

## **Clima organizacional e sua influência no processo criativo**

Francisco Paulo – Doutor em Educação

### **RESUMO**

Este estudo analisa a influência do clima organizacional no processo criativo em três células de trabalho de uma organização bancária pública. O procedimento metodológico da pesquisa foi o levantamento, tendo como instrumento de coleta de dados o questionário. Dentre a população de oitenta e um empregados, cinquenta e nove responderam o questionário com cem perguntas, as quais passaram por análise de conteúdo e de validação semântica e foram agrupadas em nove fatores que influenciam o clima organizacional, quais sejam: justiça e transparência, remuneração e reconhecimento, identificação com a missão e valores da organização, suporte ao desempenho, relacionamento entre pares, relacionamento com a chefia, desafio e participação, clareza de metas e resultados almejados e sobrecarga de trabalho e estresse. A base teórica do estudo compreendeu livros, de autoria de autores nacionais e estrangeiros, e periódicos sobre criatividade, clima organizacional e metodologia da pesquisa. A pesquisa revelou que em quatro fatores as unidades pesquisadas apresentam desempenho abaixo da média verificada na empresa, denotando a existência de inibidores do processo criativo.

**Palavras-chaves:** Clima organizacional. Processo criativo. Facilitadores. Inibidores.

### **Organizational environment and its influence on creative process.**

#### **ABSTRACT**

The present study analyses the influence of organizational environment on the creative process in three work cells of a banking public organization. Survey was the method used in the research and data was collected using a questionnaire. Within a population of 81 employees, 59 answered the questionnaire containing 100 questions, which previously went through analysis of their content and semantics validation and were assorted into nine groups according to the factors affecting the organizational environment, as follow: justice and transparency, salary and acknowledgment, identifying with the mission and the values of the organization, performance support, relationship among coworkers, relationship with those in command, challenge and participation, clarity of goals and aimed results and work overcharge and stress. The theoretical basis of the study comprised books, written by national and foreign authors, and periodicals on creativity, organizational climate and the research methodology. The research revealed that in four of the former factors the researched units showed performance that was below the average verified in the corporation, denoting the existence of elements that hinder the creative process.

**Keywords:** Organizational Environment. Creative Process. Facilitators. Hinderers.

## INTRODUÇÃO

Pesquisas sobre clima organizacional podem revelar a existência de ambientes favoráveis ou desfavoráveis à potencialização da criatividade dos empregados de uma empresa. De acordo com Alencar e Fleith (2003), Amabile (1999), Bellón (2006), Catford e Ray (1991), Díez (2006), Kelley (2006), Mackinnon (1965, 1967, 1975, apud ALENCAR e FLEITH, 2003), Motta (1997, 1998), Romero (2006), Sternberg e Lubart (1995, 1969) e Torrance (1964), o ambiente age sobre o indivíduo potencializando ou inibindo o desenvolvimento e a manifestação da sua capacidade criativa. Essa perspectiva da ação do ambiente sobre o indivíduo conduz a ideia de que criatividade é um processo complexo e multifacetado derivado da associação da pessoa, sua história de vida e seu meio sociocultural, neste incluso com realce, para escopo deste estudo, o ambiente de trabalho, no qual a percepção das relações entre os pares constitui o clima organizacional.

Oportuno breve reporte ao entendimento de clima organizacional para permitir conexões com o processo criativo, ressaltando que eventuais divergências de apreciações em estudos de diversos autores se resumem a questões semânticas, sem prejudicar as linhas conceituais expandidas. Assim, a leitura de Chiavenato (1994), Marras (2000), Maximiano (2000), Robbins (1998) permitem entender que clima organizacional é a percepção do ambiente humano em uma empresa ou unidade. Para Chiavenato (1994, p. 53) o termo alude “especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aqueles aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes”.

A literatura sobre criatividade dá conta de que estudos recentes ensejaram concepções novas sobre o fenômeno. Motta (1998, p. 155) apresenta um quadro sinótico para comparar as perspectivas do senso comum e as de teorias modernas sobre criatividade. Para o autor, o senso comum entende que o “ser humano responde rotineiramente às crises da vida e possui uma tendência a imitar os outros”, que a criatividade é esporádica, casual, é atributo inato e próprio de pessoas especiais. Como contraponto advindo de teorias modernas, Motta cita (idem, ibidem) que o “ser humano responde com uma diversidade imensa às provocações do mundo, possuindo um grande potencial de originalidade”, que a criatividade está no cotidiano do indivíduo e que “está em todas as pessoas e pode ser despertada e desenvolvida”.

A linha de pensamento de Motta encontra respaldo em estudos de Taylor (1964), que afirmava, à época: “apesar de muitas questões ainda abertas no estado atual do nosso conhecimento, várias coisas se pode dizer com segurança”. E continua: “os psicologistas estão convencidos de que as pessoas são até certo ponto potencialmente criativas, incluindo pessoas de todas as idades...”. E prossegue o autor: “os indivíduos diferem quanto ao seu grau de potencial criativo para os vários campos de atividades nos modos de exprimir sua criatividade” (TAYLOR, 1964, p. 232).

