



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

MEIRE CRISTINA CUNHA

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE CONDIÇÕES PARA CRIAR  
E SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR DO DISTRITO FEDERAL**

Brasília – DF

2010

MEIRE CRISTINA CUNHA

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE CONDIÇÕES PARA CRIAR  
E SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR DO DISTRITO FEDERAL**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutora, Maria de  
Fátima Bruno de Faria

Brasília – DF

2010

Cunha, Meire Cristina.

Análise da Relação Entre Condições para Criar no Ambiente de Trabalho e Satisfação no Trabalho em uma Instituição de Ensino Superior do Distrito Federal / Meire Cristina Cunha. – Brasília, 2010.

73 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2010.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria de Fátima Bruno de Faria, Departamento de Administração

1. Estímulos à Criatividade. 2. Barreiras à Criatividade. 3. Satisfação no Trabalho

# **ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE CONDIÇÕES PARA CRIAR E SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO DISTRITO FEDERAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

Meire Cristina Cunha

Doutora, Maria de Fátima Bruno de Faria  
Professor-Orientador

Mestre, Domingos Sávio Spezia  
Professor-Examinador

Doutora, Tatiane Paschoal  
Professor-Examinador

Brasília, 26 de agosto de 2010

Hoje e sempre: às minhas filhas queridas, amores e luzes da minha vida. Verdadeiros motivos de toda minha dedicação e luta.

## AGRADECIMENTOS

A Deus por todos os presentes que me concedeu ao longo da vida.

A toda minha família pelo apoio nas horas difíceis e pelo conforto nas de ausência.

À prof.<sup>a</sup> Maria de Fátima pela acolhida sempre carinhosa e paciente, orientações pontuais e brilhantes e, principalmente, por acreditar em meu trabalho pela segunda vez.

À prof.<sup>a</sup> Maria Luiza por todas as oportunidades e pelas orientações de vida.

À Dani, auxiliar de pesquisa da Equipe do Portal dos Fóruns de EJA do Brasil, por se mostrar tão generosa e companheira.

A todos os funcionários do Departamento de Administração pela paciência e carinho nesta segunda habilitação. Em especial, à Vanderlea.

A todos os professores do Curso de Administração que, de alguma forma, colaboraram para minha formação acadêmica e profissional. Especialmente, à professora Priscila Dourado que despertou em mim o interesse pelo tema satisfação no trabalho.

Ao Fernando do SINPRO, pelo patrocínio dos questionários utilizados em minha pesquisa.

A todos os funcionários da instituição foco desta pesquisa que colaboraram para que esta se realizasse.

Especiais à prof.<sup>a</sup> Késia Rozzett, pelas orientações competentes (em todos os sentidos), por ser tão prestativa e respeitosa com seus alunos e por ter me socorrido todos os dias e noites incansavelmente. Isso foi fundamental para que eu continuasse minha caminhada, meus votos de sucesso sempre.

## RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo principal identificar se há relação entre os indicadores de condições para criar no ambiente de trabalho e os de satisfação no trabalho de funcionários de uma instituição de ensino superior do Distrito Federal. O conceito de criatividade adotado neste estudo foi o proposto por Bruno-Faria (1996) que aborda esse fenômeno como a produção de idéias novas e apropriadas ao contexto organizacional. Quanto à satisfação no trabalho adotou-se a definição de Siqueira (2008) que considera o nível de contentamento do trabalhador com relação a cinco dimensões do seu ambiente de trabalho (colegas de trabalho, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções). O tipo de pesquisa utilizada foi de natureza quantitativa. Quanto aos fins pode ser considerada descritiva e quanto aos meios documental e de campo. A pesquisa foi realizada com 36 profissionais do órgão de recursos humanos e da secretaria de curso de graduação de uma Instituição de Ensino Superior do Distrito Federal. Foram utilizados dois instrumentos de pesquisa: Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT) composto por 54 itens e Escala de Satisfação no Trabalho (EST) com 15 itens. Foram feitos cálculos das médias e desvios padrão, correlações de Pearson e análise de variância (ANOVA) entre as duas áreas analisadas. A maior média do ICCAT foi do fator de estímulos “Suporte do gerente imediato” e a menor foi de barreiras “Atuação inadequada do gerente”. A maior média da EST foi para “Satisfação com a chefia” e a menor foi “Satisfação com as promoções”. A correlação mais significativa entre estímulos à criatividade e satisfação no trabalho foi “Clima entre colegas de trabalho” e “Satisfação com colegas”. A de barreiras à criatividade e satisfação no trabalho foi “Atuação inadequada do gerente” e “Satisfação com a chefia”. A ANOVA evidenciou diferenças significativas entre as médias dos fatores de estímulo “Clima entre colegas” e de satisfação no trabalho entre a área de RH e a referida secretaria. Os resultados evidenciam que a presença de condições favoráveis à criatividade no ambiente de trabalho pode gerar satisfação do trabalhador com essa realidade e, também, que satisfação no trabalho pode criar condições para que as pessoas produzam idéias novas no contexto organizacional.

