



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB  
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E DA SAÚDE - FACES  
CURSO: PSICOLOGIA

ESTÍMULOS E BARREIRAS À CRIATIVIDADE NAS  
ORGANIZAÇÕES: ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO  
PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL

PRISCILA GISELI CALDERARO

BRASÍLIA  
DEZEMBRO/2009

PRISCILA GISELI CALDERARO

ESTÍMULOS E BARREIRAS À CRIATIVIDADE NAS  
ORGANIZAÇÕES: ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO  
PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL

Monografia apresentada ao Centro  
universitário de Brasília como requisito  
básico para a obtenção do grau de  
Psicólogo da Faculdade de Ciências da  
Educação e Saúde. Professora-  
Orientadora: Msc. Heila Magali da  
Silva Veiga.

BRASÍLIA, DEZEMBRO/2009



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB  
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E DA SAÚDE - FACES  
CURSO: PSICOLOGIA

Esta monografia foi aprovada pela comissão examinadora composta por:

---

Prof<sup>a</sup>. Msc. Heila Magali da Silva Veiga

---

Prof<sup>a</sup>. Msc. Leida Maria de Oliveira Mota

---

Prof<sup>o</sup>. Msc. Kleuton Izídio Brandão e Silva

A Menção Final obtida foi:

---

BRASÍLIA, DEZEMBRO/2009

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter alcançado o meu objetivo, pois foi fonte de determinação e força para persistir.

Agradeço às minhas avós, Martha e Cecília, aos avôs João e Suity (*in memoriam*) e aos familiares, que mesmo de longe acompanharam todo o meu progresso e torceram para a concretização deste sonho.

Aos meus pais, Jeferson e Josemeri, pelo apoio, pela confiança em meu potencial e pelos investimentos dedicados durante todo o curso e durante os anos da minha vida, os quais foram fundamentais para a conquista da minha formação.

À minha irmã, Fernanda, que compartilhou comigo todas as alegrias e angústias vividas ao longo desses anos.

Ao meu namorado, Gabriel, agradeço o apoio, a compreensão e as palavras de incentivo ao longo de todos os momentos em que esteve presente.

Aos amigos e colegas de faculdade, que contribuíram, de uma forma ou outra, para a realização deste projeto.

Aos gestores da organização, que dispensaram tempo, atenção, compreensão e disponibilizaram seus funcionários, tornando possível a aplicação do questionário.

À Prof<sup>a</sup>. Msc. Leida Mota, pelo apoio disponibilizado durante este semestre e por ter despertado em mim o interesse pela área organizacional.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Msc. Heila Veiga, que disponibilizou seu tempo, atenção e competência, tornando possível o desenvolvimento e finalização deste trabalho.

Por fim, à banca examinadora, que será responsável pela avaliação deste projeto.

**SUMÁRIO**

Lista de Tabelas .....	v
Lista de Figuras .....	vi
Resumo .....	vii
Introdução .....	01
1 Fundamentação Teórica .....	03
1.1 Panorama histórico da Criatividade .....	03
1.2 Definições de criatividade e sua inserção em organizações .....	05
1.3 Criatividade e construtos correlatos .....	10
1.3.1 Criatividade e Inovação .....	10
1.3.2 Criatividade e Mudança Organizacional .....	13
1.4 Estímulos e barreiras à criatividade .....	16
1.4.1 Escala de percepção de estímulos e barreiras à criatividade .....	29
2 Método .....	33
2.1 Organização .....	33
2.2 Amostra .....	33
2.3 Instrumento .....	34
2.3.1 ICCAT .....	34
2.4 Procedimentos de coleta e análise de dados .....	36
3 Resultados .....	37
4 Discussão .....	49
5 Considerações Finais .....	55
Referências .....	58
Anexo: Instrumento de Pesquisa .....	61

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Composição dos fatores do ICCAT .....	35
<b>Tabela 2.</b> Média, moda e desvio padrão referentes aos itens do fator Disponibilidade de Recursos .....	38
<b>Tabela 3.</b> Média, moda e desvio padrão referentes aos itens do fator Colegas de Trabalho .....	39
<b>Tabela 4.</b> Média, moda e desvio padrão referentes aos itens do fator Diversidade de Tarefas .....	40
<b>Tabela 5.</b> Média, moda e desvio padrão referentes aos itens do fator Estratégia da Organização .....	41
<b>Tabela 6.</b> Média, moda e desvio padrão referentes aos itens do fator Liberdade de Ação .....	42
<b>Tabela 7.</b> Média, moda e desvio padrão referentes aos itens do fator Gerente .....	43
<b>Tabela 8.</b> Média, moda e desvio padrão referentes aos itens do fator Salário e Plano de Carreira .....	43
<b>Tabela 9.</b> Média, moda e desvio padrão referentes aos itens do fator Excesso de Trabalho e Escassez de Tempo .....	44
<b>Tabela 10.</b> Média, moda e desvio padrão referentes aos itens do fator Dificuldades Organizacionais .....	45
<b>Tabela 11.</b> Média, moda e desvio padrão agrupados, referentes aos fatores do ICCAT .....	46
<b>Tabela 12.</b> Coeficientes de correlação entre os fatores do ICCAT ( <i>r de Pearson</i> ) .....	47
<b>Tabela 13.</b> Caracterização da organização, segundo a percepção dos trabalhadores .....	47

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1.</b> Relações organização-indivíduo, segundo Alencar (2003, p. 160) .....	08
<b>Figura 2.</b> Fatores necessários à inovação, segundo Alencar (1996, p. 16) .....	12
<b>Figura 3.</b> Inter-relação entre criatividade, inovação e mudança organizacional, baseada em Bruno-Faria (2003) .....	15
<b>Quadro 1.</b> Características de uma organização criativa, segundo Alencar (1996, p. 92) .....	09

**RESUMO**

O estudo da criatividade encontra-se mais evidente atualmente, na medida em que as organizações precisam criar e inovar na realização de suas atividades, para se manterem competitivas no mercado. O estudo da criatividade ganhou força a partir do despertar de interesse pelo tema por pesquisadores, que ampliaram as contribuições científicas. Este conceito é definido como a emergência de um produto ou idéia, sendo estes, novos e de valor. Tendo em vista estes aspectos, o presente estudo teve como objetivo identificar a percepção dos trabalhadores de uma organização pública do DF acerca dos estímulos e barreiras à criatividade presentes em seu ambiente de trabalho. Para a realização desta pesquisa, foi aplicado o instrumento ICCAT – Indicadores de Condições para Criar em Ambiente de Trabalho, versão reduzida do ICC – Indicadores de Clima para a Criatividade, desenvolvido por Bruno-Faria e Alencar (1998). Foi utilizada uma amostra não-probabilística de conveniência de 145 funcionários, que representam 15,23% do total de colaboradores da organização. Os resultados mostram que os funcionários percebem a organização como medianamente criativa e que o estímulo mais presente é o fator Disponibilidade de Recursos, enquanto o fator Dificuldades Organizacionais vem impedindo o desenvolvimento desta. A partir dos achados, discute-se que existem aspectos a serem melhorados na organização, a fim de aprimorar seu desempenho e sugestões para novas pesquisas.

Palavras-chave: criatividade, estímulo, barreira.

A criatividade vem sendo estudada por diferentes áreas do conhecimento e campos de atuação: escolas, organizações, artes, filosofia, administração, psicologia, entre outras (Bruno-Faria, Veiga e Macêdo, 2008).

Existem diversas definições para o termo criatividade, mas há consenso entre os autores em considerá-la como um produto novo e de valor, que tenha sido resultado da expressão de um processo ou capacidade humana (Mitjans-Martinez, 2000).

Alencar (1996) assinala que, na medida em que as pessoas expressam sua criatividade, tornam-se distintas. Esta expressão é função da interação de dois fatores: internos – traços da personalidade e estilos de pensamento e externos – condições sócio-ambientais, incluindo organizacionais, que influenciam o comportamento criativo dos indivíduos.

Segundo Correia e Dellagnelo (2004), a criatividade é compreendida como um fenômeno complexo dentre os estudiosos da área organizacional, dada a variedade de elementos que a compõem e a possibilidade desta de ser observada sob diversos aspectos. A criatividade organizacional é explorada a partir de estudos que objetivam analisar a dinâmica de grandes e pequenas empresas, indústrias, entre outros, independentemente dos objetivos de cada uma (Wechsler, 1998).

De acordo com Mitjans-Martinez (2000), para que uma organização alcance excelência no cenário atual, caracterizado por grande competitividade, complexidade e por sofrer constantes mudanças, faz-se necessário que os indivíduos que a integram sejam criativos. Desta forma, afirma a autora, o estudo do tema criatividade, inserido no contexto organizacional, tem atraído a todos aqueles que querem intensificá-la na organização em que trabalham e não apenas aos especialistas de seu campo de estudo.

Diante do exposto, faz-se necessário justificar a presente pesquisa. Com o objetivo de destacar a relevância do tema para o atual panorama das organizações e da sociedade como um todo, marcadas por sucessivas e intensas transformações, a pesquisa procede como objeto

de estudo e contribuição científica para investigações posteriores, posto que ainda é escasso o número de estudos com tal aporte teórico.

O objetivo geral da pesquisa é identificar a percepção dos funcionários de uma organização pública do Distrito Federal, quanto aos estímulos e barreiras à criatividade. Para tal finalidade, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Aplicar o instrumento de coleta de dados ICCAT – Indicadores de Condições para criar no ambiente de trabalho;
- Verificar se há mais estímulos do que barreiras à criatividade na organização pesquisada, ou vice-versa;
- Verificar a percepção dos funcionários quanto à caracterização da organização como criativa;
- Verificar se as dimensões do ICCAT estão correlacionadas.

Desta forma, para que se atinjam os objetivos propostos, a presente pesquisa está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo abarca a fundamentação teórica em que a pesquisa foi baseada, que traz um resumo do panorama histórico atravessado pela criatividade, definições de criatividade, sua inserção em organizações e estudos sobre o tema, definições e diferenças entre criatividade, inovação e mudança organizacionais e, por fim, apresenta os estímulos e barreiras à criatividade. O segundo trata da metodologia utilizada para a pesquisa, dos detalhes da organização, da amostra, do instrumento e dos procedimentos de coleta e análise de dados.

O terceiro capítulo apresenta todas as análises e os resultados obtidos com a aplicação do instrumento. O quarto capítulo tem o intuito de apresentar uma discussão entre os resultados obtidos e a teoria explanada. E, por fim, o quinto capítulo consiste em apresentar as principais conclusões do presente estudo, além de oferecer sugestões para futuras pesquisas.

## **1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **1.1 PANORAMA HISTÓRICO DA CRIATIVIDADE**

Segundo Alencar (1996), a criatividade, para os Gregos, era algo que provinha de entidades divinas e musas da inspiração, sendo considerada um estado místico de receptividade. O espírito era constituído de uma câmara, que representava um receptáculo, na qual uma divindade preenchia de inspiração e outra câmara destinada à expressão desta criatividade (Lubart, 2007). De acordo com Lubart (2007) – diante desta abordagem mística – a inspiração era quase sempre associada a um estado irracional de euforia. Para Alencar (1996), o pensamento ocidental contou com o conceito de que o indivíduo criativo era o veículo no qual as idéias divinas poderiam se expressar.

Aristóteles desenvolveu outra concepção para a criatividade. Para o autor, a inspiração teria origem no interior do indivíduo, de acordo com as associações mentais e não em intervenções divinas.

O estudo da criatividade foi deixado de lado por um tempo, na época das pressões políticas e religiosas do Império Romano e, durante o Renascimento, passou novamente a receber atenção, mas os estudos centravam-se apenas em expressões artísticas literárias, filosóficas e científicas. Nesta época, o conceito sobrenatural de criatividade caiu em desuso e esta passou a ser associada à genialidade, como uma capacidade inata de utilizar a imaginação associativa (Lubart, 2007).

De acordo com vários autores, como Bruno-Faria, Veiga e Macêdo (2008) e Alencar (2005), há alguns anos atrás – décadas de 60 e 70 – as poucas produções científicas que concentravam estudos sobre a criatividade abordavam, apenas, elementos relativos às características dos indivíduos criativos. As pesquisas se expandiram e, atualmente, é possível

encontrar propostas que contemplem diferentes níveis de análise: indivíduo, grupo e organização (Bruno-Faria, Veiga e Macêdo, 2008).

Por muito tempo se pensou que só seria possível utilizar o termo criatividade, quando este estivesse se referindo às grandes realizações nos campos das artes, ciências e tecnologias (Mitjás-Martinez, 2000). Conforme a autora, atualmente é reconhecida a capacidade que o homem possui de produzir, em diferentes níveis ou graus, algo “novo”, em qualquer circunstância a que esteja submetido: esportes, política, relações interpessoais, entre outras. Desta forma, pode-se pensar na expressão da criatividade em diversos campos de atuação do homem, inclusive em seu ambiente de trabalho.

A criatividade, segundo Bruno-Faria, Veiga e Macêdo (2008), vem sendo estudada por diferentes áreas do conhecimento, mas a produção científica latino-americana sobre o tema ainda é abreviada, apesar de ter sofrido um aumento substancial no campo da Administração, nos últimos 12 anos. Ao contrário do que vem ocorrendo na literatura internacional, com o surgimento de diferentes abordagens e concepções sobre o tema e um aumento significativo de produções científicas.

Em âmbito internacional, Amabile e Grysiewicz (1989, citados em Bruno-Faria & Alencar, 1996) afirmam que os trabalhos mais antigos concentram-se apenas no estudo das habilidades cognitivas envolvidas, em características da personalidade de indivíduos criativos, na descoberta de métodos para treinamento de tais habilidades e no desenvolvimento de testes para identificação destes sujeitos.

As explicações sobre a criatividade atravessaram diferentes pontos de vista, desde enfoques filosóficos até o recente cognitivismo. Neste trabalho, o foco recai sobre a criatividade organizacional, pois a cada ano que passa, torna-se mais evidente a necessidade do estudo desta forma de expressão da criatividade, tendo em vista o contexto em que as organizações estão inseridas atualmente. Percebe-se, também, um aumento de interesse pelo

tema, por outros profissionais, que não somente especialistas, que percebem, na empresa em que atuam, a necessidade do desenvolvimento da criatividade pelos colaboradores, para que haja melhor desempenho e, em consequência, lucro maior. E inclusive, há também organizações que se preocupam com o bem-estar de seus empregados, ou seja, a satisfação destes em trabalhar em um local no qual são reconhecidos ao buscar o novo e/ou apresentar novos projetos. Desta forma, é relevante aprofundar o debate; na seção seguinte, esta variável é definida.

## **1.2 DEFINIÇÕES DE CRIATIVIDADE E SUA INSERÇÃO EM ORGANIZAÇÕES**

A palavra criatividade tem origem na expressão *krainein*, em grego, que significa realizar e no termo latino *creare*, que significa criar, fazer brotar, fazer crescer, tirar do nada.

Bruno-Faria, Veiga e Macêdo (2008), a partir da análise da produção científica sobre criatividade no contexto das organizações, com revisão das principais obras produzidas no período compreendido entre os anos de 1997 e 2006, constataram que, desde 1950, há mais de 100 definições para o termo criatividade na literatura científica, mas que não existem grandes divergências de sentido entre estas.

Apresenta-se, neste capítulo, a proposta de diversos autores acerca da definição e concepção do termo criatividade, inserido em contexto organizacional e estudos correlacionados.

Primeiramente, faz-se necessária, a apresentação do caráter de complexidade e de múltiplas facetas que o termo criatividade engloba, são dimensões relativas à pessoa criativa, ao processo criativo e ao produto ou ao ambiente facilitador à sua expressão.

Alencar (1996) define criatividade como o *processo que resulta na emergência de um novo produto (bem ou serviço), aceito como útil, satisfatório e (ou) de valor por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo* (p. 15). Livingstone, Debra e Barr (1997, citados em Bedani, 2008) corroboram essa questão, ao definir criatividade como a geração de idéias e produtos novos e úteis, resultantes do ajustamento entre fatores individuais e organizacionais.

