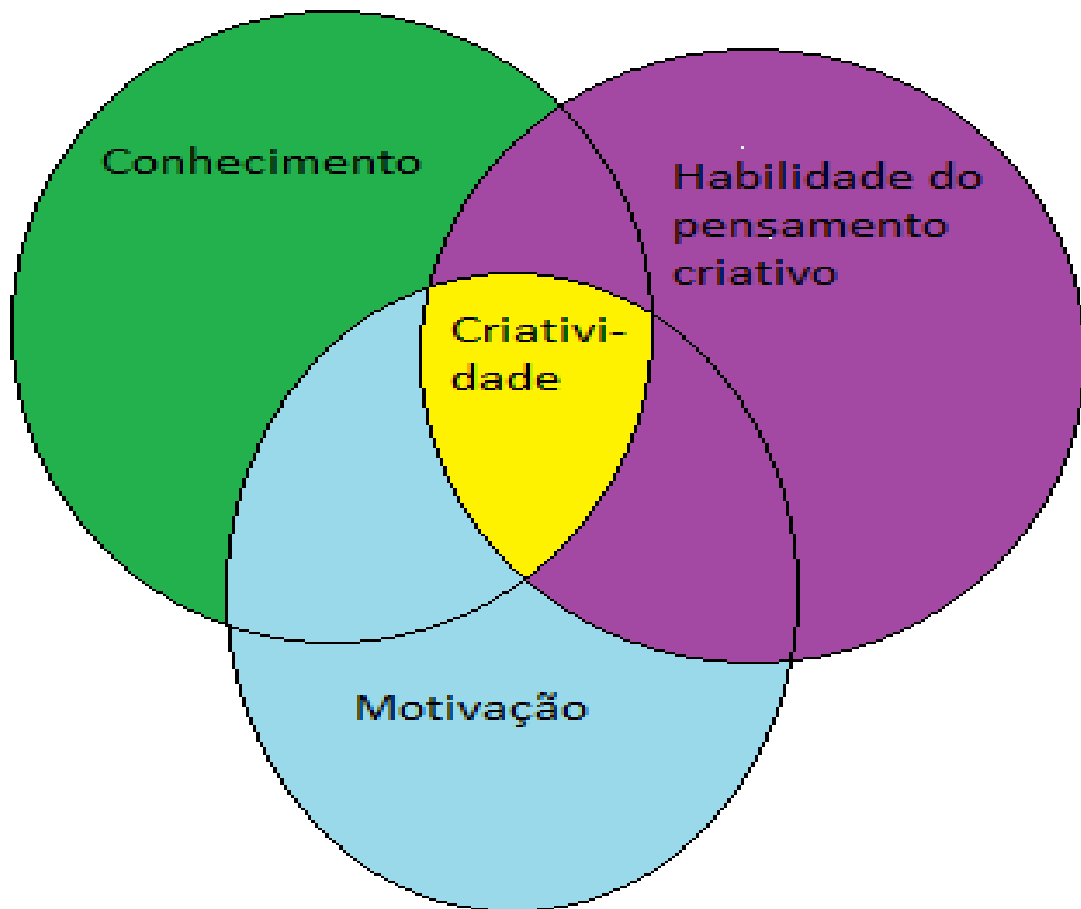


Figura 2 – Os Três Componentes da Criatividade.

Fonte: Adaptado de Amabile (1998).

1.3. O Indivíduo Criativo e a Tipologia Comportamental

Segundo Wechsler (1993), toda pessoa tem capacidade de ser criativa e cada pessoa tem uma maneira diferente de expressar sua criatividade.

...criatividade é um processo, que pode ser ensinado e aprendido. Existem inúmeros seminários, workshops, e concessões de grau de cursos universitários em criatividade e solução criativa aos problemas. (HERRMANN INTERNATIONAL, 1999, p.4).

Os pesquisadores estudam características comuns entre as pessoas criativas que visam identificar quais são os sentimentos e as atitudes que conduzem a uma alta produtividade criativa.

As características comportamentais de pessoas criativas comumente apontadas pelos autores são:

CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS COMUNS AOS INDIVÍDUOS CRIATIVOS	
CONSCIÊNCIA	O indivíduo criativo é mais sensível ao ambiente e está mais informado. É mais sensível as questões internas e externas para início do processo criativo.
FLUÊNCIA	É mais fluente na produção de ideias. Capacidade de gerar um grande número de ideias ou soluções diante um problema.
FLEXIBILIDADE	A pessoa criadora tenta várias abordagens.
ORIGINALIDADE	Capacidade de resolver problemas de maneiras incomuns, produz ideias raras. Quebra de padrões habituais de pensar; implica em dar um salto mental e ir além do óbvio.
INCONFORMISMO	A conformidade inibe traços que constituem a criatividade, de modo que as pessoas que mais prontamente se conformam são em geral menos criativas. E o inconformista pode inibir a própria criatividade pelo seu auto-centrismo. A pessoa independente é a mais capaz de realização criadora porque mantém o equilíbrio entre o grupocentrismo e autocentrismo.
AUTOCONFIANÇA	A pessoa criativa é confiante no valor da sua obra, e pode sentir-se na missão ou predestinação à realização da obra.
FANTASIA/IMAGINAÇÃO	A criatividade é sonhar sonhos impossíveis, é permitir o pensamento livre, a imaginação para desbloqueios das ideias costumeiras e espaço para o novo.

Quadro 4 –Características Comportamentais comuns aos Indivíduos Criativos

Fonte: Adaptado de Kneller (1978) e Wechsler (1993).

As características comportamentais das pessoas criativas descritas foram consideradas fundamentais para o processo de criação.

A consciência está em atentar-se aos sinais do ambiente em que está inserido; característica que possibilita perceber e ter clareza de qual é a necessidade.

O conhecimento profundo de qual é a questão problema, e posteriormente, sair em busca da solução ideal é importante, porque sem a definição clara de qual é o problema, muitas ideias boas poderão ser desenvolvidas, porém, nenhuma delas será aplicada, porque não irá se “encaixar” no espaço ou na falta da solução de um determinado problema.

A sensibilidade ou consciência interna está com a atenção voltada ao sentimento do indivíduo, do desconforto interno que tenderá a ser racionalizado e passado aos processos lógicos que, por sua vez, passam a ter resposta à questão pela inspiração.

A sociedade tem o poder de controlar os impulsos criativos estabelecendo a ordem com regras, leis, costumes e hábitos. E, comumente, isso causa perturbações no indivíduo que se sente impotente, isolado e insignificante.

Com o objetivo de evitar essas sensações, o indivíduo, quase sempre, se conforma, interioriza as boas práticas ditadas pela sociedade, praticando comportamentos socialmente aceitos, mas inibindo a liberdade de gerar ideias que são necessárias no processo criador.

De acordo com Kneller (1978), os psicanalistas reconhecem que essa conformidade em aceitar os papéis prescritos pela sociedade é um meio de construir uma auto-identidade, mas que impede de fluir o processo criativo.

“O freudianismo também admite que a sociedade é fundamentalmente repressiva e, por isso mesmo, antagonista em face do comportamento criador e da autorrealização”. (KNELLER, 1978, p.47).

Já para Csikszentmihalyi (1996), para a prática da personalidade criativa é importante ser curioso e interessado.

Davis e Scott (1971) apontaram as qualidades similares entre as pessoas criativas: - possuem boa curiosidade intelectual; - são perspicazes e observadoras; - possuem vasto campo de informação na mente que são passíveis de combinação para solução dos problemas o que influem na construção do pensamento criativo; - são sensíveis com as próprias complexidades psicológicas; - são conscientes; - fazem pouca repressão ou mecanismo de supressão (bloqueios mentais) em sua composição; - são tolerantes com as diferenças porque concentram na solução; - independentes; - flexíveis.

1.3.1 Os Tipos Comportamentais

No estudo da dominância cerebral, o cérebro é dividido em dois hemisférios, o direito e esquerdo. A preferência individual de utilizar com mais frequência um lado do cérebro em relação ao outro indica a preferência na forma de pensar o que busca explicar as diferenças comportamentais entre as pessoas, ou seja, os tipos de comportamentos pelas preferências de pensar.

Entre várias pesquisas e teorias de dominância cerebral, em 1980, o pesquisador Ned Herrmann, em sua pesquisa e teoria *The Creative Brain-1989* e *The Whole Brain Thinking-1996*, dividiu o cérebro em duas partes, o lado direito e esquerdo e em quatro quadrantes, superiores e inferiores.

As pesquisas e estudos de dominância cerebral (mente e pensamento), realizada por Herrmann (2007), demonstram que todas as pessoas têm acesso ao pensamento criativo, porém, primeiramente, é preciso conhecer a preferência individual de pensar.

De acordo com Herrmann (1998), o instrumento *The Whole Brain®* fornece uma base de mensuração das diferentes preferências do indivíduo por determinação do grau de domínio que desenvolveu o pensamento, dentro das quatro estruturas do cérebro.

As partes consistem em dois hemisférios e dois sistemas límbicos, e as quatro partes estão interconectadas, conforme mostra a figura 3.

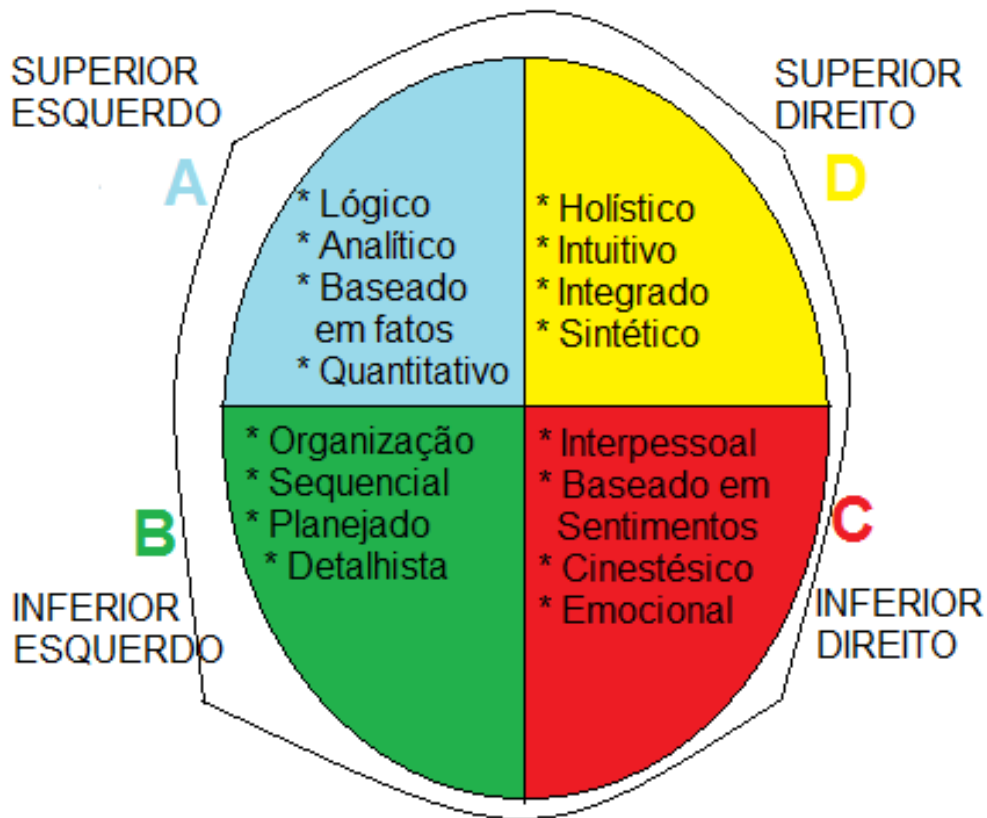


Figura 3 – Quadrante cerebral – Ned Herrmann

Fonte: Adaptado de *Herrmann International* (1998)

Herrmann (1998) parte do princípio que existem quatro diferentes estilos de comportamentos básicos, e em geral, uma predominância de um deles nos indivíduos.

A predominância de um dos lados do cérebro influencia a forma do pensamento e comportamento das pessoas no dia a dia, diferenciando uma pessoa da outra; no entanto, os indivíduos recebem influências de todos os quadrantes, porém, em diferente frequência.

O tipo comportamental no quadrante D apresenta facilidade para o pensamento estratégico criativo, o indivíduo realiza mais inferências, imaginações, especulações, assumem mais riscos, quebra de regras, gostam de surpresas, e são curiosos.

Segundo Herrmann (1998), no caso do cérebro, nossa preferência para pensar de uma maneira particular resulta na maneira do uso mais frequente de uma

parte do cérebro (um hemisfério ou metade límbica), com um resultado da parte de maior competência para esses conjuntos de atividades mentais que estão localizadas nas partes especializadas.

É natural que em situações de complexidade, o cérebro realize colisões com o hemisfério que é mais utilizado ou desenvolvido. Porém, o desenvolvimento harmônico dos quadrantes proporciona ao indivíduo um comportamento mais equilibrado e, por vezes, reagem com atitudes dentro do bom senso.

No nascimento, o cérebro está sem as preferências desenvolvidas, e está, portanto, essencialmente em todo cérebro. Com o amadurecimento do cérebro, esse adquire preferências como um resultado de experiências individuais da vida. O desenvolvimento do cérebro é, portanto, uma colisão de diferentes preferências. (HERRMANN INTERNATIONAL (1998, p.2).

Após conceituar sobre os quadrantes dominantes no modelo de *Whole Brain*®, Herrmann desenvolveu o método de diagnóstico perfil comportamental chamado de HBDI (*Herrmann Brain Dominance Instrument* – Herrmann Instrumento de Dominância Cerebral) que se trata de um questionário de 120 questões.

Uma vez que o indivíduo ou grupo tem o seu perfil HBDI®, eles são mais capazes de obterem o sucesso, não somente na compreensão do seu estilo de pensamento, mas também o estilo preferido de aprendizagem, comunicação e estilo de solução dos problemas. (HERRMANN INTERNATIONAL (1998, p.4).

O Instituto Brasileiro de Coaching (IBC) adaptou o questionário de Ned Herrmann (HBDI) em 25 questões de múltipla escolha. Esse questionário do IBC® é atualmente utilizado amplamente pelos profissionais de *coaching* no Brasil, para avaliação do perfil comportamental dos profissionais.

O questionário do IBC® resulta em descrever o perfil comportamental do indivíduo com os pontos fortes e os pontos a serem desenvolvidos ou melhorados no contexto organizacional.

O resultado do questionário do IBC® deve ser totalizado para se encontrar qual é o estilo predominante, permitindo avaliar o quão confortável a pessoa estará em cada tipo de situação.

O questionário IBC® foi utilizado no presente trabalho para avaliar o perfil comportamental dos entrevistados da pesquisa.

A figura 4 apresenta os diferentes resultados dos tipos comportamentais por profissão, de acordo com as pesquisas de Ned Herrmann, aplicado pelo instrumento HBDI com cerca de 200.000 perfis.

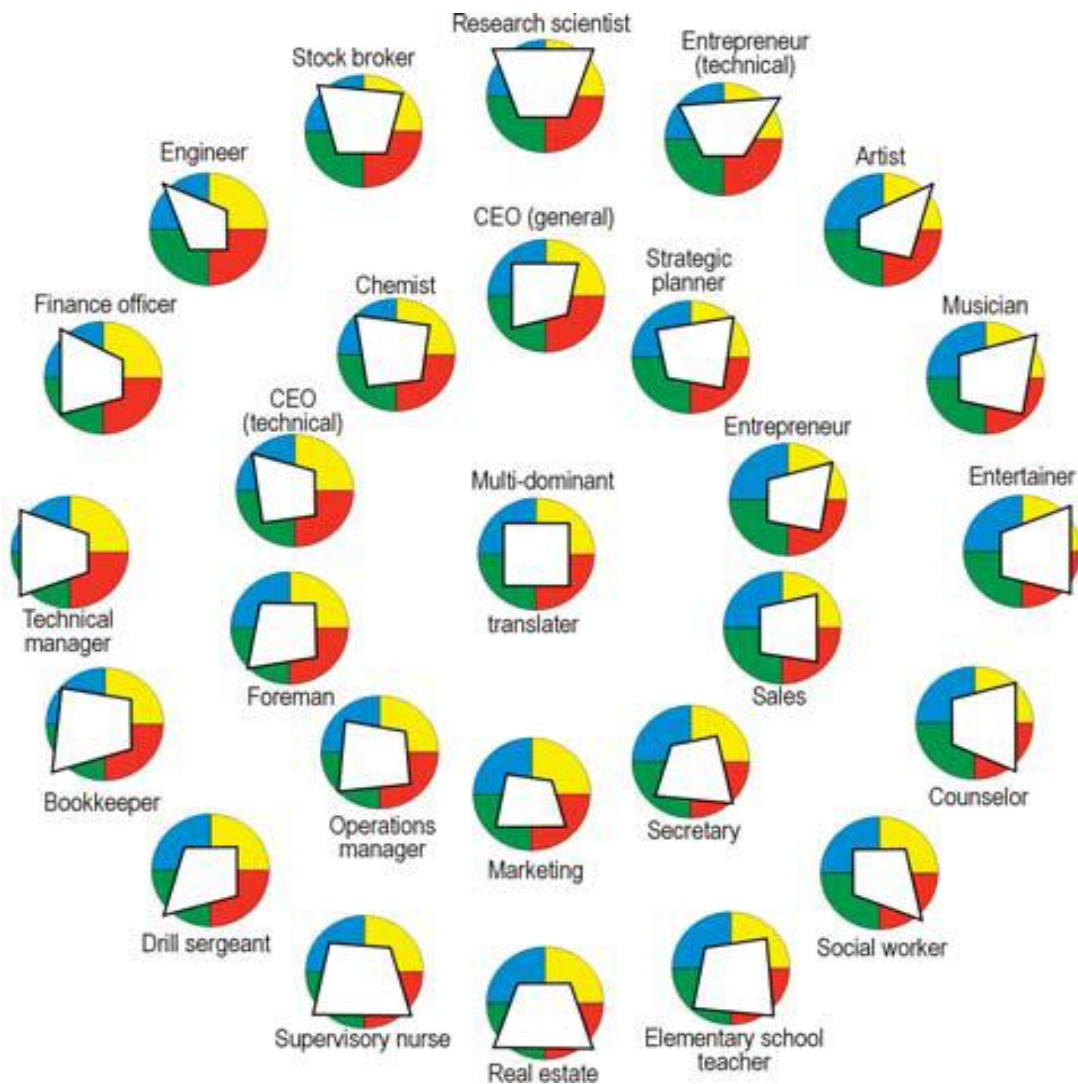


Figura 4 – O Perfil Comportamental das Profissões.

Fonte: *Herrmann International* (1998).

Para compreender a dominância cerebral, o *Herrmann International* (2002) propõe o entendimento do processo de pensamento, considerando quatro diferentes tipos de famílias, porque existem alguns pontos similares ou comuns com a dominância cerebral.

O grau de preferência de uma pessoa pode ser determinado com relação à preferência ou aversão a cada família. A família superior esquerda ao cérebro é a família **Racional** (saber); do lado inferior esquerdo é a família **Organizada** (fazer); do lado inferior direito é a família **Sentimental** (sentir); a superior direita é a família conhecida como **Experimental** (experimentar).

O quadro 5 mostra as motivações e preferência por cada família ao organizar um evento particular, no qual todas as famílias participam de acordo com as suas motivações e preferências, e também, a demonstração do comportamento na aplicação prática da gestão empresarial e a referência à sinopse dos estilos comportamentais.

Características Comportamentais – NED HERRMANN.			
Famílias/Estilos	Evento Social	Gestão Empresarial	Sinopse
<i>Racional</i>	Preocupa-se com os utensílios que serão utilizados e os custos financeiros.	Gerente Financeiro, com foco nos negócios, e menos atenção aos sentimentos.	Lógico, Analítico, Decisões baseadas em fatos, realidade é agora.
<i>Organizada</i>	Planeja bem o horário início e fim, a quantidade de pessoas.	Gerente da Fábrica e responsável pela produção. A eficiência é fundamental e nenhum desvio é permitido. A equipe segue manual de procedimento. Tendência de ser impaciente com ideias e métodos que infringem as normas.	Muito detalhista, Estruturado, Firme, Sem equívoco ou ambiguidade.
<i>Sentimental</i>	Reúne as pessoas, convida os amigos e familiares.	Responsável pela "creche" que tem por reputação de ser agradável para as crianças.	Muito participativo, com foco em equipe, Pessoas são consideradas muito importantes.
<i>Experimental</i>	Propõe atividades divertidas.	Líder de grupo de treinadores corporativos que desenvolvem a criatividade e inovação, e programas de criatividade. Talento para pensar de maneira imaginária. O maior desafio é implementar e acompanhar todas as ideias.	Intuitivo, Holístico, Aventureiros e Assumem Riscos.