Palavras-chaves: Estímulos à criatividade   Barreiras à criatividade   Satisfação no trabalho

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Gráfico Variável Demográfica Sexo .....                          | 38 |
| Figura 2: Gráfico Variável Demográfica Idade.....                          | 39 |
| Figura 3: Gráfico Variável Demográfica Tempo de serviço nessa empresa..... | 39 |
| Figura 4: Gráfico Variável Demográfica Grau de escolaridade .....          | 40 |



## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1: Estímulos à Criatividade..... | 21 |
| Quadro 2: Barreiras à criatividade..... | 22 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT) .                             | 35 |
| Tabela 2: Escala de Satisfação no Trabalho (EST).....   | 36 |
| Tabela 3: Média e DP dos fatores que compõem Estímulos à Criatividade .....                                 | 41 |
| Tabela 4: Média e DP dos fatores que compõe Barreiras à Criatividade .....                                  | 42 |
| Tabela 5: Média e DP dos itens do fator Características do ambiente físico .....                            | 42 |
| Tabela 6: Média e DP dos itens do fator Clima entre os colegas de trabalho .....                            | 43 |
| Tabela 7: Média e DP dos itens do fator Liberdade de ação.....  | 44 |
| Tabela 8: Média e DP dos itens do fator Atividades desafiantes.....   | 44 |
| Tabela 9: Média e DP dos itens do fator Ações e estratégias organizacionais em apoio às idéias novas.....   | 45 |
| Tabela 10: Média e DP dos itens do fator Suporte do gerente imediato .....                                  | 46 |
| Tabela 11: Média e Desvio Padrão dos itens do fator Excesso de serviço e escassez de tempo .....            | 46 |
| Tabela 12: Média e DP dos itens do fator Atuação inadequada do gerente .....                                | 47 |
| Tabela 13: Média e DP dos itens do fator Problemas organizacionais .....                                    | 48 |
| Tabela 14: Média e DP dos fatores que compõe Satisfação no trabalho.....                                    | 49 |
| Tabela 15: Média e DP dos itens do fator Satisfação com os colegas.....                                     | 50 |
| Tabela 16: Média e DP dos itens do fator Satisfação com o salário .....                                     | 50 |
| Tabela 17: Média e DP dos itens do fator Satisfação com o chefe .....                                       | 51 |
| Tabela 18: Média e DP dos itens do fator Satisfação com a natureza do trabalho .                            | 51 |
| Tabela 19: Média e DP dos itens do fator Satisfação com as promoções .....                                  | 52 |
| Tabela 20: Correlações de Pearson entre estímulos à criatividade e satisfação no trabalho .....             | 53 |
| Tabela 21: Correlações de Pearson entre barreiras à criatividade e satisfação no trabalho .....             | 54 |
| Tabela 22: Correlações de Pearson entre estímulos e barreiras à criatividade e variáveis demográficas ..... | 55 |

|   |    |
|---|----|
| Tabela 23: Correlação de Pearson entre satisfação no trabalho e variáveis demográficas..... | 56 |
| Tabela 24: Análise de Variância (ANOVA) entre os fatores e as Áreas .....                   | 56 |