A concepção de Sternberg e Lubart (1999, citados em Fonseca & Bastos, 2003) sobre o termo, é de que a criatividade é a habilidade de gerar uma ação que seja apropriada, ou seja, produzir algo original e que tenha utilidade, que possa sofrer adaptação frente às dificuldades das tarefas. Amabile (1997, citada em Bedani, 2008) ressalta que a criatividade é a produção de idéias novas – diferentes de tudo o que já foi feito – em qualquer domínio da atividade humana (artes, ciências, educação, negócios, vida diária) e que seja adequada para a resolução do problema apresentado.

Segundo Amabile (1999), é possível afirmar que a criatividade acontece em cada pessoa, em função de três componentes: a *expertise*, o raciocínio criativo e a motivação. A *expertise* é relativa aos procedimentos e ao conhecimento técnico e intelectual; o raciocínio criativo consiste em solucionar problemas com flexibilidade e imaginação e a motivação intrínseca, que sofre influência da motivação extrínseca, refere-se à paixão interior em solucionar problemas.

Correia (2004, citado em Correia & Dellagnelo, 2004) conceitua criatividade como o processo complexo em que elementos relativos à personalidade e ao ambiente interagem, a fim de fazer com que um novo produto surja e este seja, em algum momento, aceito por um grupo de pessoas.

Bruno-Faria (2003, citada em Bruno-Faria, Veiga & Macêdo, 2008) considera a criatividade nas organizações como o ato de gerar valiosas contribuições para a organização e

para o bem-estar dos trabalhadores, a partir de idéias, processos, produtos e/ou serviços essenciais à implementação neste contexto. De acordo com a mesma autora (1996, citada em Fonseca & Bastos, 2003), a criatividade é um fenômeno que envolve tanto aspectos individuais, como os do ambiente, sendo assim, multifacetado. Os aspectos individuais são compostos por habilidades cognitivas e traços de personalidade, enquanto os aspectos ambientais remetem a aspectos do ambiente, facilitadores e inibidores da criatividade.

De acordo com Alencar (1998), a criatividade, inserida no ambiente de trabalho, não deve ser pensada, apenas, como fenômeno de natureza intrapsíquica, sendo que são muitos os fatores ambientais que influenciam e mobilizam o potencial criativo. Desta forma, estes aspectos podem ser destacados e diferenciados em três eixos centrais: características pessoais ou atributos pessoais; fatores do contexto social, tais como tradições, valores e sistemas de incentivo e punições e características do ambiente de trabalho, condições do local de trabalho, que podem atuar como estímulos e/ou barreiras à criatividade.

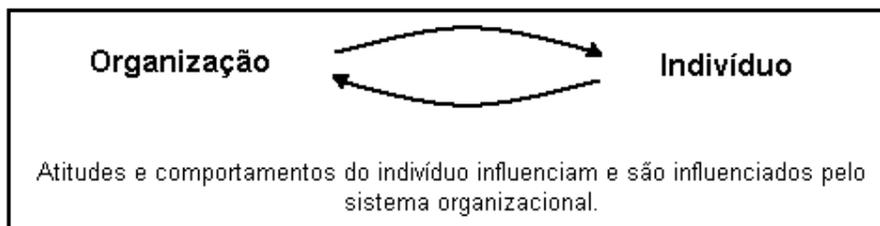
Mitjás-Martinez (2000) afirma que a criatividade é um processo plurideterminado, pois os recursos pessoais – que se remetem à história de vida pessoal – e as características do contexto em que o indivíduo está inserido, devem funcionar de maneira articulada. Em se tratando das características pessoais, a autora revela alguns elementos psicológicos que estão associados ao comportamento criativo: capacidades cognitivas, motivação, autoconfiança, abertura à experiência, flexibilidade e independência. A autora (1997, citada em Mitjás-Martinez, 2000) afirma, ainda, que a personalidade exerce papel fundamental na regulação deste comportamento, conforme a tese da condição personológica da criatividade, formulada de acordo com pesquisas e revisão de literatura científica do campo.

O indivíduo tem possibilidade de desenvolver estas características pessoais, durante o percurso de sua história de vida, em função de interações que este realiza nos diferentes contextos nos quais está inserido. O contexto exerce papel mediador, facilitando ou inibindo a

expressão da criatividade do sujeito e papel decisivo, no desenvolvimento das características pessoais associadas a tal expressão (Mitjans-Martinez, 2000).

Para que uma organização tenha capacidade de enfrentar as mudanças na concorrência, no mercado e nas tecnologias, é necessário que consiga manter a flexibilidade, que pode ser obtida a partir da criatividade, como meio que possibilita tal ação (Gilson, Mathieu, Shalley & Ruddy, 2005, citados em Bedani, 2008).

Há também, no âmbito das organizações, influência, em larga escala, do ambiente interno desta à expressão da criatividade dos indivíduos. São fatores que interferem no espaço permitido para o desenvolvimento e implementação de novos produtos, práticas ou serviços. O sistema de normas e valores, as práticas interpessoais e a presença de incentivos e desafios cultivados pela organização são características do ambiente interno que podem gerar, para os indivíduos, estímulos ou barreiras à expressão da criatividade (Alencar, 1996). Desta forma, entende-se que há influência recíproca entre organização e indivíduo, pois os comportamentos deste também influenciam e são influenciados pelo sistema organizacional, assim como representado na figura a seguir (Alencar & Fleith, 2003).



**Figura 1.** Relações organização-indivíduo, segundo Alencar & Fleith (2003, p. 160).

A criatividade dos membros de uma organização pode expressar-se de diversas formas, interferindo diretamente no alcance de metas e objetivos organizacionais. Uma organização é considerada criativa, quando os seus membros têm capacidade de modo a gerar elementos “novos” em seus postos de trabalho (Mitjans-Martinez, 2000).

A seguir, é apresentado um acróstico, de Alencar (1996), que representa o perfil de uma organização criativa.

**Quadro 1.** Características de uma organização criativa, segundo Alencar (1996, p. 92)

### **O PERFIL DE UMA ORGANIZAÇÃO CRIATIVA**

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

Segundo os autores Fonseca e Bastos (2003), o termo criatividade não sofre mudança significativa em sua definição, quando aplicado ao contexto organizacional, a menos que se refira à concretização e aplicação do produto criativo, que estará, então, relacionado ao conceito de inovação.

A partir das definições apresentadas e do desenvolvimento do tema, observa-se que há elementos comuns que permeiam as definições e concepções acerca da criatividade, perante diversos autores, que destacam o caráter de emergência de uma idéia ou produto novo, original e significativo para um número de pessoas. Observa-se, também, a criatividade como uma habilidade que os trabalhadores da empresa podem apresentar ou desenvolver e, então, promover a sua implementação, com o objetivo de ir além do que a concorrência propõe.

A fim de aprofundar o debate sobre o tema, no tópico seguinte será apresentada a relação e a diferenciação entre criatividade e construtos que lhe são correlatos.

### 1.3 CRIATIVIDADE E CONSTRUTOS CORRELATOS

O objetivo do presente tópico é apresentar a correlação existente entre criatividade, inovação e mudança organizacionais. E considerando que os dois primeiros têm sido utilizados como sinônimos, a diferença entre ambos será destacada, pois apesar de sofrerem inter-relação, não possuem o mesmo significado.

Conforme Bruno-Faria (2003), esses conceitos compreendem grande complexidade de aspectos, o que pode indicar os motivos da ampla quantidade de definições existentes e da falta de articulação entre eles.

#### 1.3.1 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

A literatura organizacional tem concentrado muita atenção ao tema inovação, mas ainda há muito que ser investigado para a compreensão adequada do fenômeno (Bruno-Faria, 2003). Segundo Kanter, Kao e Wiersema (1998, citados em Bruno-Faria, 2003), pouco rigor tem sido utilizado e pode ser percebido em relação ao uso da palavra inovação. De acordo com os mesmos autores (1998, citados em Bruno-Faria, 2003, p. 117), *inovação é um estado de fluxo contínuo que exige aprendizagem constante*.

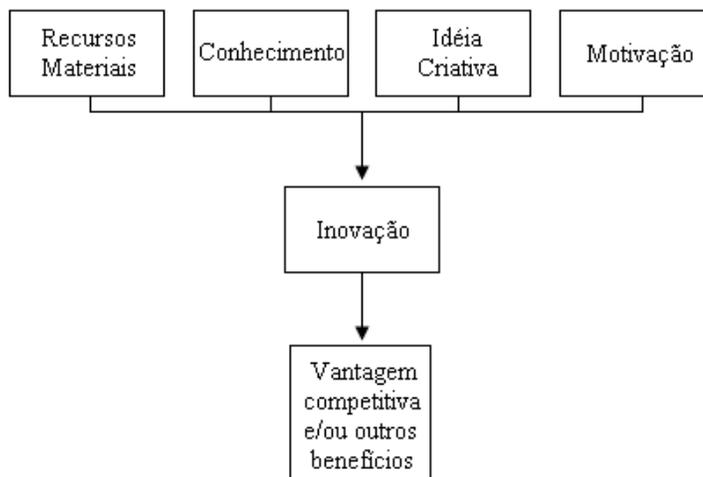
Com intuito de apresentar uma diferenciação entre os termos, Alencar (1996) estabelece que a inovação refere-se à aplicação concreta de uma nova idéia, enquanto a criatividade é apenas o elemento conceitual desta. A autora afirma, ainda, que o termo inovação tem sido mais utilizado em nível de organizações, enquanto o termo criatividade, em nível de indivíduos e seus grupos. Para Bruno-Faria (2003, citada em Bruno-Faria, Veiga & Macêdo, 2008), a inovação mantém estreita relação com a criatividade, mas tem origem, também, em fontes diversas.

Para Amabile (1996, citada em Bruno-Faria, 2003), a criatividade é um dos princípios para que haja inovação. A autora ressalta que a inovação remete-se à implementação de idéias criativas dentro de uma organização, tendo em vista que estas devem obter resultados bem-sucedidos. E, segundo Bruno-Faria (2003, citada em Bruno-Faria, Veiga e Macêdo, 2008), a inovação seria o emprego prático de idéias, processos, produtos ou serviços criativos, procedentes de indivíduos ou grupos na organização.

Segundo Alencar e Fleith (2003), a inovação abrange três aspectos: geração, aceitação e implementação de novas idéias, processos, produtos ou serviços e significa introdução de novidades. Conforme West e Farr (1990, citados em Alencar & Fleith, 2003), inovação é a *introdução intencional, dentro de um grupo ou organização, de idéias, processos, produtos ou procedimentos novos para a unidade, relevante de adoção e que visa gerar benefícios para o indivíduo, grupo, organização ou sociedade maior* (p. 163).

Alencar (1996) busca uma associação entre os termos criatividade e inovação, este último avaliado como *o processo de introduzir, adotar e implementar uma nova idéia (processo, bem ou serviço) em uma organização, em resposta a um problema percebido, transformando uma idéia em algo concreto* (p. 15). Segundo a mesma autora, a inovação não aparece somente na utilização de idéias absolutamente novas; mas, sim, quando esta é considerada novidade pela unidade relevante que a adota. Observa, também, que a implementação de idéias, ou seja, a inovação, é sempre um processo intencional, que tem em vista um benefício. Benefício este, que pode estar voltado para o indivíduo, visando crescimento pessoal, satisfação no trabalho, entre outros, ou ter caráter econômico.

De acordo com a Figura 3, apresentada a seguir, é necessário que ocorram simultaneamente, à idéia criativa, a motivação, indispensável para tornar uma idéia algo concreto e a disponibilidade de recursos materiais e conhecimentos, elementos importantes para tornar a inovação realidade (Alencar, 1996).



**Figura 2.** Fatores necessários à inovação, segundo Alencar (1996, p. 16)

Alencar e Fleith (2003) destacam que nem sempre a inovação é bem-sucedida ou assimilada, podendo fracassar, quando rejeitada por aqueles a quem se destina. Dois grandes desafios devem ser trabalhados em nível de organização, para que a inovação não encontre estas e outras barreiras: considerar tanto a maneira, como as estratégias a serem utilizadas para introduzir a inovação, facilitando o processo de adaptação do indivíduo à mudança que esta propõe.

Conformismo às normas, dogmatismo, baixa tolerância à ambigüidade, baixa propensão a correr riscos, medo do desconhecido e comodismo são alguns dos fatores psicológicos dos indivíduos, citados por Alencar (1996), que tendem a atuar como resistência à inovação. Há também aspectos ligados à própria organização, que interferem no não-desencadeamento de inovação, são fatores relacionados ao formato organizacional, tais como: grau de centralização do poder decisório, natureza do fluxo de informações e filosofia e valores cultivados pela organização.

VanGundy (1987, citado em Alencar, 1996) classificou as barreiras à inovação em cinco grandes grupos: estruturais, sociais e políticas, processuais, de recursos e individuais e atitudinais. As barreiras estruturais remetem-se às dimensões da estrutura da organização que atuam como barreiras à criatividade, tais como: a formalização (procedimentos rígidos) e a

centralização (poder, autoridade e processo decisório atuando no topo da hierarquia organizacional). Barreiras sociais e políticas, que limitam a expressão da criatividade, são relativas às normas e influências de poder dentro das organizações, como por exemplo: diferenciação de *status*, ênfase exagerada nas relações de poder, normas que reforçam o conformismo e cultivo do medo generalizado da crítica, dentre outras. Já as barreiras processuais, são aquelas referentes aos procedimentos e regulagens adotados pela organização. As barreiras de recursos são limitações quanto a recursos financeiros, carência de profissionais, informações e tempo disponível. E, por fim, as barreiras individuais e atitudinais referem-se às características individuais dos membros da organização e/ou ao resultado do clima predominante no ambiente de trabalho.

A literatura aponta, ainda, para a existência de diferentes tipos de inovação, dando maior ênfase a dois deles: a inovação técnica e a administrativa. As inovações técnicas são aquelas que têm relação direta com as atividades primárias de trabalho da organização, como a implementação de uma idéia para um serviço ou produto novo, enquanto as inovações administrativas ocorrem no sistema social da organização, ao serem implementadas novas maneiras de alocação de recursos, recrutamento de pessoal, premiação de funcionários ou um novo método de trabalho (Alencar, 1996).

### **1.3.2 CRIATIVIDADE E MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Segundo Wood Jr. (2004), quase todos os artigos e livros que articulam sobre o tema mudança organizacional iniciam o assunto, tecendo comentários a respeito da velocidade fantástica das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas deste século, além de apontarem para a constante necessidade de adaptação que as empresas devem mostrar para fazer frente a essas mudanças.

Para Bruno-Faria (2003, citada em Bruno-Faria, Veiga & Macêdo, 2008), o tipo e a intensidade das inovações causam impactos na mudança organizacional, esta definida pela autora como *qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e (ou) externos à organização, que traz algum impacto nos resultados e (ou) nas relações entre as pessoas no trabalho* (p. 149). A autora expõe, ainda, que, se a inovação impactar no resultado da organização, mas ocorrendo paralelamente à orientação existente, tenderá a provocar uma mudança convergente, de primeira ordem ou incremental. E se a inovação, pelo contrário, produzir ruptura com o passado, provocando transformações fundamentais na organização, tenderá a uma mudança de segunda ordem ou radical.

Para Wood Jr., Curado e Campos (2004, p.292), *mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impactos em partes ou no conjunto da organização.*

Tanto inovações ocorridas dentro da própria organização, como as advindas de forças externas a ela, podem acarretar mudança organizacional. (Bruno-Faria, 2003). Contudo, West e Farr (1990, citados em Alencar & Fleith, 2003) destacam que nem toda mudança é inovação.