Interessa ao trabalho delinear entendimento do que seja criatividade sem, no entanto, pretender fincar marcos teóricos considerados definitivos, pois as definições podem comportar certa relatividade por tratar-se de matéria afeta a ciências humanas e, por isso, encontrar concepções divergentes, ainda que não contraditórias. Para Motta (1998, p. 154-156), criatividade “sugere a ideia de ser original, de se ir além do lugar-comum. As definições de criatividade são numerosas e muitos autores separam a criatividade, associada à novidade radical e rompedora, da noção comum de criatividade pessoal”.

Alencar e Fleith (citando STEIN, 1974; 2003, p. 162), entendem criatividade como “processo que resulta em um produto novo, aceito como útil e/ou satisfatório por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo”.

Diversos autores citados em estudos de Alencar e Fleith (2003) entendem criatividade como a criação de algo novo, ideia ou produto, com relevância social, admitindo a novidade como invenção de produto ou obra artística; outros admitem o conceito de reinvenção, ou seja, a reelaboração ou melhoria incremental de algo útil pré-existente. Bellón (2006, p. 231) cita que Kirton (1989) considera a existência de dois estilos de “*creatividad cuyo resultado se traduce en la mejora de una idea, producto o servicio, o bien, en la transformación a través de la ruptura de un esquema establecido*”, revelando que o primeiro estilo guarda correlação como o entendimento de criatividade, além de sugerir novas ideias, é permeada por refinamento, reorganização e reestruturação dessas ideias.

Enfocando o mundo organizacional, Motta (1997, p. 230) cita que criatividade “consiste no processo de desenhar e construir novos produtos, serviços ou forma de comportamento individual e organizacional”. E acrescenta: “Refere-se a um processo crítico da realidade que resulta em algo antes desconhecido e não-praticado”.

No meio empresarial, criatividade é tratada mais como invenção, que seriam “novas ideias somadas à ação ou à implementação - que resultam em uma melhoria, em um ganho ou em lucro” (HSM Management, 2005, p. 25). Sobre inovação, que também interessa ao escopo deste estudo, é definida como “introdução intencional, dentro de um grupo ou organização de ideia, processos, produtos ou procedimentos novos para a unidade, relevante de adoção e que visa gerar benefícios para o indivíduo, grupo, organização ou sociedade maior” (WEST e FARR, 1990, p. 9 *apud* ALENCAR e FLEITH, 2003, p. 163).

Alencar e Fleith (2003) apresentam contribuições teóricas de três modelos que abordam a conceituação e interação dos componentes do processo criativo, que são o “Modelo Componencial da Criatividade”, de Amábile, o modelo da “Perspectiva de Sistema”, de Csikszentmihalyi e a “Teoria do Investimento em Criatividade”, de Sternberg e Lubart.

Amábile (1999, p. 116) cita que a criatividade encontra terreno fértil na conjugação de três componentes, a saber: o conhecimento, o raciocínio criativo e a motivação, que enformam o que chama de “Modelo Componencial da Criatividade”. A autora reserva importância ímpar à motivação em seu modelo (AMABILE *apud* ALENCAR e FLEITH, 2003, pp. 1-8), e acrescenta que os executivos podem influenciar a ação desses componentes “para melhor e para pior -, por meio das práticas e condições do local de trabalho”.

No bojo do modelo da “Perspectiva de Sistema”, de Csikszentmihalyi, apresentado por Alencar e Fleith (2003), a criatividade é tida como um ato, ideia ou produto que altera o estado da arte, e resulta da interação do convívio com o meio, cabendo por isso admitir-se que o processo criativo é sistêmico e não um fenômeno individual. De acordo com o autor, três fatores compõem a criatividade: o indivíduo com sua bagagem genética e experiências pessoais; o domínio – que seria o conhecimento; e o campo, que pode ser o sistema social e, no caso desta pesquisa, o ambiente de trabalho.

Abordando a “Teoria do Investimento em Criatividade”, de Sternberg e Lubart (1995, 1969), Alencar e Fleith (2003) aludem aos componentes do processo criativo, que são a inteligência, os estilos intelectuais, o conhecimento, a personalidade, a motivação e o contexto ambiental, que operaram em interação. Citam os autores (STERNBERG e LUBART, *apud* ALENCAR e FLEITH, 2003, pp. 1-8) que aspectos intrínsecos e extrínsecos laboram de forma equânime para a criatividade e teriam pouca capacidade de suprir a deficiência um do outro, à

exceção da alta motivação, que poderia compensar eventual insuficiência de interação de cada um dentre os demais.

Sobre os elementos do pensamento criativo, Guilfor e Merrifield (1960, apud TORRANCE, 1964, p. 164) consideravam os componentes “definições como produções e transformações divergentes”. Tempos depois, com novas pesquisas, os estudiosos do tema alteraram as bases conceituais e incorporaram novos fatores ao pensamento criativo: “sensibilidade a problemas, flexibilidade (espontaneidade figurativa, adaptação figurativa e espontaneidade semântica), fluência (vocabular, expressiva e ideativa), originalidade, elaboração e redefinição (figurativa, simbólica, semântica)”.

As bases conceituais e modelos abordados permitem vislumbrar imbricações entre os componentes da criatividade, conferindo-lhes caráter de processo criativo em que os diversos aspectos podem agir com menor ou maior intensidade de acordo com diferentes fases, a indicar que inexiste forma única, linear, para o processo criativo. Não seria, pois, apropriado cogitar-se de um “Leito de Procrusto” em que a criatividade seria desenvolvida da mesma forma e do qual adviria, também de forma igual, a ideia nova e brilhante, o que enseja inquietações acerca dos momentos da jornada criativa.