## SUMÁRIO

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | INTRODUÇÃO .....   | 11 |
| 1.1   | Contextualização .....   | 11 |
| 1.2   | Formulação do problema.....  | 13 |
| 1.3   | Objetivo Geral.....  | 14 |
| 1.4   | Objetivos Específicos .....  | 14 |
| 1.5   | Justificativa .....  | 14 |
| 2     | REFERENCIAL TEÓRICO .....  | 17 |
| 2.1   | Criatividade nas organizações.....                                   | 17 |
| 2.1.1 | Importância da criatividade nas organizações.....                    | 18 |
| 2.1.2 | Aspectos e influências do ambiente de trabalho na criatividade ..... | 20 |
| 2.1.3 | Criatividade e inovação .....  | 24 |
| 2.2   | Satisfação no trabalho.....  | 25 |
| 2.2.1 | Conceitos e abordagens de satisfação no trabalho.....                | 25 |
| 2.2.2 | Fatores que podem influenciar a satisfação no trabalho .....         | 27 |
| 2.2.3 | Satisfação e insatisfação no trabalho .....                          | 29 |
| 3     | MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....                                  | 32 |
| 3.1   | Tipo e descrição geral da pesquisa .....                             | 32 |
| 3.2   | Caracterização da organização .....                                  | 33 |
| 3.3   | População e amostra.....   | 34 |
| 3.4   | Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....                    | 34 |
| 3.5   | Procedimentos de coleta e de análise de dados .....                  | 37 |
| 4     | RESULTADOS E DISCUSSÃO .....   | 38 |
| 4.1   | Médias e Desvios Padrão.....   | 41 |
| 4.2   | Correlações de Pearson e Análise de Variância (ANOVA).....           | 53 |

|   |  |    |
|---|--|----|
| 5 | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....          | 61 |
|   | REFERÊNCIAS.....                         | 64 |
|   | ANEXOS .....                             | 67 |
|   | Anexo A – Instrumentos de Pesquisa ..... | 67 |

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório será apresentada a contextualização do tema, bem como o problema de pesquisa que será abordado. Serão apresentados também o objetivo geral e os específicos que conduzirão este trabalho. Por fim, será apresentada a justificativa trazendo a relevância de se abordá-lo.

## 1.1 Contextualização

Nos últimos tempos a administração pública vem sofrendo grandes transformações. Hoje, somente os princípios administrativos presentes na Constituição Federal não são suficientes para atender a demanda por serviços públicos de qualidade, uma vez que, a sociedade, mais consciente dos seus direitos, exige cada vez mais do Estado. Com isso, uma nova forma de pensar e de agir dos agentes públicos se faz necessário.

Com as constantes mudanças ocorridas no mundo altamente globalizado e os avanços tecnológicos, o mercado passou a exigir profissionais cada vez mais capazes de não somente se adaptarem facilmente às mudanças, mas de acompanhá-las. A competitividade fez com que as organizações investissem de forma eficiente em todos seus recursos, quer sejam tecnológicos, financeiros, materiais, com especial atenção à gestão de pessoas. Todavia, é sabido que justamente as pessoas são as responsáveis por administrar todos os outros. Portanto, o diferencial de uma empresa que pretende competir no mercado é contar com profissionais capacitados, qualificados, eficientes, motivados, satisfeitos e criativos.

Partindo desses pressupostos, torna-se necessário que as organizações invistam no seu capital humano por meio da qualificação e treinamento das habilidades possíveis. Principalmente, valorizem o trabalhador proporcionando um ambiente capaz de fornecer as condições necessárias para que ele crie idéias novas e gere inovação para as empresas. Mas, sobretudo, que eles se sintam satisfeitos nesse processo.

Os primeiros estudos sobre satisfação no trabalho surgiram na primeira década do século XX, a partir de pesquisas de Frederick Taylor. Seu conceito estava diretamente ligado à fadiga e ao salário, e suas possíveis conseqüências na produtividade (DEL CURA; RODRIGUES, 1999). Desses primeiros estudos até os dias atuais, a satisfação do trabalhador tem sido um dos fenômenos mais estudados no campo do comportamento organizacional (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003; MARTINS; SANTOS, 2006).

Segundo Martinez e Paraguay (2003, p. 2), esse interesse se deve pela influência que essa variável provavelmente exerce “sobre o trabalhador, afetando sua saúde física e mental, atitudes, comportamento profissional, social tanto com repercussões para a vida pessoal e familiar do indivíduo como para as organizações”.

Dentre um conjunto de atribuições do indivíduo em seu ambiente de trabalho, a habilidade para criar tornou-se um diferencial competitivo para as empresas. Segundo Bruno-Faria e Alencar (1996), a criatividade é um fenômeno universal e que pode ser desenvolvido, contudo necessita de determinadas condições para que se manifeste. Para Rodrigues e Silva (1998, p. 62), as organizações precisam criar “condições que favoreçam um ambiente de trabalho criativo” para que as pessoas desenvolvam seu potencial criativo.

Vale ressaltar a importância dessas condições no ambiente de trabalho para que os indivíduos criem idéias novas, principalmente no que diz respeito à satisfação do trabalhador neste mesmo ambiente. Portanto, é fundamental que as empresas investiguem melhor esses construtos e o impacto que eles exercem nos resultados da empresa.