Starkey (1997, citado em Tagliapietra, Miura e Heinzmann, 2005) afirma que as estruturas organizacionais afetam o comportamento dos funcionários, definindo o tipo que deve ser apresentado no dia-a-dia do trabalho. Estruturas flexíveis permitem o desenvolvimento do potencial humano, em busca de novas idéias e soluções para os problemas da organização. Já as estruturas rígidas, limitam este potencial e a criatividade, criando obstáculos às mudanças necessárias para adaptação às novas demandas.

De acordo com Alencar e Fleith (2003), a oposição à mudança é algo muito comum. É possível observar uma série de fatores que inibem a aceitação às novas idéias, tanto em nível

individual, como em organizações. Autoritarismo, costume, intolerância à ambigüidade, baixa tolerância à mudança e baixa propensão a correr riscos são respectivos dos fatores individuais. Desta forma, entende-se que, em nível de empresa, faz-se necessário estudar a maneira como a inovação deverá ser introduzida e as estratégias a serem utilizadas, a fim de facilitar o processo de adaptação do indivíduo à mudança.

Ao realizar ampla revisão da literatura sobre conceitos de criatividade, Bruno-Faria (2003, citado em Bruno-Faria, Veiga & Macêdo, 2008) propõe um modelo com inter-relações, em uma forma cíclica de ocorrência, entre este, inovação e mudança organizacional, além de conceituar cada um dos fenômenos. Para a autora, a criatividade traz implícita a idéia de que o novo produto ou idéia deve ser passível de implementação, o que remete ao processo de inovação e pode acarretar em mudança organizacional, dependendo da intensidade e tipo das inovações.



**Figura 3.** Inter-relação entre criatividade, e mudança organizacional, baseada em Bruno-Faria (2003)

Observa-se que a implementação de um produto advindo da criatividade de um indivíduo ou grupo leva-se à inovação. E, de acordo com Robbins (2005), a inovação, por sua vez, causa mudança organizacional, mas esta última não está, necessariamente, atrelada a idéias novas ou à origem de melhorias significativas. Sintetizando, toda inovação causa mudança, mas nem toda mudança é produto de inovação.

De acordo com Tagliapietra, Miura e Heinzmann (2005), o diferencial competitivo das organizações está nas pessoas, nos funcionários que compõem a estrutura organizacional. São

eles que dinamizam e criam soluções viáveis para enfrentar a dinâmica das mudanças. Desta forma, os autores advertem para a necessidade de profissionais que estejam se atualizando constantemente, que tenham mente aberta e seletiva para tomar as decisões diante de diversas alternativas.

Bruno-Faria (2003) assinala, também, para a existência de forças ambientais, ou seja, forças externas diversas que têm poder de gerar desequilíbrio e mudança, dando ênfase às mudanças na estrutura da indústria ou ciclo de vida de um produto, mudanças macroeconômicas e crises, mudanças regulatórias e legais, inovações tecnológicas, forças do mercado e competitivas e crescimento.

A partir dos autores apresentados, observa-se que, a despeito das similaridades, os construtos criatividade, inovação e mudança organizacionais são distintos. A criatividade refere-se à criação de algo novo e útil, em determinado contexto, ao passo que a inovação é a implementação de algo no ambiente de trabalho e que pode ou não ser oriundo da criatividade. E a mudança organizacional é resultado da inovação, ou seja, da implementação de um produto advindo da criatividade.

Diante do exposto, faz-se necessário apontar, também, para os aspectos que influenciam a expressão da criatividade dos indivíduos, atuando como estímulos ou barreiras. No tópico seguinte, serão apresentados tanto fatores individuais, como organizacionais e extra-organizacionais que interferem no surgimento desta variável.

#### **1.4 ESTÍMULOS E BARREIRAS À CRIATIVIDADE**

Como pode ser observado, a criatividade é um fenômeno complexo e multifacetado (Alencar & Fleith, 2003). A análise da literatura mostra que existem diversos fatores que

influenciam no surgimento da criatividade nas organizações. Dentre estes, encontram-se fatores que dizem respeito ao próprio indivíduo, ao ambiente de trabalho e outros aos elementos extra-organizacionais ou histórico-culturais.

Com o intuito de aprofundar o debate, neste capítulo são apresentados todos estes fatores, responsáveis por influenciar a expressão da criatividade em meio às organizações, fatores que contribuem (estímulos) e fatores que inibem (barreiras) o aparecimento ou a manutenção desta. As autoras Alencar e Mitjans-Martinez (1997, citadas em Mitjans-Martinez) apresentam a seguinte contribuição:

Existe consenso em se considerar como barreiras pessoais aqueles elementos que freiam o indivíduo internamente, ou seja, aquelas características do próprio sujeito que limitam a sua criatividade. Estas características são essencialmente personológicas (insegurança, falta de motivação, medo, dificuldade para ver um problema sob diferentes ângulos, timidez, etc.), além de outras relativas à falta de conhecimento e informação (p. 65).

Diversas pesquisas sobre o tema criatividade têm registrado, além de fatores estimuladores ou inibidores do ambiente organizacional à sua expressão, a influência que os elementos pessoais também podem causar, podendo estes serem considerados como favoráveis ou desfavoráveis (Alencar, 1998).

Por meio de pesquisas, foi observada, do ponto de vista de diversos autores, a presença de autoconfiança, independência, espontaneidade, senso de humor, intuição, empatia, consciência dos próprios recursos criativos, tendência ao não-conformismo, preferência pelo complexo e misterioso, interesses artísticos e estéticos, menor interesse em relações interpessoais, menor crítica de si mesmo e abertura a sentimentos e emoções, como alguns dos traços comuns das personalidades criativas (Alencar, 1995).

Alencar (1995) destaca a importância vital dos fatores motivacionais, ao aliá-los à criatividade, como um impulso para a realização desta, estando intrinsecamente ligados a um desejo de descoberta e de dar ordem ao caos, levando o indivíduo a se dedicar e se envolver no trabalho, com prazer e satisfação.

Os fatores de personalidade e os fatores cognitivos – processos psicológicos envolvidos no conhecer, compreender, perceber e aprender – relacionam-se intimamente, um afetando diretamente o outro (Alencar, 1995).

Conforme Guilford (1967, citado em Alencar, 1995), existem várias habilidades intelectuais e cognitivas relacionadas à criatividade. Dentre elas, destacou o potencial criador, que compreende um conjunto de habilidades e traços individuais e o pensamento criativo, relativo a operações intelectuais, como habilidades de fluência, flexibilidade, originalidade, elaboração, redefinição e sensibilidade para problemas. Segundo Guilford, a fluência seria a habilidade do indivíduo em gerar um número grande de idéias em sua área de atuação; flexibilidade indica mudança na estratégia de uma dada tarefa ou na direção do pensamento; originalidade consiste na apresentação de respostas incomuns e remotas; a elaboração remete-se à facilidade em acrescentar detalhes a uma informação, produto ou esquema; a redefinição provoca transformações, revisões ou outras mudanças na informação; e, por fim, a sensibilidade, que significa a habilidade de reconhecer defeitos e deficiências em uma situação, onde estes nem sempre são percebidos.

Segundo Alencar (1996), a criatividade está diretamente ligada a alguns processos de pensamento, tais como: imaginação, *insight*, invenção, iluminação, originalidade, inspiração, intuição e inovação. A mesma autora (1995) acredita que para um produto novo surgir, é necessário conhecimento, traços da personalidade e características cognitivas.

Amabile (1989 e 1993, citada em Alencar, 1998) apontou a falta de motivação, a falta de habilidades ou experiência, a inflexibilidade e o despreparo social – pessoas com

dificuldade de interagir, trocar ou expor idéias e informações, como características que se relacionam de forma negativa com a expressão da criatividade. Por outro lado, a automotivação, as habilidades cognitivas especiais, ser *expertise* na área e habilidades grupais – tanto o isolamento como o contato social, foram caracterizados, pela mesma autora, como traços da personalidade que podem ser observados em profissionais que se destacam pela produção criativa.

Lubart (2007) identificou seis traços da personalidade importantes para a expressão da criatividade: a perseverança, superar dificuldades; tolerância à ambigüidade, aceitação ou desejo por idéias, estímulos e situações ambíguas; abertura a novas experiências, curiosidade e abertura ao incomum; individualismo, independência de opinião; a disponibilidade de correr risco; e o psicotismo, relações do indivíduo com a sua realidade.

Wechsler (1998), a partir de pesquisas com brasileiros de diversas faixas etárias e utilizando os Testes de Criatividade Verbal e Figurativo de Torrance, detectou características que se referem tanto a aspectos cognitivos quanto aos da personalidade. Foram identificadas a emoção, fantasia, movimento, perspectiva interna, perspectiva incomum, elaboração, combinações, extensão de limites, humor, títulos expressivos e o uso de contextos, como características na área da criatividade com figuras. Na área verbal, foram identificadas a emoção, a fantasia, a elaboração, as analogias e a perspectiva incomum. A autora observa, ainda, que as características mais conhecidas para se avaliar a criatividade verbal e figural, através de testes, são a fluência, a flexibilidade e a originalidade.

Ainda com enfoque nos fatores individuais que influenciam a produção criativa dos indivíduos, Wechsler (1998) aponta três barreiras responsáveis pela inibição de tal comportamento: as barreiras culturais, perceptuais e emocionais. Cabe aqui discorrer somente sobre as perceptuais e emocionais, que são as barreiras intrinsecamente ligadas ao indivíduo. Características como dificuldade de perceber ou ser sensível a problemas, busca de soluções

rápidas e imediatas, pensamento rígido, inabilidade de ver problemas sob um novo enfoque e dificuldade em suspender julgamentos e críticas, são algumas das barreiras perceptuais, apontadas pela autora, que mais trazem bloqueios à criatividade. O indivíduo que quer tornar-se criativo deve ser capaz de realizar uma “reestruturação cognitiva”, ou ser cognitivamente flexível, pois o problema tem de ser reformulado, e então poderá gerar novas possibilidades de soluções. Já as barreiras emocionais, são aquelas construídas durante a vida do indivíduo, por meio da interação com a família e a sociedade. A autora distingue nove destas: medo do fracasso; medo de brincar; miopia de recursos, na qual a pessoa não consegue enxergar seus próprios aspectos positivos; evitação da frustração, evitando o desconforto associado a situações novas; imaginação empobrecida; medo do desconhecido; necessidade de equilíbrio, não gostar de complexidade; medo de exercer influência; e o medo de perder o controle.

Em relação às características de um indivíduo criativo, Bruno-Faria, Veiga e Macêdo (2008) afirmam que não é possível delimitar perfil único, mas que existem aspectos comuns que favorecem tal expressão, tais como: iniciativa, o gostar do que faz, não ter medo de errar, correr riscos, confiança em si mesmo, entre outros. As autoras ressaltam, ainda, que, embora existam aspectos comumente encontrados em indivíduos que se sobressaem por suas produções criativas, cada vez mais essa lista se amplia.

Observa-se que existem várias características, tanto da personalidade, quanto cognitivas que afetam a criatividade individual. Quando uma pessoa submete-se ao trabalho em uma organização, estes aspectos, juntamente aos fatores organizacionais existentes, podem ser responsáveis por facilitar ou reprimir a criatividade em meio organizacional. Estes aspectos contextuais ao ambiente de trabalho serão abordados a seguir.

Para Wagner III e Hollenbeck (2000, citados em Correia & Dellagnelo, 2004), a administração da estrutura organizacional é de suma importância, pois esta implica em conseqüências sobre o comportamento e a produtividade internos e suscita a aptidão

necessária para progredir em contexto de pressão ambiental competitivo. Alencar (1996) afirma que funcionam como estímulo à criatividade a clareza quanto às diretrizes e normas flexíveis na organização.

Van Gundy (1987, citado em Alencar, 1995) destacou alguns fatores fundamentais para a promoção da criatividade do indivíduo na organização, são fatores relacionados ao clima psicológico: autonomia, como o grau de liberdade que os funcionários têm para inovar; sistema de premiação justo, apropriado e com base em competências e desempenho; abertura a novas idéias e apoio a possíveis mudanças, que possam ser benéficas para a organização; aceitação de diferenças e diversidades entre seus membros; envolvimento pessoal, elevando o nível de motivação intrínseca do indivíduo; e, por fim, tudo isto poderá se tornar realidade, se houver o apoio da direção.

Alguns princípios de administração e gerência que parecem facilitar um melhor aproveitamento dos funcionários da organização e que têm sido observados em empresas que vêm se destacando pela criatividade e inovação, são relacionados a seguir: liberdade para perseguir idéias inovadoras no local de trabalho; estrutura organizacional e política flexíveis, com ênfase na confiança e na cooperação; e, por fim, estrutura organizacional e clima de trabalho que encoraje a iniciativa e desafie as capacidades individuais e das equipes, mas que tenha como primordial, o respeito à dignidade e ao valor de cada indivíduo (Alencar & Fleith, 2003).

Na opinião de Amabile (1999), as práticas gerenciais podem ser divididas em seis categorias gerais, que consistem em estimular a criatividade: (1) desafio, o gerente deve saber adequar o funcionário ao grau de esforço que a tarefa exige, combinando corretamente pessoas e atribuições; (2) liberdade, o gerente deve conceder autonomia às pessoas, durante o processo de suas atividades, mas deve delimitar os objetivos estratégicos; (3) recursos, o gerente precisa distribuir tempo e dinheiro – principais recursos que exercem influência sobre

a criatividade – de forma cautelosa, pois a criatividade, na maioria das vezes, exige tempo para explorar novos conceitos e desenvolver soluções inovadoras e os recursos necessários para o término das tarefas devem ser oferecidos, sejam eles financeiros, humanos ou outros; (4) características dos grupos de trabalho, o gerente deve montar equipes que sejam eficazes ao apresentar idéias criativas; (5) encorajamento pela supervisão, onde o gerente é responsável por emitir *feedbacks* a seus subordinados, a fim de reconhecer o trabalho criativo destes, mesmo que malsucedido, com intuito de que o funcionário compreenda que seu trabalho é importante para a organização ou para um grupo de pessoas; e, por fim, (6) apoio organizacional, a criatividade é realmente estimulada, quando toda a organização a apóia, os líderes devem buscar implementar sistemas ou procedimentos adequados e dar ênfase a valores que priorizam a criatividade.

Para que uma organização seja capaz de desenvolver a criatividade em seu contexto, deve promover treinamentos aos seus colaboradores, constantemente, já que este é uma dimensão de suma importância, segundo afirmam Carr (1997) e Kao (1997), citados em Correia & Dellagnelo, 2004.

A fim de construir um clima organizacional que seja apropriado à expressão da criatividade, Alencar (1996) aponta a necessidade de promover um ambiente de trabalho, onde haja espaço para o surgimento de novas idéias e congruência entre as necessidades do indivíduo e as demandas da organização. É necessário cultivar um conjunto de atitudes e comportamentos, que englobam a busca deliberada por relações entre as idéias, estar aberto ao novo e desconhecido, ter interesse em examinar e explorar diferentes pontos de vista e correr o risco de inovar (Alencar, 1996).

Kao (1997, citado em Correia & Dellagnelo, 2004) assinala que, para uma empresa ser considerada criativa, facilitando a sua expressão, é necessário que se estabeleça uma maior

conexão entre os níveis da empresa e que a hierarquia evolua no sentido de formar uma rede, pois estas propiciam maior contato entre as pessoas.

De acordo com Carr (1997, citado em Correia & Dellagnelo, 2004), a Comunicação em uma organização criativa é indispensável e deve ocorrer tanto de forma descendente e ascendente, como lateral, ou seja, do nível mais alto para o mais baixo, do nível mais baixo para o mais alto e entre pessoas do mesmo grupo ou grupos do mesmo nível, respectivamente.

Bruno-Faria e Alencar (1996), a partir de um estudo que objetivava mapear os estímulos e as barreiras à criatividade presentes no ambiente de trabalho, realizaram uma pesquisa com 25 profissionais de diferentes organizações do Distrito Federal. A pesquisa valeu-se de entrevista individual, com questões que visavam levantar a percepção dos trabalhadores quanto aos fatores que envolviam o objeto de estudo. Com a análise de conteúdo das respostas, as autoras agruparam os fatores em 12 categorias relativas a estímulos à criatividade organizacional e 13 a obstáculos.