Sobre o processo, Alencar e Fleith (2003) recorrem a contribuições teóricas de Poincaré, para quem o processo compreenderia uma fase reflexiva, outra de amadurecimento e a última de verificação de ideias; de Helmholtz (citado por Stein, 1974), que aludia a três fases, que seriam saturação, incubação e iluminação; e de Wallas (1926, 1973), que trata de quatro estágios do processo: preparação, incubação, iluminação e verificação.

Para Catford e Ray (2006, p 38-41), as fases de uma jornada de indivíduos de sucesso se assemelham às etapas do processo criativo, e citam que este compreende as etapas de preparação, frustração, incubação, estratégia, iluminação e verificação, enquanto a jornada dos indivíduos compreenderia a inocência, chamado à aventura, iniciação, aliados, rompimento e celebração.

Esses autores lecionam que a “preparação” seria uma fase otimista em que o indivíduo tem ideia do que quer e reúne dados para seu empreendimento; a “frustração” seria uma etapa em que a pessoa “se enreda nas malhas de um desafio imprevisto”, e “as coisas nem sempre acontecem como foram planejadas”; a “incubação”, em que a pessoa desiste, “temporariamente, de enfrentar o desafio. Resolve fazer outra coisa, mas o problema, mesmo inconscientemente, continua a martelar o seu cérebro”. Nesse período, o indivíduo traça uma série de estratégias para

vencer a etapa de incubação que, no dizer dos autores, podem ser várias de acordo com perfil de cada pessoa:

estratégias intelectuais, como fazer uma lista de prós e dos contras, elaborar planos detalhados ou meditar sobre os problemas; estratégias sentimentais, como procurar apoio moral, avaliar os sentimentos nessas determinadas circunstâncias ou para se sentir melhor, apelar para o senso lúdico e para a distração; estratégias físicas, como relaxamento e ginásticas; estratégias espirituais, como meditação, visualização, recursos oníricos ou diálogo com um guia interior. Por fim, estratégias que não se encaixam em nenhuma dessas categorias como: estímulos cerebrais regulares para suscitar ideias, vislumbres sensoriais durante o banho, mudanças no ambiente ou a continuação de um diário (CATFORD e RAY, 2006, p. 40).

E continuam os autores na descrição das fases do processo citando a “iluminação”, que ocorreria no ápice da incubação e das estratégias. Seria o “achei”, o “eureka”, o “estalo”. Para Catford e Ray, esta fase viria em forma de “excitação ou espanto por você ter encontrado a forma de resolver o desafio. Outras vezes, ela chega de mansinho, acompanhada de uma sensação de ‘isso é tão óbvio’... Na “verificação”, que seria a última fase do processo, o indivíduo testa a ideia, concretiza, vê como as pessoas reagem. É a fase que “o traz de volta ao terreno plano [...] com a sensação de uma sabedoria recém descoberta” (CATFORD, RAY, 2006, p. 41).

Essas fases do processo criativo teriam a seguinte correlação com a jornada de um indivíduo: preparação (inocência, em que se pergunta qual é a situação inicial); frustração (o chamado da aventura, no qual se decide o que precisa ser resolvido); preparação (iniciação, que é o estabelecimento de sequência de etapas); estratégias (aliados, que seria a busca de apoiadores); iluminação (seria o rompimento, no qual a meta e a resolução são definidas e alcançadas); e verificação (que corresponderia à celebração, na qual se perguntaria como estará o “*status quo*” depois do sucesso).

Outros aportes teóricos auxiliam na investigação das fases do processo, com realce para a curiosidade e a observação. É o caso, segundo Alencar e Fleith (2003) citando Estrada (1989), para quem a preparação seria antecedida pelo questionamento; referindo a Smirnov e Leontiv (1960), para os quais uma das etapas, a preparação, envolveria a formulação do problema, a elaboração das hipóteses e do método de investigação; lembrando Beveridge (1988), que diz ser necessário treinar o poder de observação e considerar hipóteses que se apresentem. Este último é pensamento semelhante ao de Amábile (1996) que, descrevendo o processo, cita a curiosidade como uma estimulação interna e primeira etapa da jornada.

Catford e Ray (2006, p. 42) também acrescentam a curiosidade como componentes do processo criativo ao citar que a criatividade requer do indivíduo “quatro armas do herói criativo”, que seriam “confiança na sua criatividade”, “suspensão de julgamentos negativos”, “observação precisa” e “perguntas engenhosas”.

O cabedal teórico ressalta a importância da fase de preparação para o processo criativo, nas quais o indivíduo exercita a curiosidade e a observação. Esta requer esforços para coleta de elementos, de leitura, anotações, exploração, pensar e repensar para, mediante ponderação de hipóteses, caminhos e conveniências, passar para etapas seguintes.

Num corte mais processualístico da criatividade voltado para a produção de bens e serviços, o periódico *Update*, da HSM *Management*, de novembro/dezembro de 2004, número 15, realça a importância da fase de preparação ao descrever o processo de inovação em sete etapas: busca de novas oportunidades e novas necessidades do mercado, análise de fontes de informação e conhecimento, avaliação de oportunidades e de competências centrais, definição do projeto, desenho do produto e do processo, rotinas de produção e distribuição, e exploração do mercado e interações, parecendo-nos que as três primeiras seriam próprias da fase de preparação para inovação.