Discutir o papel do trabalhador, suas contribuições para o desenvolvimento das empresas e as influências do ambiente de trabalho em seu desempenho profissional tem sido temas muito em voga nos dias atuais. Muito embora criatividade e satisfação no trabalho sejam variáveis que têm despertado o interesse de pesquisadores do comportamento organizacional há diversas décadas, a relação existente entre ambas ainda é uma lacuna que precisa ser mais bem explorada.

## 1.2 Formulação do problema

A criança é criativa por natureza. Ao nascer desenvolve habilidades fantásticas com muita facilidade. Aprende muito rapidamente coisas que são alheias a seu mundo, uma linguagem falada e corporal que não é a sua. Está sempre inventando e reinventando histórias sem medo, usando principalmente seus instintos e imaginação. Com o tempo essa facilidade de criar coisas novas vai diminuindo.

O adulto, um “ser aprendiz orgânico cósmico” (ANGELIM, 2006, p.6), deve estar apto a aprender a aprender; a construir e a desconstruir; a criar e a recriar por toda a vida e ao longo dela. Contudo, essa aptidão orgânica do homem pode não ser estimulada, desenvolvida, praticada e aprimorada da maneira como deveria na administração pública.

Percebe-se que em algumas empresas públicas, sobretudo as que possuem uma cultura organizacional mais arraigada, os empregados tendem a ter dificuldades para desenvolver a criatividade em seu ambiente de trabalho, seja por fatores nesse ambiente ou por aspectos individuais que podem atuar como barreiras.

Identificar possíveis barreiras e, principalmente, encontrar meios que estimulem os trabalhadores para que consigam expressar suas habilidades criativas é fundamental para aumentar a produtividade das empresas. Compreender de que forma a satisfação no trabalho pode conduzir a esses resultados deve ser um dos principais fatores a serem pesquisados pelos gestores.

Dessa maneira, o presente trabalho buscou descrever as condições para criar no ambiente de trabalho e a satisfação do trabalhador com o trabalho que realiza visando responder à seguinte questão de pesquisa: há relação entre a percepção de condições para criar no ambiente de trabalho e a percepção de satisfação no trabalho de funcionários do órgão de recursos humanos – RH e da secretaria do departamento de um curso de graduação de uma Instituição de Ensino Superior do Distrito Federal?



### **1.3 Objetivo Geral**

Identificar a existência de relação entre indicadores de condições para criar no ambiente de trabalho e de satisfação no trabalho com funcionários de uma Instituição de Ensino Superior do Distrito Federal. .

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Identificar as condições para criar - estímulos e barreiras - que podem influenciar na expressão da criatividade de funcionários de uma Instituição de Ensino Superior;
- Mensurar a percepção de funcionários de uma Instituição de Ensino Superior quanto à satisfação no trabalho;
- Verificar se há correlação entre as variáveis demográficas e a percepção de condições para criar no ambiente de trabalho;
- Verificar se há correlação entre as variáveis demográficas e a percepção de satisfação no trabalho.

### **1.5 Justificativa**

O mercado competitivo trouxe a reflexão de que nada adianta uma empresa investir em máquinas, novas tecnologias, infra-estrutura, práticas e políticas se as mesmas não souberem gerenciar pessoas. Criar um ambiente onde as pessoas se sintam estimuladas e motivadas a manifestarem a criatividade tornou-se fundamental para que as empresas atinjam seus objetivos. Essa é uma exigência frente às mudanças constantes, onde as organizações devem ter flexibilidade, rapidez e criatividade nas ações para conseguir acompanhá-las com sucesso.

Nesse sentido, Bruno-Faria (1996) corrobora afirmando que cada vez mais se reconhece a importância da criatividade para as organizações, pois devido às rápidas e constantes mudanças é vital que as mesmas contem com profissionais

criativos. A respeito disso, Alencar (1998) reforça que a atenção acerca da criatividade vem crescendo e que essa habilidade deve ser canalizada e fortalecida a favor do sucesso da organização.

Após realizar um levantamento dos diversos modelos teóricos existentes na literatura sobre satisfação no trabalho, Martins e Santos (2006) consolidam a idéia de que as empresas também são responsáveis pela satisfação do trabalhador em seu ambiente de trabalho.

Sobre o impacto que a satisfação no trabalho exerce sobre os resultados dentro das empresas, Handel (2005 apud COELHO JÚNIOR; MOURA, 2008, p. 1) aborda que

indivíduos considerados mais satisfeitos com o seu trabalho, e que percebem maior autonomia e liberdade decisória na consecução de rotinas organizacionais, tendem a se envolver mais com seu trabalho e a percebê-lo mais em função das chamadas recompensas intrínsecas, relacionadas aos seus interesses, demandas e necessidades, o que impacta em seu desempenho.