Quadro 5 – Características Comportamentais – Ned Herrmann

Fonte: Herrmann International (2002)

Herrmann (1998), CEO da *Herrmann International*, em seu artigo publicado sobre a Criatividade e Estratégia nas organizações, menciona a respeito da reengenharia dos negócios e a vital importância da criatividade e das estratégias para sobrevivências das empresas nos dias atuais.

Afirma, ainda, que as pesquisas do cérebro e do pensamento, realizadas pela *Herrmann International* apontam que todas as pessoas têm acesso ao modelo especializado de pensar, ou seja, acesso aos quatro quadrantes. E que essa competência está muito adormecida nas empresas a espera de ser desencadeada.

Portanto, é fundamental que a pessoa saiba em qual caixa ou quadrante se encontra a sua preferência para, posteriormente, procurar formas ou caminhos para desenvolver habilidades em áreas de menos preferências, como por exemplo:

- a) Encontrar um mentor.
- b) Envolver-se com colegas que tem preferências diferentes de você para solução dos problemas.
- c) Fazer cursos.
- d) Ler livros de técnicas do pensamento criativo tente a maioria deles e os pratique.

O ambiente em rápida mutação, com simultâneos bombardeios de informação e uma perspectiva global exigirá que todos nós aproveitemos todas as nossas habilidades de pensamento. Acima de tudo, cada um de nós terá de tocar em nossa capacidade cerebral, nos nossos quatro diferentes tipos de pensamento, de acordo com o que o caso requerer, a fim de aperfeiçoar as nossas contribuições e tornar-se bem sucedido. (*HERRMANN INTERNATIONAL*, 1998, p.6).

Para Herrmann, citado por Gramigna (2004), as escolhas profissionais e a própria conduta na vida resultam de tendências hemisféricas.

A figura 5 mostra o comportamento humano, com base em Herrmann

<i>Hemisfério Superior Esquerdo - racional</i>	<i>Hemisfério Superior Direito - Experimental</i>
<ul style="list-style-type: none"> * analisa * é lógico * é crítico * quantifica * sabe administrar * gosta de números 	<ul style="list-style-type: none"> * infere, imagina * especula, assume risco * rompe regras, é impetuoso * gosta de surpresas * é curioso
<ul style="list-style-type: none"> * previnido * faz coisas (realiza) * organiza * estabelece proce - dimentos * é confiável 	<ul style="list-style-type: none"> * é sensível, emocional * gosta de ensinar * fala muito * é expressivo
<i>Hemisfério Inferior Esquerdo - guardião</i>	<i>Hemisfério Inferior Direito - sentimental</i>

Figura 5 – Comportamento Humano – NED HERRMANN.

Fonte: Adaptado de Gramigna (2004)

Para Gramigna (2004), Herrmann descreve a atuação das pessoas em quatro campos da atividade, orientando-se pelas tendências hemisféricas, como mostram as figuras 6, 7, 8 e 9..

PROCESSO DE APRENDIZAGEM	
<p><i>Hemisfério Superior Esquerdo - teorizando</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * lógico, analítico * quantitativo 	<p><i>Hemisfério Superior Direito - Descobrimdo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * sintético, explorando * conceitual, experimental
<ul style="list-style-type: none"> * sistemático * organizado * avaliador * preparado 	<ul style="list-style-type: none"> * compartilhando * emocional * sentimental * percepções
<p><i>Hemisfério Inferior Esquerdo - estruturado</i></p>	<p><i>Hemisfério Inferior Direito - emocional</i></p>

Figura 6 – No Processo de Aprendizagem

Fonte: Adaptado de Gramigna (2004)

PROCESSO DE TRABALHO	
<p><i>Hemisfério Superior Esquerdo - analítico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * lógico, analítico, financeiro * técnico 	<p><i>Hemisfério Superior Direito - conceitual</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * inovador, integrativo * conceitual * imaginativo
<ul style="list-style-type: none"> * organizado * administrativo * estruturado * detalhista 	<ul style="list-style-type: none"> * interpessoal * expressivo * ensina * escreve
<p><i>Hemisfério Inferior Esquerdo - organizado</i></p>	<p><i>Hemisfério Inferior Direito - interpessoal</i></p>

Figura 7 – No Processo de Trabalho

Fonte: Adaptado de Gramigna (2004)

PROCESSO DE CRIAÇÃO	
<p><i>Hemisfério Superior Esquerdo - encontro com problemas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * factual, analisa * rigoroso * investigador * financeiro 	<p><i>Hemisfério Superior Direito - encontro com as ideias</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * holístico * visionário * experimental * jogador
<ul style="list-style-type: none"> * disciplinado * organizado * pesquisador * verificar, planejar <p><i>Hemisfério Inferior Esquerdo - executa</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> * interpessoal * espiritual * sensual * tátil <p><i>Hemisfério Inferior Direito - sente e percebe ideia</i></p>

Figura 8 – No Processo de Criação

Fonte: Adaptado de Gramigna (2004)

PROCESSO DE RELACIONAMENTO SOCIAL	
<p><i>Hemisfério Superior Esquerdo - formal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * crítico, decisivo, discriminador * decisivo, analítico * informado 	<p><i>Hemisfério Superior Direito - espontâneo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * jogador, gosta de surpresas * mente aberta, imprevisível * inconformado
<ul style="list-style-type: none"> * confiável, previsível * tradicional * organizado * reservado, pontua <p><i>Hemisfério Inferior Esquerdo - confiável</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> * emocional * vulnerável * humanista * instintivo <p><i>Hemisfério Inferior Direito - cuidadoso</i></p>

Figura 9 – No Processo de Relacionamento Social

Fonte: Adaptado de Gramigna (2004)

1.4. A Criatividade no Contexto Organizacional

Em todas as épocas, a criatividade tem sido motor do desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e das sociedades. Porém, no momento atual, têm surgido situações que acentuam e exaltam a importância da criatividade para o homem do final do século XX.

Vivemos uma época de mudanças múltiplas e aceleradas, um mundo de mutações caleidoscópicas. Aquilo que funcionou bem na geração de nossos pais costuma funcionar mal na nossa, e o que nos serve a nós mesmos talvez não sirva para nossos filhos daqui a trinta anos. (ESTRADA, 1992, p.18).

O ambiente interno das empresas competitivas é dinâmico devido ao alto volume de operações que se realizam diariamente e, como consequência, é expressivo o aumento de trabalho e de difíceis problemas a serem compreendidos e resolvidos.

Para os negócios se efetivarem, os profissionais pensam e analisam os eventos assegurando o cumprimento das regras internas e regulamentações de mercado; se comunicam e decidem as direções que melhor devem ser seguidas. A dificuldade está em conduzir esse trabalho na frequência similar em que os negócios acontecem.

Na resolução de muitas dessas questões está se tornando impossível fazer uso de procedimentos existentes, por se tratarem de problemas totalmente originais, que surgem a todo o momento. Para outros, as regras preestabelecidas se obsoletam com incrível rapidez.

O desafio das empresas está em acompanhar com qualidade o ritmo em que os negócios ocorrem para garantir a competitividade e, com isso, a sobrevivência no mercado.

O próprio conceito de executivo moderno se transforma velozmente, sobressaindo a demanda crescente de novas competências. Nesse particular, o papel do pensamento criativo se apresenta de fundamental importância para a solução de questões para as quais a previsão e os estabelecimentos dos padrões a serem seguidos tendem a ser cada vez mais difíceis (ALENCAR, 1997, p.2).

Os departamentos da organização, cada um dentro de sua responsabilidade de atividade e no ritmo acelerado para entregar os resultados, também apresentam entre si, uma forte dependência para conseguirem alcançar as suas metas como, por exemplo, consultar uma informação em outra área para efetivar uma operação.

É nesse contexto dinâmico e globalizado das empresas que o pensamento criativo é importante, pois ocorrem pensamentos divergentes entre as pessoas e o objetivo é convergir para ambas conseguirem alcançar as metas empresariais, aplicando assim, as técnicas de solução criativa, já que negociar é resolver problema e administrar conflito.

O processo criativo no contexto de negociação favorece a flexibilidade, lida melhor com a diversidade, com foco para conciliação e conduz a negociação a favor para ambos os departamentos, diminuindo o desgaste, porque convive com menos tempo com o problema e mantêm a qualidade emocional e relacionamento interpessoal.

Segundo Felipe (2002), a criação no ambiente empresarial favorece:

- Foco no resultado: melhora a competitividade quando cria novos produtos, melhoria nos processos, novas tecnologias.
- Foco para se diferenciar dos demais.
- Foco na solução dos problemas.
- Foco na resolução dos conflitos: onde há conflitos há oportunidades escondidas.
- Foco na qualidade de vida: conviver melhor com o ambiente com práticas criativas para solucionar os problemas do dia a dia.
- Foco no processo de negociação.

O pensamento criativo no contexto organizacional pode ser aplicado em situações para as quais existam esperanças em conseguir um melhoramento, ou descobrir uma maneira de fazer “melhor”: - para resolver problemas; - criar e projetar as oportunidades; - pensar em alternativas de contingências; - alcançar qualidade de vida no trabalho; e, ainda, a criatividade pode gerar motivação no indivíduo.

Para Bono (1994), esse fazer algo melhor poderia ser “produzir” a um custo menor, em tempo menor, o que implica em cometer menos erros, diminuir o

desperdício, produzir ou trabalhar com menor desgaste de energia e menos poluição.

Pela concorrência do mercado globalizado, as empresas buscam aprimorar suas técnicas competitivas, como a de competência e busca de oportunidades que venham agregar valor para a organização, com o objetivo de sobrevivência e obtenção de sucesso nos negócios. Bono (1994) afirma que projetar as oportunidades requer pensamento criativo, porque a criação de novos valores para a organização requer novos conceitos. E criar a oportunidade requer esforço do indivíduo para encontrar, desenvolver e aplicar. As ideias precisam ser produzidas.

Atualmente, os profissionais lidam com atividades diferentes, quando comparadas, em tempos passados como, por exemplo, administrar mudanças que geram impactos significativos para a empresa. Essa realidade demanda dos colaboradores habilidades diversas como: - atitude corajosa; - capacidade de resolver os conflitos; - visualizar as oportunidades; - decidir pela melhor alternativa; - prever possíveis resultados futuros e; - antecipadamente, propor alternativas e motivação para enfrentar desafios.

Segundo Bruno-Faria e Alencar (1998, p.1):

Tais desafios decorrem de novos problemas emergentes em um contexto globalizado e mutável, caracterizado por dinâmica acelerada e imprevisível. As soluções que vinham sendo adotadas nas últimas décadas já não atendem à realidade atual. Diante desse cenário, as empresas necessitam contar com pessoas que façam uso de seu potencial criador no trabalho, de forma a apresentar ideias novas para enfrentar os novos desafios.

A administração de mudanças profundas que ocorrem internamente nas empresas, regularmente é realizada por um grupo de pessoas e, quase sempre, um profissional de cada departamento da empresa fica separado para apenas conduzir as mudanças. Essa atividade na empresa é conhecida por “projeto”, que tem data para começar e data para terminar.

Esses profissionais separados para o projeto precisam conhecer bem o negócio e os fluxos processuais da empresa para conduzirem a mudança de maneira efetiva, gerar ideias que agreguem valor, resolver as questões e saber lidar com as situações de dificuldade.

Como exemplo: um projeto na empresa pode ser a troca de um sistema tecnológico que se tornou obsoleto e exerce forte influência direta na operação e continuidade da empresa; um impacto no trabalho de todas as pessoas da organização.

Para Kao (1998, p.1), “a prioridade de uma empresa nesta virada de século deve ser transformar-se em uma fábrica de idéias”.

Na concepção de Alencar (1997, p.9):

Cresce no dia a dia das organizações o número de problemas novos que estão por exigir soluções imediatas e originais, que não podem aguardar as morosas orientações dos processos tradicionais de administração. Para grande parte dessas demandas, não é possível estabelecer regras prévias, ficando seu encaminhamento dependente da capacidade criativa de gerentes, engenheiros e especialistas diversos.

Além das transformações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais, Alencar (1997, p.2) comenta que tudo isso reflete como “sucessivos choques no gerenciamento das organizações, em especial, nas empresas que lidam em um ambiente competitivo”.

Na visão de Hamel (2010, p.2):

Estamos entrando em uma nova era econômica, que ele denomina ‘era da criatividade’, e faltam à gestão, as qualidades para enfrentá-la. Nos últimos anos, as empresas inovaram em ritmo acelerado em áreas como desenvolvimento de produtos e tecnologia, mas faz décadas que um âmbito fundamental, o da gestão, permanece virtualmente inalterado.

Diante das transformações do ambiente externo, as organizações sofrem profundos impactos na área interna, o que demanda novas estratégias da empresa para adaptação.

Para Hamel (2010, p.2), em geral, o progresso econômico é produto de um ou mais entre quatro tipos de inovação: a social, a institucional, a tecnológica e a de gestão.

Foi graças à inovação social, por exemplo, que saímos de um sistema feudal e valorizamos as pessoas por sua contribuição, que vai além de sua raça ou gênero. Com inovação institucional, se refere aos avanços que criaram leis empresariais, regimes de patentes e outros sistemas. A inovação em tecnologia, que é a do

telefone, do telégrafo, do automóvel. A inovação na gestão é o quarto tipo, porque converteu tudo isso de que falamos na possibilidade de um verdadeiro progresso econômico (HAMEL, 2010, p.2).

As estratégias competitivas globais, na atualidade, tendem a voltar-se para as inovações.

O Brasil, para o contexto mundial, ainda vem apresentando resultados com inovação, de forma geral, aquém do esperado. As empresas nacionais, que se destacam nesse cenário, instigam estudos que evidenciam suas estratégias de diferenciação, competitividade e longevidade. (PAROLIN, 2008, p.195).

A evidência da criatividade no contexto organizacional está voltada à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços, à gestão dos processos dos negócios, à aplicação de novas ferramentas para o aperfeiçoamento do trabalho, técnicas de pensamento criativo para solução efetiva dos problemas.

Para Alencar (1997, p. XI) em um cenário marcado por rápidas mudanças, riscos, e incertezas, onde a procura por inovações e pela capacidade de se tomar decisões imediatas, sem apoio em normas preestabelecidas, é crescente, a habilidade em criar se constitui um dos recursos mais precisos.

Diante das perspectivas de novos problemas e desafios constantes dentro das organizações, a demanda por soluções originais, torna-se um fato necessário para alcançar a meta e as obrigações do trabalho. Assim, é importante, que se conheça e explore nas organizações, o conhecimento acerca da criatividade, especificamente, as técnicas de criatividade, clima organizacional favorável ao ambiente criativo e o gerenciamento da criatividade.

Na concepção de Osborn (1987, p.35) “o chefe ideal é aquele que inspira ideias e guia o poder criador”.

E, ainda, para Alencar (1997, p. XI):

É notável que, a cada dia, vem a criatividade assumindo maior importância especialmente evidente naquelas empresas que lidam em um ambiente competitivo. Nelas, a perda de eficiência decorrente de um limitado uso de seu talento criador, em geral, significa prejuízos ou mesmo afastamento do mercado.

Para os indivíduos poderem conviver nessa realidade empresarial, de mudanças de habilidades, segundo Bono (1994) a criatividade é um grande

motivador, porque faz com que as pessoas se interessem por aquilo que estão fazendo; porque ela gera a esperança de que existe uma solução, uma ideia válida para uma determinada situação, tornando a vida mais divertida e interessante.

A definição tradicional de criatividade no contexto organizacional, segundo Kao (1998, p.1), é a geração de ideias, *brainstorming*, pensamento lateral. Ou seja, uma definição muito limitada. O especialista em criatividade profissional enxerga a criatividade como um processo; o indivíduo na empresa gera a ideia, desenvolve e cria valor a partir delas.

Os pesquisadores Bruno-Faria e Alencar (1996) investigaram os fatores de influência da criatividade no ambiente de trabalho e o resultado foi a construção de doze categorias relativas aos estímulos e aos obstáculos à criatividade:

Estímulos ao Ambiente Criativo	
Ambiente Físico	Espaço físico, material de trabalho, iluminação, mobiliário, silêncio, temperatura adequada.
Comunicação	Informações democratizadas, informações claras, objetivas e disponíveis e intercâmbio com outras organizações.
Desafios	Tarefas consideradas desafiantes.
Estrutura Organizacional	Normas flexíveis, redução de hierarquia, menos burocracia, descentralização de poder.
Liberdade e Autonomia	Senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho, liberdade para decidir como fazer seu trabalho e agir diferente do seu chefe e colegas.
Participação	Valorizar a iniciativa, maior poder de decisão no trabalho de atuação, participar do processo de tomada de decisão e na solução dos problemas.
Recursos Tecnológicos e Materiais	Para facilitar o processo de produção e implementar as ideias é importante estar disponível máquinas, equipamentos, recursos financeiros.
Salários e Benefícios	Para o estímulo das ideias inovadoras são importantes que os salários e benefícios sejam adequados.
Suporte da Chefia	Receptividade, flexibilidade, estimular novas idéias e respeito as opiniões divergentes dos empregados.
Suporte do Grupo de Trabalho	Relacionamento interpessoal favorável, reuniões para troca de experiências, diálogo e confiança, espaço para descontração e alegria.
Suporte Organizacional	Estímulo à criatividade, reconhecer trabalhos criativos, mecanismos para novas ideias, planejar e definir metas de trabalho, cultura voltada à inovação.
Treinamento	Treinar e capacitar os empregados visando o desenvolvimento do seu potencial criativo e à busca de novas soluções para os problemas, os capacitando para o trabalho e os preparando para abertura as inovações.

Quadro 6 – Estímulos ao Ambiente Criativo.

Fonte: Adaptado de Bruno-Faria e Alencar (1996)

Obstáculos do Ambiente Criativo	
Ambiente Físico	Espaço físico insuficiente para o número de empregados, presença de ruídos, calor, e outras características.
Características da Chefia	Chefes que não ouvem o funcionário, não estimulam a criatividade, não se aproximam, não valorizam suas ideias.
Características da tarefa	Tarefas repetitivas e sem desafios.
Comunicação	Dificuldade de acesso à informação.
Cultura Organizacional	Empresas que não aceitam idéias novas, não enfrentam riscos e tem medo de errar, reforçam o medo da mudança.
Estrutura Organizacional	Rígida, burocrática, autoritária, falta de diretrizes claras ênfase na padronização de comportamentos, excesso de hierarquias.
Falta de Liberdade e Autonomia	Não há liberdade para questionar as ordens dadas e agir.
Falta de Recursos Tecnológicos	Dificuldade em colocar em prática na ausência de materiais e equipamentos.
Falta de Treinamento	Falta de treinamento para exercício da função e à expressão do potencial criador.
Influências Política e Administrativa	Mudanças constantes da política administrativa desestimulando a criatividade.
Relações Interpessoais	Ausência de diálogo, poucas atividades em grupo, falta de confiança entre as pessoas, conflitos e não aceitação de novas idéias por parte dos colegas.
Salários de Benefícios	Sistema de retribuição desestimulante, baixo salários, política de recompensa ao trabalho criativo é inexistente ou inadequada.
Volume de Serviço	Excesso de atividade, a falta de funcionários e intensa pressão do tempo.

Quadro 7 – Obstáculos ao Ambiente Criativo.

Fonte: Adaptado de Bruno-Faria e Alencar (1996)

A partir deste estudo, Bruno-Faria e Alencar (1998) desenvolveram o Indicador de Clima da Criatividade, com o objetivo de perceber os estímulos e barreiras à criatividade no ambiente organizacional. O instrumento, denominado Indicadores de Clima para a Criatividade (ICC), destina-se a todos os funcionários da organização e facilita gerenciar a criatividade na organização, avaliando os estímulos e as barreiras à criatividade.

Outro instrumento, batizado de Barreiras e Facilitadores à Inovação (BFI) foi desenvolvido para mensurar as barreiras e os facilitadores à manifestação da Criatividade, pelos pesquisadores Parolin, Vasconcellos e Bordignon (2006).

Já Parolin e Albuquerque (2009) estudaram as evidências das políticas organizacionais que valorizam pessoas alinhadas às estratégias de obtenção de resultados organizacionais em inovação, com a compreensão da criatividade que alavanca a inovação.

Para Kao (1998, p.1) “a empresa criativa estimula a criatividade, não apenas da alta gerência, mas de todos os funcionários - e também de clientes e fornecedores”.

Segundo Alencar (1997, p.1), um bom exemplo de empresa criativa é o da DuPont, “uma gigantesca corporação que possuía planos de treinar todos os seus 140.000 empregados espalhados por diversos países, no sentido de melhor aproveitar o seu potencial criativo”.