De acordo com os resultados de tal pesquisa, fatores que estimulam a criatividade são:

- a) ambiente físico: espaço físico para as pessoas e o material de trabalho, iluminação, mobiliário, silêncio e temperatura adequada;
- b) comunicação: canais de comunicação, possibilitando a democratização de informações e que estas sejam claras, objetivas e disponíveis;
- c) desafios: tarefas ou missões desafiantes com o intuito de considerar importante o trabalho que realiza;
- d) estrutura organizacional: menos burocracia, normas flexíveis, descentralização do poder e redução do número de níveis hierárquicos;
- e) liberdade e autonomia: poder agir e decidir como fazer seu trabalho diferente dos colegas e do chefe;
- f) participação: maior poder de decisão na área de atuação, participação nos processos de tomada de decisão e solução de problemas da organização e valorização da iniciativa;
- g) recursos tecnológicos e materiais: recursos financeiros e materiais diversos, tais como máquinas e equipamentos;
- h) salário e benefícios: sistema de recompensas, remuneração

adequada e política de benefícios; i) suporte da chefia: receptividade, flexibilidade, aceitação, respeito a opiniões divergentes e estímulo a novas idéias; j) suporte do grupo de trabalho: relacionamento interpessoal favorável e que estimule a produção de novas idéias; k) suporte organizacional que apresente uma cultura voltada para a inovação, oferecendo mecanismos para o desenvolvimento de idéias novas e o reconhecimento do trabalho criativo; e l) treinamento: capacitação dos funcionários para desenvolver o potencial criador.

Também foram agrupados os fatores referentes aos obstáculos à criatividade: a) ambiente físico, contrário ao apresentado no estímulo; b) características da chefia; c) características da tarefa, excessivamente rotineiras, repetitivas e sem desafios; d) comunicação, como a dificuldade de acesso às informações; e) cultura organizacional comprometida com a não-aceitação e não-valorização de idéias novas, rigidez e acomodação; f) estrutura organizacional muito rígida, autoritária e burocrática; g) falta de liberdade e autonomia; h) ausência ou carência de recursos tecnológicos e materiais; i) falta de treinamento; j) influências político-administrativas, mudanças constantes que redirecionam os objetivos, ocasionando alterações no trabalho; k) relações interpessoais, não-aceitação de novas idéias por parte dos colegas, ausência de diálogo; l) salário e benefícios, política de recompensas desestimulante; e m) volume de serviços, excesso de atividades, pressão intensa do tempo.

Segundo Alencar (1996), não raramente, são cultivados em ambiente organizacional comportamentos e atitudes que tendem a inibir a expressão da criatividade e, em consequência, a introdução de inovações. De acordo com a mesma autora, os fatores inibidores à criatividade nas organizações vêm sendo muito discutidos na literatura sobre o tema.

Talbot (1993, citado em Alencar, 1996) fez um levantamento junto a alguns profissionais, onde constatou as principais fontes de inibição à criatividade nas organizações.

Estas dizem respeito a características da chefia, dos colegas e do próprio sistema. Neste estudo, os chefes, ao serem apontados como fonte de dificuldades, apresentavam pouco apoio, autoritarismo em demasia, indecisão, o não compromisso em assumir responsabilidades e em não as delegar de forma apropriada aos seus subordinados. Características apontadas como inibidoras à expressão da criatividade, em relação aos colegas de trabalho foram: falta de colaboração, distorção de informações, a não existência do espírito de equipe, a apresentação de críticas em demasia e sarcasmo. E quanto às características da própria organização, atuando como bloqueio à criatividade, foram enfatizados o clima organizacional opressivo, a instabilidade da organização, políticas organizacionais que fomentam o medo e a ansiedade, pouco tempo disponibilizado para pensar e experimentar, estrutura organizacional extremamente centralizada e presença de regras, relações e políticas extremamente formais.

Dentre os principais obstáculos à criatividade no ambiente de trabalho, é possível destacar, segundo Amabile (1996, citada em Alencar & Fleith, 2003), uma forma inadequada de gerenciamento, na qual o chefe não é capaz de estabelecer direção clara e um sistema adequado de comunicação; ênfase excessiva no *status quo* – relutância por parte de gerentes e funcionários em mudar a forma de realizar suas tarefas; competição entre equipes e funcionários; clima marcado por falta de cooperação entre os setores e um sistema impróprio de avaliação e premiação; expectativas irrealistas, ênfase na crítica e na avaliação externa; recursos insuficientes – de equipamentos, fundos ou pessoas; escassez de tempo para pensar de forma criativa sobre um problema; excesso de carga de trabalho; falta de sentimento de controle sobre o trabalho e as próprias idéias; e ausência de liberdade, para decidir como realizar uma tarefa ou alcançar uma determinada meta.

Duailibi e Simonsen (1990, citados em Alencar & Fleith, 2003) relacionaram como fatores que inibem a criatividade na empresa atitudes excessivamente autoritárias, indicando a presença de chefes que apresentam tal comportamento e que apenas valorizam as próprias

idéias; predominância de pouca ou nenhuma comunicação, principalmente em nível vertical; baixa receptividade a novas idéias, centralização do poder; busca excessiva de certeza; rigidez da organização; hostilidade para com a pessoa divergente dos outros membros do grupo; falta de apoio para colocar as idéias em ação e falta de cooperação e confiança entre colegas.

Há grande discrepância ao abordar a prática da criatividade em uma organização voltada para o controle das conseqüências de ações organizacionais, administrada por princípios instrumentais (Correia e Dornelles, 2003, citados em Correia & Dellagnelo, ano). De acordo com Correia e Dellagnelo (2004), a expressão de tal instrumentalidade implica em bloqueio ao desenvolvimento da criatividade, sendo as organizações formais o exemplo desta estrutura. Conforme Bono (1994, citado em Correia & Dellagnelo, 2004), o excesso de estrutura causa tanta improdutividade quanto a falta dela.

Após discorrer acerca dos fatores organizacionais que estimulam ou dificultam a expressão da criatividade, pode-se observar que aspectos como disponibilidade de recursos, apoio da direção e da chefia e remuneração adequada favorecem a criatividade, enquanto escassez de tempo, excesso de trabalho e a falta de apoio para colocar uma idéia em ação a dificultam.

Atitudes, motivações, valores e traços de personalidade apresentados pelo indivíduo na organização, que estão diretamente ligados ao potencial de criação, sofrem influência de diversos contextos, sendo desenvolvidos e modelados ao longo da vida. A seguir, depois de ter relacionado os fatores individuais e organizacionais, são levantados os aspectos extra-organizacionais.

Para Lubart (2007), a criatividade dos indivíduos é modulada de acordo com o lugar que o respeito às tradições ocupa em uma dada cultura. Desta forma, pode-se pensar que existem culturas que permitem um maior afastamento das normas tradicionais, enquanto outras optam por preservá-las e existem tipos de situações onde a cultura pode encorajá-la e

em outras não. O autor lembra, ainda, que, além do conformismo e o respeito às tradições, há outras características culturais, como atitudes e crenças estáveis que podem interferir na expressão da criatividade.

Arieti (1976) e Schwartz (1992), citados em Alencar e Mitjans-Martinez (1998), enfatizam que a criatividade é profundamente influenciada por fatores ambientais, não ocorrendo ao acaso e sendo o resultado de complexas circunstâncias sociais. Arieti, em especial, identificou características específicas de sociedades que promovem as condições propícias para tal fim, denominado-as de sociedades criativogênicas e considerando a existência de nove fatores: livre acesso aos meios culturais por todos os cidadãos, abertura a estímulos ambientais, disponibilidade de meios culturais, exposição a estímulos culturais diferentes e mesmo antagônicos e a presença de incentivos e prêmios.

Alencar e Fleith (2003) destacam a importância do contexto familiar no desenvolvimento do potencial criador, pois é papel da família favorecer o desenvolvimento intelectual e afetivo da criança, em seus primeiros anos de vida, fortalecendo sua auto-estima e propiciando oportunidades de aprendizado, conhecimento e desenvolvimento de competências. Assim, à medida que vai se desenvolvendo, a criança continua expandindo seus interesses e adquire novos recursos e comportamentos para seu repertório.

Outro aspecto importante, que vem contribuindo para a expressão da criatividade dos indivíduos, é o impacto do avanço dos instrumentos tecnológicos, que possibilitam o acesso cada vez mais facilitado a novos meios de comunicação e informação, principalmente por meio da *internet* (Lubart, 2007).

Referindo-se aos fatores sociais que favorecem a criatividade, Stein (1974, citado em Alencar & Fleith, 2003) enfatiza que uma sociedade favorece a criatividade, na medida em que oferece ao indivíduo chances deste em trabalhar, ter experiência, em inúmeras áreas; quando encoraja uma abertura a experiências internas e externas, oferecendo liberdade para

questionar e autonomia necessária; e quando seus cidadãos têm oportunidade e liberdade para estudar e preparar-se profissionalmente, explorar e questionar, expressar-se e serem eles mesmos. De acordo com o mesmo autor, a criatividade pode ser encorajada pela sociedade, quando esta valoriza a mudança e a originalidade; oferece reconhecimento e *status* ao indivíduo criativo e quando as interações sociais, as oportunidades e os privilégios são determinados pelos atributos e qualificações de cada um de seus membros.

De acordo com Alencar e Mitjans-Martinez (1998), o ambiente tem um papel fundamental tanto para a emergência como para a repressão da criatividade. E, segundo Alencar e Fleith (2003), a sociedade não está sempre preparada a receber um produto novo, a considerá-lo apropriado ou satisfatório de imediato. Inclusive, tal resistência às novas idéias sempre teve presença marcante, como se pode observar em muitas descobertas históricas e obras de arte, como, por exemplo, a da circulação sanguínea, do avião a jato e as obras de Van Gogh, que só receberam prestígio depois de sua morte.

Em nossa sociedade, existem muitos fatores que podem impedir o desenvolvimento e a expressão da criatividade. Alencar e Fleith (2003) destacam as pressões sociais, que buscam conduzir à uniformidade de comportamentos, com relação aos indivíduos que divergem da norma; a atitude negativa com relação ao comportamento de correr riscos, evitando situações que podem resultar em perdas ou sentimentos de fracasso; a aceitação pelo grupo como um dos fatores mais cultivados; e as expectativas com relação ao papel sexual masculino e feminino.

Em relação às barreiras extra-organizacionais à criatividade, Lubart (2007) destaca a questão do ambiente escolar, o qual, na maioria das vezes, é marcado por regras relativamente fixas, valorizando a obediência e o conformismo. Segundo o mesmo autor, o princípio das avaliações escolares também não parece favorecer a iniciativa, pois são geralmente provas de memorização e pensamento convergente.

Alencar (1995) lembra que há fatores extra-organizacionais que também afetam o “comportamento” de uma organização, a criatividade da organização: a competição com outras empresas e o ambiente externo, com suas características instáveis e imprevisíveis.

Conforme Bedani (2008), conjectura-se que as organizações usufruem a capacidade humana de criar, pois não são em si criativas, quem produz a criatividade organizacional são os membros da organização, que, aplicada ao ambiente de trabalho, induz à inovação e à mudança. É de crucial importância que tanto os fatores individuais, como os organizacionais e extra-organizacionais sejam ressaltados, quando se fala em estudo da criatividade Organizacional, tendo em vista que os aspectos psicológicos e cognitivos, os aspectos sociais e histórico-culturais e todos os aspectos da organização à que o indivíduo está inserido, são fundamentais para a compreensão de como se desenvolve e expressa a sua criatividade em meio organizacional. Tendo posse destas informações, torna-se possível às organizações tomarem conhecimento destes aspectos e, então, encontrar formas de eliminar as barreiras à criatividade, buscando estimulá-la.

Com o intuito de medir todas estas variáveis que interferem na expressão da criatividade, vários autores, em escala internacional, criaram instrumentos de medidas para a percepção de estímulos e barreiras à criatividade, mas há apenas um instrumento que fora desenvolvido no Brasil, o ICC – Indicadores de Clima para a Criatividade. No subtópico seguinte, é apresentada a escala brasileira de medida de percepção de estímulos e barreiras à criatividade, criada por Bruno-Faria e Alencar (1998).

#### **1.4.1 Escala de Percepção de Estímulos e Barreiras à Criatividade**

De acordo com Bruno-Faria e Alencar (1998), ainda é escasso o número de instrumentos disponíveis para avaliar a criatividade, apesar da elevada relevância e necessidade, no contexto atual, em apresentar às empresas o suporte científico necessário para

que estas, constantemente, avaliem e tomem conhecimento dos fatores presentes no ambiente de trabalho, que influenciam a expressão do potencial criador dos empregados, a fim de servir como um medidor destes e, então, ajudar a empresa a favorecer um clima mais propício à sua emergência. As autoras ressaltam, ainda, a necessidade de serem criados mais instrumentos de origem brasileira que avaliem a criatividade, levando em conta aspectos da cultura e das características do ambiente de trabalho dos brasileiros, pois os instrumentos atuais, com exceção deste, são originários de outros países e, assim, os aspectos avaliados são diferentes dos do Brasil.

Destacando a importância em serem criados instrumentos de medida da criatividade no Brasil, Bruno-Faria e Alencar (1998) construíram o ICC – Indicadores de Clima para a Criatividade – um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho.

Inicialmente, a pesquisa se deu a partir da realização de entrevistas com 25 profissionais de diversas organizações do Distrito Federal, tanto públicas como privadas. Estes profissionais foram solicitados a responder algumas questões, relatando suas próprias percepções acerca dos fatores estimulantes e inibidores da criatividade no ambiente de trabalho. A partir das entrevistas, foi identificado um conjunto de estímulos e barreiras à criatividade, que inclusive coincidiram com aqueles ressaltados pelos teóricos da área.

A partir do material levantado, das escalas construídas em outros países e da revisão da literatura sobre o tema, foram construídos 184 itens, posteriormente submetidos à avaliação teórica, realizada por um juiz ou especialista na área, e avaliação semântica. Foram excluídos alguns itens e o instrumento foi então construído, contendo três partes: a primeira com 142 itens referentes a aspectos do ambiente de trabalho que poderiam ser considerados estímulos ou barreiras à criatividade, onde os respondentes deveriam escolher uma opção dentre uma escala de cinco pontos, que variava de “discordo plenamente” a “concordo

plenamente”. A segunda, com quatro itens referentes à criatividade e inovação, onde os respondentes tinham três opções de resposta: “sim”, “não” e “às vezes” e um item referente a condições necessárias à expressão do potencial criador do empregado, onde o respondente contava, também, com uma escala de cinco pontos, que variava entre “sempre” e “nunca”. A terceira parte se referia a um conjunto de itens para levantar os dados funcionais e demográficos de cada respondente.

Foi utilizada uma amostra de 993 funcionários de uma instituição bancária, que trabalhavam em agências diversas do Distrito Federal.

A partir da análise fatorial, puderam ser identificadas 12 categorias de estímulos à criatividade, são eles: (1) ambiente físico adequado; (2) clima social favorável entre colegas de trabalho; (3) incentivo a idéias novas; (4) liberdade de ação; (5) atividades desafiantes; (6) salários e benefícios adequados; (7) ações da chefia e da organização, em apoio a idéias novas e (8) disponibilidade de recursos materiais e quatro categorias de obstáculos à criatividade: (1) excesso de serviços e escassez de tempo; (2) bloqueio a idéias novas; (3) resistência a idéias novas e (4) problemas organizacionais.

A fim de correlacionar os dados obtidos nas respostas da primeira parte, com os dados da segunda parte, o questionário contava, ainda, com cinco questões (de *a* até *e*), que abordavam a criatividade e a inovação no setor de trabalho e também aspectos referentes à organização e às condições do ambiente de trabalho necessárias à expressão do potencial criativo dos sujeitos respondentes.