Diante disso, e no sentido de se compreender melhor a importância dos estudos sobre satisfação no trabalho, é fundamental reconhecer que “saber o que motiva, o que satisfaz o trabalhador, é descobrir o procedimento a ser adotado com relação a ele, para que melhore seu desempenho profissional” (SILVA JÚNIOR, 2001, p. 47).

Mesmo clara a importância desses dois construtos para os estudos organizacionais, há pouca produção científica sobre criatividade nas organizações e menos ainda quanto às influências da satisfação no trabalho para a criatividade no ambiente de trabalho. Sobre isso, Crespo (2004, p. 94) ressalta que existem poucas pesquisas sobre os “fatores que influenciam a expressão do potencial criador dos empregados”, apesar da importância da criatividade ser reconhecida como vital para as organizações.

Na revisão de literatura de pesquisas realizadas no país acerca do tema criatividade nas organizações, percebeu-se que pouco foi aprofundado a respeito dos fatores que a influenciam e sua correlação com satisfação no trabalho. Para tanto, essa pesquisa visou analisar fatores que ainda não foram tão bem explorados em pesquisas anteriores, como correlacionar as condições para criar e satisfação no ambiente de trabalho.

Portanto, a contribuição prática desse estudo dar-se-á na obtenção de dados que facilitem a compreensão por parte dos gestores de como a satisfação no

trabalho pode estimular ou provocar barreiras à criatividade dentro do ambiente de trabalho. Corrobora também no intuito de fornecer subsídios para o entendimento das possibilidades do comportamento desses sujeitos no ambiente organizacional e as especificidades que podem contribuir para a efetividade nas empresas.

Para uma melhor compreensão dos assuntos abordados neste trabalho, no segundo capítulo será apresentada a revisão na produção científica no país sobre os temas tratados, a saber: criatividade e satisfação no trabalho. A descrição do tipo de pesquisa utilizada - quantitativa através de levantamento de dados, de forma a alcançar os objetivos propostos - foi abordada no terceiro capítulo. No quarto capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa e feita uma breve discussão dos mesmos à luz da literatura. O quinto capítulo será destinado às considerações finais e recomendações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo destina-se à pesquisa da produção científica no país acerca da criatividade nas organizações e satisfação no trabalho. O assunto criatividade foi dividido em quatro seções: criatividade nas organizações, no qual serão apresentados alguns conceitos sobre o tema; a importância da criatividade nas organizações; os aspectos e influências do ambiente de trabalho na criatividade, traçando possíveis barreiras e estímulos à criatividade no ambiente de trabalho; por fim, criatividade e inovação uma vez que essa última é a própria criatividade colocada em prática pelas empresas.

O tema satisfação no trabalho foi dividido em três seções: alguns conceitos e abordagens sobre o tema; os fatores no ambiente de trabalho que podem influenciar a satisfação do trabalhador e, por último, satisfação e insatisfação do trabalhador com o trabalho que ele exerce.

### 2.1 Criatividade nas organizações

Nesta seção serão apresentados resultados das pesquisas identificadas na produção científica do país sobre o tema criatividade nas organizações, no que tange: alguns conceitos sobre o tema, sua importância para as organizações, os aspectos e influências do ambiente de trabalho e, por fim, criatividade e inovação.

Segundo Valentim (2008, p. 3), criatividade origina-se da palavra *creare* que, em latim, significa “criar, fazer, elaborar”. Segundo a autora, “a criatividade necessita de um sujeito que deseja realizar algo novo para si mesmo ou para os outros”. Na percepção da autora, o indivíduo criativo é dotado de características e traços ímpares que afetam sua atuação enquanto profissional.

Pereira, Mussi e Knabben (1999, p. 4) definem criatividade como um processo de “dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando determinados fins”.

Para Vasconcellos (1990 apud RODRIGUES; SILVA, 2007, p.18), criatividade é descrita como um processo de intuição “que chega à solução de um

problema sem passar por um procedimento estruturado e utiliza todo um conjunto de conhecimentos que o indivíduo possui, muitas vezes, de forma inconsciente.”

O conceito de criatividade para Bruno-Faria (1996) está ligado à produção de idéias novas e apropriadas ao contexto organizacional. A criatividade “está relacionada aos processos de pensamento que se associam com a imaginação, o *insight*, a invenção, a intuição, a inspiração, a iluminação e a originalidade” (ALENCAR, 1995, p. 7).