As empresas 3M, Microsoft, Dream Works foram mencionadas por Kao (1998) como empresas criativas e se destacam porque a criatividade é a sua base estratégica.

Em suma, para Herrmann, a criatividade é uma habilidade que pode ser ensinada e aprendida e, por isso, as empresas podem treinar seus funcionários, equipes, e toda organização para serem mais criativos em seu trabalho.

CAPÍTULO II – O CONTADOR NO CONTEXTO GLOBALIZADO

O objetivo deste capítulo é levantar a função do contador na empresa, o conceito de competências e àquelas julgadas importantes para o exercício da profissão contábil no Brasil e no mundo, segundo os órgãos reguladores da profissão e os pesquisadores do tema. E, por fim, os desafios enfrentados pelos contadores e o perfil necessário para o ambiente em que atuam.

2.1. A Função

Ao estudar a evolução da função do contador, Cardoso (2006) levantou os autores internacionais e nacionais que abordaram a descrição da função do contador, conforme demonstrado nos quadros que seguem.

Funções do Contador - Pesquisas Internacionais		
Kester (1928)	Wixon, Kell e Bedford (1943)	Henning e Moseley (1970)
controles dos livros contábeis	reportes financeiros	relatórios para o governo
apuração dos impostos	controle da contabilidade financeira	auditoria interna
apuração dos custos de produção	planejamento e apuração impostos	sistemas contábeis
inventários	gerenciamento sistema de	avaliação econômica
posição tesouraria	informação	adequação dos seguros
previsões de custos	custos e controles gerenciais	orçamento
apuração dos orçamentos e projeções	montagem e controle orçamentário	reportes contábeis externo
checagem de pagamentos		
reportar relatórios externos		

Quadro 8 – Funções do Contador – Pesquisas Internacionais

Fonte: Adaptado de Cardoso (2006)

Funções do Contador - Pesquisas Nacionais		
Franco (1980) e Martins (1993)	Geruza Cei e Bosco Filho (1997)	Siqueira e Soltelinho (2001)
Atendimento obrigações fiscais. Informar administração o andamento do negócio.	elaborar demonstrações contábeis fazer auditoria escrituração contábil escrituração fiscal controle e execução de planejamento auxílio no sistema de informações e controles	execução de planejamento e controle elaboração relatórios econômicos e financeiros administração tributária relatórios para governo proteção de ativos avaliação econômica

Quadro 9 – Funções do Contador – Pesquisas Nacionais

Fonte: Adaptado de Cardoso (2006)

Segundo Marion (2005), a função do contador no contexto empresarial, como autônomo, no ensino e no órgão público, é bem apresentado na figura 10.

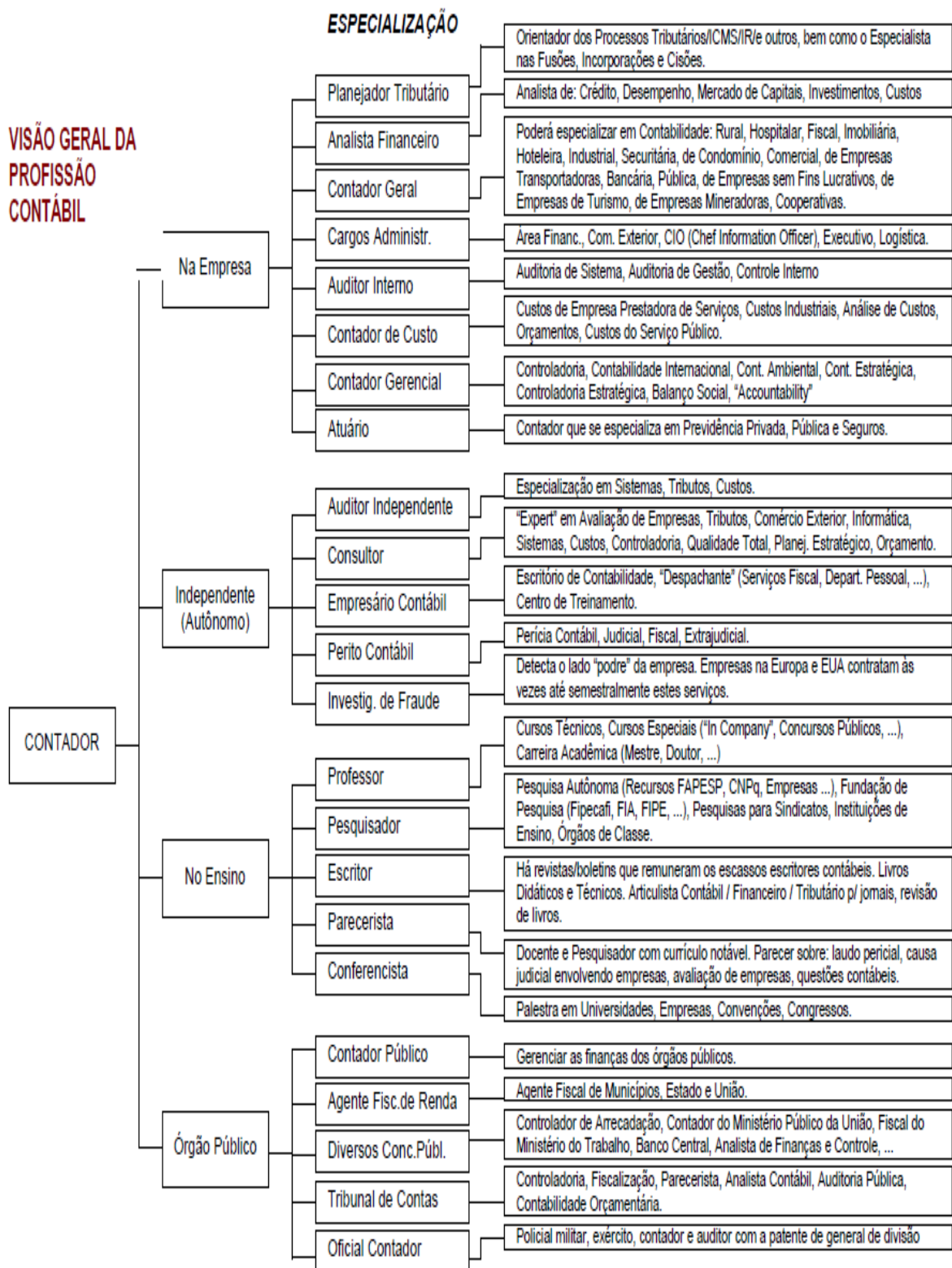


Figura 10 – Visão Geral da Profissão Contábil

Fonte: Marion (2005, p.1)

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o curso de graduação em Ciências Contábeis, estabelecidos pelo Ministério da Educação – MEC, em parte de seu artigo terceiro, prevê as funções esperadas para o bacharelado e descreve a função do contador conforme segue:

[...] Apurações de auditorias, perícias, arbitragens, noções atuariais, quantificações de informações financeiras; patrimoniais e governamentais, com uso das inovações tecnológicas, elaborar pareceres e relatórios que contribuam para o desempenho dos usuários. (BRASIL, 2004, p.2)

Segundo Desmond Arnold, citado por Franco (1999), as principais funções do Contador Gerencial, para medição do valor adicionado para empresa, informação necessária aos interessados pela empresa, especialmente, os donos e acionistas da empresa são:

- ✓ Selecionar as medidas de valor mais apropriadas para a organização (exs.: Retorno do Fluxo de Caixa, Retorno do Investimento, Valor Econômico Adicionado etc.).

- ✓ Estabelecer parâmetros de desempenho da organização nas medidas de valor escolhidas, em face de importante conjunto de empresas semelhantes, ou as melhores do mundo, para assegurar e analisar as diferenças de desempenho entre si;

Segundo Martin (2002), a controladoria deve ser vista como o auge, o mais alto grau da carreira do contador em uma empresa e o caminho natural da sua ascensão à Direção.

Nesse sentido, o contador na função de controller, de acordo com Calijuri (2004), tem uma função eminentemente contábil. A autora destaca como funções do controller:

- ✓ Gestão de custo, fechamento contábil, relatórios gerenciais, planejamento e controle orçamentário, planejamento tributário e estudos de viabilidade de investimento.

- ✓ Gerenciamento das áreas de contabilidade, custos, fiscal, elaboração demonstrativos contábeis e gerenciais.

Para Riccio e Peters (1993), na função de controller, o papel do contador é de monitorar os paradigmas de qualidade, devendo informar e interagir proativamente com as diversas funções da empresa, na busca da excelência empresarial. Visto que, todas as funções da empresa são responsáveis pela estratégia, custo e qualidade.

Além dessas funções citadas, também cabe ao contador analisar com profundidade os motivos que modificaram a situação patrimonial da entidade e explicá-los aos públicos interessados. Além disso, deve assegurar que as informações estejam registradas de acordo com os princípios e normas contábeis, sendo que as informações seguras e precisas são a base de tomada de decisão.

2.2. A Competência

Em 1973, o psicólogo americano David McClelland publicou o artigo *Testing for Competence Rather Than for 'Intelligence'*, que foi considerado o marco inicial dos debates sobre a competência entre os psicólogos nos Estados Unidos.

McClelland (1973) fez um contraponto a respeito do uso isolado dos testes de inteligência aplicados nas escolas, e pelos empregadores na seleção de trabalhadores, porque o resultado do teste de inteligência não garantia o desempenho.

Segundo o autor, eles merecem um exame cuidadoso antes de promover o uso desses testes como instrumentos de poder sobre a vida de muitos americanos. E considerou a importância das análises dos comportamentos que geram resultados práticos e socialmente úteis, denominada por ele de “competência”. Para tanto, e exemplificou com discussões, acerca da habilidade de comunicação, da paciência, da análise do desempenho de acordo com as metas razoáveis e do nível de desenvolvimento do ego com o passar dos anos.

Na década de 80, Richard Boyatzis (1982) reanalisou os dados de estudos sobre as competências gerenciais e identificou um conjunto de características e traços que definem o desempenho superior dos gerentes. (SPENCER JR.; SPENCER, 1993).

O conceito de competência é pensado como um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes individuais que contribuem para o alto desempenho; existem, também, fundamentos na inteligência e no comportamento pessoal.

No conjunto desses recursos é considerada a competência do indivíduo, sendo possível ser mensurada, por meio dos resultados alcançados no cargo ou no trabalho que ocupa.

A competência é uma característica subjacente a um indivíduo que casualmente se relaciona com o critério-referência eficaz e ou desempenho superior em um trabalho ou situação, como explicam Spencer Jr. e Spencer (1993, p.9).

a) A Característica Subjacente: significa a competência profunda e duradoura da personalidade de uma pessoa e pode ser prevista pelo comportamento em diversas situações e nas tarefas do trabalho.

b) Casualmente relacionado: competência prevista no comportamento e desempenho.

c) Critério-referência: Competência mensurada com referência a um padrão.

Na concepção de Fleury e Oliveira Júnior (2001, p.249):

Enfim, para que haja competência, é necessário colocar em ação um repertório de recursos – conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades integrativas, capacidades relacionais etc. -, os quais são colocados à prova em desafios oriundos da concepção de novos projetos, dos problemas mais complexos, dos incidentes, das crises etc. Nessas situações, além de colocar em ação os recursos da competência, ‘se tem a oportunidade de experimentar e aprender novas possibilidades de lidar com eles’, e, portanto, de desenvolver a própria competência.

Mais recentemente, os estudos relacionam as competências dos profissionais com as habilidades cognitivas, intelectuais e com a inteligência emocional como apresenta Boyatzis (2006), em seu artigo “Usando pontos da inteligência emocional e competências cognitivas para prever o desempenho financeiro dos líderes”, publicado pela Psicothema, e também o artigo de Goleman,

Boyatzis e Mckee (2001) intitulado “Liderança: O drive oculto do grande desempenho”, publicado pela *Harvard Business Review*.

Para Neri (2005, p.128), a definição mais simples de competência seria formada pelo conjunto de “conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA)”.

Contudo, Dutra (2004) apontou dificuldade para se definir “competência”, considerou a definição em construção e, assim, dividiu em quatro fases o desenvolvimento do conceito, sendo:

1ª fase: A competência como base para a seleção e desenvolvimento de pessoas, que está centrada na concepção de McClelland (1973) e Boyatzis (1982).

2ª fase: A competência diferenciada por nível de complexidade.

3ª fase: A competência como conceito integrador da gestão de pessoas e destas com os objetivos estratégicos da empresa.

4ª fase: A apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência.

A definição de competência, especialmente a individual, quanto a seu uso, segundo Green (1999, p.7) é uma descrição escrita dos hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho. Por exemplo: ideias relacionadas à liderança, criatividade, ou habilidades de apresentação podem ser expandidas para definição de competência.

A percepção do termo competência é bastante difundida e diferenciada e, portanto, recebe diversas abordagens. Existem duas linhas teóricas, a Americana e a Europeia. Os principais expoentes da teoria americana, nos anos 70 e 80, que afirmam que a competência é um conjunto de recursos de qualificações é defendida por McClelland (1973); Boyatzis (1982); Spencer Jr. e Spencer (1993).

Na década de 90, os estudiosos europeus Le Boterf, Zarifian e Elliot Jacques exerceram influências no conceito de competência no pensamento brasileiro. A teoria europeia associou à competência o conhecimento em ação, ou seja, conhecimentos colocados em prática em um determinado contexto, como bem afirmam Dutra (2004) e Neri (2005).

De acordo com Neri (2005, p.129), os estudiosos franceses exercem grande influência sobre o pensamento brasileiro acerca das competências.

Le Boterf (1999) associou a competência à ação, em especial, à ação *competence*. Ela seria o resultado de uma combinação de recursos, dentre eles conhecimentos, capacidades, emoções e outros. A competência individual consiste em saber mobilizar e aplicar esses recursos (NERI, 2005, p.129)..

Sparrow e Bognanno (1994 apud CARDOSO, 2006) apresentam as diferenças entre essas duas abordagens, demonstradas no quadro 10.

Comparativos Conceituais de Competência.		
Definição	O que são <i>competences</i>? Europa	O que são <i>competencies</i>? EUA
Descrição	Conhecimentos, habilidades e atitudes com a inclusão de alguns comportamentos pessoais.	Repertórios comportamentais que as pessoas trazem para um trabalho, papel ou contexto organizacional.
Identifica-se mediante	Análise funcional dos trabalhos desempenhados e responsabilidades.	Técnicas de investigação baseadas em eventos comportamentais.
Centrado em	Técnicas de análises focadas na tarefa que refletem expectativas no desempenho no local de trabalho.	Técnicas de análise centradas na pessoa, que refletem a eficácia.
Significa	Área ou campos de conhecimentos que uma pessoa deve realizar efetivamente.	O que as pessoas precisam trazer para realizar a função com determinado nível.
Critério de desempenho	Enuncia um padrão.	Características de uma <i>performance</i> individual superior (excelente).
Aplicação	Padrões genéricos por meio das organizações e ocupações.	Excelente comportamento sob medida para a organização.
Níveis de análise	Ocupação ou setor baseado em uma amostra de postos-chave.	Níveis de trabalho ou hierarquia gerencial.
Domínio	Competência dominada por instituições ou organizações e concedidas para o indivíduo.	Competência contida em um indivíduo e trazida para a organização.
Ônus da avaliação	Seleção a fim de conceder prestígio profissional.	Identificação de pontencial a fim de assegurar o desenvolvimento profissional.
Motivação individual	Realização que se pode transferir.	Realização que se pode estimular.

Quadro 10 – Comparativos Conceituais de Competência

Fonte: Adaptado de Sparrow e Bognanno (1994, p.59)

Com base neste quadro, é possível verificar a diferença entre a linha americana que define a competência pelo estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas, e a linha europeia, pela capacidade de colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto ou situação.

De acordo com Dutra (2004, p.30) “nessa abordagem, portanto, podemos falar de competência apenas quando há **competência em ação**, traduzindo-se saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos”.

A figura 11 apresenta esses diferentes contextos sobre competência.

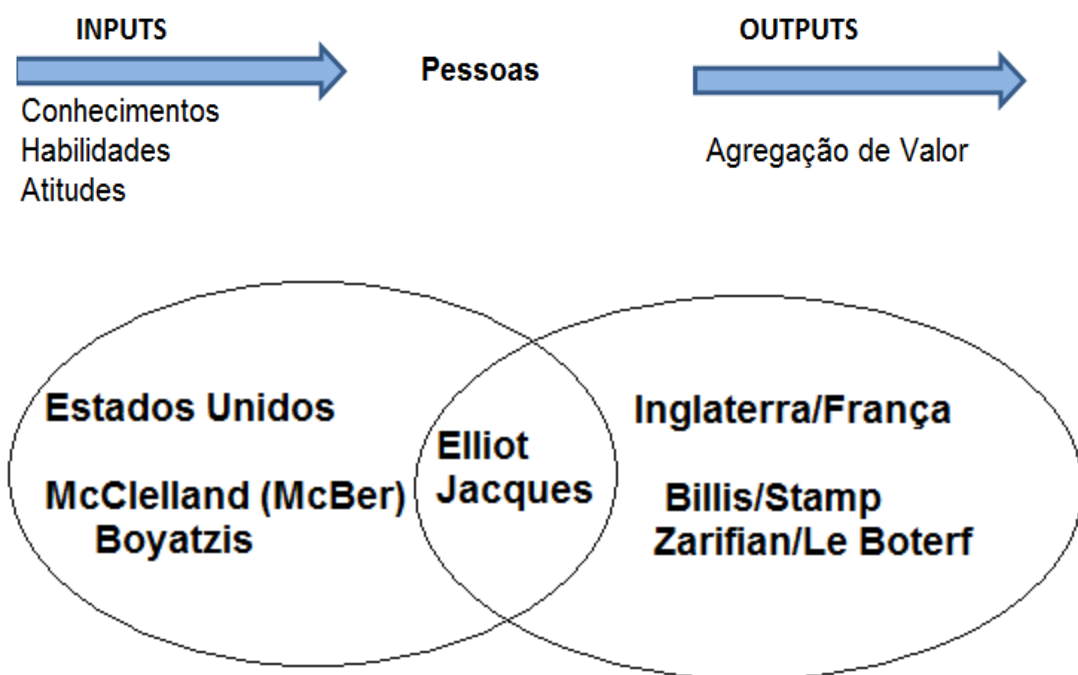


Figura 11 – Conceitos sobre Competência

Fonte: Adaptado de Dutra (2004, p.30)

O *input* são os recursos que formam a competência como o conhecimento, habilidades e as atitudes, e os *outputs* são consideradas as ações produzidas pelos recursos que agregam valor.

De acordo com Neri (2005), o francês Philippe Zarifian (2001) centrou sua definição de competência na reação profissional, em face das situações complexas e desafiadoras do trabalho.

2.2.1. Características da Competência

A competência está subjacente às características das pessoas e essas indicam ou predizem a maneira dos comportamentos e pensamentos (SPENCER JR.; SPENCER, 1993).

Os autores apontam no seu estudo cinco tipos de características que influenciam a competência, sendo: - as motivações pessoais; - os traços comportamentais; - o autoconceito (sendo esses os mais difíceis de desenvolver); - o conhecimento; - as habilidades (que são mais fáceis de serem desenvolvidos), como mostra a figura 12.

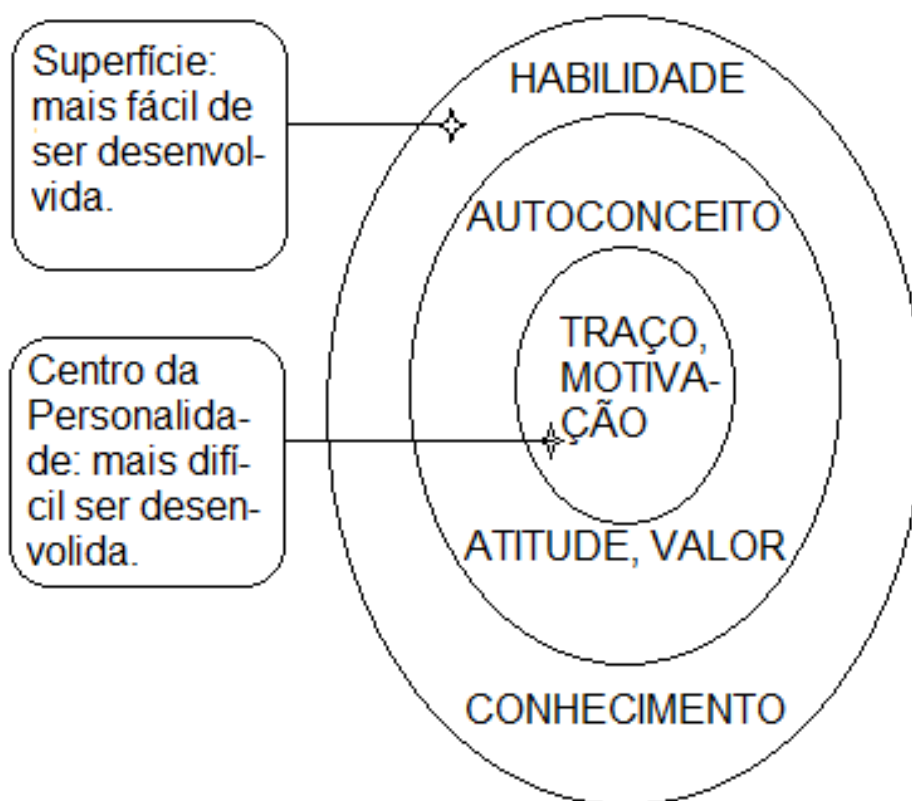


Figura 12 – Centro e Superfície das Competências

Fonte: Spencer Jr. e Spencer (1993, p.11)

Para Boyatzis (1982, p. 21) a competência do trabalho é subjacente as características de uma pessoa e que pode ser observada por meio da motivação, do perfil, da habilidade, da autoimagem, bem como o papel social ou um conjunto de conhecimento no qual ele ou ela utilizará.