A partir das análises fatoriais e de fidedignidade, aplicadas ao instrumento, para sua composição final, foram eliminadas 45 questões, reduzindo-o para 97 itens na primeira parte e quatro na segunda. Com base nos índices de consistência interna, dos 12 fatores da primeira parte do ICC, sete foram considerados fortes, dois promissores e três fracos.

No presente estudo, foi utilizada uma versão reduzida do ICC, denominada de ICCAT – Indicadores de Condições para Criar em Ambiente de Trabalho, que foi modificada por Bruno-Faria e cols. (no prelo).

Nesse capítulo, foram apresentados todos os elementos responsáveis por inibir ou facilitar a expressão da criatividade. A partir disso, verifica-se que é relevante investigar a criatividade em meio organizacional, pois tanto fatores organizacionais, como pessoais e extra-organizacionais podem interferir no sucesso da organização. Já que a caracterização de uma empresa como criativa, no cenário atual, traz valorização e destaque perante outras, é preciso que a organização tenha conhecimento e domínio sobre os fatores presentes em seu contexto, com o intuito de reforçá-los, eliminá-los, ou pelo menos, diminuir o efeito negativo.

No capítulo a seguir, será apresentado o método utilizado no presente trabalho.

## **2. MÉTODO**

Neste capítulo, são descritos: a organização pesquisada, a amostra, o instrumento utilizado e os procedimentos de coleta e análise de dados – estratégias metodológicas adotadas para a pesquisa empírica.

### **2.1 Organização**

O presente estudo de campo foi aplicado em uma organização governamental do Distrito Federal, ligada ao Poder Executivo, que conta, atualmente, com 952 funcionários, mas que prefere preservar sigilo quanto ao nome. A organização tem como visão: “Um país democrático e coeso, no qual a iniquidade foi superada, todas as brasileiras e todos os brasileiros têm plena capacidade de exercer sua cidadania, a paz social e a segurança pública foram alcançadas, o desenvolvimento sustentado e sustentável encontrou o seu curso, a diversidade, em particular a cultural, é valorizada. Uma nação respeitada e que se insere soberanamente no cenário internacional, comprometida com a paz mundial e a união entre os povos”.

### **2.2 População e Amostra**

Foi utilizada uma amostra não-probabilística de conveniência de 145 funcionários, correspondente a 15,23% do total de funcionários da organização. Os questionários foram aplicados aleatoriamente aos trabalhadores de quatro áreas distintas da organização: Recursos Humanos, Recursos Logísticos, Planejamento e Gestão Estratégica e Ouvidoria, dos quais 126 foram validados, correspondente, então, a 13,23% do total. Os outros 19 questionários foram invalidados ou por que os trabalhadores não concordaram em participar da pesquisa ou por que os respondentes deixaram mais de 10% das respostas do Instrumento – ICCAT – em

branco. Foram identificados 47 do sexo feminino e 70 do sexo masculino, nove não responderam. Dentre os respondentes, 46% eram solteiros, dez deixaram a questão em branco. A idade média da amostra foi de 32 anos, variando de 18 a 61 anos, sendo que seis respondentes deixaram a questão em branco. Do total, 37,3% da amostra trabalham na área de Recursos Logísticos e 33,3% da amostra possuem formação em ensino superior.

### **2.3 Instrumento**

Para esta pesquisa, foi aplicado nos funcionários da organização, um questionário composto por cinco partes, no qual a primeira é composta pela escala de comportamento proativo; em seguida, a de valores organizacionais, percepção de estímulos e barreiras à criatividade e, por fim, normas sociais. A quinta parte do questionário remete-se aos dados demográficos, que contém questões do tipo: idade, estado civil, cargo ou patente, tempo de serviço, entre outros. O questionário conta também com o TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que contém uma breve explanação acerca da proposta do presente estudo, algumas instruções quanto ao seu preenchimento, informações quanto ao sigilo destinado a cada sujeito da pesquisa e as opções, que deveriam ser assinaladas com um “X”: ( ) concordo em participar e ( ) não concordo em participar.

No presente estudo, apenas o instrumento de Percepção de Estímulos e Barreiras à Criatividade e a parte V, que compõe os Dados Demográficos serão utilizados, pois os instrumentos restantes constituem outro estudo empírico, a tese de doutorado da professora-orientadora. O instrumento adotado neste estudo, para avaliar a percepção de estímulos e barreiras à criatividade, foi o ICCAT, que será descrito a seguir:

#### **2.3.1 Indicadores de Condições para Criar em Ambiente de Trabalho - ICCAT**

A escala adotada para o presente estudo foi uma versão modificada da escala construída por Bruno-Faria e Alencar (1998), inicialmente intitulada “Indicadores de Clima para a Criatividade” – ICC, mas que, com as modificações realizadas por Bruno-Faria e cols. (no prelo), passou a se chamar “Indicadores de Condições para Criar em Ambiente de Trabalho” – ICCAT. Esta nova versão possui 50 itens e a descrição encontra-se na tabela abaixo:

**Tabela 1.** Composição dos fatores do ICCAT

<b>Dimensão e Itens</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo do item</b>
<b>Disponibilidade de Recursos</b> (4, 15, 20, 30, 34, 39)	Presença de aspectos do ambiente de trabalho físico que afetam a criatividade.	4. Tenho mobiliário suficiente para guardar meu material de trabalho.
<b>Colegas de Trabalho</b> (1, 8, 12, 21, 28, 33, 40)	Clima de incentivo, estímulo, confiança e respeito que se estabelece entre os colegas no ambiente de trabalho.	1. Meus colegas de trabalho me incentivam na produção de novas idéias.
<b>Diversidade de Tarefas</b> (5, 7, 13, 26, 44, 49)	Grau de exigência, diversidade e nível de tarefas atribuídas aos colaboradores.	5. As tarefas que realizo no trabalho exigem o melhor de mim.
<b>Estratégia da Organização</b> (2, 3, 27, 29, 38, 41, 48)	Ações que a Organização pratica, com a finalidade de facilitar a implementação de idéias criativas.	2. A Organização onde eu trabalho propicia treinamentos para o desenvolvimento do potencial criador dos funcionários.
<b>Liberdade de Ação</b> (16, 18, 24, 45, 50)	Condições, encontradas pelo colaborador, de liberdade para realizar as tarefas.	16. Sinto-me à vontade para agir de forma diferente de meus colegas.
<b>Gerente</b> (6, 11, 17, 32, 37, 42)	Atitudes que estimulam a expressão da criatividade, tomadas pelo gerente, em relação aos seus subordinados.	6. O gerente costuma ouvir apenas as idéias dos colaboradores com quem ele tem mais afinidade.
<b>Salário e Plano de Carreira</b> (9, 36)	Motivação e visão de futuro garantidas pelo salário que o colaborador recebe da Organização.	9. O meu salário me motiva a trabalhar nesta organização.

<b>Dimensão e Itens</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo do item</b>
<b>Excesso de Trabalho e Escassez de Tempo</b> (14, 22, 23, 25, 35, 43, 47)	Dificuldades encontradas pelo colaborador devido à grande quantidade de tarefas e pouco tempo disponíveis.	14. Os prazos para a realização das tarefas são muito curtos.
<b>Dificuldades Organizacionais</b> (10, 19, 31, 46)	Problemas de comunicação, burocracia, elevada hierarquia, que funcionam como barreiras à criatividade.	10. Na Organização, há dificuldade de comunicação entre as áreas, dificultando o compartilhamento de idéias.

## 2.4 Procedimentos de coleta e análise de dados

Primeiramente, houve um encontro com o gestor da organização, o qual encaminhou aos cuidados do diretor de Recursos Humanos a intenção da pesquisa. A ambos foi entregue um projeto de pesquisa, o qual continha explicitações acerca do tema, da amostra de funcionários necessária para o estudo e da forma como seriam conduzidas as aplicações dos questionários (o modelo do questionário encontra-se em anexo). Em seguida, foram agendadas as datas e horários oportunos.

Os questionários foram aplicados de maneira coletiva. Os funcionários permaneciam em seus próprios postos de trabalho e com a autorização dos gestores de cada setor, dava-se início uma explanação oral, com o intuito de apresentação da pesquisadora, bem como do objeto de estudo e objetivo da pesquisa. Foi garantido, também, o sigilo quanto à identificação de cada participante e que os dados seriam analisados de forma agrupada. A participação era agradecida de forma antecipada.

Foram feitas análises de média, moda e desvio padrão de cada fator do ICCAT e do item de criatividade, que se encontra na Parte V do questionário, e de correlação entre os fatores. Os dados obtidos foram analisados por meio do SPSS 14.0 (*Statistical Package for Social Science*) para *Windows*.

### 3. RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa de campo aplicada. No instrumento referente à pesquisa de campo deste estudo, foi utilizada uma escala de medida nominal, ou apenas escala nominal. De acordo com Guéguen (1999), esta escala caracteriza as variáveis com a descrição dos fenômenos sobre os quais incidem, ou seja, os fenômenos em observação são nomeados. O instrumento utilizado nesta pesquisa é composto pela escala nominal *discordo totalmente, discordo um pouco, em dúvida, concordo um pouco e concordo plenamente*, a qual foi numerada de 1 a 5, respectivamente, para fins estatísticos. Quanto mais próximo do um, menos o fator ou o item está presente, na percepção do funcionário, na empresa.

Serão utilizados, para fazer as análises dos dados: a moda, a média e o desvio padrão dos itens referentes aos fatores do ICCAT. A moda pode ser considerada, segundo Guéguen (1999), um indicador de tendência central nesta pesquisa, já que esta é composta de distribuição de dados proveniente de escala nominal. Ou seja, a moda é a variável nominal obtida com maior frequência, é o valor em torno do qual se agrupam os dados da distribuição. Segundo o mesmo autor, a média, ou resumo, trata-se simplesmente da média aritmética, que pode ser obtida, dividindo-se a soma dos valores da distribuição pelo número de valores da distribuição. O desvio padrão, segundo Barbetta (2006), é a medida que fornece informações complementares à média aritmética, avaliando a dispersão (variância ou heterogeneidade) do conjunto de valores em análise.

Com a finalidade de obter uma comparação entre médias e verificar, de acordo com Guéguen (1999), o quanto uma variável influencia a outra, foi utilizada a análise de correlação, para realizar comparação entre duas médias.

Os critérios utilizados para avaliar a média, o desvio padrão e a correlação foram os seguintes: a) Média: de 1 a 2,49 = pontos fracos; de 2,5 a 3,5 = pontos moderados; > 3,5 = pontos fortes; b) Desvio Padrão:  $\leq 0,98$  = baixo e  $> 0,98$  = alto; e c) Correlação: até 0,20 = quase nula; de 0,21 a 0,49 = fraca; de 0,50 a 0,69 = moderada e  $\geq 0,70$  = forte.

**Tabela 2.** Média, moda e desvio padrão referentes aos itens do fator Disponibilidade de Recursos

<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>DP</b>
4. Tenho mobiliário suficiente para guardar meu material de trabalho.	<b>3,88</b>	5	<b>1,31</b>
15. O mobiliário onde trabalho é adequado, o que ajuda a evitar doenças osteomoleculares (DORT ou LER).	3,02	4	<b>1,42</b>
20. Disponho dos recursos tecnológicos necessários ao exercício de minhas funções como, por exemplo, telefone e computador com acesso a <i>internet</i> .	<b>3,98</b>	5	<b>1,32</b>
30. O espaço físico no local de trabalho é adequado para o número de funcionários.	3,41	4	<b>1,43</b>
34. Eu tenho os recursos materiais de que necessito para a realização do meu trabalho.	<b>3,75</b>	4	<b>1,25</b>
39. Disponho dos equipamentos necessários para a realização das minhas atividades.	<b>3,84</b>	4	<b>1,22</b>
<b>Total</b>	<b>3,64</b>	4,00 <sup>a</sup>	0,96

A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos com a análise estatística descritiva referente aos itens do fator Disponibilidade de Recursos. A maior média obtida ( $\bar{x} = 3,98$ ;  $dp = 1,32$ ) foi a do item 20 – “Disponho dos recursos tecnológicos necessários ao exercício de minhas funções, como, por exemplo, telefone e computador com acesso a *internet*”, contando com a moda obtida, que se concentrou na resposta *concordo plenamente*. Nota-se que este fator foi o que obteve melhor avaliação dos respondentes, na maioria dos itens, encontrando-se alguns pontos fortes (itens 4, 20, 34 e 39). A média geral ( $\bar{x} = 3,64$ ), obtida pelo fator Disponibilidade de Recursos, também é considerada como ponto forte, ou seja, este fator influencia, positivamente, a expressão da criatividade dos colaboradores da Organização.

**Tabela 3.** Média, moda e desvio padrão referentes aos itens do fator Colegas de Trabalho

<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>DP</b>
1. Meus colegas de trabalho me incentivam na produção de novas idéias.	3,26	4	<b>1,26</b>
8. Sinto-me incentivado a produzir idéias novas a partir da interação com meus colegas de trabalho.	3,12	4	<b>1,29</b>
12. Meus colegas elogiam quando apresento uma boa idéia no trabalho.	3,43	4	<b>1,28</b>
21. A troca de idéias com colegas de trabalho me estimula a produzir idéias novas.	<b>3,63</b>	4	<b>1,31</b>
28. Quando apresento uma idéia nova, sou incentivado pelos meus colegas de trabalho a levá-la adiante.	2,93	4	<b>1,23</b>
33. O clima entre os colegas é de confiança e respeito mútuo.	3,45	4	<b>1,24</b>
40. No meu local de trabalho, as pessoas mostram boa vontade em ajudar uns aos outros.	<b>3,73</b>	4	<b>1,21</b>
<b>Total</b>	3,35	3,57 <sup>a</sup>	0,91

Os resultados obtidos na Tabela 3, referentes ao fator Colegas de Trabalho, permitem observar que o item 40 - “No meu local de trabalho, as pessoas mostram boa vontade em ajudar uns aos outros” foi o que obteve a maior média ( $\bar{X} = 3,73$ ) dentre os itens. Desta forma, pode-se considerar que a boa vontade dos colegas de trabalho em ajudar é percebida pela maioria como um ponto forte da organização. Um aspecto relevante a ser destacado nesta tabela, é o fato de as modas de todos os itens terem se concentrado na resposta *concordo um pouco* e, por isso, a análise geral dos itens mostra que o fator Colegas de Trabalho é considerado ponto moderado ( $\bar{X} = 3,35$ ;  $dp = 0,91$ ) no estímulo à expressão da criatividade.

**Tabela 4.** Média, moda e desvio padrão referentes aos itens do fator Diversidade de Tarefas

<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>DP</b>
5. As tarefas que realizo no meu trabalho exigem o melhor de mim.	<b>4,02</b>	5	<b>1,22</b>
7. As tarefas a mim atribuídas me estimulam na busca de novos conhecimentos para a realização.	3,29	4	<b>1,35</b>
13. Sinto que realizo trabalhos importantes para a Organização.	<b>3,83</b>	5	<b>1,15</b>
26. As tarefas que realizo são estimulantes.	2,76	2	<b>1,33</b>
44. Sinto-me estimulado(a) por poder realizar algumas atividades de diferentes maneiras.	2,92	4	<b>1,26</b>
49. A minha atividade exige que eu ofereça respostas novas aos problemas.	3,29	4	<b>1,28</b>
<b>Total</b>	3,35	2,83 <sup>a</sup>	0,89

A partir da observação dos resultados da Tabela 4, referentes ao fator Diversidade de Tarefas, tem-se a média do item 5 - “As tarefas que realizo no meu trabalho exigem o melhor de mim” como um ponto forte ( $\bar{x} = 4,02$ ;  $dp = 1,22$ ), sendo esta a maior dentre os outros itens, porém houve heterogeneidade de respostas entre os respondentes, pois a variância de respostas foi de *discordo totalmente* a *concordo plenamente*. Apesar deste resultado, é possível observar que as tarefas exigem o melhor dos funcionários, mas estas não são estimulantes para a maioria deles, conforme evidencia o item 26 - “As tarefas que realizo são estimulantes”, que obteve moda na resposta *discordo um pouco*. Conforme análise da média geral, pode-se afirmar que o fator Diversidade de Tarefas colabora de forma mediana ( $\bar{x} = 3,35$ ;  $dp = 0,89$ ) para a expressão da criatividade dos funcionários da organização.