No entanto, Daza (2003, p. 88) esclarece que criatividade não pode ficar restrita “às técnicas para gerar novas idéias, pois precisam complementar-se com uma visão em princípios, uma liderança da motivação e um enfoque de participação de qualidade”. Segundo o autor, o ambiente de trabalho competitivo traz uma variedade rica no que tange à expressão da criatividade apoiada pela “ampla vivência de liberdade.”

Alencar (1986, p.12) observa que as definições para o termo criatividade são muitas e que não há um consenso para seu significado exato, não sabendo ao certo se seria a mesma uma habilidade diferente da inteligência ou se uma faceta dessa habilidade. Contudo, há um ponto em comum nos principais conceitos sobre criatividade ao se afirmar que a mesma se dá pela “emergência de um produto novo seja uma idéia ou invenção original, seja a re-elaboração de produtos ou idéias já existentes”.

Após apresentar algumas abordagens teóricas sobre criatividade nas organizações, será apresentada a seguir a importância desse construto para as empresas e, também, a sua relevância para as organizações.

### 2.1.1 Importância da criatividade nas organizações

As constantes e rápidas mudanças de cenários, trouxeram ao mundo dos negócios a realidade de que somente aquelas que estiverem aptas a encarar a competitividade no mercado conseguirão atingir suas metas com sucesso. Nos últimos tempos, pesquisadores passaram a estudar o tema criatividade e suas influências no ambiente organizacional mais expressivamente. Com isso, surgiram

“diferentes concepções e abordagens” (BRUNO-FARIA; VEIGA; MACÊDO, 2007, p. 2).

A respeito disto, Bruno-Faria (1996, p. 1) aborda que a criatividade é um fenômeno multifacetado que envolve aspectos tanto do ambiente quanto do indivíduo e que vem despertando o interesse de diversos estudiosos pela importância e contribuição para a concorrência no mercado.

Rodrigues e Silva (2007, p. 19) também afirmam que a criatividade, em razão de sua importância para as organizações, vem sendo um tema muito discutido no ambiente organizacional. Segundo os autores, sua importância resulta das constantes e rápidas mudanças e competitividade que exigem que as empresas criem novas e melhores maneiras de enfrentar esses desafios. Além do que a criatividade é fator crucial no “processo de transformação do conhecimento em valor”. Ainda segundo os autores a criatividade “desponta como uma habilidade indispensável para auxiliar o indivíduo na adaptação ao novo e as situações de incerteza e complexidade do cenário de mudança”.

A partir de novos problemas decorrentes do cenário globalizado, Crespo (2004) reforça que para enfrentá-los as empresas necessitam contar com pessoas que pratiquem seu potencial criativo no trabalho apresentando idéias novas. Leal (2007, p. 68) destaca que “a criatividade é decisiva no processo de adaptação/reinvenção, e assegura a continuidade da organização enquanto unidade social”.

Com as freqüentes mudanças, tornou-se primordial que as organizações criem condições para que os indivíduos possam expressar a criatividade no ambiente de trabalho. Isso se dá pelo fato de que “contar com profissionais que possam solucionar problemas com criatividade e encontrar novas alternativas é fundamental para as organizações” (BRUNO-FARIA, 2004, p. 1).

Fica evidente a importância da criatividade para o desempenho das empresas, principalmente no contexto do ambiente externo atual. Todavia, é necessário discutir as condições de trabalho no ambiente interno das empresas capazes de fornecer subsídios que favoreçam sua expressão. A seção a seguir tem a finalidade de abordar os aspectos e as influências desse ambiente para a criatividade nas empresas.

## 2.1.2 Aspectos e influências do ambiente de trabalho na criatividade

O homem tende a ter dificuldades em aceitar idéias novas e sair de sua zona de conforto experimentando outras vivências. O novo gera incertezas e medo. Devido à resistência às mudanças, “introduzir uma inovação nem sempre é algo simples” (ALENCAR, 1995, p. 7).

Determinados fatores e características do ambiente de trabalho influenciam a criatividade e para que ela aconteça é necessário criar condições para que os indivíduos possam expressá-la em seu ambiente de trabalho. Valentim (2008, p. 11) destaca que

as abordagens sociointeracionistas da criatividade consideram que as condições para que o processo criativo ocorra incluem: a pessoa que cria, as relações interpessoais, o papel do ambiente organizacional e as relações da pessoa que cria com os líderes e com os projetos organizacionais.