Em que momento e como surge a ideia iluminada são perguntas recorrentes. De forma geral, como a literatura indica a inexistência de forma única do despertar da criatividade, eis que é um processo envolvendo pessoas e ambientes, o “Estalo de Vieira” não avisaria, “não apitaria na curva”, não ocorreria de igual maneira e situação para todos os indivíduos. É o que permite entender de relatos sobre o processo criativo de cientistas (Einstein e Arquimedes), matemático (Poincaré) e de músicos (Mozart e Tchaikovsky), os quais produziam em diferentes condições e ambientes (ALENCAR e FLEITH, 2003).

As contribuições teóricas apresentadas confirmam que a iluminação súbita não escolhe hora e lugar, mas requer do indivíduo certo estado propício, antecedido de esforços que lhe impregnem de intenções criativas e certa abertura para se desvincular, em dados momentos, do processo. Talvez, em situações inusitadas e inesperadas, advenham a luz súbita, o estalo, o “*insight*”, o “*clik*”, “o Eureka”, o achado.

Beveridge (1988, apud ALENCAR e FLEITH, 2003) salienta condições mentais que permitem a criatividade aflorar ao referir-se a “contemplar por tempos prolongados os dados e o problema até que a mente esteja saturada de informações” e “após períodos de intenso trabalho,

abandonar temporariamente o problema dedicando-se a atividades leves que não requeiram esforço mental” (2003, p. 55), ou seja, é apropriado harmonizar desafios, labor e estado lúdico.

Conforme discorrido, o processo produtivo é permeado por fatores que se manifestam de formas diferentes, em momentos diversos, o que sugere a inexistência de traço único de personalidade propício à criatividade, mas à conjugação de diversos perfis. Alencar e Fleith (2003, p. 19-20), referindo-se a estudos sobre perfis pessoais propícios à criatividade, abordam características de personalidades, aspectos ambientais e traços intelectuais favoráveis à criatividade. Citam pesquisas de Mackinnon (1965, 1967, 1975), para quem os traços característicos de uma pessoa inventiva são: intuição, flexibilidade cognitiva, percepção do indivíduo como ser responsável, perseverança no trabalho, pensamento autônomo, maior interesse por significados e menos por detalhes, convivência fácil com ambiguidade, espontaneidade, abertura ao novo e interesses incomuns.

No livro “Admirável Criatividade”, Silva (2000, p. 11) cita que “criar é unir suas fantasias com o senso prático. Mas isto requer informações, conhecimento de coisas que podem até parecer estranhas, mas que certamente redundarão em bons frutos”. Para o autor (2000, p. 26), é necessário despertar a fantasia, “que passemos a ver as coisas de outras posições...”, o que equivale a dizer que é necessário lançar olhares diferentes sobre o que existe. Essa afirmação guarda correlação com o que disse Sêneca: “um pigmeu sobre um gigante pode ver mais que ele” (1956, p. 310), constante da obra de Ivan Lins - não o compositor da música popular brasileira - sobre o Padre Antonio Vieira, e com o papel da curiosidade e observação como alavancas do processo de criação.

Delineado o processo criativo como conseqüência da interação do indivíduo com o ambiente e, portanto, no caso das organizações, diretamente dependente do clima organizacional, se afigura oportuno trazer à baila aportes teóricos sobre práticas de gestão e comportamentos capazes de gerar climas organizacionais prejudiciais ou estimuladores da criatividade no trabalho.

Amabile (1999) cita que os fatores do seu “Modelo Componencial da Criatividade” - o raciocínio criativo, o conhecimento e a motivação - devem ser apoiados por desafios, liberdade, recursos, grupos de trabalho heterogêneos, encorajamento pela supervisão e apoio organizacional.

Alencar e Fleith (2003) listam como inibidores da criatividade as barreiras “estruturais” (centralização e formalização, concentração de poder), “sociais e políticas” (normas e jogos de poder nas organizações, relevância de status), “processuais” (procedimentos e regulamentos



rígidos, apego ao “normal regulamentado”), “recursos” (financeiros, humanos, materiais, informacionais), e “individuais e atitudinais” (vinculadas a aspectos psicológicos como aversão ao risco, insegurança, inflexibilidade, etc.). Como atributos de ambientes organizacionais favoráveis citam o “apoio e reconhecimento aos empregados”, que seria suporte e aceitação de iniciativas; “diversidade de perfis na formação de equipes”, conformada pela composição de equipes com pessoas de pensamentos divergentes; “a autonomia”, que seria “empoderamento” das pessoas para iniciar coisas; e “sistema de premiação dependente do desempenho”, que seria constituído de recompensas pelo proveito para a organização (ALENCAR e FLEITH, 2003, p. 170).

Tanto Amábile (1999) como Alencar e Fleith (2003) sugerem, de forma implícita ou explícita, que o encorajamento dos colaboradores para iniciar empreitadas novas como forma de estimular a criatividade deve partir dos gestores e permear toda a organização.