**Tabela 5.** Média, moda e desvio padrão referentes aos itens do fator Estratégia da Organização

<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>DP</b>
2. A organização onde eu trabalho propicia treinamentos para o desenvolvimento do potencial criador dos funcionários.	<b>3,54</b>	4	<b>1,26</b>
3. Na minha Organização, as estratégias são claras e bem definidas.	3,12	4	<b>1,14</b>
27. A Organização incentiva a produção de idéias novas a partir de diferentes ações (ex: concursos, banco de idéias, programas de criatividade, estímulo à apresentação de novos projetos).	2,44	1	<b>1,3</b>
29. A Organização oferece acesso a uma variedade de fontes de informação (livros, artigos, vídeos, dentre outros) que contribuem para o surgimento de idéias novas e de valor.	2,74	2	<b>1,34</b>
38. A Organização tem como uma de suas diretrizes a busca da criatividade.	2,42	1 <sup>a</sup>	<b>1,16</b>
41. A Organização em que trabalho facilita a troca de informações entre os setores.	2,94	2	<b>1,24</b>
48. A Organização oferece diferentes oportunidades de interação com outras instituições, que favorecem a expressão de idéias novas e de valor.	2,39	2	<b>1,18</b>
<b>Total</b>	2,80	2,71	0,78

A Tabela 5 é relativa aos itens do fator Estratégia da Organização. Observa-se que o item 2 - “A organização onde eu trabalho propicia treinamentos para o desenvolvimento do potencial criador dos funcionários” obteve a maior média ( $\bar{X} = 3,54$ ) dentre os itens, sendo considerada como ponto forte. Entretanto, houve heterogeneidade de respostas ( $dp = 1,26$ ), sinalizando que os treinamentos não são ofertados para todos os trabalhadores. Além disso, verifica-se que a organização não tem oferecido diferentes oportunidades de interação com outras instituições (item 48, com  $\bar{X} = 2,39$ ;  $dp = 1,18$ ). Por fim, a análise geral do fator mostra que a Estratégia da Organização é fator moderado ( $\bar{X} = 2,80$ ;  $dp = 0,78$ ), no que diz respeito ao estímulo de seus colaboradores à expressão da criatividade.

**Tabela 6.** Média, moda e desvio padrão referentes aos itens do fator Liberdade de Ação

<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>DP</b>
16. Sinto-me à vontade para agir de forma diferente dos meus colegas.	2,99	3	<b>1,38</b>
18. Tenho liberdade para oferecer sugestões onde trabalho.	3,42	4	<b>1,29</b>
24. Tenho liberdade para decidir como realizar as tarefas a mim atribuídas.	2,72	4	<b>1,34</b>
45. Sinto-me à vontade para agir de forma diferente do meu gerente imediato.	2,72	4	<b>1,31</b>
50. Tenho liberdade para expor minhas idéias onde trabalho.	3,20	4	<b>1,39</b>
<b>Total</b>	3,01	3,20	<b>1,00</b>

A Tabela 6, que apresenta os resultados obtidos a partir da análise dos itens do fator Liberdade de Ação, mostra que a maior média obtida ( $\bar{x} = 3,42$ ;  $dp = 1,29$ ) foi pelo item 18 - “Tenho liberdade para oferecer sugestões onde trabalho”, sendo esta considerada ponto moderado ao influenciar a expressão da criatividade. Um aspecto importante a ser revelado é o fato de o desvio padrão geral do fator se encontrar alto ( $dp = 1,00$ ), o que significa que as respostas dos respondentes foram heterogêneas. Observa-se que o fator Liberdade de Ação estimula medianamente ( $\bar{x} = 3,01$ ) na expressão da criatividade.

**Tabela 7.** Média, moda e desvio padrão referentes aos itens do fator Gerente

<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>DP</b>
<b>6.</b> O gerente costuma ouvir apenas as idéias dos colaboradores com quem ele tem mais afinidade. (ESCALA INVERTIDA)	2,91	2	<b>1,42</b>
11. O gerente elogia as idéias novas e de valor que são apresentadas pelos empregados.	3,05	4	<b>1,38</b>
<b>17.</b> O gerente acredita que somente é correta a maneira como ele realiza o trabalho. (ESCALA INVERTIDA)	3,25	5	<b>1,48</b>
<b>32.</b> Meu gerente não submete as idéias que o grupo de trabalho propõe à avaliação da instância superior, visando análise e possível aprovação. (ESCALA INVERTIDA)	3,31	3 <sup>a</sup>	<b>1,20</b>
37. O meu gerente estimula os funcionários na busca de novas idéias e soluções para os problemas da organização.	2,73	2	<b>1,23</b>
<b>42.</b> A falta de conhecimento das atividades do setor impede que o gerente discuta as idéias novas com seus colaboradores. (ESCALA INVERTIDA)	3,16	3	<b>1,23</b>
<b>Total</b>	3,07	3,17	0,81

Na Tabela 7, estão descritas as estatísticas descritivas do fator Gerente. Conforme observado, o item com maior média ( $\bar{x} = 3,31$ ) foi o 32 - “Meu gerente não submete as idéias que o grupo de trabalho propõe à avaliação da instância superior, visando análise e possível aprovação”, o qual possui a escala invertida. Ao analisar a média geral do fator, verifica-se que os gerentes estimulam mediamente ( $\bar{x} = 3,07$ ;  $dp = 0,81$ ) a expressão da criatividade de seus subordinados.

**Tabela 8.** Média, moda e desvio padrão referentes aos itens do fator Salário e Plano de Carreira

<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>DP</b>
9. O meu salário me motiva a trabalhar nesta Organização.	2,43	1	<b>1,37</b>
36. O meu salário é condizente com o trabalho que realizo.	2,38	1	<b>1,29</b>
<b>Total</b>	2,41	1,00	<b>1,20</b>

A Tabela 8 é referente à análise estatística descritiva do fator Salário e Plano de Carreira. Observa-se que as médias obtidas pelos itens 9 - “O meu salário me motiva a

trabalhar nesta Organização” ( $\bar{x} = 2,43$ ) e 36 - “O meu salário é condizente com o trabalho que realizo” ( $\bar{x} = 2,38$ ) apresentam-se como pontos fracos. A moda das respostas obtidas nos dois itens concentrou-se na resposta 1 - *discordo totalmente*, apesar de os desvios padrão terem sido altos ( $dp_9 = 1,37$ ;  $dp_{36} = 1,29$ ). Pode-se ressaltar, ainda, que, a partir da análise geral ( $\bar{x} = 2,41$ ;  $dp = 1,20$ ), este fator, Salário e Plano de Carreira, atua como barreira à expressão da criatividade dos funcionários da Organização.

**Tabela 9.** Média, moda e desvio padrão referentes aos itens do fator Excesso de trabalho e Escassez de tempo

Item	Média	Moda	DP
14. Os prazos para a realização das tarefas são muito curtos.	3,17	3	<b>1,25</b>
22. Não tenho o tempo de que necessito para desenvolver idéias novas no trabalho.	3,06	4	<b>1,38</b>
23. As atividades pelas quais sou responsável exigem mais tempo do que disponho.	3,02	2	<b>1,43</b>
25. Os curtos prazos para a realização das tarefas prejudicam a sua qualidade.	3,14	5	<b>1,45</b>
35. O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.	3,34	4	<b>1,29</b>
43. Não tenho tempo para experimentar novas formas de execução das tarefas sob a minha responsabilidade.	3,24	4	<b>1,17</b>
47. A falta de pessoal para a realização do trabalho limita o tempo para criar.	<b>3,73</b>	5	<b>1,21</b>
<b>Total</b>	3,24	2,71	0,81

Verifica-se na Tabela 9, relativa à análise estatística descritiva dos itens do fator Excesso de Trabalho e Escassez de Tempo, que a maior média obtida ( $\bar{x} = 3,73$ ;  $dp = 1,21$ ) foi a do item 47 - “A falta de pessoal para a realização do trabalho limita o tempo para criar”, sendo considerada como ponto forte, contudo, houve heterogeneidade de respostas. A média geral do fator Excesso de Trabalho e Escassez de Tempo apresenta-se como ponto moderado

( $\bar{x} = 3,24$ ;  $dp = 0,81$ ), por isso é perceptível que este fator atua medianamente como um estímulo à expressão da criatividade.

**Tabela 10.** Média, moda e desvio padrão referentes aos itens do fator Dificuldades Organizacionais

<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>DP</b>
10. Na Organização, há dificuldade de comunicação entre as áreas dificultando o compartilhamento de idéias.	<b>3,40</b>	4	<b>1,29</b>
19. Para se implementar uma idéia nova, é necessário ter a aprovação de vários níveis hierárquicos.	<b>4,18</b>	5	<b>1,11</b>
31. As regras vigentes na Organização dificultam a introdução de idéias criativas.	3,25	3	<b>1,19</b>
46. Há dificuldades na comunicação entre os setores que criam e os que executam as normas na minha Organização.	3,47	4	<b>1,29</b>
<b>Total</b>	<b>3,56</b>	3,75	0,76

A partir da análise dos dados referentes ao fator Dificuldades Organizacionais, encontrados na Tabela 10, nota-se que a média do item 19 - “Para se implementar uma idéia nova, é necessário ter a aprovação de vários níveis hierárquicos” foi a maior obtida dentre todas as outras ( $\bar{x} = 4,18$ ;  $dp = 1,11$ ), considerando-a como ponto forte ao influenciar negativamente a expressão da criatividade dos funcionários. Considerando a análise da média geral do fator ( $\bar{x} = 3,56$ ;  $dp = 0,76$ ), pode-se afirmar que as Dificuldades Organizacionais como um todo, estão atuando fortemente como barreiras à expressão da criatividade dos funcionários da organização.

Com o objetivo de facilitar a comparação entre as médias de todos os fatores da escala, encontra-se, abaixo, a Tabela 11:

**Tabela 11.** Média, moda e desvio padrão agrupados, referentes aos fatores do ICCAT

<b>Fatores</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>DP</b>
Gerente	3,07	3,17	0,81
Estratégia da Organização	2,80	2,71	0,78
Colegas de Trabalho	3,35	3,57 <sup>a</sup>	0,91
Disponibilidade de Recursos	<b>3,64</b>	4,00 <sup>a</sup>	0,96
Diversidade de Tarefas	3,35	2,83 <sup>a</sup>	0,89
Excesso de Trabalho e Escassez de Tempo	3,24	2,71	0,81
Dificuldades Organizacionais	3,56	3,75	0,76
Liberdade de Ação	3,01	3,20	1,00
Salário e Plano de Carreira	2,41	1,00	1,20

A tabela acima, permite visualizar as análises estatísticas descritivas de todos os fatores do ICCAT. Tem-se que o fator Disponibilidade de Recursos foi o que obteve maior média ( $\bar{x} = 3,64$ ) dentre as percepções dos respondentes, que inclusive foi compartilhada, pois o desvio padrão foi aceitável ( $dp = 0,96$ ). Opostamente, observa-se, também, que o fator Salário e Plano de Carreira obteve a menor média ( $\bar{x} = 2,41$ ), indicando que a maioria está insatisfeita com o salário que recebe, contudo, não houve homogeneidade de respostas, pois o desvio padrão foi alto ( $dp = 1,20$ ).

**Tabela 12:** Coeficientes de correlação entre os fatores do ICCAT (*r de Pearson*)

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Gerente	---	,44**	,38**	,27**	,36**	-,30**	-,54**	,55**	,02
2. Estratégia da Organização		---	,60**	,42**	,62**	-,01	-,25**	,60**	,28**
3. Colegas de Trabalho			---	,50**	,66**	,07	-,08	,65**	,06
4. Disponibilidade de Recursos				---	,43**	-,12	-,05	,52**	,09
5. Diversidade de Tarefas					---	,01	-,14	,61**	,17*
6. Trabalho e tempo						---	,31**	-,07	-,13
7. Dificuldades Organizacionais							---	-,23**	,07
8. Liberdade de Ação								---	,83
9. Salário e Carreira									---

Nota. \*\* =  $p \leq .01$ , \* =  $p \leq .05$ , ns = não significativo

Ao analisar as correlações entre os fatores (Tabela 12), verifica-se que a correlação mais forte foi a obtida entre o fator Liberdade de Ação com o fator Salário e Plano de Carreira ( $r = 0,83$ ;  $p < .05$ ). Além disso, o fator Salário e Plano de Carreira apresentou correlação fraca com a dimensão Estratégia ( $r = 0,28$ ;  $p < .01$ ). A segunda correlação mais alta do fator Liberdade de Ação foi moderada, com a dimensão Colegas de Trabalho ( $r = 0,65$ ;  $p \leq .01$ ). A correlação mais baixa, ou seja, nula, deu-se entre o fator Gerente e o fator Dificuldades Organizacionais ( $r = -0,54$ ;  $p < .01$ ).

**Tabela 13.** Caracterização da organização quanto à criatividade, segundo a percepção dos trabalhadores

Item	Média	Moda	DP
A organização em que trabalho caracteriza-se pela criatividade.	3,32	3 <sup>a</sup>	0,89

Escala: 1 – sempre; 2 – quase sempre; 3 – às vezes; 4 – muito raramente; 5 – nunca

Além do ICCAT, na parte V, do questionário – Dados Demográficos (ver anexo), encontra-se o item 10 - “A organização em que trabalho caracteriza-se pela criatividade”, a

fim de conferir a percepção dos funcionários sobre a criatividade da organização. De acordo com a Tabela 13, observa-se que há uma percepção compartilhada ( $dp = 0,89$ ) de média moderada ( $\bar{x} = 3,32$ ) entre os trabalhadores, sobre a caracterização da organização como criativa, considerando que a moda das respostas concentrou-se na resposta 3 - *às vezes*.

#### 4. DISCUSSÃO

Objetiva-se, no presente capítulo, contrapor os resultados obtidos a partir das análises do ICCAT e as informações apresentadas pela Fundamentação Teórica, com o intuito de verificar, se na organização em estudo, estão presentes mais estímulos ou mais barreiras à criatividade. Desta forma, primeiramente serão dispostas as discussões sobre os fatores que operam como estímulos: disponibilidade de recursos, colegas de trabalho, diversidade de tarefas, estratégia da organização, liberdade de ação, gerente e salário e plano de carreira e, posteriormente as discussões dos fatores que atuam como barreiras, inibindo a criatividade: excesso de trabalho e escassez de tempo e dificuldades organizacionais.

Os dados obtidos a partir da análise das médias, modas e desvios padrão dos fatores desencadeantes da criatividade na organização possibilitaram compreender quais são e de que forma atuam os estímulos à criatividade na organização estudada. Desta forma, em relação ao fator Disponibilidade de Recursos, constatou-se que os aspectos do ambiente de trabalho foram positivamente avaliados pelos respondentes como que favorecendo a expressão da criatividade, pois obteve média superior às dos outros fatores ( $\bar{X} = 3,64$ ). A literatura comprova que, quando a organização dispõe mobiliário e espaço físico suficientes e adequados e disponibiliza acesso aos recursos materiais, financeiros, humanos ou outros necessários para a efetivação de um trabalho, como os que podem ser percebidos na organização pesquisada, está colaborando para o surgimento da criatividade de seus funcionários (Bruno-Faria & Alencar, 1996; Amabile, 1999). De forma oposta, a ausência ou carência destes recursos dificulta tal expressão.