Alguns autores afirmam que as características da organização não são os únicos fatores de estímulos ou barreiras à criatividade; as características dos indivíduos são também fundamentais para esse processo. Certas características do sujeito criativo são descritas por Valentim (2008, p. 4), nas quais

a criatividade humana está relacionada com a necessidade de transcender os limites pré-estabelecidos. O sujeito criativo possui algumas características que o diferenciam dos sujeitos não criativos. É altruísta, persistente, motivado, ousado, sensível, intuitivo, tem percepção aguçada, é flexível, observador, receptivo, tem espírito investigativo, é autoconfiante, tem visão holística, é autocrítico, é auto-suficiente e independente.

Crespo (2004, p. 98) reforça que “o ambiente é apenas um dos fatores que influenciam a expressão da criatividade e que aspectos pessoais daqueles que executam o trabalho [...] além das interações entre indivíduos e seus ambientes, constituem também importantes fatores.”

Diante disso, Rodrigues e Silva (1998, p.63) esclarecem que é necessário que as organizações criem condições favoráveis a um ambiente de trabalho criativo para que a criatividade possa ser expressa e desenvolvida.

Em pesquisa realizada com o objetivo de identificar os fatores de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, Bruno-Faria e Alencar (1996, p. 52) após a realização de entrevistas junto a 25 profissionais de diferentes áreas do

Distrito Federal, reuniram as respostas dos participantes em 12 categorias relativas a estímulos à criatividade, expostas no Quadro 1:

|  |  |
|--|--|
| <b>Ambiente físico</b>                   | Espaço físico para as pessoas, espaço para material de trabalho, iluminação, mobiliário, silêncio, temperatura adequada  |
| <b>Comunicação</b>                       | Existência de canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações, informações internas claras, objetivas e disponíveis, intercâmbio com outras organizações   |
| <b>Desafios</b>                          | Tarefas ou missões desafiantes que estimulem a expressão do potencial criador; considerar importante o trabalho que realiza  |
| <b>Estrutura organizacional</b>          | Redução dos números hierárquicos, normas flexíveis, menos burocracia, descentralização do poder  |
| <b>Liberdade e autonomia</b>             | Liberdade para decidir como fazer seu trabalho e para agir de forma diferente dos colegas e do chefe; senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho   |
| <b>Participação</b>                      | Valorização da iniciativa, maior poder de decisão na área de atuação, participação nos processos de tomada de decisão e na solução de problemas da organização como formas de estímulo à expressão do potencial criador dos empregados |
| <b>Recursos tecnológicos e materiais</b> | Máquinas, equipamentos, recursos financeiros e materiais diversos que facilitem o processo de produção e implementação de novas idéias   |
| <b>Salário e benefícios</b>              | Remuneração adequada, política de benefícios, sistema de recompensas como forma de estímulo a idéias inovadoras  |
| <b>Suporte da chefia</b>                 | Postura de receptividade, flexibilidade, aceitação, estímulos a novas idéias, respeito às opiniões divergentes dos empregados  |
| <b>Suporte do grupo de trabalho</b>      | Aceitação dos colegas, relacionamento interpessoal favorável e estimulantes às idéias novas, reuniões com troca de experiências, diálogo e confiança entre as pessoas, espaço para descontração e alegria                              |
| <b>Suporte organizacional</b>            | Estímulo à criatividade, reconhecimento do trabalho criativo, mecanismos para desenvolvimento de novas idéias, planejamento e definição de metas de trabalho, cultura voltada para inovação  |
| <b>Treinamento</b>                       | Capacitação e treinamento dos empregados visando ao desenvolvimento do seu potencial criador e à busca de novas soluções para os problemas, capacitando-os para o trabalho e preparando-os para a abertura a inovações                 |

Quadro 1: Estímulos à Criatividade

Fonte: Bruno-Faria e Alencar (1996, p. 52)

Nestas doze categorias de estímulos à criatividade agrupadas pelas autoras, a maior frequência de respostas foi para Suporte organizacional com 48%. Muito próximos também ficaram Estrutura organizacional e Suporte da Chefia, respectivamente 44% e 40% das respostas. A menor frequência ficou para Desafios com frequência de respostas dos participantes de apenas 4%.