Do mesmo modo, para Boyatzis (1982) pelo fato das competências serem características subjacentes, podem ser consideradas genéricas; uma característica genérica que pode ser aparente em diversas formas de comportamento ou em uma variedade de ações diferentes.

As competências, estando subjacentes ao indivíduo, como a motivação e o traço comportamental predizem o comportamento e o potencial desenvolvimento das competências.

Segundo Spencer Jr. e Spencer (1993, p.12), muitas empresas recrutam seus funcionários com base superficial e o conhecimento e habilidade segundo o conceito da instituição de formação profissional, porém, o custo-benefício estaria nas empresas contratá-los considerando o núcleo, ou seja, as motivações e traços comportamentais, bem como ensiná-los os conhecimentos e habilidades necessárias ao trabalho.

A importância de considerar os aspectos subjacentes na avaliação do desempenho das competências dos indivíduos de nível superior, pode ser observada no quadro 11, criado por Amatucci (2000), para estabelecer um comparativo das competências subjacentes referidas por Boyatzis (1982) e Spencer Jr. e Spencer (1993).

Característica Subjacente	Boyatzis (1982)	Spencer e Spencer (1993)	Descrição
Motivos	x	x	As coisas que a pessoa consistentemente pensa a respeito, ou quer, que causa ação. Dirigem, direcionam e selecionam comportamentos.
Traços pessoais (traits)	x	x	Características físicas e respostas consistentes a situações e informações. Disposição característica individual.
Autoconceito (autoimagem)	x	x	Atitudes, Valores e autoimagem. (Em BOYATZIS <i>autoimagem</i> inclui autopercepção, autoestima e autoconceito; autoconceito para ele é a comparação que a pessoa faz entre si própria e os outros. Também inclui valores e crença).
Conhecimento	-	x	Informação que a pessoa possui em áreas de conteúdo específico.
Papel social	x	-	Percepção das normas sociais de comportamento apropriadas aos grupos sociais e organizações.
Habilidade	x	x	Aptidão para a realização de determinada atividade física ou mental. (Em BOYATZIS: aptidão para demonstrar).

"x" = Contempla; "-" = Não contempla.

Quadro 11 – Características Subjacentes que compõem as Competências

Fonte: Adaptado de Amatucci (2000), Boyatzis (1982), Spencer Jr. e Spencer (1993)

O segundo elemento da definição de Spencer Jr. e Spencer (1993) é a relação de causa das características subjacentes e o comportamento efetivo que levam ao desempenho e-ou resultado.

E, o terceiro elemento, se refere à competência dividida em duas categorias:

- Competências Limite: São as características essenciais (conhecimentos e habilidades básicos, como habilidade para ler) que toda pessoa no trabalho precisa para ser minimamente eficaz, ou seja, em nível efetivo mínimo, abaixo do desempenho médio.
- Competências Diferenciadas: Fatores que distinguem os de níveis superiores dos níveis medianos; as competências de níveis superiores daquelas exigidas pela organização.

2.2.2. A Gestão das Competências Profissionais na Organização

A globalização modifica o ambiente organizacional com turbulência crescente e constante; gera complexidade no trabalho devido às relações comerciais, à necessidade do valor agregado e às eficiências por todas as ações profissionais para a sobrevivência do negócio.

Na realidade, as organizações precisam ser rápidas para responder ao mercado e devem ser eficazes e prontas para enfrentar a competitividade.

Na atualidade, é exigido das empresas que os profissionais estejam engajados ao negócio, que sejam independentes, dotados de maior iniciativa para responder, com velocidade, as demandas do negócio com o objetivo de assegurar o diferencial competitivo no mercado, o que marca um novo e diferente perfil de profissional com a globalização.

As pessoas ganharam voz dentro da organização, valorizadas pelo desempenho e incentivadas a melhorar o desempenho para assegurar o sucesso da empresa.

“Quanto mais as organizações buscam flexibilidade e velocidade decisória, mais dependem das pessoas; em decorrência, tornam-se mais dispostas a atender às expectativas e necessidades que elas manifestam”. (DUTRA, 2004, p.14).

A empresa precisa responder à pressão externa ao seu ambiente, dos concorrentes e clientes e, igualmente, responder à pressão interna, porque as empresas estarão mais dependentes dos funcionários para alcançar as metas. Os profissionais exercerão internamente a pressão para satisfazer suas necessidades de desenvolvimento profissional e pessoal. E o papel da empresa é o de estimular o planejamento e desenvolvimento da carreira de cada profissional.

Segundo Dutra (2004), as empresas precisam se preparar para o futuro, porém, exige delas dois investimentos simultâneos, o primeiro a modernização do sistema de gestão de pessoas e o segundo, o suporte para desenvolver as pessoas por elas mesmas, porque os profissionais, de modo geral, não foram educados a planejarem suas carreiras e o seu desenvolvimento. Assim, o papel da empresa será de estimulá-las nessa direção.

As duas fontes de pressão exercem mútua influência e, desde os anos 80, exigem revisão de conceitos, premissas, técnicas e ferramentas. Essas exigências, aliadas à crescente importância do elemento humano para construir e manter diferenciais competitivos para a organização originou maior atenção à gestão de pessoas. (DUTRA, 2004, p.14).

Os referenciais conceituais de competência buscam explicar a realidade da gestão de pessoas e uma estratégia de adaptação a essa realidade interna das organizações.

Segundo Green (1999, p.8) “os profissionais de recursos humanos tipicamente pensam sobre competência em um nível individual, enquanto os estrategistas de negócios tendem a pensar sobre elas em um nível organizacional”.

Para Dutra (2004, p.171) e observa que:

As empresas inseridas em contextos mais exigentes, quer em função de seu setor de atividade econômica, quer em função do papel que exercem junto às congêneres, estão praticando sistemas de gestão de pessoas que utilizam conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional, conscientes ou não desse fato.

Fleury e Oliveira Jr. (2001) destacam as competências necessárias ao desempenho das áreas vitais da empresa, bem como as competências individuais das pessoas da organização.

Dimensões organizacionais da competência	Noções	Abrangência
Essenciais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
Funcionais	São as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vender, produzir, conceber, por exemplo).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
Individuais	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

Quadro 12 – Dimensões Organizacionais da Competência
Fonte: Adaptado de Fleury e Oliveira Júnior (2001, p.248)

Prahalad e Hamel (2012) identificam as competências essenciais da organização em três testes:

- 1) Identifica a competência que acessa ampla variedade de mercados.
- 2) A competência que contribui para o benefício percebido pelo cliente.
- 3) A competência que seja dificilmente copiada pelo concorrente.

As competências individuais e as essenciais são necessárias à sobrevivência do negócio e, se alinhadas para um mesmo objetivo, alcançam o sucesso do negócio.

A gestão por competência deve descrever com objetividade e assertivamente quais as competências necessárias para um determinado cargo, e em seguida analisar se o perfil do candidato, em processo de entrevista de emprego, preenche as características do cargo.

É preciso transmitir com clareza aos profissionais contratados as competências necessárias ao cargo, objetivando estimulá-lo a desenvolver as competências e reforçar as ações que conduzem ao sucesso empresarial e profissional.

Definir com precisão quais são as competências demandadas pela empresa e pela sociedade será um fator essencial para garantir a sustentação de vantagens competitivas, bem como para dar melhor foco aos investimentos em educação. (DUTRA, 2004, p.172).

Para a empresa obter benefícios com as competências dos profissionais é importante que as listas das competências ao cargo estejam alinhadas às necessidades da empresa.

2.2.3. A Competência Profissional do Contador

A evolução da profissão contábil ocorre com o próprio desenvolvimento dos negócios; antes a atuação do contador era operacional e de controle e hoje possui uma postura gerencial e proativa.

Na atualidade, a contabilidade é a fonte principal de informação da situação econômica e financeira do patrimônio da empresa, para os investidores

acompanharem os seus investimentos aplicados na organização e os estimularem a realizar outras aplicações que visam o crescimento do capital.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Ciências Contábeis (BRASIL, 2004) preveem as competências esperadas para o bacharelado:

Visão sistêmica, visão interdisciplinar da atividade contábil, aplicar adequadamente legislação inerente às funções contábeis, motivação, liderança, desenvolver, analisar e implantar sistemas de informação contábil, exercer ética...

Os conhecimentos, habilidades e atitudes do Contador, segundo Salvador Ruíz- de-Chaves, citado por Franco (1999), estão descritos no quadro 13.

Atitudes	Pessoais	Atitude positiva em relação a vida e profissão, elevada auto-confiança e estima positiva, visão estratégica de sua vida, aprendizado contínuo, ativo e empreendedor, ético e aberto as mudanças.
	Sociais	Promover serviços à comunidade, cumprir compromissos e responsabilidades, orgulho da profissão e país, promover o bem-estar social.
Habilidades	Administrativas	Organizar e planejar o trabalho, tomar decisões, aplicar criativamente a teoria contábil, organizar o sistema de informação, exercer e delegar autoridade, administrar sistema de informação.
	Interpessoais	Liderar equipe, negociar, trabalho em equipe, flexibilidade, adaptar ao ambiente.
	Intelectuais	Analisar e sintetizar informações, calcular e interpretar números, aprender como aprender, resolver problemas baseado informações obtidas, falar e escrever próprio idioma e ler escrita inglês.
Conhecimentos	Técnico	Contabilidade geral, custos, impostos, leis comerciais, auditoria.
	Gerais	Disciplinas relacionadas: administração, pessoal, comportamento humano, industrialização, matemática, estatística, sistemas de informação administrativa e economia.

Quadro 13 – Atitudes, Habilidades e Conhecimentos do Contador

Fonte: Adaptado de Franco (1999)

Já os conhecimentos, habilidades e atitudes do Contador, segundo Tan Teck Meng, de Cingapura, igualmente citado por Franco (1999), seguem elencados a seguir:

- ✓ Adotar uma perspectiva global da estratégia e do futuro da empresa;
- ✓ Desenvolver sólido entendimento dos negócios e processos da empresa.
- ✓ Ter boas habilidades técnicas e conceituais.
- ✓ Desenvolver eficientes habilidades interpessoais e de comunicação.
- ✓ Ser capaz de dominar o poder da tecnologia da informação na Contabilidade Gerencial.

- ✓ Melhorar constantemente seus conhecimentos, mantendo-se a par do desenvolvimento, não somente de sua área de trabalho, mas também de outras áreas correlacionadas.

- ✓ Participar de programas de educação profissional continuada, comparecendo a seminários e conferências sobre assuntos relacionados com a Contabilidade Gerencial.

Cardoso, Mendonça Neto e Oyadomari (2010) relacionaram pesquisas de diversos autores internacionais com o tema das competências do contador, conforme resumo no quadro 14.

Referências	Henning e Moseley (1970)	Morgan (1997)	Sakagami, Yoshimi e Okano (1999)	Needles, Cascini, Krylova e Moustafa (2001)	Esselstein (2001)	Pierce (2001)	Boritz e Carnaghan (2003)	Pesquisa das entidades contábeis	White Paper – Big Eight Kullberg e Gladstone (1989)	AECC/AA A Francis, Mulder e Stark (1990)	IMA Siegel e Sorensen (1994, 1996)	AICPA (1999)	IFAC (2003)
Capacidade de resolver problemas			X			X							
Confiança Interpessoal		X	X	X	X				X	X	X	X	X
Análítica				X		X							
Relacionamento Interpessoal			X	X		X	X			X	X	X	X
Habilidades com informática		X		X	X				X	X			X
Liderança e trabalho em equipe				X	X	X			X		X	X	X
Ouvir eficazmente			X			X	X				X	X	X
Visão geral/Estratégica				X	X		X		X	X	X	X	X
Legal	X			X					X	X	X		X
Iniciativa/Atitude		X				X	X			X			
Quantitativa	X										X		
Auto-controle		X											
Foco no cliente			X		X								
Ferramentas de controle	X					X	X			X	X		
Integridade e Confiança				X		X			X				
Mensuração		X	X										
Técnicas de gestão		X		X		X					X		
Custos e preços	X					X	X						
Planejamento	X			X			X				X		
Relacionamento externo	X		X										
Contabilidade e finanças	X			X		X	X		X	X	X	X	X
Gestão de informação		X		X	X	X			X	X	X		X

Quadro 14 – Pesquisas de Diversos Autores sobre as Competências do Contador
 Fonte: Cardoso, Mendonça Neto e Oyadomari (2010)

Segundo Holland (2000), as competências do contador foram divididas em duas categorias pela *American Institute of Certified Public Accountants* – AICPA: as competências funcionais e as pessoais:

✓ As funcionais são conhecimentos técnicos e práticos sobre os modelos de tomada de decisões, análise de risco, modelos de mensuração, técnicas de reporte, capacidade e técnica de pesquisa e capacidade de alavancar e usar a tecnologia.

✓ As competências pessoais tem ênfase no modelo profissional, na capacidade de resolver problemas, na técnica de relacionamento, comunicação e gerenciamento de projetos.

Na concepção de Calijuri (2004), para o desempenho do contador na função de controller, são necessárias habilidades como liderança, iniciativa, proatividade, flexibilidade, facilidade de se relacionar, comunicação, resolução de conflitos, assertividade, implantação de novas ideias, habilidade com números, raciocínio matemático e analítico, capacidade de trabalhar sob pressão, valores éticos, iniciativa, entusiasmo e determinação.

Schwez (2001), por sua vez, apresentou o perfil profissional frente o século XXI, conforme mostra a figura 13.

HABILIDADES E ATITUDES	
-	GERENCIAMENTO DO INTELECTO
-	DE LIDERANÇA
-	DE COMUNICAÇÃO
-	DE FLEXIBILIDADE
-	DE VERSATILIDADE
-	PESSOAIS E INTERPESSOAIS
-	DE PODER DE DECISÃO
-	DE PRINCÍPIOS MORAIS E ÉTICOS
-	DE DISCERNIR
-	DE ORIENTAÇÃO GLOBAL
-	DO USO DA TECNOLOGIA
-	DE EQUILÍBRIO FÍSICO E EMOCIONAL
-	DE DESENVOLVIMENTO DO CENSO CRÍTICO
-	DE CRIATIVIDADE
-	PARA EVITAR ATITUDES GRAVÍSSIMAS
-	EM DESENVOLVER MARKETING CONTÁBIL

Figura 13 – Habilidades e Atitudes do Contador

Fonte: Adaptado de Schwez (2001)

A criatividade pelo profissional contábil foi assim mencionada por Schwez (2001, p.10):

Para começar o profissional tem que revisar de que maneira pode melhorar aquilo que faz. Depois, enxergar o que os outros não vêem e pensar em algo diferente. É atribuída àqueles que antecipam ideias, processos, modos e modas. A descoberta de uma nova utilidade para algo existente, a associação imediata de idéias ou serviços ou a invenção de uma nova maneira de fazer algo é sempre creditada para quem faz primeiro. Triunfa e é criativo quem antecipa. Ser criativo é inovar, é preciso olhar as coisas de uma nova forma, entender as pessoas, ter vontade de assumir riscos e pegar pesado. É preciso estar aberto para o inesperado, ter mente receptiva. Pois, os únicos profissionais que conseguirão ter êxito são aqueles que considerarem alguns serviços obsoletos antes que os outros o façam.

2.3. Os Desafios da Profissão e as Expectativas para o Futuro

Com as mudanças no cenário econômico, as empresas vêm atuando no ambiente globalizado com economias estratégicas e alianças comerciais entre vários países; melhoria no campo da tecnologia da informação agregando valor para a segurança e a agilidade da informação; aumento das leis e regulamentações governamentais e burocráticas que causarão mudanças no comportamento dos indivíduos.

O desenvolvimento da profissão contábil acompanha as mudanças do ambiente e com o crescimento e fortalecimento das economias e, conseqüentemente, dos negócios empresariais, a profissão contábil tem crescido e se fortalecido. Hoje, a sociedade precisa do contador para as suas necessidades de negócio e, portanto, o contador precisa se adaptar às mudanças advindas da globalização, manter-se atualizado com os conhecimentos e habilidades as quais são esperadas do contador.

Para preparar os Contadores, Franco (1999) enfatiza que no ensino, além dos conhecimentos técnicos essenciais, os Contadores também precisarão da habilidade de comunicação, relacionamento humano e a administração, porque a atuação será como um consultor profissional preparado para aconselhar em ampla gama de assuntos empresariais.

Enquanto no passado, a formação do profissional contábil estava concentrada em princípios, normas, conceitos e técnicas de contabilização, segundo Franco (1999), em 1994, a Comissão de Educação da *International Federation of Accountants* (IFAC) emitiu o seguinte documento para discussão: “Estrutura estratégica para educação e pré-qualificação para a profissão contábil nos anos 2000 e posteriores”.

“Se a profissão contábil for capaz de atender às expectativas da sociedade, sempre crescentes e adaptando-se às novas situações, seu crescimento será assegurado”. (FRANCO, 1999, p.86).

Franco (1999) aponta as competências do próximo milênio necessárias aos profissionais contadores.

- ✓ Os profissionais reconheçam as limitações do nível de conhecimento para ingressar na profissão e continuar os estudos e aprimoramentos.

- ✓ Adotar uma visão estratégica do negócio.

- ✓ Aproveitar todas as oportunidades na empresa para aprimorar as habilidades, como conhecimento da tecnologia da informação, comunicações e outras.

- ✓ Maior ênfase na tarefa contábil que adicionem valor, como análise do negócio e estratégia, apoio na decisão (mudança de atitude de goleiro para treinador).

- ✓ Ao formar um time, sejam jogadores ativos ao invés de reativos. Para isso, o contador precisa estar preparado, portanto, deve antecipar as situações.

- ✓ Buscar novas ideias para as atividades da área contábil que agreguem valor.

Ainda para Franco (1999), o Instituto de Análise Prática de Contadores de Empresas oferece apoio para a substituição de habilidade, como mostra o quadro 15.

* Identificação de problemas e medidas.	* Resolução de Problemas.
* Relatório históricos.	* Previsões.
* Trabalho individual.	* Trabalho em equipe.
* Realização de tarefas.	* Apoio a decisões.
* Habilidades técnicas.	* Habilidades de relacionamento.
* Processamento de transações.	* Consultoria
* Mudança evolutiva.	* Mudança revolucionária
* Administração de mudanças.	* Criação de mudanças.
* Conhecimento contábil.	* Conhecimento da empresa.

Quadro 15 – Competências do Profissional Contábil

Fonte: Adaptado de Franco (1999)

Com maior competição, as empresas são forçadas a ficar mais inovadoras e criativas – não apenas em termos de produzir melhor e mais barato, mas também em termos de marketing e finanças (FRANCO, 1999, p.116).

Como expectativa para o futuro da profissão contábil, Schwez (2001) afirma que para a profissão sobreviver é preciso disponibilidade para resolver problemas que surgem; será valorizado o profissional que assume responsabilidades e tem boas ideias para as questões do cotidiano ou não.

CAPÍTULO III – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo destina-se a descrição dos procedimentos metodológicos da presente pesquisa apresentando a classificação da pesquisa em função da natureza; o problema da pesquisa; os objetivos, da abordagem técnica e dos procedimentos. Os instrumentos e limitações da pesquisa, a apresentação da condução da pesquisa de campo, os procedimentos adotados na seleção da amostra, na coleta de dados, bem como a estrutura de análise do resultado.