Em relação ao fator Colegas de Trabalho, a maioria dos respondentes considera aspectos do clima social e do relacionamento entre os colegas como satisfatório, apesar de a média ser moderada ( $\bar{X} = 3,35$ ). Isto pode ser compreendido pelo fato de que a percepção dos

funcionários é de que existe na empresa, boa vontade entre os colegas de ajudar uns aos outros e de que a troca de opiniões entre os colegas é um aspecto que estimula a maioria a produzir novas idéias, o que confirma Bruno-Faria e Alencar (1996), ao revelar que o suporte que o grupo de trabalho oferece opera como benefício à expressão da criatividade, na medida em que o relacionamento interpessoal é favorável e estimula a produção de novas idéias. Entretanto, nem todos os colegas de trabalho se incentivam no que diz respeito a levar uma idéia adiante.

O fator Diversidade de Tarefas foi percebido, de maneira compartilhada, como estímulo moderado à expressão da criatividade na organização ( $\bar{x} = 3,35$ ). Pode-se observar que os funcionários acreditam que as tarefas que realizam são importantes e exigem o melhor de cada um. Este tipo de atitude é importante para estimular a criatividade, desafiando as capacidades individuais e das equipes (Alencar & Fleith, 2003). O gerente também tem parcela fundamental, ao designar tarefas adequadas aos funcionários adequados (Amabile, 1999). Entretanto, os funcionários não concordam que estas tarefas sejam estimulantes, pois em se tratando de uma organização de cunho governamental, tratam-se de tarefas excessivamente rotineiras e repetitivas, o que segundo Bruno-Faria e Alencar (1996), são encarados como obstáculos à criatividade.

É possível observar que o fator Estratégia da Organização também está estimulando apenas de forma moderada a expressão da criatividade dos funcionários da organização em questão. Segundo Bruno-Faria e Alencar (1996), um dos pontos importantes para que uma organização seja considerada criativa é ofertar treinamentos constantemente, com o intuito de tornar os funcionários capazes de desenvolver o potencial criador, fato este que não pode ser observado na organização em questão, pois nem todos os trabalhadores estão sendo contemplados. Além disso, a organização também apresenta falta de interação entre setores e com outras instituições e conforme assinala Kao (1997, citado em Correia & Dellagnelo,

2004), a organização precisa trabalhar em busca de estabelecer maior conexão entre seus níveis. A organização do presente estudo não incentiva a produção de idéias novas, não oferece ações e nem acesso a fontes de informação, com a finalidade de promovê-la, outro aspecto importante apontado por Amabile (1999) e Bruno-Faria e Alencar (1996), que destacam a importância de a organização oferecer suporte e apoio, buscando o desenvolvimento do potencial criativo dos funcionários, e mecanismos para o desenvolvimento de idéias novas e posterior reconhecimento do trabalho criativo.

De acordo com os resultados obtidos com o fator Liberdade de Ação, observa-se que os funcionários da organização avaliaram-no como um estímulo moderado ( $\bar{x} = 3,01$ ), apesar de esta percepção não ser compartilhada, pois obteve desvio padrão alto ( $dp = 1,00$ ). A literatura comprova que a ausência de liberdade, no sentido do funcionário não poder decidir como realizar uma tarefa ou alcançar uma meta, é um grande obstáculo à criatividade (Amabile, 1996, citada em Alencar & Fleith, 2003). Percebe-se que há na organização um tanto de hostilidade em relação à pessoa que diverge dos outros membros do grupo, o que também pode ser apontado como barreira ao desenvolvimento da criatividade, segundo Duailibi e Simonsen (1990, citados em Alencar & Fleith, 2003). Com a análise dos resultados, pode-se observar que apesar da divergência de respostas, a maioria dos funcionários percebe o fator Liberdade de Ação como um estímulo à criatividade, pois para eles é possível certa exposição de idéias particulares, agir de forma diferente do gerente e há certa liberdade para oferecer sugestões e para decidir como realizar as tarefas, aspectos destacados por Bruno-Faria e Alencar (1996) como propícios ao estímulo da criatividade em ambiente organizacional.

De acordo com Talbot (1993, citado em Alencar, 1996), é possível inferir que, nesta organização, os gerentes não estão atuando, satisfatoriamente, em prol do desenvolvimento da criatividade de seus subordinados, pois chefes autoritários e que oferecem pouco apoio aos

seus subordinados, interferem negativamente na expressão da criatividade. Ações como a de ouvir apenas as idéias de colaboradores com quem têm afinidade, não submeter as idéias de seus subordinados à avaliação de instância superior e não estimulá-los na busca de idéias novas e soluções para os problemas da organização foram percebidos de forma compartilhada pelos respondentes, já que o valor do desvio padrão é baixo ( $dp = 0,81$ ). Duailibi e Simonsen (1990, citados em Alencar & Fleith, 2003) acrescentam, ainda, que chefes que não oferecem o apoio necessário para que uma idéia seja colocada em prática e apenas valorizam suas próprias idéias, como no caso dos gerentes desta organização, também atuam como inibidores à expressão da criatividade. Para que um gerente estimule a criatividade, é necessário que ele seja receptivo, flexível, respeite opiniões divergentes e estimule e aceite novas idéias, de acordo com Bruno-Faria e Alencar (1996).

Enfim, o último estímulo a ser discutido é o fator Salário e Plano de Carreira, o qual foi avaliado pelos respondentes como ponto fraco da organização, cunhando a média mais baixa ( $\bar{x} = 2,41$ ) dentre todos os outros fatores, embora a percepção não tenha sido compartilhada ( $dp = 1,20$ ). Para os funcionários desta organização, o salário não é suficiente e nem condizente com o trabalho que realizam. Uma hipótese a ser considerada é a de que por ser pública, a organização pesquisada, o salário é muitas vezes inferior a de outros órgãos. Este é um dos indícios que torna o fator uma barreira à expressão da criatividade, quando a política de recompensas da organização, que é composta por salário e benefícios, é desestimulante. Para que este fator esteja em consonância com o surgimento e implementação da criatividade, deve haver na organização sistema de recompensas, remuneração adequada e política de benefícios (Bruno-Faria & Alencar, 1996).

Vale destacar que os resultados obtidos a partir do item 10, da parte V do questionário, corroboram todos estes aspectos, relativos aos estímulos presentes na organização, pois

perante a percepção dos funcionários, a organização foi mesmo considerada como medianamente estimuladora da criatividade.

Por outro lado, foram feitas as análises das médias, modas e desvios padrão referentes aos fatores que operam como barreiras à criatividade. Tem-se que o fator Excesso de Trabalho e Escassez de Tempo foi avaliado compartilhadamente de forma moderada ( $\bar{X} = 3,24$ ), como um fator que dificulta a expressão da criatividade nesta organização. Ou seja, segundo a percepção dos funcionários, não há prazo de tempo suficiente nesta organização, para que eles possam cumprir suas tarefas de forma eficaz. O excesso de atividades e a pressão intensa do tempo, atuam realmente como barreiras à criatividade, segundo Bruno-Faria e Alencar (1996). Para Amabile (1996, citada em Alencar & Fleith, 2003), o excesso de carga de trabalho e escassez de tempo para poder pensar de forma criativa sobre um dado problema, são desfavoráveis ao desenvolvimento do potencial criador dos funcionários.

O outro fator referente às barreiras à criatividade, Dificuldades Organizacionais, obteve média alta ( $\bar{X} = 3,56$ ), indicando que os respondentes percebem este aspecto como inibidor do comportamento de criar dos funcionários. Os funcionários avaliaram este fator como um aspecto que está bastante presente na organização, sob a forma de problemas de comunicação, necessidade de aprovação por vários níveis hierárquicos e regras vigentes que dificultam a introdução de idéias novas. Tais dificuldades são apontadas pela literatura como aspectos que atuam como obstáculos à criatividade (Duailibi & Simonsen, 1990, citados em Alencar & Fleith, 2003; Bruno-Faria & Alencar, 1996). A literatura aponta para a necessidade da comunicação ocorrendo de forma descendente e ascendente (Carr, 1997, citado em Correia & Dellagnelo, 2004). Os respondentes apontaram para a existência de regras na organização, que impedem a introdução de idéias criativas. Uma organização que possua estrutura organizacional muito rígida, autoritária e burocrática consiste, segundo Bruno-Faria e Alencar (1996), em obstáculo à criatividade. Assim, observa-se que os aspectos referentes a este fator

estão agindo contra o progresso da organização, já que atrapalham a expressão da criatividade de seus funcionários.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o objetivo geral e os objetivos específicos propostos para esta pesquisa, todos foram contemplados, na medida em que nortearam o caminho desta e funcionaram como roteiro a ser seguido pela pesquisadora.

Com base em todo aporte teórico e na análise de resultados, obtidos com a presente pesquisa, é possível afirmar que nesta organização, há mais estímulos à expressão da criatividade dos funcionários, do que barreiras, visto que o instrumento era composto pela avaliação de sete estímulos, onde seis foram avaliados moderadamente e um como alto, e duas barreiras, onde uma foi avaliada como ponto moderado e outra como forte. Conclui-se que, apesar de encontradas grande divergência de respostas entre os funcionários em cada aspecto responsável por sustentar um fator e pela percepção destes da não-caracterização da organização como essencialmente criativa, a organização vem contribuindo positivamente, contudo, de forma moderada, para a manifestação da criatividade de seus colaboradores.

Avaliando os resultados da pesquisa, faz-se mister à organização pesquisada, a busca por melhorias nos aspectos referentes às dificuldades organizacionais, visto que foram avaliadas, pelos participantes da pesquisa, como inibidores à expressão da criatividade. A partir disto, percebe-se que é necessário rever os problemas de comunicação entre as áreas da organização, inclusive entre os setores que criam e os que executam novas idéias, a burocratização envolvida na aprovação de projetos e as regras vigentes que estão dificultando tal objetivo. É perceptível, também, a necessidade de a organização empreender ações com intuito de aprimorar, cada vez mais, os aspectos que se encontram estimulando moderadamente a criatividade, pois a partir da análise dos resultados, nota-se que algumas variáveis relativas ao contexto organizacional devem ser modificadas, tais como, maior apoio gerencial aos subordinados, oferecer estratégias mais claras, atribuir tarefas mais estimulantes

aos funcionários e fazer um balanço entre tempo e quantidade de tarefas, dentre outras ações que fortaleçam a criatividade.

Algumas lacunas da pesquisa precisam ser assinaladas, a fim de que uma futura replicação concentre maior atenção sobre estes aspectos e minimize estas interferências. A organização disponibilizou os trabalhadores para que preenchessem os questionários em seus próprios locais de trabalho. Desta forma, houve muita interferência de variáveis externas, como, por exemplo, o respondente ter de atender telefonemas durante a execução. Uma sugestão seria a tentativa de negociação junto à empresa, quanto à possibilidade de o questionário ser aplicado em um ambiente mais adequado, livre de variáveis que possam exercer influência na atenção e concentração dos sujeitos da pesquisa. Atrelada a estas implicações, sugere-se, também, a aplicação de um questionário menor, visto que a maioria dos respondentes teceu comentários a respeito do cansaço ocasionado.

Destacando o caráter indispensável da importância de pesquisas sobre criatividade nas organizações, observa-se a necessidade de aumentar o número de estudos científicos referentes ao tema no país, posto que a produção de material internacional que aborda o ponto em questão é muito superior. Enfatiza-se, também, a necessidade de construção e aplicação de instrumentos de avaliação de estímulos e barreiras à criatividade em organizações brasileiras, já que é perceptível a importância desta para o desenvolvimento e progresso das organizações e que os aspectos que compõem as organizações internacionais são distintos das brasileiras.

Conclui-se que, para a área de Psicologia das Organizações e do Trabalho é de fundamental importância o domínio de conhecimento sobre criatividade nas organizações, a fim de poder trabalhar a questão nas empresas. No domínio de tal conhecimento, o psicólogo poderá detectar, na organização, os principais estímulos e barreiras à criatividade que estão influenciando ou inibindo, respectivamente, a manifestação e desenvolvimento da mesma,

tornando possível interferir positivamente, na intenção de se construir um ambiente adequado, visando o desenvolvimento e progresso de todos os colaboradores e da própria organização.

## REFERÊNCIAS

- Alencar, E. M. L. S. (1995). *Criatividade*. 2ª Edição. Brasília: Ed. Universidade de Brasília.
- Alencar, E. M. L. S. (1996). *A gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações*. São Paulo: Makron Books.
- Alencar, E. M. L. S. (1998). Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 38(2), 18-25.
- Alencar, E. M. L. S. & Mitjans-Martinez, A. (1998). *Barreiras à expressão da criatividade entre profissionais brasileiros, cubanos e portugueses*. Disponível em: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo>. Acesso em: 04 out. 2009.
- Alencar, E. M. L. S. & Fleith, D. S. (2003) *Criatividade: múltiplas perspectivas*. Brasília: Editora UnB.
- Amabile, T. M. (1999). Como (não) matar a criatividade. *HSM Management*, 3(12), 110-115.
- Barbetta, P. A. (2006). *Estatística aplicada às Ciências Sociais*. 6ª edição. Florianópolis: Ed. da UFSC.
- Bedani, M. (2008). *Valores, práticas e criatividade organizacionais: estudo do perfil cultural de uma instituição bancária*. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Psicologia social, do trabalho e das organizações. Universidade de Brasília, Brasília.

Bruno-Faria, M. F. & Alencar, E. M. L. S. (1996). Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*. 31(2), 50-61.

Bruno-Faria, M. F. & Alencar, E. M. L. S. (1998). Indicadores de clima para a criatividade: Um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 33(4), 86-91.

Bruno-Faria, M. S. (2003). Criatividade, Inovação e Mudança Organizacional. In: Lima, S. M. V. (Org.). *Mudança organizacional: Teoria e Gestão*. Rio de Janeiro: FGV.

Bruno-Faria, M. F.; Veiga, H. M. S. & Macêdo, L. F. (2008). Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia. *rPOT*, 8(1), 142-163.

Correia, G. S. (2003). *Avaliação do potencial da estrutura organizacional da Cerâmica Portobello para o desenvolvimento da criatividade*. Dissertação de Mestrado em Administração. Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina.

Correia, G. S. & Dellagnelo, E. H. L. (2004). Avaliação do potencial da estrutura para o desenvolvimento da criatividade em uma Indústria Cerâmica Catarinense. Anais XXVII *EnANPAD*, Curitiba – PR.

Fonseca, C. A. M. & Bastos, A. V. B. (2003). Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *rPOT*, 3(1), 61-88.

Guéguen, N. (1999). *Manual de Estatística para psicólogos: Manuais Universitários 10*. Lisboa: Climepsi Editores.

Lubart, T. (2007). *Psicologia da criatividade*. Porto Alegre: Artmed.

Mitjáns- Martínez, A. (2000). A criatividade nas organizações: o papel do líder. *Universitas Psychologia*, 1(1), 59-79.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. 9ª Edição. São Paulo: Pearson Brasil.

Tagliapietra, O. M.; Miura, M. N. & Heinzmann, L. M. (2005). Mudanças organizacionais: aprendizagem, inovação e cultura organizacional. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*. 6(1).

Wechsler, S. M. (1998). *Criatividade: descobrindo e encorajando*. Campinas: Ed. Psy Ltda.

Wood Jr., T. (2004). Mudança Organizacional: uma introdução ao tema. In: Wood Jr., T. (coord.). *Mudança Organizacional*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas.

Wood Jr., T.; Curado, I. B. & Campos, H. M. (2004). Mudança Organizacional na Rhodia Farma. In: Wood Jr., T. (coord.). *Mudança Organizacional*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas.

## ANEXO

# Pesquisa Comportamento Proativo e Seus Antecedentes

Pesquisadoras: Morena Todde Nogueira e Priscila Giseli Calderaro  
formandas do curso de Psicologia do UniCEUB  
Professora Orientadora: Heila Magali da Silva Veiga

---

## Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Caro trabalhador,

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa sobre comportamento proativo, criatividade, normas e valores organizacionais. O estudo faz parte de nosso trabalho final de conclusão de curso. Somos alunas de Psicologia do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Para a realização da pesquisa, precisamos de sua ajuda para responder individualmente aos questionários em anexo. Neste sentido, solicitamos, pois, a sua colaboração para responder **TODAS** as questões, indicando sua opinião com relação a vários aspectos do seu ambiente de trabalho. É importante destacar que não existem respostas certas ou erradas, pois a resposta para cada questão deve ser baseada em suas opiniões pessoais.