E que papéis teriam os gestores na geração de clima organizacional propício ao desenvolvimento e à expressão da criatividade dos colaboradores da empresa? O estudioso KELLEY, em artigo “As dez faces da inovação”, editado na revista *HSM Management*, de março-abril de 2006, (p. 27-28), cita papéis de gerentes facilitadores da inovação, que seriam o de “antropólogo”, que traz ensinamento e ideias contempladas no comportamento humano; o “experimentador”, que cria protótipos por meio de processo de tentativa e erro; o “polinizador”, aquele que atua em diversos setores e introduz culturas diferentes na organização; o “corredor especialista em corridas de obstáculos”, que é aquele que desenvolve destrezas para superar obstáculos; o “colaborador”, que reúne e lidera equipes ecléticas para criar novas combinações e soluções; o “diretor”, que comanda grupos de pessoas talentosas e contribui para seu sucesso; o “arquiteto de experiências”, o que experimenta soluções além das funcionalidades aparentes para estabelecer relação em nível mais profundo com as necessidades das empresas; o “cenógrafo”, aquele que cria clima e espaços para a equipe desenvolver inovações; o “cuidador”, o que se antecipa às necessidades dos clientes e exige soluções em patamares superiores aos normais; e o “contador de histórias”, aquele que impregna a organização de entusiasmo e traz valores externos à empresa.

Romero (2006) em seu artigo “Liderazgo Creativo”, que trata de características de líder criativo e do binômio líder-equipe, cita que, para uma organização aliar altos níveis de produtividade à qualidade de vida dos colaboradores, deve haver “*ejercicio de um liderazgo*

*creativo capaz de diseñar esquemas de transformación de sus miembros, procesos y ...”* (2006, p. 531) e acrescenta que líderes criativos equilibram sua atuação entre as responsabilidades com as organizações e suas responsabilidades com as pessoas, citando “*saben que su desempeño laboral está intimamente relacionado a su desarrollo personal-racional*” (idem, ibidem).

Na esteira dos contributos teóricos, é razoável concluir que as características dos arquétipos de pessoas criativas vicejam, em menor ou maior proporção, em ambientes agradáveis para o trabalho, pois são traços de personalidade que se manifestam de acordo com as características socioculturais de um grupo, ou seja, das células de trabalho agrupadas ou em separado.

### **Abordagem metodológica**

A pesquisa foi qualitativa e quantitativa, que no dizer de Lüdke e Bauer (1999), são complementares em pesquisas do âmbito das ciências sociais, como é o caso de estudos de clima organizacional. Foi aplicada no período de março a abril de 2005.

### **Participantes**

A população pesquisada foi a totalidade dos empregados da organização em âmbito nacional com 52% de respondentes. Este estudo, no entanto, alcança somente três unidades, ora denominadas unidades A, B e C, por conveniência metodológica com vistas a diagnosticar a situação e propiciar tomada de decisão para, conforme o caso, manter e revigorar o clima observado, ou adotar novas ações para melhorar o clima objetivando favorecer o processo criativo.

As unidades A, B e C têm a população de 81 colaboradores, tendo respondido a pesquisa 59 indivíduos, representando 72,8% do contingente e amostra significativa.

### **Instrumentos**

Utilizaram-se questionários para coletas de dados contendo 66 questões objetivas sobre fatores componentes de clima organizacional e perguntas de dados biográficos. Cada respondente atribuiu notas de 1 a 5, numa escala em que 1 representa a percepção de desempenho mais baixo da questão e 5 o mais elevado.

## **Procedimentos**

Na primeira etapa, que foi qualitativa, identificaram-se fatores do clima organizacional da empresa, envolvendo 94 empregados, por intermédio de 24 entrevistas com gestores da Matriz, da área negocial e psicólogos da empresa, e de 7 grupos focais que contaram com 10 empregados cada um, da área meio e da área finalística, com cargos gerenciais e sem cargos gerenciais.

Realizou-se análise de conteúdos das falas dos entrevistados para identificar os fatores interferentes no clima organizacional, o que possibilitou a elaboração do questionário, resultando 9 fatores com respectivas descrições e perguntas. O processo de elaboração das perguntas contou, ainda, com validação semântica e análise por conhecedores da temática para garantir clareza e objetividade das perguntas.

Os questionários foram apresentados aos respondentes por intermédio de *intranet*, e respondidos pelos empregados no seu ambiente de trabalho, em seu terminal.

Na primeira etapa da pesquisa o quórum de participação foi significativo, mas a empresa resolveu encaminhar, via *intranet*, questionários para empregados selecionados aleatoriamente, dentre os que não tinham participado da pesquisa anterior, para aumentar a participação.

## **RESULTADOS**

No fator “Justiça e transparência”, que é a percepção de justiça e clareza quanto às condições de ascensão e reconhecimento profissional, e equidade na distribuição de oportunidades, a média da empresa foi 2,86. A unidade “A” ficou com 2,62, a unidade “B” com 2,43 e a unidade “C” com 2,44.

Em “Remuneração e Reconhecimento”, que é a percepção sobre as políticas de recompensas e remuneração, a média da empresa foi 2,90. A unidade “A” ficou com 2,81, a unidade “B” com 2,99 e a unidade “C” com 2,94.

Quanto a “Identificação”, que é a sintonia com a missão, o papel social, os valores; amor e orgulho pela instituição; reconhecimento externo, segurança e status, a média da empresa foi 4,01. A unidade “A” ficou com 3,86, a unidade “B” com 3,80 e a unidade “C” com 3,86.