3.1. Método

O método de pesquisa é o estudo de caso, que consiste em examinar os aspectos particulares do ambiente quanto à necessidade de profissionais com pensamento criativo e os reflexos do treinamento “pensamento criativo” nos profissionais da área contábil e no departamento da empresa **XYZ**.

Para alcançar o objetivo da proposta, alguns procedimentos metodológicos foram estabelecidos.

Conforme Lakatos e Marconi (2005, p.83) “[...] não há ciência sem o emprego de métodos científicos”. Assim, o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Pela impossibilidade de se estudar todo o universo existente de equipes, o método mais adequado para o desenvolvimento desta pesquisa é o indutivo.

Considerando os objetivos e os recursos disponíveis para este trabalho, optou-se por realizar uma pesquisa exploratório-descritiva, de cunho tanto quantitativo quanto qualitativo, uma vez que trata de analisar o perfil criativo dos profissionais da área contábil, mensurar as contribuições das técnicas do Pensamento Criativo para o exercício da função de Contador e o futuro impacto na profissão com adoção de práticas de pensamento criativo, especificamente voltado para empresa de porte similar.

3.2. Metodologia

3.2.1. Classificação da Pesquisa

A pesquisa adotou como método de investigação o “estudo de caso” que, segundo Yin (2001), trata-se de método que faz inquirição empírica, com a finalidade de investigar o fenômeno num contexto real, particularmente quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, utilizando-se para isto, múltiplas fontes de evidências.

A proposta da pesquisa é exploratório-descritiva, pois, segundo Lakatos e Marconi (2005, p.190):

São investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato, ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar, clarificar conceitos.

3.3. Questões de Pesquisa

Procura-se testar a hipótese central, em que o pensamento criativo pode ser uma habilidade que contribui ao contador no exercício da profissional na área contábil.

Na presente pesquisa buscou-se avaliar quais as possíveis características do ambiente do departamento contábil que motivaram a realização do treinamento do pensamento criativo, bem como os reflexos do treinamento na percepção dos contadores que participaram do treinamento.

As questões orientadoras desse estudo são:

1) Com o resultado do teste do perfil comportamental dos profissionais da área contábil da empresa **XYZ**, analisar se: os contadores do departamento contábil apresentam ou não características predominantes à criatividade?

2) O departamento contábil da empresa **XYZ** necessita das técnicas do pensamento criativo para contribuir no desempenho da sua função?

3) Do ponto de vista individual dos entrevistados, o treinamento pensamento criativo agregou conhecimento e valor para os contadores?

4) Na visão dos contadores, as técnicas do pensamento criativo são ferramentas que ajudam o profissional fazer frente às demandas da sua função?

5) Quais são os possíveis impactos para a profissão contábil e para a área contábil com incentivo e prática das técnicas do pensamento criativo?

3.4. Escolha do Caso

Os principais critérios para a escolha da organização foram:

- A unidade de estudo é uma organização de grande porte, composta de grupos empresariais brasileiros, sediada no Estado de São Paulo, que atua na comercialização de gás de petróleo liquefeito e butano, distribuição de combustível e indústria química.

- É classificada como empresa ou grupo econômico de grande porte, altamente competitivo pelo histórico de contínuas expansões nos negócios, por meio das aquisições empresariais.

- Em 1999 concluiu o processo de abertura de capital e investiu nas modernizações de suas operações.

- Possui um departamento específico de Contabilidade que participou do treinamento de 8 horas do Pensamento Criativo.

Para o estudo desse caso foi encaminhado e-mail, à profissional responsável do departamento contábil da organização, uma proposta de pesquisa desse estudo de caso com os profissionais que participaram do treinamento do pensamento criativo, realizado no ano de 2011, com o acordo de manter a confidencialidade quanto ao nome da empresa.

O retorno da solicitação foi positivo, no entanto, foi solicitado que a pesquisadora realizasse um formulário com questões prévias para avaliação das informações necessárias para o estudo.

3.5. Sujeitos

A amostra foi constituída de 19 profissionais que atualmente trabalham na área contábil, sendo 18 participantes do treinamento Pensamento Criativo e 1 profissional que não participou do treinamento, porém, foi convidado para a entrevista pela familiaridade da visão do pensamento criativo, no contexto organizacional.

Dentre os sujeitos, quatorze são do gênero feminino e cinco do gênero masculino. A quantidade de homens e mulheres não é equilibrada e, por essa razão, não foi possível analisar o resultado também pela diferença de gênero.

Todos os participantes possuem formação universitária em Ciências Contábeis.

3.6. Técnicas de Pesquisa

A pesquisa implicou em um levantamento de dados de fontes variadas, a verificar:

- Para realizar a pesquisa de campo foi necessário realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o tema criatividade no contexto organizacional para saber como se encontra, atualmente, o problema, ou seja, quais trabalhos foram realizados a respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto.

- A partir desse levantamento se fez necessário realizar um referencial teórico que contribuiu para determinar as variáveis e a elaboração do plano geral.

- Foi realizado um convite pessoal para os dezenove profissionais que realizaram o treinamento da presente pesquisa, porém, apenas uma pessoa não se sentiu à vontade para participar.

- Os dezoitos profissionais que aceitaram o convite responderam um roteiro de perguntas (formulário) que foi construído pela própria pesquisadora. O objetivo do roteiro foi de investigar as necessidades do ambiente quanto à utilização das práticas de pensamento criativo, investigar os reflexos do treinamento para o seu desempenho individual e na equipe, bem como verificar quais os possíveis impactos das técnicas do pensamento criativo para a profissão.

Também foi realizado convite a três pessoas, para responder a entrevista com perguntas estruturadas e também construída pela pesquisadora, e todas aceitaram, mantendo a não identificação. Duas participaram do treinamento pensamento criativo, identificadas como R.1 e R.2 na presente pesquisa. Apenas um profissional não participou do treinamento, porém, é familiarizado com o tema, e foi identificado como R.3.

Os dados da pesquisa foram coletados no local de trabalho dos sujeitos da amostra, com horário previamente estabelecido. As entrevistas foram gravadas com os indivíduos R.1 e R.2, e, posteriormente transcritas, garantida a não identificação dos entrevistados. E apenas o indivíduo R.3 pela indisponibilidade de estar presente no ambiente, respondeu a entrevista por correio eletrônico. Apesar do contato com o R.3 não ter sido pessoalmente, essa pessoa não apresentou dificuldades em responder as questões da entrevista e as respostas também foram compreendidas pela pesquisadora.

3.6.1. Teste Perfil Comportamental

O mapeamento do perfil comportamental dos profissionais da área contábil, especificamente dos participantes do treinamento pensamento criativo, foi resultado das respostas do questionário do Instituto Brasileiro de Coaching (IBC®).

O questionário do IBC® é uma adaptação dos estudos e questionário realizado por Ned Herrmann.

O resultado do questionário é uma análise quantitativa para mensurar o número de pessoas com o mesmo perfil comportamental que compõem a área contábil, bem como a análise qualitativa das características comportamentais da criatividade dos profissionais da área contábil.

No dia do treinamento, os dezoito profissionais responderam ao questionário de perfil comportamental do Instituto Brasileiro de Coaching – IBC®. Foi solicitado a cada participante do treinamento o resultado do seu perfil comportamental.

O diagnóstico do perfil comportamental contribuiu para quantificar o número de pessoas com característica, predominantemente, criativa do departamento contábil.

3.6.2. Formulário de Questões e Entrevista

O desenvolvimento do formulário de 35 questões, aplicado aos participantes do pensamento criativo, foi baseado nas características do ambiente empresarial que demanda do pensamento criativo e outros indicadores apresentados por Amábile (1985); Bruni-Faria e Alencar (1996); Alencar (1997); Parolin, Vasconcellos e Bordignon (2006); Wechsler (1993) e os demais quesitos apresentados por diversos autores citados no referencial teórico.

O objetivo deste formulário de questões foi avaliar se, de acordo com as referências bibliográficas, o ambiente da área contábil necessita das habilidades do pensamento criativo de seus profissionais (questão de 1 a 11); avaliar a percepção dos participantes do treinamento a respeito do tema pensamento criativo, o valor agregado do treinamento ao desempenho da sua função, e o impacto à profissão contábil com as técnicas do pensamento criativo (questão de 12 a 34).

A pontuação para as perguntas do roteiro de perguntas possui a abrangência de três níveis de avaliação quanto à necessidade das práticas do pensamento criativo na organização, três níveis dos reflexos do treinamento na percepção dos contadores e quatro nos níveis de perfis comportamentais.

1) As necessidades das práticas do pensamento criativo na função de Contador – questões de 1 a 11:

- a) SIM
- b) NÃO
- c) ÀS VEZES

2) Reflexos do treinamento pensamento criativo na percepção dos Contadores – questões de 12 a 34.

- a) SIM
- b) NÃO
- c) ÀS VEZES

3) Resultado do perfil comportamental do questionário do IBC® - questão 35.

- a) GATO
- b) LOBO
- c) ÁGUIA
- d) TUBARÃO

Para as entrevistas foram elaboradas oito perguntas estruturadas, desenvolvidas pela pesquisadora, com o objetivo de mapear as possíveis questões que motivaram o treinamento, os trabalhos da área contábil em que as técnicas do pensamento criativo foram aplicadas, como foi o processo e os resultados; além do futuro impacto para a profissão com as práticas do pensamento criativo.

3.6.2.1. Validação do Instrumento e Aplicação do Teste Piloto

A fim de comprovar a funcionalidade do instrumento de pesquisa previamente a sua aplicação, o roteiro de perguntas foi submetido à apreciação de três profissionais da área Contábil, com conhecimentos das técnicas e importância do pensamento criativo no contexto organizacional e que não fazem parte da amostra da pesquisa.

A prévia aplicação do roteiro de perguntas resultou em uma importante contribuição para aperfeiçoamento do instrumento.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO, ANÁLISES E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.

Neste capítulo, apresenta-se a análise quantitativa do resultado do perfil comportamental, dos resultados do formulário de perguntas e o resultado da entrevista semiestruturada.

Para melhor compreensão, os resultados do roteiro de perguntas foram demonstrados por meio de quadros para cada questão, mostrando a somatória de resposta para as letra a, b, c e os relatos das entrevistas dentro das etapas e dimensões dos processos pesquisados e estudados.

O capítulo se divide em três partes principais: a primeira apresenta-se através de análise quantitativa do perfil comportamental; o resultado quantitativo, pela somatória de quantas pessoas respondeu a letra a, b, c. nas questões de mapeamento das características do ambiente que necessita de contadores com habilidades criativas; o resultado quantitativo pela somatória de pessoas que responderam a letra a, b, c nas questões dos reflexos do treinamento do pensamento criativo na percepção dos contadores que participaram do treinamento.

A segunda parte é a análise dos resultados do roteiro de perguntas e apresentação do resultado da entrevista, quanto à percepção das possíveis questões que motivaram a empresa **XYZ** a investir no treinamento; os reflexos do treinamento e o possível futuro impacto da habilidade criativa no exercício profissional, na visão dos profissionais que estão inseridos na mesma cultura empresarial.

E a terceira parte, a interpretação dos resultados do roteiro de perguntas e da entrevista.

4.1. Apresentação

➤ Mapeamento do perfil comportamental dos participantes do treinamento questão 35:

GATO: 3 pessoas.

GATO-LOBO: 3 pessoas.

LOBO: 4 pessoas.

ÁGUIA 3 pessoas.

ÁGUIA-GATO: 1 pessoa.

TUBARÃO: 4 pessoas.

➤ Mapeamento do ambiente que necessita de habilidades criativas, questões de 1 a 11, nos quadros 16, 17 e 18.

Questões	SIM	NÃO	ÀS VEZES
1) No seu ambiente de trabalho, existem processos contábeis/controles que podem ser corrigidos ou melhorados para assegurar o correto registro contábil?	15	1	2
2) Você realiza trabalhos manuais, rotineiros e trabalhosos que poderia haver investimento para automatizá-los?	15	1	2
3) A estrutura dos sistemas operacionais e os fluxos dos processos de negócio são complexos a medida que dificultam a identificação da origem das disfunções contábeis?	7	2	9
4) A estrutura dos sistemas tecnológicos é flexível para que as novas operações/transações sejam implantadas rapidamente e a baixo nível de risco de problemas?	3	7	8
5) A estrutura dos sistemas tecnológicos é sensível, a ponto de alguma mudança no sistema possa gerar impactos negativos nos setups/parâmetros dos registros contábeis?	7	1	10

Quadro 16 – Mapeamento do Ambiente da Empresa XYZ (de 1 a 5)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Questões	SIM	NÃO	ÀS VEZES
6) Quando há alguma distorção no setup de contabilização de alguma operação é facilmente identificado e solucionado o problema?	5	5	8
7) Quando há alguma distorção no setup de contabilização de alguma operação é facilmente corrigido pela área da tecnologia da informação?	6	3	9
8) Você investe tempo do seu dia com outras pessoas da organização para negociar prazos, buscar parcerias, ou apoio, para concluir o seu trabalho com sucesso?	11	0	7
9) O tempo de fechamento é suficiente para validação dos registros contábeis do período e interpretações dos movimentos dos demonstrativos contábeis?	4	9	5

Quadro 17 – Mapeamento do Ambiente da Empresa XYZ (de 6 a 9)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Questões	SIM	NÃO	ÀS VEZES
10) Durante o dia de trabalho surgem novos trabalhos, como relatórios e análises para serem entregues rapidamente ou novos projetos da empresa que influenciam o trabalho da área contábil?	15	1	2
11) No seu ambiente de trabalho já vivenciou uma situação que por ser “nova” não havia procedimento de trabalho previamente estabelecido na área e que isso dificultou e atrasou a realização da tarefa?	14	3	1

Quadro 18 – Mapeamento do Ambiente da Empresa XYZ (de 10 a 11)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

➤ Mapeamento dos reflexos do treinamento do pensamento criativo, questões de 12 a 34 , nos quadros de 19 a 25.

Questões	SIM	NÃO	ÀS VEZES
12) Você considera a criatividade uma habilidade necessária na atuação do profissional da área contábil para identificar solução aos problemas, oportunidades de melhorias aos processos contábeis, melhorando assim, os resultados do seu trabalho?	16	0	2
13) Antes do treinamento do pensamento criativo, você entendia a criatividade uma habilidade que ajudava o contador no desempenho da sua função?	7	10	1
14) Você se considera uma pessoa criativa na área contábil?	3	2	13

Quadro 19 – Mapeamento dos Reflexos do Treinamento Pensamento Criativo (de 12 a 14)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Questões	SIM	NÃO	ÀS VEZES
15) Antes do treinamento, você se considerava uma pessoa criativa no exercício da sua função?	4	6	8
16) Ser tolerante e não discutir com as pessoas quando duas pessoas estão com os pensamentos divergentes, e posteriormente, conversar para convergir às ideias é uma técnica do pensamento criativo. Essa habilidade de tolerância à ambiguidade ajudou a manter uma relação saudável entre as pessoas e encontrar uma solução viável para você e para outra pessoa? A medida que as duas áreas saíram beneficiadas?	13	1	4
17) O mapa mental, ou mind-mapping é uma ferramenta que contribui para fluir as ideias, sem “podas”. Você já utilizou a técnica para solução de um problema ou melhoria de um processo na área contábil?	6	11	1

Quadro 20 – Mapeamento dos Reflexos do Treinamento Pensamento Criativo (de 15 a 17)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Questões	SIM	NÃO	ÀS VEZES
18) A tempestade de ideias, ou Brainstorm, é uma ferramenta que pode ser aplicada com um grupo de pessoas na empresa ou individualmente. Através de uma questão central, escreve-se em um papel uma relação de ideias e identifica alguma que melhor resolva a questão. Você já utilizou a técnica para solução de um problema ou melhoria de um processo na área contábil?	7	11	0
19) O pensamento criativo é uma habilidade que proporciona qualidade de vida e saúde mental aos profissionais, porque ajuda encontrar as soluções criativas, e assim, o profissional convive com problema por menos tempo, diminuindo o desgaste e pressão para terminar o trabalho. Você Concorda?	15	1	2

**Quadro 21 – Mapeamento dos Reflexos do Treinamento Pensamento Criativo
(de 18 a 19)**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Questões	SIM	NÃO	ÀS VEZES
20) Antes do treinamento, você já utilizou inconscientemente, as fases do processo criativo no seu trabalho: Preparação (identificou o problema e buscou várias informações relacionadas), Incubação (interiorizou o problema e ficou um tempo sem a solução), Iluminação (insight, uma ideia repentina surgiu na sua mente sem esforço), Verificação (validou na prática se é possível ser implantada)?	13	1	4
21) As fases do processo criativo: Preparação, Incubação, Iluminação (insight) e Verificação é uma habilidade que contribuiu em algum momento para você resolver algum problema na área contábil ou melhoria no processo?	15	1	2
22) Os profissionais que possuem facilidade para criar podem se diferenciar no mercado, porque tem experiência prática de criação como melhorias nos processos contábeis ou no próprio trabalho executado?	16	0	2

**Quadro 22 – Mapeamento dos Reflexos do Treinamento Pensamento Criativo
(de 20 a 22)**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Questões	SIM	NÃO	ÀS VEZES
23) Não são comuns estímulos e investimentos das empresas no treinamento do pensamento criativo voltados para equipe da área Contábil. Os Contadores não se acham criativos e por esse motivo, não investem em treinamento de criatividade. Você concorda?	14	2	2
24) No seu ponto de vista, é importante as empresas investirem em treinamentos do pensamento criativo aos profissionais da área contábil porque é uma habilidade que agrega valor no desempenho do contador?	16	0	2
25) No seu ponto de vista, o treinamento de 8 horas que você participou foi ideal para você perceber a importância desta habilidade no exercício da sua função?	11	0	7

**Quadro 23 – Mapeamento dos Reflexos do Treinamento Pensamento Criativo
(de 23 a 25)**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Questões	SIM	NÃO	ÀS VEZES
26) No seu ponto de vista, o treinamento de 8 horas que você participou foi ideal para aprender as ferramentas do pensamento criativo?	9	1	8
27) No seu ponto de vista, o treinamento de 8 horas que você participou ajudou a estimular o pensamento criativo no exercício da sua função?	11	0	7
28) No seu ponto de vista, o treinamento de 8 horas que você participou ajudou a identificar como é possível ser criativo na área contábil?	13	1	4
29) O treinamento pensamento criativo agregou valor para o seu trabalho? Ou seja, contribuiu para melhorar o seu trabalho?	8	1	9

**Quadro 24 – Mapeamento dos Reflexos do Treinamento Pensamento Criativo
(de 26 a 29)**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Questões	SIM	NÃO	ÀS VEZES
30) Na área contábil, a criatividade contribui para identificar a solução dos problemas, melhorias na forma de executar o trabalho?	15	1	2
31) Antes ou após treinamento, você se recorda algum trabalho que desempenhou bem porque conseguiu utilizar a sua criatividade?	13	4	1
32) Caso respondeu sim na questão anterior, após trabalho concluído gerou motivação para continuar a usar a sua criatividade?	14	2	1
33) O questionário de perfil comportamental aplicado no treinamento é uma boa ferramenta de auto-conhecimento?	14	1	3
34) O questionário de perfil comportamental é uma ferramenta que facilita conhecer o perfil comportamental de outras pessoas, com objetivo de existir uma boa comunicação entre as pessoas na empresa. Você concorda?	14	0	4

**Quadro 25 – Mapeamento dos Reflexos do Treinamento Pensamento Criativo
(de 30 a 34)**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

4.2. Análises

4.2.1. Mapeamento da Tipologia Comportamental dos Profissionais da Área Contábil

GATO: 3 pessoas.

COMPORTAMENTOS	PONTOS FORTES	PONTOS DE MELHORIA	MOTIVAÇÕES
<p align="center"><i>GATO</i></p> <p>"FAZER JUNTO"</p> <ul style="list-style-type: none"> * Sensível *Relacionamentos *Time *Tradicionalistas *Contribuição *Busca harmonia *Delega autoridade 	<p align="center"><i>GATO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Manter comunicação harmoniosa * Desenvolver e manter a cultura empresarial * Comunicação aberta 	<p align="center"><i>GATO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Esconder conflitos * Felicidade acima dos resultados * Manipulação através dos sentimentos 	<p align="center"><i>GATO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Segurança * Aceitação Social * Construir o consenso * Reconhecimento da equipe * Supervisão compreensiva * Ambiente harmônico * Trabalho em grupo

Quadro 26 – Mapeamento Perfil Comportamental – Gato

Fonte: Questionário do Instituto Brasileiro de Coaching

LOBO: 4 pessoas.