Assumimos compromissos fundamentais que garantirão a você a tranquilidade necessária para responder com sinceridade a pesquisa, como o **anonimato**, ou seja, você não precisará se identificar no questionário. Além disso, destacamos que os dados serão analisados de maneira agrupada. A participação nessa pesquisa não resultará em nenhum tipo de dano ou desconforto aos seus participantes.

Acrescentamos ainda que, este instrumento de pesquisa também será utilizado na tese de doutorado de nossa professora orientadora, Heila Magali da Silva Veiga, que faz parte do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Organizacional e do Trabalho da UnB.

Após ler e receber explicações sobre a pesquisa, e ter meus direitos de:

- § receber esclarecimento sobre os procedimentos, riscos, benefícios relacionados à pesquisa;
- § retirar o consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo;
- § não ser identificado e ser mantido o caráter confidencial das informações relacionadas à privacidade.
- § procurar as pesquisadoras para esclarecer dúvidas sobre a pesquisa nos e-mails: [morenatn@gmail.com](mailto:morenatn@gmail.com) e [priscila\\_calderaro@hotmail.com](mailto:priscila_calderaro@hotmail.com)

Declaro estar ciente do exposto e desejar participar da pesquisa e, assim sendo:  
( ) concordo em participar ( ) não concordo em participar

**Parte 1**

**Comportamento Proativo**

Este questionário traz uma lista de comportamentos que podem ser apresentados por trabalhadores dentro de uma organização. Sua tarefa é dizer com que frequência você faz cada uma das ações listadas abaixo. Você deve responder utilizando a escala à direita. Por favor, não deixe nenhum item em branco.

1	Participo ativamente da empresa analisando as melhores práticas para o trabalho.	nunca	raramente	às vezes	frequentemente	sempre
2	Ao planejar a implementação de melhorias no trabalho, penso em como ajudar os meus pares a se adaptarem às novas práticas.				frequentemente	
3	Busco conhecimento prévio para planejar e implementar ações de melhorias.					
4	Coloco minhas idéias de melhorias em prática.					
5	Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização.					
6	Dou novas sugestões para melhorar esta organização					
7	Efetuo mudanças visando a melhoria da organização.					
8	Busco aprender novos conhecimentos que trarão benefícios futuros para a organização.					
9	Melhero os sistemas e práticas organizacionais.					
10	Não espero respostas prontas, busco ativamente por alternativas.					
11	Observo a rotina do meu setor de trabalho e penso em como poderia melhorá-la.					
12	Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados coloco em prática novas idéias que tragam melhorias para a empresa.		raramente	às vezes	frequentemente	
13	Se percebo que os sistemas ou práticas organizacionais podem ser melhorados sugiro novas idéias que tragam melhorias para a empresa.	nunca	raramente	às vezes	frequentemente	sempre

**Parte 2**

**Escala de Valores**

Para responder a essa segunda parte, pense na organização, em que você trabalha, como um todo. Descrevemos, a seguir, algumas organizações. Leia cada descrição e avalie o quanto cada uma dessas organizações é semelhante àquela na qual você trabalha. Assinale com um "X" a opção que melhor responde a pergunta: Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?

1	Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.	é muito parecida	é parecida	é mais ou menos parecida	é pouco parecida	não se parece	não se parece em nada
2	A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.	é muito parecida					
3	Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.			é mais ou menos parecida			não se parece em nada
4	Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.						

5	É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.	é muito parecida	é parecida	é mais ou menos parecida	é pouco parecida	não se parece	não se parece em nada
6	A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.						
7	Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.	é muito parecida					
8	Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.			é mais ou menos parecida			
9	Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.						
10	É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.						
11	Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.						
12	Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.						
13	Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente.						
14	Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.						
15	Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.						
16	Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.						
17	Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.						
18	Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.						
19	Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.						
20	Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.						
21	Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.						
22	Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.			é mais ou menos parecida			
23	Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.	é muito parecida	é parecida	é mais ou menos parecida	é pouco parecida	não se parece	não se parece em nada
24	Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.	é muito parecida	é parecida	é mais ou menos parecida	é pouco parecida	não se parece	não se parece em nada

25	Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.						
26	Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.	é muito parecida	é parecida				
27	Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.			é mais ou menos parecida			não se parece em nada
28	O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.						
29	Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.						
30	Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.						
31	Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.						
32	Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.						
33	Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.						
34	Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.						
35	Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.						
36	Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.						
37	Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.						
38	Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.						
39	O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.						
40	Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.						
41	Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.						
42	Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.	é muito parecida	é parecida	é mais ou menos parecida			
43	Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.	é muito parecida	é parecida	é mais ou menos parecida	é pouco parecida	não se parece	não se parece em nada

44	Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.	<input type="checkbox"/>					
45	Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.	<input type="checkbox"/>					
46	Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais.	<input type="checkbox"/>					
47	O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.	<input type="checkbox"/>					
48	Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.	<input type="checkbox"/>					

**Parte 3 Estímulos e Barreiras à Criatividade no Ambiente de Trabalho**

A seguir, encontram-se itens que retratam estímulos ou barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. No espaço ao lado de cada afirmativa sobre o ambiente em que trabalha, marque um X na opção que melhor corresponda à sua percepção, conforme códigos descritos abaixo. Escolha apenas uma resposta para cada item.

1	Meus colegas de trabalho me incentivam na produção de novas idéias.	<input type="checkbox"/>				
2	A Organização onde eu trabalho propicia treinamentos para o desenvolvimento do potencial criador dos funcionários.	<input type="checkbox"/>				
3	Na minha Organização, as estratégias são claras e bem definidas.	<input type="checkbox"/>				
4	Tenho mobiliário suficiente para guardar meu material de trabalho.	<input type="checkbox"/>				
5	As tarefas que realizo no meu trabalho exigem o melhor de mim.	<input type="checkbox"/>				
6	O gerente costuma ouvir apenas as idéias dos colaboradores com quem ele tem mais afinidade.	<input type="checkbox"/>				
7	As tarefas a mim atribuídas me estimulam na busca de novos conhecimentos para a realização	<input type="checkbox"/>				
8	Sinto-me incentivado a produzir idéias novas a partir da interação com meus colegas de trabalho.	<input type="checkbox"/>				
9	O meu salário me motiva a trabalhar nesta Organização.	<input type="checkbox"/>				
10	Na Organização, há dificuldade de comunicação entre as áreas dificultando o compartilhamento de idéias.	<input type="checkbox"/>				
11	O gerente elogia as idéias novas e de valor que são apresentadas pelos empregados.	<input type="checkbox"/>				
12	Meus colegas elogiam quando apresento uma boa idéia no trabalho.	<input type="checkbox"/>				
13	Sinto que realizo trabalhos importantes para a Organização.	<input type="checkbox"/>				
14	Os prazos para a realização das tarefas são muito curtos.	<input type="checkbox"/>				
15	O mobiliário onde trabalho é adequado, o que ajuda a evitar doenças osteomoleculares (DORT ou LER).	<input type="checkbox"/>				
16	Sinto-me à vontade para agir de forma diferente dos meus colegas.	<input type="checkbox"/>				

17	O gerente acredita que somente é correta a maneira como ele realiza o trabalho.					
18	Tenho liberdade para oferecer sugestões onde trabalho.					
19	Para se implementar uma idéia nova, é necessário ter a aprovação de vários níveis hierárquicos.	discordo totalmente	discordo um pouco	em dúvida	concordo um pouco	concordo plenamente
20	Disponho dos recursos tecnológicos necessários ao exercício de minhas funções como, por exemplo, telefone e computador com acesso a internet.					
21	A troca de idéias com colegas de trabalho me estimula a produzir idéias novas.					
22	Não tenho o tempo de que necessito para desenvolver idéias novas no trabalho.					
23	As atividades pelas quais sou responsável exigem mais tempo do que disponho.					
24	Tenho liberdade para decidir como realizar as tarefas a mim atribuídas.					
25	Os curtos prazos para a realização das tarefas prejudicam a sua qualidade.					
26	As tarefas que realizo são estimulantes.					
27	A Organização incentiva a produção de idéias novas a partir de diferentes ações (ex: concursos, banco de idéias, programas de criatividade, estímulo à apresentação de novos projetos).					
28	Quando apresento uma idéia nova, sou incentivado pelos meus colegas de trabalho a levá-la adiante.					
29	A Organização oferece acesso a uma variedade de fontes de informação (livros, artigos, vídeos, dentre outros) que contribuem para o surgimento de idéias novas e de valor.					
30	O espaço físico no local de trabalho é adequado para o número de funcionários.					
31	As regras vigentes na Organização dificultam a introdução de idéias criativas.					
32	Meu gerente não submete as idéias que o grupo de trabalho propõe à avaliação da instância superior, visando análise e possível aprovação.					
33	O clima entre os colegas é de confiança e respeito mútuo.					
34	Eu tenho os recursos materiais de que necessito para a realização do meu trabalho.					
35	O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.					
36	O meu salário é condizente com o trabalho que realizo.					
37	O meu gerente estimula os funcionários na busca de novas idéias e soluções para os problemas da Organização.	discordo totalmente	discordo um pouco	em dúvida	concordo um pouco	concordo plenamente
38	A Organização tem como uma de suas diretrizes a busca da criatividade.					
39	Disponho dos equipamentos necessários para a realização das minhas atividades	discordo totalmente	discordo um pouco	em dúvida	concordo um pouco	concordo plenamente

40	No meu local de trabalho, as pessoas mostram boa vontade em ajudar uns aos outros.					
41	A Organização em que trabalho facilita a troca de informações entre os setores.	discordo totalmente	discordo um pouco	em dúvida	concordo um pouco	concordo plenamente
42	A falta de conhecimento das atividades do setor impede que o gerente discuta as idéias novas com seus colaboradores.	discordo totalmente	discordo um pouco		concordo um pouco	concordo plenamente
43	Não tenho tempo para experimentar novas formas de execução das tarefas sob a minha responsabilidade.					
44	Sinto-me estimulado(a) por poder realizar algumas atividades de diferentes maneiras.					
45	Sinto-me à vontade para agir de forma diferente do meu gerente imediato.					
46	Há dificuldades na comunicação entre os setores que criam e os que executam as normas na minha Organização					
47	A falta de pessoal para a realização do trabalho limita o tempo para criar.	discordo totalmente	discordo um pouco		concordo um pouco	concordo plenamente
48	A Organização oferece diferentes oportunidades de interação com outras instituições, que favorecem a expressão de idéias novas e de valor.	discordo totalmente	discordo um pouco	em dúvida	concordo um pouco	concordo plenamente
49	A minha atividade exige que eu ofereça respostas novas aos problemas.	discordo totalmente	discordo um pouco	em dúvida	concordo um pouco	concordo plenamente
50	Tenho liberdade para expor minhas idéias onde trabalho.	discordo totalmente	discordo um pouco	em dúvida	concordo um pouco	concordo plenamente

**Parte 4** **Normas Sociais**

Nesse questionário você vai ler algumas situações que poderiam ter ocorrido na organização para a qual você trabalha. Por favor, suponha que estas situações ocorreram em seu Departamento (Unidade). Qual seria reação das pessoas que ocupam cargo semelhante ao seu diante da situação.

Abaixo de cada situação, marque um número indicando o quanto você pensa que os seus colegas de trabalho iriam aprovar ou desaprovar o comportamento apresentado pela personagem central da situação. Marque o número "10" se você pensa que eles iriam "aprovar fortemente" o comportamento, marque o número "-10" se você pensa que eles iriam "desaprovar fortemente" o comportamento, marque o número "0" se você pensa que eles seriam "indiferentes" ao comportamento da personagem central da situação, ou marque qualquer número entre "10" e "-10" que considere adequado para expressar sua opinião.

**1** Ana teve uma idéia sobre como melhorar o seu trabalho e apresentou-a ao seu chefe imediato, entretanto, ele disse que não seria possível levá-la adiante. A despeito da negativa, ela não desistiu e continuou trabalhando em sua idéia. Por fim, conseguiu convencer a sua chefia e colegas de trabalho para lhe apoiarem e colocou em prática sua idéia. Qual seria a reação típica dos seus colegas de trabalho quanto ao comportamento de Ana?

desaprova fortemente
  aprova fortemente 0

**2** Joana acabou de aprender uma nova ferramenta em seu curso que pode ser aplicada em seu ambiente de trabalho, contudo, se ela propuser tais mudanças ao seu superior, isso poderá gerar mais trabalho para ela e seus colegas. Em razão disso, ela decide não falar nada e deixar tudo como está. Qual seria a reação típica dos seus colegas de trabalho quanto ao comportamento de Joana?

desaprova fortemente
  aprova fortemente 0

**3** João é um trabalhador que não se contenta em fazer apenas o que está determinado. Ele sempre procura novas maneiras de melhorar o seu trabalho e vive dando sugestões. Sua última idéia de melhorias para a organização se for colocada em prática poderá acarretar em mais trabalho para ele e seu grupo. Mesmo assim, ele decide apresentar a idéia aos seus superiores. Qual seria a reação típica dos seus colegas de trabalho quanto ao comportamento de João?

desaprova fortemente
  aprova fortemente ð  
 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**5** Rodrigo não gosta de ouvir as sugestões de mudanças apresentadas por seus colegas. Se alguém traz alguma idéia de melhoria ele é o primeiro a dizer que não vai dar certo, que é melhor deixar tudo como está. Qual seria a reação típica dos seus colegas de trabalho quanto ao comportamento de Rodrigo?

desaprova fortemente
  aprova fortemente ð  
 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**4** Pedro chega pontualmente ao seu trabalho todos os dias e faz estritamente aquilo que foi determinado pelos seus superiores. Ele cumpre com todas as suas obrigações, porém tem como lema fazer apenas o que está determinado. Ele não busca por mudanças, não dá sugestões, como ele diz "se ainda não quebrou, não há porque consertar". Qual seria a reação típica dos seus colegas de trabalho quanto ao comportamento de Pedro?

desaprova fortemente
  aprova fortemente ð  
 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**6** Paulo é um trabalhador que acredita que a mudança é algo essencial para o seu trabalho, em razão disso, está sempre buscando novas maneiras de realizar o seu trabalho, e encorajando seus colegas de trabalho a fazer o mesmo. Qual seria a reação típica dos seus colegas de trabalho quanto ao comportamento de Paulo?

desaprova fortemente
  aprova fortemente ð  
 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Parte 5**

**Dados Demográficos**

- 1 Sexo: (1) masculino (2) feminino
- 2 Idade: \_\_\_\_\_ anos
- 3 Estado civil: (1) solteiro (2) casado (3) viúvo (4) desquitado/divorciado (5) relacionamento estável
- 4 Cargo ou patente: \_\_\_\_\_
- 5 Nome/sigla do grupo de trabalho: \_\_\_\_\_
- 6 O seu grupo de trabalho é formado por quantas pessoas? \_\_\_\_\_
- 7 Tempo de serviço nesta organização: \_\_\_\_\_ anos e \_\_\_\_\_ meses
- 8 Tempo de serviço no cargo atual? \_\_\_\_\_ anos e \_\_\_\_\_ meses
- 9 Escolaridade: (1) segundo grau completo (2) superior incompleto (3) superior completo (4) especialização incompleta (5) especialização completa (6) mestrado (7) doutorado
- 10 Considerando que a criatividade no contexto do trabalho compreende o processo de geração de idéias novas e de valor que produzam novos processos, produtos ou serviços ou o aprimoramento desses, trazendo alguma contribuição para a Organização, responda à seguinte questão: A organização em que trabalho caracteriza-se pela criatividade: (1) sempre (2) quase sempre (3) às vezes (4) muito raramente (5) nunca

*A sua participação é muito importante para a realização de nossa pesquisa.*

*Obrigada pela colaboração!*