Sobre “Suporte ao Desempenho”, que é a avaliação dos recursos (ambientais e técnicos) que a empresa oferece para a execução do trabalho, a média da empresa foi 2,96. A unidade “A” ficou com 2,80, a unidade “B” com 3,52 e a unidade “C” com 3,09.

No fator “Relacionamento entre Pares”, que é o relacionamento interpessoal no grupo e suporte social dos colegas de trabalho, a média da empresa foi 3,99. A unidade “A” ficou com 3,68, a unidade “B” com 4,05 e a unidade “C” com 4,01.

Em “Relacionamento com a Chefia”, que é a percepção quanto à forma de gerenciar e ao relacionamento entre o gestor e os subordinados, a média da empresa foi 3,54. A unidade “A” ficou com 3,04, a unidade “B” com 3,45 e a unidade “C” com 2,97.

No fator “Desafio e Participação”, que é o chamamento para tarefas de relevância e percepção quanto ao grau de participação e autonomia do papel profissional, a média da empresa foi 3,63. A unidade “A” ficou com 3,37, a unidade “B” com 3,69 e a unidade “C” com 3,23.

No item “Clareza”, que é o conhecimento das metas e sua relação com os resultados almejados, a média da empresa foi 3,58. A unidade “A” ficou com 3,17, a unidade “B” com 3,22 e a unidade “C” com 3,31.

No fator “Sobrecarga e Estresse”, que é a percepção de desconforto e tensão causada por carga de trabalho e pressão para o cumprimento das tarefas, a média da empresa foi 2,02. A unidade “A” ficou com 1,88, a unidade “B” com 2,49 e a unidade “C” com 2,23.

Para facilitar a visualização, eis um quadro resumo dos resultados:

Fatores	Média Empresa	Unidade A	Unidade B	Unidade C
Justiça e transparência	2,86	2,62	2,43	2,44
Remuneração e reconhecimento	2,90	2,81	2,99	2,94
Identificação com a organização	4,01	3,86	3,80	3,86
Suporte ao desempenho	2,96	2,80	3,52	3,09
Relacionamento com os pares	3,99	3,68	4,05	4,01
Relacionamento com a chefia	3,54	3,04	3,45	2,97
Desafio e participação	3,63	3,37	3,69	3,23
Clareza	3,58	3,17	3,22	3,31
Sobrecarga e estresse	2,02	1,88	2,49	2,23
Média das médias	3,28	3,02	3,29	3,12

## **DISCUSSÃO E RESULTADOS**

No fator “Justiça e transparência”, as médias das unidades ficaram abaixo da média da organização, que se situava em patamar mediano (nota 2,86 de um total de 5). A descrição do fator corresponde a igualdade de condições para satisfazer o desejo e desafio da prosperidade dos empregados, e denota que os colaboradores não se sentem suficientemente reconhecidos como valiosos para a empresa e esclarecidos quanto aos critérios de ascensão profissional.

No fator “Remuneração e reconhecimento”, cuja descrição é a percepção sobre as políticas de recompensas e remuneração, duas unidades apresentaram percepção superior, moderada, à média da empresa, que se afigura medíocre (2,90), e outra percepção inferior moderada. Tais indicadores denotam que os entrevistados não estão satisfeitos nem insatisfeitos com a política de recompensas e remuneração. Comparando-se o resultado desse item com o resultado de “Justiça e transparência”, cujos índices ficaram abaixo da média da empresa, infere-se que os entrevistados demandam mais por estes que por políticas de recompensas e remuneração, ou seja, se ressentem mais de transparência em nomeações e oportunidades que de recompensas e remuneração.

Considerando-se que recompensa e remuneração são fatores extrínsecos à motivação – este um forte componente da criatividade segundo a Amabile (1999), não se vislumbra interferência negativa destes fatores no processo criativo.

No entanto, observa-se que compõe o fator “Justiça e transparência” o reconhecimento pelo profissional, que para alguns empregados pode ser traduzido em termos pecuniários, e para outros pode carregar significado imaterial e qualitativo. Em que pese ao reconhecimento provir de meio extrínseco, seu sentido pode ter caráter de foro pessoal, com certo corte de motivação intrínseca e, por isso, correlacionado à motivação. No entanto, os resultados não se afigurariam muito críticos ao processo criativo.

No fator “Identificação”, o de maior nota atribuída por todos os entrevistados da empresa, as unidades apresentaram índices elevados, mas abaixo da média da empresa. Este item labora favoravelmente ao processo criativo. A descrição do fator – sintonia com a missão, o papel social, os valores, amor e orgulho pela instituição, reconhecimento externo, segurança e status, configuram sensações, atributos imateriais operadores de motivações de caráter intrínseco, que é componente da criatividade no dizer de diversos autores como Alencar e Fleith (2003), Sternberg

e Lubart (1995, 1969, citados por Alencar e Fleith, 2003), Catford e Ray (1991) e Amabile (1999).