COMPORTEAMENTOS	PONTOS FORTES	PONTOS DE MELHORIA	MOTIVAÇÕES
<p style="text-align: center;"><i>LOBO</i></p> <p>"FAZER CERTO"</p> <ul style="list-style-type: none"> * Detalhista * Organizado * Estrategista * Busca do conhecimento * Pontual * Conservador * Previsível 	<p style="text-align: center;"><i>LOBO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Passado, Presente e Futuro * Consistência, Conformidade e qualidade * Lealdade e segurança * Regras e responsabilidades 	<p style="text-align: center;"><i>LOBO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Dificuldade de se adaptar às mudanças * Pode impedir o progresso * Detalhista, estruturado e demasiadamente sistematizado 	<p style="text-align: center;"><i>LOBO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Certeza, compreensão exata de quais são as regras * Conhecimento específico do trabalho * Ausência de risos e erros * Ver o produto acabado * Começo, meio e fim

Quadro 27 – Mapeamento Perfil Comportamental – Lobo

Fonte: Questionário do Instituto Brasileiro de Coaching

GATO-LOBO: 3 pessoas.**Pontuação equilibrada.****ÁGUIA 3 pessoas.**

COMPORTEAMENTOS	PONTOS FORTES	PONTOS DE MELHORIA	MOTIVAÇÕES
<p style="text-align: center;"><i>ÁGUIA</i></p> <p>"FAZER DIFERENTE"</p> <ul style="list-style-type: none"> * Criativo * Intuitivo * Foco no futuro * Distraído * Curioso * Informal/Casual * Flexível 	<p style="text-align: center;"><i>ÁGUIA</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Provoca mudanças radicais * Antecipa o futuro * Criatividade 	<p style="text-align: center;"><i>ÁGUIA</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Falta de atenção para o aqui e agora * Impaciência e rebeldia * Defender o novo pelo novo 	<p style="text-align: center;"><i>ÁGUIA</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Liberdade de Expressão * Ausência de controles rígidos * Ambiente de trabalho descentralizado * Liberdade para fazer exceções * Oportunidade para delegar tarefas e detalhes

Quadro 28 – Mapeamento Perfil Comportamental – Águia

Fonte: Questionário do Instituto Brasileiro de Coaching

ÁGUIA-GATO: 1 pessoa.**Pontuação equilibrada.**

TUBARÃO: 4 pessoas.

COMPORTEAMENTOS	PONTOS FORTES	PONTOS DE MELHORIA	MOTIVAÇÕES
TUBARÃO "FAZER RÁPIDO" * Sendo de urgência * Ação, iniciativa * Impulso, prático * Vencer os desafios * Aqui e agora * Auto suficiente * Não gosta de delegar poder	TUBARÃO * Fazer que ocorra * Parar com a burocracia * Motivação	TUBARÃO * Socialmente um desastre * Faz do modo mais fácil * Relacionamento complicado	TUBARÃO * Liberdade para agir individualmente * Controle das próprias atividades * Resolver os problemas do seu jeito * Competição individual * Variedade de atividades * Não ter que repetir tarefas

Quadro 29 – Mapeamento Perfil Comportamental – Tubarão

Fonte: Questionário do Instituto Brasileiro de Coaching

4.2.2. Mapeamento das Características do Departamento Contábil que demandam das Habilidades do Pensamento Criativo

➤ Nas atividades do departamento contábil, os profissionais precisam negociar prazos, parcerias e apoio com outros profissionais da empresa para a realização do seu trabalho.

Tabela 1 – Necessidade do Ambiente – Negociação

	Sim	Não	Às Vezes
Questão 8	11	0	7
	61%	0%	39%

Fonte: Elaborada pela autora

➤ Existem trabalhos operacionais manuais, rotineiros e trabalhos que poderiam ser automatizados; processos contábeis e controles que precisam ser melhorados.

Tabela 2 – Necessidade do Ambiente – Melhorias

	Sim	Não	Às Vezes
Questão 1	15	1	2
Questão 2	15	1	2
Média	15	1	2
	83%	6%	11%

Fonte: Elaborada pela autora

➤ Em algumas situações do dia a dia do departamento contábil, os profissionais precisam buscar soluções para finalizar os trabalhos de responsabilidade; surgem trabalhos no departamento contábil que o faz ser dinâmico.

Tabela 3 – Necessidade do Ambiente – Gerar ideias para solução de problemas

	Sim	Não	Às Vezes
Questão 10	15	1	2
Questão 11	14	3	1
Média	14,5	2	1,5
	81%	11%	8%

Fonte: Elaborada pela autora

➤ O tempo disponível de fechamento contábil do período é suficiente para realizar o seu trabalho.

Tabela 4 – Necessidade do Ambiente – Dinâmica do Departamento

	Sim	Não	Às Vezes
Questão 9	4	9	5
	22%	50%	28%

Fonte: Elaborada pela autora

- Os sistemas operacionais (tecnológicos) são complexos e de risco ao implantar novas operações.

Tabela 5 – Necessidade do Ambiente – Riscos Envolvidos

	Sim	Não	Às Vezes
Questão 3	7	2	9
Questão 5	7	1	10
Média	7	1,5	9,5
	39%	8%	53%

Fonte: Elaborada pela autora

- Prontamente, as disfunções contábeis de origem sistemas tecnológicos prontamente atendem as necessidades de correção dos parâmetros contábeis.

Tabela 6 – Necessidade do Ambiente – Busca de Parcerias

	Sim	Não	Às Vezes
Questão 4	3	7	8
Questão 6	5	5	8
Questão 7	6	3	9
Média	4,7	5,0	8,3
	26%	28%	46%

Fonte: Elaborada pela autora

4.2.3. Mapeamento dos Reflexos do Treinamento do Pensamento Criativo, Aplicado com os Contadores

- Antes do treinamento, na percepção dos contadores, a criatividade era importante para o exercício da profissão.

Tabela 7 – Reflexos do Treinamento (Q.13)

	Sim	Não	Às Vezes
Questão 13	7	10	1
	39%	56%	6%

Fonte: Elaborada pela autora

➤ Após treinamento, na percepção dos contadores, a criatividade é importante para o exercício da profissão.

Tabela 8 – Reflexos do Treinamento (Q.12,19,22,24,32)

	Sim	Não	Às Vezes
Questão 12	16	0	2
Questão 19	15	1	2
Questão 22	16	0	2
Questão 24	16	0	2
Questão 32	14	2	1
Média	15,4	0,6	1,8
	86%	3%	10%

Fonte: Elaborada pela autora

➤ Antes do treinamento, o contador se considerava criativo no exercício da sua profissão.

Tabela 9 – Reflexos do Treinamento (Q.15)

	Sim	Não	Às Vezes
Questão 15	4	6	8
	22%	33%	44%

Fonte: Elaborada pela autora

- O contador se considera criativo no exercício da sua profissão.

Tabela 10 – Reflexos do Treinamento (Q.14)

	Sim	Não	Às Vezes
Questão 14	3	2	13
	17%	11%	72%

Fonte: Elaborada pela autora

- Já utilizou as ferramentas do pensamento criativo e ou utilizou o processo criativo no seu trabalho.

Tabela 11 – Reflexos do Treinamento (Q.16,17,18,20,21,31)

	Sim	Não	Às Vezes
Questão 16	13	1	4
Questão 17	6	11	1
Questão 18	7	11	0
Questão 20	13	1	4
Questão 21	15	1	2
Questão 31	13	4	1
Média	11,2	4,8	2,0
	62%	27%	11%

Fonte: Elaborada pela autora

- De forma geral, os contadores não se veem criativos na sua profissão e também não realizam treinamentos de estímulos à criatividade.

Tabela 12 – Reflexos do Treinamento (Q.23)

	Sim	Não	Às Vezes
Questão 23	14	2	2
	78%	11%	11%

Fonte: Elaborada pela autora

➤ O treinamento agregou conhecimento das técnicas do pensamento criativo e agregou estímulo de pensar criativamente e valor para o trabalho do contador.

Tabela 13 – Reflexos do Treinamento (Q.25,26,27,28,29,30)

	Sim	Não	Às Vezes
Questão 25	11	0	7
Questão 26	9	1	8
Questão 27	11	0	7
Questão 28	13	1	4
Questão 29	8	1	9
Questão 30	15	1	2
Média	11,2	0,7	6,2
	62%	4%	34%

Fonte: Elaborada pela autora

➤ O questionário do perfil comportamental do IBC Instituto Brasileiro de Coaching agregou valor para o contador, porque se conheceu melhor e ajudar a se comunicar com outras pessoas da empresa.

Tabela 14 – Reflexos do Treinamento (Q.33,34)

	Sim	Não	Às Vezes
Questão 33	14	1	3
Questão 34	14	0	4
Média	14,0	0,5	3,5
	78%	3%	19%

Fonte: Elaborada pela autora

4.2.4. Resultado da Entrevista realizada com Três Profissionais da Área Contábil, sendo que um não participou do Treinamento Pensamento Criativo.

➤ **Na sua percepção, quais razões levaram a empresa XYZ a investir no treinamento do pensamento criativo com os profissionais da área contábil?**

R.1 Na minha percepção é para incentivar os profissionais a encontrarem novas maneiras de como realizar o seu trabalho do dia a dia. Proporcionar ao profissional enxergar diversas maneiras de realizar o trabalho, porém, encontrando a mesma resposta para a mesma questão. Estimulá-lo a agir de forma criativa para as situações enfrentadas no dia a dia.

R.2 Em primeiro lugar, a responsável do departamento tem o pensamento aberto para novas visões. E em segundo lugar, o ambiente corporativo em que vivemos está sujeito a novidades diárias, seja pelos impactos das mudanças das leis ou pelas decisões da empresa, como aquisições de novos negócios. E, para concluir, o nosso trabalho com sucesso, o pensamento criativo é algo impreterível.

R.3 Este profissional tende a ser apontado como puramente técnico, ocorre que a criatividade está à disposição de todos, então procuramos lembrar, mostrar e incentivar nossos profissionais a praticar iniciativas e expor de suas ideias.

➤ **Após o treinamento do pensamento criativo você visualizou trabalhos criativos que contribuíram para o bom desempenho do departamento? Poderia citá-los?**

R.1 Não. No entanto, no treinamento, os profissionais pararam para ouvir e refletir o quanto isso pode ser útil e aplicável. Alguns percebem como podem ser criativos na área contábil e outros, talvez ainda não. O pensamento criativo é algo que não é rapidamente agregado na habilidade das pessoas, é algo que precisa ser condicionado a ser desenvolvido e utilizado.

R.2 Sim. Para cumprir a meta do fechamento contábil anual dentro do prazo e adequar às normas da *International Financial Reporting Standards* – IFRS, eu precisei do pensamento criativo para encontrar formas diferenciadas de como conseguir acessar as informações de outros departamentos da Organização.

O acesso às informações estava difícil, porque eu teria que ler os contratos que estavam em poder de terceiros, negociar prazos com os departamentos, uma vez que as urgências eram distintas, e os profissionais que possuíam a informação não estavam na empresa.

E ainda, com as novas normatizações da IFRS, também precisei estimular o meu pensamento flexível para interpretar os impactos da IFRS nos processos da organização.

R.3 Sim, como exemplo criamos o Portal da Contabilidade. Esta realização agrega liberdade aos clientes internos quanto às várias consultas: (1) variações lineares de contas contábeis e respectivas explicações; (2) disfunções no fechamento contábil, que podem ter levado ao atraso; (3) variações entre períodos como trimestres, trimestres em relação a dezembro do mesmo ano, trimestres em relação ao trimestre de ano anterior, enfim, estas variações explicadas, possibilitam além de acesso imediato às informações, um banco de dados histórico e consultivo para auditorias, fiscalizações, entre outros.

➤ **Como foi o processo de gerar, desenvolver e colher as ideias criativas?**

R.1 Para gerar as ideias na empresa é preciso que o gestor da área seja aberto para colher as ideias dos profissionais da área, eliminar as barreiras para que novas ideias cheguem até ele. É preciso um estímulo vertical onde o gestor estimule o pensamento criativo dos analistas, demonstre com confiança os benefícios do pensamento criativo para o profissional e para empresa. E a equipe esteja aberta para fluir com as ideias criativas.

R.2 Na posição que ocupo, eu preciso estimular os profissionais da área contábil a compreender que esses novos caminhos alternativos encontrados pelo pensamento criativo resultam em resposta condizente a questão. Estimular os profissionais com alguns “flashes” de oportunidades. Caminhar junto com eles a fim de que também possam contribuir com as suas ideias e juntos alcançar as respostas necessárias.

R.3 A ideia partiu de um colaborar quanto a ter informações da contabilidade na intranet do grupo, conversamos bastante quanto as nossas necessidades e conteúdo. Dividimos as ideias com os Coordenadores da Área da Contabilidade Financeira e também como a Informática. Todos aprovamos e ficamos motivados, mas faltava-nos o patrocínio. Como estratégia, apresentamos o projeto para os demais Gerentes e Coordenadores da Contabilidade, as facilidades, o baixo custo de implantação e os ganhos de controle, informações disponíveis, respostas objetivas de variações entre períodos, entre outros argumentos. O passo seguinte foi colocar o orçamento e defendê-lo com base em todo o processo já percorrido. Foi aprovado.

No início tivemos algumas questões como: (1) maior exposição dos colaboradores para todos os negócios do Grupo; (2) a necessidade da comunicação clara e objetiva para explicar as variações; (3) a adesão de todos os colaboradores. Nossa estratégia foi montar uma equipe para ser agente da mudança, assim, cuidaram de: (1) treinar colaboradores; (2) apresentar/vender a ideia para cada Coordenadoria dos Negócios e para cada Gerencia Corporativa; (3) a cada consulta de nossos clientes, renovar que já estavam disponíveis no Portal da Contabilidade. A ideia deu certo ao ponto de o Portal ser recomendado perante todas as diretorias e agora ter um novo Patrocínio no sentido de novos canais de comunicação entre o Negócio e a Contabilidade, ou seja, estamos desenvolvendo como, por exemplo, um canal para fatos relevantes, onde neste os negócios antecipam as informações para a Contabilidade, explicando as variações que afetarão resultados seguintes.

➤ **Você prevê que no futuro próximo as Organizações incentivarão e investirão no desenvolvimento do potencial criativo dos contadores para conseguirem visualizar novas formas de trabalho, ideias solucionadoras aos problemas e melhorias aos processos?**

R.1 Com certeza. As empresas pensam de maneira abrangente, e os profissionais também devem pensar assim ao realizarem o seu trabalho. Não devem apenas se concentrar no seu trabalho individualizado, porém, devem enxergar o seu trabalho no contexto abrangente, saber que o seu trabalho exercerá influência no trabalho de outras pessoas da organização. A criatividade alinhada com outras habilidades poderá diferenciar o profissional no mercado de trabalho.

R.2 Eu penso que toda empresa precisa sobreviver no mercado pelas ações de marketing para ser competitiva e lucrativa. E o lucro em números contábeis através do contador para saber qual legislação e tributação que melhor se adapta ao cliente, uma visão do que mais seja lucrativo para o cliente. E visualizo que as obrigações da empresa com a Receita Federal e Prefeitura estão com prazos mais apertados para divulgar informações e efetuar recolhimentos. Portanto, é só com a criatividade que o contador manterá alinhadas as necessidades do cliente com o cumprimento dos prazos e obrigações com o governo.

R.3 Vejo que as organizações já estão investindo em estudante de contabilidade para fins de suas necessidades, este investimento passa também por aspectos comportamentais e incentivos na participação de projetos, logo, oportunidade e liberdade de expressar suas ideias.

➤ **No seu ponto de vista, o pensamento criativo pode ser considerado uma estratégia de adaptação aos desafios da profissão? Caso positivo, quais possíveis impactos que essa nova habilidade pode causar para Organização e para Profissão?**

R.1 A proposta do pensamento criativo é que o contador realize as mesmas atividades, porém de uma forma diferente e encontre novas formas de realizar o

trabalho. Porém, para enfrentar os desafios da profissão acredito que o pensamento criativo pode ajudá-lo, mas o mais importante é habilidade interior do profissional como o comportamental, administrar as emoções.

R.2 Sim. É preciso fazer mais trabalho e com menos recursos, menos tempo, trata-se de uma questão de competitividade, e só com a criatividade é possível encontrar as respostas às questões do dia a dia com menor tempo.

Encontrar tempo no seu trabalho para se dedicar na análise dos processos contábeis com objetivo de conseguir uma melhor visualização dos números contábeis é só através do pensamento criativo, ou seja, encontrar esse tempo melhorando a forma de trabalho.

R.3 Não considero como ferramenta ou estratégia, mas entendo que o pensamento criativo deve ser estimulado para os colaboradores que não apresentam esta habilidade. Entendo que há uma necessidade acadêmica na formação contábil. Há que ser dito, demonstrado e entendido pelos estudantes, a importância das Ciências Contábeis nas organizações. As demonstrações financeiras dão aos clientes, fornecedores, acionistas, funcionários e demais públicos as informações da Sociedade. Portanto o contador é o Maestro, o que dá a harmonia dos fatos, e não o guarda livros como no passado diziam.

➤ **Na sua percepção de ambiente, quais fatores que dificultam a ação criativa dos colaboradores?**

R.1 O que pode prejudicar é o fato dos colaboradores não conhecerem as práticas do pensamento criativo, não serem estimulados pelo superior. E o que pode facilitar é o treinamento por consultorias especializadas.

R.2 Anteriormente era comum ouvir jargões que um bom contador para empresa é aquele que consegue encontrar as melhores práticas contábeis para o empresário pagar menos imposto. Porém, hoje, a criatividade é realizar o trabalho dentro do departamento como para qualquer outra área ou profissão. Com toda a competitividade, eu não consigo enxergar hoje qualquer área que não existam

profissionais criativos. Antigamente, a dona de casa realizava as tarefas da casa, e hoje em dia, ela continua fazendo as mesmas coisas e ainda sai para trabalhar fora, e administra essa dupla jornada com criatividade.

R.3 A percepção que cada colaborador tem sobre si quanto ao seu potencial, autodesenvolvimento, respectivo enquadramento na equipe e seu comprometimento quanto prazos, ainda que contratados.

➤ **Qual deveria ser a postura do profissional da área contábil que não consegue colocar em prática suas ideias criativas em um departamento ou empresa que não incentiva, não valoriza e não dá abertura à criatividade?**

R.1 Na formação dos contadores, os profissionais são estimulados a serem flexíveis, proativo, trabalhar em equipe e agir de maneira diferenciada. E quando trabalham em empresa que não incentiva as práticas de novas ideias para melhorias do trabalho percebe que não há perspectivas de crescimento. O profissional deveria partir para o mercado e procurar por uma empresa que ele se sinta alinhado com a sua visão.

R.2 Uma empresa que se comporta dessa forma não tem visão para o futuro, e o profissional preparado não consegue ver o seu futuro dentro dessa empresa. Na empresa que não dá espaço a criatividade e as novas ideias a serem implantadas, o profissional exercerá o papel de preenchedor de relatórios, formulários e declarações, porque a criatividade é exercida antes dessas realizações.

R.3 Se estamos falando de ideias sustentáveis e que agregam valor, ele não deveria se abater, deveria insistir, acreditar no seu projeto e não perder a oportunidade de ser agente de mudança.

➤ **Qual conselho você daria a um contador que não acredita no próprio potencial criativo e que não consegue visualizar oportunidades de ser criativo no seu trabalho?**

R.1 A pessoa que não se acha criativa está equivocada, é preciso tirar o paradigma que não é criativo. Na área contábil, dentro da mesma função, alguns demonstram ser mais criativos que outros, porém, os profissionais compartilham do mesmo ambiente, das mesmas informações e possuem oportunidades na empresa.

Eu aconselharia as pessoas que não se acham criativas a buscarem observar as práticas das pessoas criativas, se exercitarem, ouvirem conselhos e aproveitarem o melhor de cada um.

R.2 É preciso que ele encontre a criatividade dentro de si em alguma situação, porque em qualquer profissão, sem o uso da criatividade o caminho profissional é curto, é preciso abrir a mente, “sair do quadrado” e consumir o mundo para não ficar fora do mercado.

R.3 Ele deveria pedir ajuda para profissionais qualificados em comportamentos e da sua formação acadêmica. Ele deveria coletar informações para a tomada de decisão quanto a carreira profissional.

4.3. Interpretações

4.3.1. Interpretação do Perfil Comportamental

O resultado do questionário do IBC®, da avaliação do perfil comportamental aplicado aos profissionais da área contábil da empresa **XYZ** não apresentou predominantemente o perfil da Águia, que é o da criatividade.

A predominância do perfil foi Lobo (22,2%) e Tubarão (22,2%) no resultado individual, seguido de Gato (16,6%), Águia (16,6%), de dois perfis equilibrados Gato-Lobo (16,7%) e, por fim, Gato-Águia (5,6%).

O resultado predominou do Lobo e Tubarão, no entanto, considerando o resultado de Águia e Gato somado ao resultado equilibrado de dois perfis Gato-Lobo e Gato-Águia, o Gato e Lobo demonstrou predominância no resultado global, conforme segue:

- 1º. LOBO: 4 pessoas
- 2º. TUBARÃO: 4 pessoas
- 3º. GATO: 3 pessoas
- 3º. GATO – LOBO: 3 pessoas
- 3º. ÁGUIA: 3 pessoa
- 4º. GATO – ÁGUIA: 1 pessoa

O resultado harmônico dos perfis, como resultou nesta pesquisa, do Gato-Lobo, e do Gato-Águia, é um fator positivo ao indivíduo, porque, à luz da teoria, dois perfis predominando em um mesmo indivíduo, esse apresentará mais habilidades comparadas àquele que possui apenas um perfil predominando.

Apesar de o número ter sido menor de indivíduos com características criativas da Águia, é possível verificar que existem profissionais da área contábil com habilidade criativa.

A Águia é o perfil que apresenta características favoráveis à criatividade; é provável que a motivação da empresa **XYZ** de aplicar o treinamento do pensamento criativo foi contribuir para os profissionais da área contábil desenvolverem as habilidades deste perfil comportamental.

Conforme a teoria acerca do pensamento criativo, todos os indivíduos podem desenvolver a habilidade criativa, inclusive com treinamentos. E com a teoria do perfil comportamental de Ned Herrmann, o indivíduo que conhece o seu perfil comportamental tem a possibilidade de identificar em qual outro perfil poderia ser estimulado e desenvolvido, a fim de ajudá-lo atuar bem em situações diversas.

Com base na teoria do quadrante cerebral de Ned Herrmann é ideal que o indivíduo tenha acesso flexível aos quatro quadrantes cerebrais para alcançar o equilíbrio na forma de pensar e agir. Com relação ao teste do Instituto Brasileiro de Coaching, torna-se possível concluir que é favorável o indivíduo apresentar predominância equilibrada entre os quatro perfis comportamentais.

4.3.2. Interpretação do Ambiente Empresarial

O resultado do mapeamento das características do departamento contábil apresentou evidências do ambiente que precisa exercer o pensamento criativo, devido aos itens abaixo:

1º É um ambiente em que os contadores, na maioria das vezes, precisam negociar parcerias e prazos com outros departamentos para realização do trabalho.

2º Existem trabalhos em que a forma de execução poderia ser melhorada através de ideias que conduzam à automatização. Existem processos contábeis e controles que poderiam ser melhorados através de ideias solucionadoras e que contribuem para o resultado do trabalho contábil.

3º É um ambiente dinâmico com prazos curtos, novos e diferentes trabalhos como projetos. E situações novas que os contadores precisam buscar a forma e o procedimento para realizar a tarefa.

4º O tempo de fechamento do mês contábil é insuficiente para os contadores realizarem uma boa análise do movimento e registros contábeis do mês. E que, por esse motivo, os contadores precisam ter uma postura proativa de ação preventiva em que possam lidar melhor com a realidade dos prazos da empresa. Ou seja, encontrar e desenvolver estratégias de adaptação à realidade, como negociar com as unidades geradoras dos registros contábeis melhor controle das operações que garantam o correto registro da operação diminuindo o desgaste da correção em tempo de fechamento.

5º Os contadores trabalham diretamente com os sistemas tecnológicos que contabilizam os fatos ocorridos e que esses sistemas são, por vezes, complexos para compreensão e análise do fluxo da informação e de risco quando precisam adaptá-lo a novas operações da empresa e, conseqüentemente, a novas contabilizações. E que por esse motivo, os contadores, além da visão e conhecimento sistêmico, precisam visualizar os possíveis riscos da implantação para

os registros contábeis. A curiosidade do profissional em conhecer na totalidade o processo de negócio e o sistema tecnológico; a flexibilidade das ideias pode contribuir para visualizar as possibilidades de risco e mitigá-las; e o foco no futuro, ou seja, visualizar as possíveis questões que prejudicariam os registros e controles contábeis.

6º Como os registros contábeis são realizados pelos sistemas tecnológicos, é natural haver trabalho em parceria entre o departamento contábil e de tecnologia da informação. Portanto, o contador precisa exercer a liberdade de expressão para se comunicar melhor na empresa.

Com isso, o resultado da pesquisa demonstrou que, as vezes, o departamento responsável pelo sistema não responde prontamente com correção à disfunção do registro contábil. E, por esse motivo, os contadores precisam ser negociadores; precisam interpretar e bem definir o problema que causou a disfunção no registro contábil e bem comunicar qual é a solução.

4.3.3. Interpretação dos Reflexos do Treinamento

Antes do treinamento do pensamento criativo, a maioria dos contadores da empresa **XYZ** não considerava que a criatividade fosse uma habilidade importante para o exercício da profissão. E, após o treinamento, na percepção da maioria dos contadores, a criatividade é importante à profissão, devido ao resultado das questões abaixo relacionadas:

1º É preciso identificar soluções aos problemas para contribuir para o desempenho do trabalho.

2º É preciso identificar melhorias aos processos contábeis.

3º A criatividade gera melhor qualidade de vida aos profissionais, porque com ideias criativas os indivíduos convivem menor tempo com os problemas e, portanto, com menor desgaste.

4º O contador que encontra e implanta soluções criativas agrega valor para empresa e essa ação valoriza o profissional.

5º Os contadores acreditam que as empresas poderiam investir mais em treinamento que desenvolva a criatividade dos contadores porque ajuda o contador no exercício da função.

6º A criatividade gera motivação para o indivíduo continuar criando.

Antes do treinamento, o percentual de contadores que não se considerava criativo era de 33% e, após o treinamento, o percentual caiu para 11% dos quais ainda não se consideram criativos. Isso devido ao percentual dos contadores que, antes do treinamento, às vezes, se considerava criativo 44% e que após o treinamento evoluiu para 72%.

Por meio da interpretação dos dados, é provável que o treinamento tenha contribuído para alguns contadores enxergarem que esse profissional é e pode ser criativo.

Porém, houve uma queda de percentual de uma pessoa que se considerava criativa antes do treinamento e, após treinamento, se considerou “às vezes” criativa. É provável que essa pessoa tenha identificado que poderia ser mais criativa no exercício da profissão após o treinamento.

É interessante visualizar o resultado da pesquisa, no que tange ao uso do pensamento criativo, porque os contadores que já utilizaram a técnica de pensar criativamente no exercício da profissão, a considera importante e aplicável no trabalho do contador, como abaixo relacionadas:

1º A maioria já utilizou a favor do seu trabalho o pensamento divergente de outras pessoas para agregar conhecimento, e que, posteriormente convergiram as ideias para solução do problema.

2º A técnica do mapa mental, não havia sido utilizada pela maioria dos contadores, porém, alguns dos contadores já utilizaram no seu trabalho e, portanto, é uma ferramenta aplicável.

3º A técnica do *brainstorming*, não havia sido utilizada pela maioria, porém, alguns contadores já utilizaram no seu trabalho, e, portanto, é uma ferramenta aplicável.

4º A maioria dos contadores antes do treinamento já utilizaram o processo mental de pensar criativamente. E esse fato remete analisar que, provavelmente, na visão de alguns contadores não houve relacionamento entre ser criativo e o processo de pensar criativamente. Isto porque, antes do treinamento 6 contadores não se identificavam criativos, e também antes do treinamento, apenas 1 dos contadores não havia utilizado ainda o processo de pensar criativamente. É provável que os contadores não relacionaram o ser criativo, ao fato de utilizar o processo mental que conduz à criatividade.

5º A maioria dos contadores respondeu que já teve a experiência de desempenhar um bom trabalho porque utilizou a criatividade.

A maioria dos contadores respondeu que, de forma geral, os profissionais da área contábil não se enxergam criativos.

Responderam, igualmente, que questões apontaram que o treinamento contribuiu em três aspectos: para conhecer as técnicas do pensamento criativo; para estimular os profissionais a pensarem criativamente e para o resultado do trabalho da área.

Os contadores consideram que o questionário que responderam sobre perfil comportamental do Instituto Brasileiro de Coaching é uma boa ferramenta de autoconhecimento, e também, uma ferramenta que ajuda a identificar o perfil comportamental das pessoas das quais se relacionam e utilizar em benefício da comunicação.

E por fim, consideram que a criatividade é uma habilidade que valoriza a profissão, porque ajuda o contador a identificar, implantar soluções, melhorias que agrega valor para empresa, e que, portanto, esse profissional se torna valorizado na empresa. Assim, é possível que brevemente o mercado de trabalho venha a acentuar a valorização da criatividade no aspecto comportamental da profissão contábil.

Na entrevista com três profissionais da área contábil é possível verificar pelas respostas que o ambiente do trabalho é dinâmico e que ocorrem situações novas diariamente, que demandam dos contadores um comportamento criativo para

realizar de maneira diferente o seu trabalho, porque surgem trabalhos diferentes no dia a dia. E ainda, o contador é visto como puramente técnico enquanto, a criatividade está à disposição de todas as profissões.

O resultado da entrevista apontou que duas pessoas já visualizaram, após o treinamento, trabalhos criativos e que contribuíram para o desempenho da área, enquanto, uma pessoa, ainda não visualizou, porém, considerou que o treinamento foi importante para os contadores perceberem que podem ser criativos na área contábil.

Os entrevistados consideraram importante aos profissionais da área contábil o conhecimento e a aplicação das técnicas do pensamento criativo; o estímulo pelo ambiente; a quebra do paradigma de que os contadores não são criativos; o apoio de outros profissionais e leituras para desenvolvimento da habilidade criativa; a persistência em encontrar soluções criativas visando acreditar no seu potencial.

E por fim, os entrevistados consideraram que as organizações atualmente já investem no profissional da área contábil pelo valor que essa profissão tem para empresa, e que existe a necessidade de desenvolver nesse profissional, no aspecto comportamental, a criatividade. Consideraram, igualmente, que a criatividade, essencialmente a criatividade, não é uma ferramenta para enfrentar os desafios diários da profissão, porém, é uma técnica que precisa ser estimulada porque é um facilitador para cumprir com o seu papel na empresa, ou seja, favorece o contador a ser um maestro que dá harmonia aos fatos, por meio dos corretos registros e análises contábeis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi identificar as questões que motivaram a empresa XYZ a realizar o treinamento do pensamento criativo com os profissionais da área contábil, quais foram os reflexos do treinamento que geraram para os profissionais e para a área, e o futuro impacto da profissão com o uso das técnicas do pensamento criativo.

Os principais aspectos analisados pela pesquisa foram: a identificação dos perfis comportamentais dos contadores para avaliar se são ou não criativos; - o mapeamento das características do ambiente empresarial que necessitam do pensamento criativo; - o levantamento da percepção dos contadores quanto à importância e aplicação do pensamento criativo no contexto da área contábil.

A entrevista com as três pessoas, para também avaliar as possíveis questões que motivaram a empresa XYZ a investir no treinamento pensamento criativo, indicaram os reflexos do treinamento e o futuro impacto para a profissão na prática do pensar de maneira criativa.

A partir do levantamento da teoria acerca da criatividade e das competências do contador no contexto globalizado, é possível analisar que a criatividade é uma habilidade importante no contexto empresarial, que o profissional contábil tem responsabilidades importantes e seu trabalho é vital para o sucesso da empresa.

O mercado globalizado exige muitas competências dos contadores e inclusive a habilidade criativa. Os desafios da profissão são muitos e, conseqüentemente, o seu desenvolvimento.

Portanto, é possível concluir que os profissionais da área contábil precisam, além das habilidades técnicas, muitas outras habilidades, sobretudo as comportamentais para conseguirem atuar no mercado cada dia mais exigente.

A partir do resultado do perfil comportamental dos contadores da empresa XYZ foi identificado que, na sua maioria, os contadores não apresentaram características predominantemente criativas, porém, apresentam outras características comportamentais que são consideradas pela empresa e pelo ramo do conhecimento da área contábil como essenciais para o desenvolvimento do trabalho e o alcance dos resultados da área contábil.

O resultado do perfil comportamental, em primeiro lugar, apresentou o perfil de profissionais que buscam fazer relacionamentos internos na empresa, sabem bem trabalhar em equipe, são essencialmente tradicionalistas, buscam harmonia no ambiente de trabalho e tem a comunicação aberta.

E em segundo lugar, o resultado predominou com as características de contadores que são preocupados com os detalhes, são organizados e estrategistas, buscam o conhecimento e são conservadores.

Os dois perfis comportamentais que predominaram no resultado global do departamento apresentam características que convergem para as competências descritas pelos órgãos regulamentadores da profissão e dos pesquisadores do tema, porém, o resultado da presente pesquisa, na maioria dos indivíduos, não apresentou perfis com características de indivíduos com predominância à criatividade.

O resultado do mapeamento do ambiente do departamento contábil da empresa XYZ, por meio do roteiro de perguntas e pelas entrevistas apontou como um ambiente que precisa de indivíduos criativos, porque precisam expor suas ideias para melhorias dos processos, solução dos problemas, negociações que convergem com a teoria, da importância da criatividade no contexto organizacional.

Os profissionais, da área contábil, desta empresa precisam ser criativos porque negociam com outras áreas para obter parcerias na realização do trabalho da área contábil; necessitam ser curiosos para conhecer com profundidade o funcionamento dos sistemas de informação, porque os sistemas exercem influência direta no registro dos fatos contábeis; precisam ser flexíveis para gerar diferentes ideias para soluções dos problemas e melhorias na forma de executar trabalhos considerados manuais e rotineiros; necessitam ser conscientes dos problemas a sua volta para identificar e esclarecer bem qual é o real problema dessas questões.

Este ambiente também precisa de indivíduos capazes de assumir riscos para enfrentar os desafios do departamento. Como exemplo, conduzir trocas dos sistemas tecnológicos que impactam diretamente no resultado da área; serem autoconfiantes e inovadores para identificarem e implantarem as oportunidades de melhorias que existem e que venham a agregar valor para a empresa; terem a visão de futuro para visualizar os impactos das tomadas de decisões realizadas.

Na pesquisa foi possível identificar que após o treinamento, refletiu nos contadores que esses passaram a conhecer o funcionamento do pensamento criativo, ou seja, o processo mental de pensar de forma criativa. E aprenderam duas técnicas para desenvolver a criatividade, o Mapa Mental e *Brainstorming* na própria área contábil.

As duas técnicas, apesar de não terem sido ainda utilizadas pela maioria dos contadores que participaram do treinamento, permitiram identificar que as técnicas contribuem para o pensamento criativo no exercício da profissão do contador. Foi observado que o treinamento propiciou a alguns contadores da pesquisa a identificação de qual forma é possível ser criativo na área contábil.

E o reflexo do treinamento do pensamento criativo para a área contábil é que, na maioria dos contadores, esses profissionais passaram a identificar a criatividade como uma habilidade disponível a todos os indivíduos e de qualquer profissão. E o desenvolvimento desta habilidade é um exercício que cada pessoa realiza para desenvolvê-la e que o ambiente empresarial também influencia no processo, ambos conforme a teoria acerca da criatividade. E, também que é provável, que com outros incentivos por meio dos treinamentos, ambiente favorável ao desenvolvimento da ação criativa e valorização dos indivíduos, a empresa tenderá a colher o seu investimento pelos resultados do trabalho da área contábil.

A partir do levantamento da importância da criatividade no contexto empresarial no Capítulo 1, pelos pesquisadores do tema, a empresa XYZ apresentou pela pesquisa, características de ambiente que demandam de profissionais que sejam criativos, e que, provavelmente, de acordo com os resultados dessa pesquisa apontam que seja um dos motivos que a empresa realizou o investimento em treinar os contadores.

O treinamento ajudou a maioria dos contadores a compreender que a criatividade é uma habilidade disponível a todos os indivíduos, e que depende de cada pessoa o esforço em querer desenvolvê-la.

E, como expectativa para o futuro da profissão, considerando o uso das técnicas do pensamento criativo no exercício da função do contador, está a valorização da profissão. Isto porque, o contador que implanta uma ação criativa sabe que essa ação constrói valor para empresa e é percebida pela empresa, que

valoriza a profissão. É, também, uma habilidade que será mais exigida no futuro devido à competitividade de mercado.

Os resultados e conclusões apresentadas representam uma análise inicial que acena para a necessidade de outras pesquisas com foco na criatividade pelo profissional contábil.

SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Os fatores limitativos não impediram que fossem alcançados os objetivos propostos neste trabalho e que também induzem às outras novas diferentes direções de pesquisa para contribuir com o tema criatividade no contexto organizacional, especificamente no departamento contábil.

Recomenda-se a trabalhos futuros um número mais expressivo de participantes de contadores e empresas, com a finalidade de avaliar e diagnosticar se a criatividade é ou não um perfil comumente identificado nos contadores.

E ainda, a importância dessa habilidade na área contábil devido às empresas precisarem que em todos os seus departamentos, os profissionais sejam capazes de gerar valor na sua função.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, J. S. O futuro da contabilidade e do contabilista. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 11, p.15-18, mai/jun., 1998.

ALBRECHT, K. Um modelo de inteligência organizacional: a ideia de gerenciar o conhecimento está ultrapassada. A ordem agora é nutrir culturas de conhecimento. **HSM Management**, v.44, mai/jun, 2004.

ALENCAR, E. M. L. S. **Gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997. 124 p.

_____. Promovendo um ambiente favorável a criatividade nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, n.2, p. 18-25, abr/jun, 1998.

ALENCAR, E. M. L. S.; FLEITH, D. S.; BRUNO-FARIA, M. F. A **medida da criatividade**: possibilidade e desafios. Porto Alegre: Artmed, p. 324-341, 2010.

ALENCAR, E. M. L. S.; FLEITH, D. S. Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.19, n.1, p.001-008, jan/abr, 2003.

AMABILE, T. M. *Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers*. **Journal of Personality and Social Psychology**, Brandeis University, v.48, n.2, p. 393-399, 1985.

_____. *Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do*. **California Management**, v.40, n.1, 1997.

_____. *How to kill creativity: keep doing what you´re doing. Or, if you want to spark innovation, rethink how you motivate, reward, and assign work to people*. **Harvard Business Review**, set/oct, 1998.

AMATUCCI, M. **Perfil do Administrador Brasileiro para o Século XXI**: um enfoque metodológico. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2000.

AMERICAN CREATIVITY ASSOCIATION. Focus on creativity a bimonthly newsletter july-august, 2007. ACA, Singapore.

_____. **Fases do CPS2**. Disponível em: <http://amcreativityassoc.org/toolsi-creativepbmsolving.htm> Acesso em 10 jan 2012.

BARBIERI, J. C. (org). Organizações inovadoras. Rio de Janeiro, **RAE-Revista Administração Eletrônica**, v.3, n.1, resenha 2, jan/jun, 2004.

BISPO, Patricia. **10 Vantagens do Brainstorming**. 2011. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Criatividade/Dicas/7279/10-vantagens-do-brainstorming-.html> Acesso em 20 abr 2012.

BONO, E. **Criatividade levada a sério**: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Supervisão técnica Gisela Kassooy. São Paulo: Pioneira, 1994.

BOYATZIS, R.E. **The competent manager**: a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BOYATZIS, R.E. **Using Tipping Points of Emotional Intelligence and Cognitive Competencies to Predict Financial Performance of Leaders**. Vol. 18. p.124-131. Weatherhead School of Management Case Western Reserve University, 2006.

BRUNO-FARIA, M. D. F.; ALENCAR, E. M. L.S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.2, p.50-61, abr/jun, 1996.

_____. Indicadores de clima para criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.4, p.86-91, out/dez, 1998.

BRASIL. **Resolução Nº 6**, de 10 de março de 2004. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Ciências Contábeis, bacharelado, e dá outras providências. Conselho Nacional de Educação. Câmara da Educação Superior. Brasília; MEC, 2004.

_____. **RESOLUÇÃO CNE/CES 10**, de 16 de dezembro de 2004. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Ciências Contábeis, bacharelado, e dá outras providências. Conselho Nacional de Educação. Câmara da Educação Superior. Brasília; MEC, 2004a.

CALIJURI, M.S.S. Controller – O Perfil Atual e a Necessidade do Mercado de Trabalho. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Tema Livre. n.150. Nov-Dez, 2004.

CARDOSO, R. L. **Competências do contador**: um estudo empírico. 276 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2006.

CARDOSO, R.L.; MENDONÇA NETO, O.R.M.; OYADOMARI, J.C. Os Estudos Internacionais de Competências e os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes do Contador Gerencial Brasileiro: Análises e reflexões. **BBR Brazilian Business Review** v.7 N.3 Vitória, set-dez, 2010.