O item “Suporte ao desempenho” demonstra que duas unidades têm percepção abaixo da média da empresa, e outra tem percepção superior. Este item interfere de forma significativa no processo criativo, pois vinculado ao conhecimento, atributo da criatividade citado pelos autores que tratam da temática. Por mais alto que seja o conhecimento, sua manifestação somente ocorrerá se providos recursos materiais, ambientais e informacionais, que são insumos básicos ao processo produtivo, este compreendido como fonte de produtos inéditos, reinventados ou melhorados. Ressalva-se que recursos ambientais atuam, também, no estado psicológico dos colaboradores, pois, de acordo com Alencar e Fleith (2003), condições ambientais amenas favorecem ao estado de bem-estar das pessoas. Pela importância desse componente para criatividade e em função da avaliação apresentada, o fator labora favoravelmente ao processo criativo nas unidades.

No item “Relacionamento com os pares”, que representa as relações interpessoais no grupo e suporte social dos colegas de trabalho, duas unidades apresentam média modestamente superior à da empresa, que é elevada, e outra média inferior, igualmente modesta. Trata-se de componente significativo do “ambiente de trabalho”, que pode gerar preservação ou crescimento de auto-estima (como a pessoa se percebe), respeito ao ser, amizade, compaixão, respeito à diversidade, flexibilidade, adiamento ou isenção de julgamento e acolhida ao pensamento divergente (CASTANHO, 2000), que são atributos geradores de ambientes psicológicos favoráveis ao desenvolvimento e oportunidades de emprego de potencialidades dos indivíduos e, por isso, facilitadores do processo criativos. Sob esse aspecto, as unidades contam com ambiente propício à criatividade.

Em “Relacionamento com a chefia”, as unidades pesquisadas apresentaram médias de 3,04, 3,45 e 2,97, destoando da média geral da empresa que foi de 3,54. Se afigura distante a média de 2,97, a denotar estilo gerencial afastado do desejável para gerar ambiente propício à criatividade. De acordo com Amabile (1998), estilos gerenciais mais voltados para coordenação, produtividade e controle são capazes de minar o potencial criativo de uma equipe. É possível que na unidade com média 2,97 as ações gerenciais estimuladoras da criatividade sejam tímidas, que no dizer da autora são os “desafios”, que consistem em estimular a motivação intrínseca por intermédio da conjugação adequada entre pessoas e atividades de acordo com o conhecimento

construído e potencial criativo; “liberdade”, que seria autonomia para os colaboradores exercitar novas formas e meio de executar processos; “recursos”, que aludem ao tempo necessário e orçamento para aparelhamento do ambiente produtivo; “composição heterogênea dos membros da equipe”, tanto em nível de conhecimento quanto sob os aspectos de estilos de raciocínios e paradigmas.

Segundo o referencial teórico, não se afigura salutar ao processo produtivo o estilo gerencial autocrático, em que o gerente tudo sabe e, no mais das vezes, comunica aos pares as decisões por ele tomadas numa mera busca de homologação. Ou seja, a equipe operaria mais em função das decisões superiores - fatores extrínsecos, que por motivação intrínseca advinda do interesse, da satisfação e do desafio do trabalho. Neste item se inscreve “*la autoridad imponente o impositiva del que manda y obliga*” (DÍEZ, 2006, p. 217), que é capaz de retirar dos colaboradores a sua autonomia e sua independência para pensar, decidir e fazer.

De acordo com a literatura sobre liderança, Covey (1989), Kouzes e Posner (1991) e Hamel e Prahalad (1995), a “chefia”, ou líderes, devem apresentar como traços característicos integridade, julgamento, inteligência, desafio, coragem e bondade, o que poderá despertar nos liderados admiração, reconhecimento, lealdade e bom relacionamento, com o que caracterizaria o papel do líder, que é influenciar pessoas, fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos do grupo, o que talvez não ocorra em duas das unidades pesquisadas à vista dos resultados.

Em “Desafio e participação”, uma unidade ficou com média superior à média da empresa, e duas ficam em patamares inferiores. A participação confere certo sentido de pertinência à equipe, compartilhamento de responsabilidade pelos resultados e pelos destinos da empresa, sendo, pois, fator atinente à motivação intrínseca, que é componente de realce da criatividade conforme constante dos aportes teóricos.

O fator desafio e participação é capaz de influenciar outros fatores como “relacionamento com a chefia”, “justiça e transparência”, que se refere às condições de ascensão e reconhecimento profissional e equidade na distribuição de oportunidade. A unidade que teve a menor média neste fator foi a mesma que obteve média inferior no item “relacionamento com a chefia”, que talvez reforce o indicativo da presença de estilo autocrático de gestão. Quanto a “desafio”, segue a mesma linha de pertencimento e responsabilidade pelos destinos da empresa, podendo ocasionar frustração dos colaboradores e redução da auto-estima, incidindo em diminuição da motivação intrínseca e, por conseqüência, inibir o potencial criativo.

No item “clareza”, a média das unidades ficou abaixo da média da empresa. Isso se explica talvez porque, só recentemente houve quantificação de metas pesquisadas, enquanto no restante da maioria das unidades da empresa as metas eram quantificadas por período. Mas esse fator talvez não labore de forma significativa para o processo criativo, em função de as métricas envolvidas serem pautadas eminentemente por raciocínio quantitativista.

Os resultados do fator “Sobrecarga e estresse” denotam quadro crítico na organização, no que é acompanhado pelas unidades pesquisadas, demonstrando ambiente adverso ao processo criativo. A média da empresa foi 2,02, em duas unidades o resultado foi um pouco superior e inferior numa terceira.