COLOSSI, L. **Características de ambientes organizacionais orientados ao comportamento criativo: O caso de uma empresa do setor de publicidade & propaganda de Santa Catarina.** 2004, 187f. Dissertação (Psicologia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

COSENZA, J.P. Perspectivas para a profissão contábil num mundo globalizado - um estudo a partir da experiência brasileira. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 130, p.156, jul-ago, 2001.

CREATIVE PROBLEM SOLVING – CPS. Disponível em <http://www.cpsb.com/research/articles/creative-problem-solving/Creative-Problem-Solving-Gifted-Education.pdf> Acesso em 16 dez 2011.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Creativity: flow and the psychology of Discovery and invention**, 1 st. ed. p.456. Haper Collins Publishers. 1996

DAVIS, G.A.; SCOTT, J.A. **Training Creative Thinking**, Rinehart and Wiston, Inc. all rights reserved. Library of congress. Catalog Card news USA printed p.302. Copyright 1971 by holt 1971

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo, Atlas, 2004.

ECHEVERRIA, I. O profissional da contabilidade e o mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n.122, mar/abr, 2000.

ESTRADA, M. R. **Manual de criatividade: os processos psíquicos e o desenvolvimento.** Tradução de Hildegard Asbach. São Paulo: IBRASA, 1992. Editorial Trillas, SA de C.V p.168.

FELIPPE, M. I. **Criatividade e Inovação com Foco em Resultados.** 2002. Disponível em <http://www.mariainesfelippe.com.br/artigos/artigos.asp?registro=15>. Acesso em 12 nov 2011.

_____. **Agora mais do que nunca é momento de criar, inovar para se diferenciar.** 2002a. Disponível em <http://www.mariainesfelippe.com.br/artigos/artigos.asp?registro=79> Acesso em 12 nov 2011.

_____. **Criar para solucionar.** 2002b Disponível em <http://www.mariainesfelippe.com.br/artigos/artigos.asp?registro=54> Acesso em 12 nov 2011.

_____. **A Criatividade na Resolução dos conflitos.** 2002c. Disponível em <http://www.mariainesfelippe.com.br/artigos/artigos.asp?registro=3> Acesso em 12 nov 2011.

FELIPPE, M. I. **A Importância da Criatividade na Qualidade de vida.** 2002d. Disponível em <http://www.mariainesfelippe.com.br/artigos/artigos.asp?registro=5> Acesso em 12 nov 2011.

_____. **O uso da Criatividade no Processo de Negociação.** Disponível em <http://www.mariainesfelippe.com.br/artigos/artigos.asp?registro=26> Acesso em 12 nov 2011.

FRANCO, H. **A contabilidade na era da globalização:** temas discutidos no XV congresso mundial de contadores, Paris de 26 a 29-10-1997. São Paulo: Atlas, P. 400, 1999.

FLEURY, A.; FLEURY M. T. L. Construindo o conceito de competência. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, V.5, ed. Especial, ano 0, p.183-196, 2001.

FLEURY, A.; OLIVEIRA JR., M. M, O. org. **Gestão estratégica do conhecimento.** Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. *Primal Leadership: the hidden of driver of great performance.* **Harvard Business Review.** Dec, 2001.

GRAMIGNA, M. R. **Líderes inovadores:** ferramentas de criatividade que fazem a diferença. São Paulo: M.Books, 2004.

GREEN, P. **Desenvolvendo Competências Consistentes:** como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Trad. Ana Paula Andrade; Bazan Tecnologia Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HAMEL, G. Gestão na era da criatividade [mar-abr/2010]. **HSM Management.** Entrevista concedida a Chris Stanley.

HERRMANN, N. *Creativity? Innovation? Are They Different? Do We Need Both?* by Ned Herrmann from **FOCUS** Volume 10, Number 3, May-June 1999.

HERRMANN INTERNATIONAL. **The theory behind the HBDI and Whole Brain® Technology.** 1998. Disponível em < <http://www.hbdi.com/Resources/Articles/index.cfm>>. Acesso em 18 abr 2012.

_____. **What secret do the world's most successful organization share? How do they get more from their talent, stay ahead of the competition and reach breakthrough results? They run on the power of Whole Brain® Thinking.** Disponível em: < <http://www.hbdi.com/Resources/Articles/index.cfm>>. Acesso em 18 abr 2012.

_____. ***New strategies for achieving success by putting your company's Whole Brain® to work.*** Disponível em: < <http://www.hbdi.com/Resources/Articles/index.cfm>> 2002. Acesso em 18 abr 2012.

HERRMANN INTERNATIONAL. ***Creativity and strategic thinking: the coming competencies.*** 1998 Disponível em: < <http://www.hbdi.com/Resources/Articles/index.cfm>>. Acesso em 18 abr 2012.

_____. ***Brain Power: training for tomorrow.*** Sept. 1998. *HumanResourceExecutive*. Disponível em: <<http://www.hbdi.com/Resources/Articles/index.cfm>>. Acesso em 18-04-2012.

_____. ***The brains behind your organization's success. Understanding Whole Brain® Thinking: What you don't know can hurt you.*** Disponível em: < <http://www.hbdi.com/Resources/Articles/index.cfm>>. Acesso em 18 abr 2012.

HOLLAND, C.B. A Profissão de Contador na atualidade e sugestões para o seu futuro. IBRACON. **Revista da Associação de Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade** e pelo Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (CRCSP), 2000 e 2001.

KAO, J. Criatividade: arte e disciplina. [6 de janeiro-fevereiro, 1998]. Washington, EUA: **HSM Management**. Entrevista concedida a José Salibi Neto e Andrea Rodriguez.

KNELLER, F. G. **Arte da Ciência da criatividade**. 5ª. ed. Tradução de j. Reis. São Paulo: IBRASA, 1978.

KOUNROUZAN, M. C. **O perfil do profissional contábil, exigido pelo novo contexto econômico brasileiro, a partir da década de 80.** 2003, p.160. Dissertação (Controladoria e Contabilidade Estratégica). - Centro Universitário Álvares Penteado da Fundação Escola e Comércio Álvares Penteado. São Paulo, 2003.

_____. **Contribuição à melhoria da atuação do contador na cidade de São Paulo: pesquisa sobre as exigências do mercado de trabalho.** 2003, p. Dissertação (Controladoria e Contabilidade Estratégica). - Centro Universitário Álvares Penteado da Fundação Escola e Comércio Álvares Penteado. São Paulo, 2003.

KRAEMER, M. E. P. O papel do profissional contábil no contexto organizacional. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, n.121, p.82, jan/fev, 2000.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005, 315 p.

MACHADO, D. D. P. N.; VASCONCELOS, M. A. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? **Revista Gestão da USP**, São Paulo, v.14, n.4, p.15-31, out/dez, 2007.

MARION, J.C. **O ensino da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARION, J.C. Preparando-se para a profissão do futuro. **Boletim do IBRACON**. Ano XX, n. 235, p. 3-8, dez, 1997.

_____. **Quadro da profissão contábil**. 2005. Disponível em <http://www.marion.pro.br/portal/modules/wfsection/article.php?articleid=10> Acesso em 10 jan 2012.

MARION, J. C.; MULLER, A. N. Qual o futuro da contabilidade na nova economia? **Revista Brasileira de Contabilidade**, n.85, ano XXII, p. 110-114, 2002.

MARTIN, N.C. Da Contabilidade à Controladoria: a evolução necessária. *Revista Contabilidade & Finanças*. São Paulo: USP. n.28, p.7-28. Jan/Abe, 2002

MAY, R. **A coragem de criar**. Tradução de Aulyde Soares Rodrigues. Rio de Janeiro Nova Fronteira. 1982.

MCCLELLAND, D. C. *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*. *Harvard University. American Psychologist*. January, 1973.

MIRSHAWKA V.; MIRSHAWKA, V.J. **Qualidade da criatividade**. A vez do Brasil. São Paulo: Makron Books, 1992.

MYERS, I. B. **Introdução a Teoria dos Tipos Psicológicos**. EUA.CPP. 6ª. Ed. 1993.

NERI, A. A. (org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade: reflexões, cuidados e orientações para os principais processos associados à gestão de RH por competências**. Seleção e Entrevista, Treinamento, Conceituação e Avaliação. Campinas: Papyrus, 2005.

OSTROWER, F. **Criatividade e processo de criação**. 6ª Ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

OSBORN, A. F. **O poder criador da mente: princípios e processos do pensamento criador e do "Brainstorming"**. 6ª.Ed. Tradução de E. Jacy Monteiro São Paulo: IBRASA, 1987. 329 p.,

PAROLIN, S. R. H. **Características organizacionais e espaço para a criatividade em organizações inovativas**. 2008, p. 226. Tese (Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2008.

PAROLIN, S. R. H. A criatividade nas organizações: um estudo comparativo das abordagens sociointeracionistas de apoio à gestão empresarial. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.10, n.1, jan/mar, 2003.

PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L.G. Gestão estratégica de pessoas para a inovação - caso do laboratório Herbarium. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v.6, n.2, p. 135-156, 2009.

PAROLIN, S. R. H.; VASCONCELLOS, E.; BORDIGNON, J.A.; Barreiras e facilitadores à inovação: O caso Nutritional S/A. **Revista de Economia Mackenzie**, São Paulo, v.4, n.4, p. 12-34, 2006.

PRAHALAD, C.K. ***The Role of Core Competencies in the Corporation. Dramatic Growth Will take place when we focus on the organization – with technology a part – rather than on technology alone. Research Technology management.*** Nov/Dez 1993, 36 6 ABI/ Inform Global.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation.* **Harvard Business Review**. March 15, 2012.

RAPPORT, C. R. (coord.) **Temas básicos de Psicologia**. 6ª. Ed. São Paulo: EPU, 1984, 166 p.

RICCIO, E.L.;PETERS, M.R.S. Novos Paradigmas para a Função Controladoria. Trabalho apresentado no **17 Encontro Anual da ANPAD**. Salvador. Set, 1993.

RODRIGUES, J. F. **Influência das técnicas de criatividade nos resultados de inovação em uma empresa do ramo metalúrgico em Ponta Grossa-PR**. Dissertação (Mestrado em Engenharia em Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Campus Ponta Grossa, 2009.

SCHWEZ, N. Responsabilidade Social: meta e desafio do profissional da Contabilidade para o Próximo Milênio. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília: n.130 p. 73-79 jul-ago, 2001.

SILVA, M. R. **Contribuição à melhoria da atuação profissional do contador da cidade de São Paulo**: pesquisa face às exigências do mercado de trabalho. Dissertação (Controladoria e Contabilidade Estratégica). Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, 2003.

SIQUEIRA, JAIRO. **Mapa Mental**: organize suas ideias. 2007. Disponível em <http://criatividadeaplicada.com/2007/03/18/mapa-mental-organize-suas-idias/> Acesso em 12 jan 2012.

SPENCER, L. M. JR.; SPENCER, S. M. (1993). **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley, 1993.

STOLTZ, T.S. **Capacidade de criação**: introdução. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

TAYLOR, C W. (org.) **Criatividade: progresso e potencial**. Trad. José Reis. Ed. Da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1964. IBRASA – Instituição Brasileira de Difusão Cultural S.A by MCGraw Hill in p.281, 1964.

TORRANCE, E. P. **Criatividade**: Medidas, Testes e Avaliações. Tradução de Aydano Arruda. São Paulo: IBRASA, 1976, 295 p.

TREFFINGER, D. J.; ISAKSEN, S. G. **The History, Developmente, and implication for Gifted Education and Talent Development**. *Gifted Child Quarterly*. Fall 2005, vol 49, n.41. Disponível em: <http://www.cpsb.com/research/articles/creative-problem-solving/Creative-Problem-Solving-Gifted-Education.pdf> Acesso em 18 mar 2012.

WECHSLER, S. M. **Criatividade**: descobrindo e encorajando. Campinas, SP. : PSY, 1993, p. 421.

WECHSLER, S. M.; CRESPO, M. L. F. Clima criativo: um diagnóstico para inovação as organizações educacionais e empresariais. **Psicodebate. Psicologia, Cultura y Sociedad**, n.1, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. São Paulo: Artmed, 2001, 199 p., 2ª. Ed.

ZACHARIAS, J. J. M. **Tipos psicológicos Junguianos e escolha profissional**. Uma investigação com policiais militares da cidade de São Paulo. São Paulo: Vetor, 1995, 226 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PERGUNTAS APLICADO NA EMPRESA XYZ

**Roteiro de Perguntas aos Participantes do Treinamento Pensamento Criativo
Profissionais da Área Contabilidade Financeira da empresa XYZ
Mapa do Ambiente que necessita de profissionais criativos**

- 1) No seu ambiente de trabalho, existem processos contábeis/controles que podem ser corrigidos ou melhorados para assegurar o correto registro contábil?
 - a) Sim
 - b) Não
 - c) às vezes

- 2) Você realiza trabalhos manuais, rotineiros e trabalhosos que poderia haver investimento para automatizá-los?
 - a) Sim
 - b) Não
 - c) às vezes

- 3) A estrutura dos sistemas operacionais e os fluxos dos processos de negócio são complexos a medida que dificultam a identificação da origem das disfunções contábeis?
 - a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes

- 4) A estrutura dos sistemas tecnológicos é flexível para que as novas operações/transações sejam implantadas rapidamente e baixo nível do risco de problemas?
 - a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes

- 5) A estrutura dos sistemas tecnológicos é sensível, a ponto de alguma mudança no sistema possa gerar impactos negativos nos *setups*/registros contábeis?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes
- 6) Quando há alguma distorção no *setup* de contabilização de alguma operação é facilmente identificado e solucionado o problema?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes
- 7) Quando há alguma distorção no *setup* de contabilização de alguma operação é facilmente corrigido pela área de Tecnologia da Informação?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes
- 8) Você investe tempo do seu dia com outras pessoas da organização para negociar prazos, buscar parcerias, ou apoio, para concluir o seu trabalho com sucesso?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes
- 9) O tempo de fechamento é suficiente para validação dos registros contábeis do período e interpretações dos movimentos dos demonstrativos contábeis?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes

- 10) Durante o dia de trabalho, surgem novos trabalhos, como relatórios e análises para serem entregues rapidamente, ou novos projetos da empresa que influenciam o trabalho da área contábil?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes
- 11) No seu ambiente de trabalho, já vivenciou uma situação que por ser “nova” não havia procedimento de trabalho previamente estabelecido na área e que isso dificultou e atrasou a realização da tarefa?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes

Mapeamento dos Reflexos do Treinamento Pensamento Criativo

Após Treinamento:

- 12) Você considera a criatividade uma habilidade necessária na atuação do profissional da área contábil para identificar solução aos problemas, oportunidades de melhorias aos processos contábeis, melhorando assim, os resultados do seu trabalho?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes
- 13) Antes do treinamento do pensamento criativo, você entendia a criatividade uma habilidade que ajudava o contador no desempenho da sua função?
- a) Sim
 - b) Não
- 14) Você se considera uma pessoa criativa na área contábil?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes

- 15) Antes do treinamento, você se considerava uma pessoa criativa no exercício da sua função?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes
- 16) Ser tolerante e não discutir com as pessoas quando duas pessoas estão com os pensamentos divergentes, e posteriormente, conversar para convergir às ideias é uma técnica do pensamento criativo. Essa habilidade de tolerância à ambiguidade ajudou a manter uma relação saudável entre as pessoas e encontrar uma solução viável para você e para outra pessoa? A medida que as duas áreas saíram beneficiadas?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes
- 17) O mapa mental, ou *mind-mapping* é uma ferramenta que contribui para fluir as ideias, sem “podas”. Você já utilizou a técnica para solução de um problema ou melhoria de um processo na área contábil?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes
- 18) A tempestade de ideias, ou *Brainstorming*, é uma ferramenta que pode ser aplicada com um grupo de pessoas na empresa ou individualmente. Através de uma questão central, escreve-se em um papel uma relação de ideias e identifica alguma que melhor resolva a questão. Você já utilizou a técnica para solução de um problema ou melhoria de um processo na área contábil?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes

- 19) O pensamento criativo é uma habilidade que proporciona qualidade de vida e saúde mental aos profissionais, porque ajuda encontrar as soluções criativas, e assim, o profissional convive com problema por menos tempo, diminuindo o desgaste e pressão para terminar o trabalho. Você Concorda?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes
- 20) Antes do treinamento, você já utilizou inconscientemente, as fases do processo criativo no seu trabalho: *Preparação (identificou o problema e buscou várias informações relacionadas), Incubação (interiorizou o problema e ficou um tempo sem a solução), Iluminação (insight, uma ideia repentina surgiu na sua mente sem esforço), Verificação (validou na prática se é possível ser implantada)?*
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes
- 21) As fases do processo criativo: *Preparação, Incubação, Iluminação (insight) e Verificação* é uma habilidade que contribuiu em algum momento para você resolver algum problema na área contábil ou melhoria no processo?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes
- 22) Os profissionais que possuem facilidade para criar podem se diferenciar no mercado, porque tem experiência prática de criação como melhorias nos processos contábeis ou no próprio trabalho executado?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes

- 23) Não são comuns estímulos e investimentos das empresas no treinamento do pensamento criativo voltados para equipe da área Contábil. Os Contadores não se acham criativos e por esse motivo, não investem em treinamento de criatividade. Você concorda?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes
- 24) No seu ponto de vista, é importante as empresas investirem em treinamentos do pensamento criativo aos profissionais da área contábil porque é uma habilidade que agrega valor no desempenho do contador?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes
- 25) No seu ponto de vista, o treinamento de 8 horas que você participou foi ideal para você perceber a importância desta habilidade no exercício da sua função?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Pouco
- 26) No seu ponto de vista, o treinamento de 8 horas que você participou foi ideal para aprender as ferramentas do pensamento criativo?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes (Pouco)
- 27) No seu ponto de vista, o treinamento de 8 horas que você participou ajudou a estimular o pensamento criativo no exercício da sua função?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes (Pouco)

- 28) No seu ponto de vista, o treinamento de 8 horas que você participou ajudou a identificar como é possível ser criativo na área contábil?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes (Pouco)
- 29) O treinamento pensamento criativo agregou valor para o seu trabalho? Ou seja, contribuiu para melhorar o seu trabalho?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes (Pouco)
- 30) Na área contábil, a criatividade contribuiu para identificar a solução dos problemas, melhorias na forma de executar o trabalho?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes
- 31) Antes ou após treinamento, você se recorda algum trabalho que desempenhou bem porque conseguiu utilizar a sua criatividade?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes
- 32) Caso respondeu sim na questão anterior, após trabalho concluído gerou motivação para continuar a usar a sua criatividade?
- a) Sim
 - b) Não
 - c) Às vezes
- 33) O questionário de perfil comportamental aplicado no treinamento é uma boa ferramenta de autoconhecimento?
- a) Sim

- b) Não
- c) Às vezes

34)O questionário de perfil comportamental é uma ferramenta que facilita conhecer o perfil comportamental de outras pessoas, com objetivo de existir uma boa comunicação entre as pessoas na empresa.

- a) Sim
- b) Não
- c) Às vezes

35)Qual Perfil Comportamental resultou no seu questionário?

- a) Gato
- b) Lobo
- c) Águia
- d) Tubarão

APENDICE B – ENTREVISTA ESTRUTURADA

Entrevista com os três profissionais da área contábil da empresa XYZ.

- 1 – Na sua percepção, quais razões levaram a empresa XYZ a investir no treinamento do pensamento criativo com os profissionais da área Contábil?
- 2 – Após o treinamento do pensamento criativo, você visualizou trabalhos criativos que contribuiu para bom desempenho do departamento? Poderia citá-los?
- 3 – Como foi o processo de gerar, desenvolver e colher as ideias criativas?
- 4 – Você prevê que no futuro próximo, as Organizações incentivarão e investirão no desenvolvimento do potencial criativo dos Contadores para conseguirem visualizar novas formas de trabalho, ideias solucionadoras aos problemas, melhorias dos processos?
- 5 – No seu ponto de vista, o pensamento criativo pode ser considerado uma estratégia de adaptação aos desafios da profissão? Caso positivo, quais possíveis impactos que essa nova habilidade possa causar para Organização e para Profissão?
- 6 – Na sua percepção de ambiente, quais fatores que dificultam ação criativa dos colaboradores?
- 7 – Qual deveria ser a postura do Profissional da área Contábil que não consegue colocar em prática suas ideias criativas em um departamento ou empresa que não incentiva, não valoriza e não dá abertura à criatividade?
- 8 – Qual conselho você daria a um Contador que não acredita no próprio potencial criativo e que não consegue visualizar oportunidades de ser criativo no seu trabalho?