A propósito do papel da sobrecarga e estresse no trabalho, o periódico Carta capital – Ano XII, número 397, de julho 2006, traz matéria em que informa constatações da importância do sono e dos sonhos para a memória, e que o aprendizado e a criatividade têm impulsionado modismos que se alastram, sobretudo, no ambiente corporativo. E seguem-se cenas de pessoas dormindo no escritório, em grupos ou isolados, em ambientes preparados para tanto.

A par de dificultar a manifestação de competências e habilidades, o estresse é capaz de redundar em males físicos e psicossomáticos, levando o indivíduo a processo vicioso de desânimos, cansaço, falta de tempo, pouca resistência a pressões laborais e inibição da capacidade criativa, fazendo com que o trabalho seja algo pouco agradável. Labora desfavoravelmente tanto sob o ponto de vista físico quanto psicológico do empregado e, por isso, dotado de certo potencial inibidor do pensar.

### **À guisa de conclusão**

As unidades “A”, “B” e “C” apresentaram como fatores de clima organizacional propícios ao desenvolvimento e manifestação da criatividade “suporte ao desempenho” e “relacionamento com os pares”, requerendo dos líderes e equipes a manutenção dos aspectos que cooperam para tal quadro.

Os resultados nos fatores “identificação com a organização”, “desafio e participação” e “clareza” indicam performance mediana comparativamente à percepção dos empregados da empresa como um todo. No entanto, sob a ótica de ambiente propício ao processo criativo, a avaliação configura quadro pouco favorável e passível de ajuste, carecendo, portanto, de ações



para melhoria da percepção desses fatores pelos empregados. Representam oportunidades de reforço de ações nas unidades pesquisadas para preveni-las de ensejo a quadro que possa ser considerado desfavorável ao processo da criatividade.

Os fatores “relacionamento com a chefe” e “sobrecarga e estresse” se distanciam da média da empresa e se situam em patamares abaixo do desejado para que o clima organizacional possa ser considerado propício ao processo criativo. Embora apresente resultado próximo ao da média da empresa, o fator “remuneração e reconhecimento” indica que os empregados não estão insatisfeitos nem satisfeitos nesse particular, caracterizando elemento neutro no clima organizacional, mas não favorável ao processo criativo. Tratam-se de aspectos que merecem terapêutica estruturada, comportando elaboração de plano de ação baseado em aprofundamentos teóricos cuidadosos, validações pela equipe, implementação determinada e acompanhamento amigável dos resultados pelos liderados, pelos líderes e pelo líder dos líderes.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. S. de; FLEITH, D. S. **Criatividade: múltiplas perspectivas**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003.

\_\_\_\_\_. Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol 19, n.1, Brasília, jan./abr. 2003.

AMABILE, T. M. Como não matar a criatividade. **HSM Management**, n.12, n. 6, p.110-116, São Paulo, jan./fev. 1999.

BELLÓN, F. M. El producto creativo. In: LA TORRE, Saturnino; VIOLANTE, Verónica (Coord.). **Comprender y evolucionar la creatividad: uno recurso para mejorar la calidad de la enseñanza**. Málaga/Espanha: Ediciones Aljibe, 2006.

CASTANHO, A E. L. M. A Criatividade na sala de aula universitária. In: I.P.A Veiga & Castanho, A E.L.M. (Org.). **Pedagogia universitária. A aula em foco**. Campinas: Papyrus, 2000. P. 75-89

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DÍEZ, D. de Prado. Activadores e inibidores de la creatividad. In: LA TORRE, Saturnino; VIOLANTE, Verónica (Coord.). **Comprender y evolucionar la creatividad: uno recurso para mejorar la calidad de la enseñanza**. Málaga/Espanha: Ediciones Aljibe, 2006.

CATFORD L; RAY, M. **O Caminho do herói cotidiano**: estratégias para encontrar o seu espírito criativo. São Paulo: Cultrix, 1991.

COVEY, S. **Os sete hábitos das pessoas muito eficazes**. São Paulo: Best Seller, 1989.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HSM Management Update 15. A escada de aprendizado e inovação. **HSM Management**, nº 47, p.1, São Paulo, nov./dez. 2004.

KELLEY, T. As dez faces da inovação. **HSM Management**, v. 10, n. 2, p. 24-28, São Paulo, mar./abr. 2006.

KOUZES, J. M; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**: como conseguir feitos extraordinários em organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

LINS, Ivan. **Aspectos do Padre Antônio Vieira**. Rio de Janeiro: São José, 1956.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli D. A. **A pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1999.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, A C. **A Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1997.

\_\_\_\_\_. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

ROMERO, H. A Liderazgo creativo. In: LA TORRE, Saturnino; VIOLANTE, Verônica (Coord.). **Comprender y evolucionar la creatividad**: uno recurso para mejorar la calidad de la enseñanza. Málaga/Espanha: Ediciones Aljibe, 2006.

SILVA, J. C. **Admirável criatividade**. Salvador: Bureau, 2000.

TAYLOR, C. W. Alguns conhecimentos, necessidades e diretrizes. In: TAYLOR, Calvin W. (Org.). **Criatividade**: progresso e potencial. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 1964.

TORRANCE, E. Paul. Educação e criatividade. In: TAYLOR, Calvin W. (Org.). **Criatividade:** progresso e potencial. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 1964.