Bruno-Faria e Alencar (1996, p. 53) também agruparam as respostas dadas pelos participantes da mesma pesquisa em 13 categorias de barreiras à criatividade, como observadas no Quadro 2:

|   |   |
|---|---|
| <b>Ambiente físico</b>                            | Ausência para guardar material de trabalho, espaço físico insuficiente para o número de empregados, presença de ruídos, calor, pouca iluminação, outras características desfavoráveis ao processo de criação                                |
| <b>Características da chefia</b>                  | Chefes que não ouvem os funcionários, ao valorizam suas idéias e produções, não aceitam idéias novas, não estimulam a criatividade dos empregados, mantêm distância entre eles e seus subordinados, não estabelecem metas a serem cumpridas |
| <b>Características da tarefa</b>                  | Tarefas repetitivas, sem desafios, excessivamente rotineiras  |
| <b>Comunicação</b>                                | Dificuldade de acesso às informações, ausência ou poucos canais de comunicação que possibilitem a sua democratização na empresa   |
| <b>Cultura organizacional</b>                     | Não-aceitação de idéias novas, não-enfrentamento de riscos, o que ocasiona medo de errar e reforça o medo de mudança; não-valorização de idéias criativas, rigidez e acomodação   |
| <b>Estrutural organizacional</b>                  | Rígida, burocrática, autoritária, normas muito rígidas, sistema de punição severo, organização muito fechada, ênfase na padronização de comportamentos, excesso de hierarquias, centralizada, falta de diretrizes claras                    |
| <b>Falta de liberdade e autonomia</b>             | Não há liberdade para agir, tomar decisões, questionar as ordens dadas, por em prática idéias novas   |
| <b>Falta de recursos tecnológicos e materiais</b> | Ausência ou carência de recursos materiais e/ou equipamentos, dificultando a execução do trabalho e a colocação em prática de novas idéias  |
| <b>Falta de treinamento</b>                       | Ausência ou insuficiência de treinamento e cursos voltados para o desenvolvimento de habilidades necessárias ao desempenho pleno das funções exercidas nas empresas e à expressão do potencial criador                                      |
| <b>Influências político-administrativas</b>       | Mudanças polico-administrativas constantes, ocasionando alterações no trabalho e redirecionamento de objetivos e metas da empresa; ingerências políticas desestimulando a produção criativa   |
| <b>Relações interpessoais</b>                     | Ausência de diálogo, inexistência ou poucas atividades em grupo, falta de confiança entre as pessoas, não-aceitação de novas idéias por parte dos colegas, conflitos  |
| <b>Salário e benefícios</b>                       | Sistema de retribuição desestimulante, baixos salários, política de recompensas ao trabalho criativo inexistente ou inadequada  |
| <b>Volume de serviços</b>                         | Excesso de atividades, falta de atividades, falta de funcionários, intensa pressão do tempo   |

Quadro 2: Barreiras à criatividade

Fonte: Bruno-Faria e Alencar (1996, p. 53)

Percebe-se nesta pesquisa realizada pelas autoras - a partir das 13 categorias de barreiras à criatividade no ambiente de trabalho - que Estrutura organizacional tanto foi considerado um dos estímulos mais percebidos pelos participantes, como também a maior barreira à criatividade apontada por 48% dos

participantes. As Características da chefia – que também se inclui entre os estímulos – foi o segundo fator com maior frequência, seguido pelas Relações interpessoais, respectivamente 44% e 40%. Entretanto, Influências político- administrativas não foi percebido como um fator de barreira à criatividade por nenhum participante desta pesquisa.

Alencar (1998, p. 21) esclarece que “tanto as normas, os valores, os tabus, os sistemas de incentivo e punições afetam a expressão da criatividade”, uma vez que a mesma depende de processos que estão enraizados na cultura. A autora também argumenta que diversas organizações ignoraram o potencial para a “competência, responsabilidade e produtividade” e acabam estimulando mais a “dependência e a passividade do que a iniciativa e a criatividade.”

A autora analisa que os fatores de ordem sociocultural, tais como valores e normas da sociedade influenciam profundamente o comportamento do indivíduo tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele. Sobre a influência de valores no comportamento do indivíduo em seu ambiente de trabalho, a autora ainda considera que tal influência pode “ser ilustrada pela ênfase no coletivo, na lealdade e no espírito de equipe” (ALENCAR, 1998, p.19).

A criatividade nas organizações é um processo que ocorre a partir da interação das influências entre os fatores organizacionais e os individuais (ALENCAR, 1995). Para Valentim (2008, p. 4), pode ser dividido em sete passos o processo criativo, a saber

1. Percepção e recepção da questão;
2. Análise e delineamento da questão;
3. Apropriação da questão;
4. Cognição sobre a questão;
5. Julgamento e análise crítica da questão;
6. Seleção e escolha de alternativas;
7. Experimentação e avaliação para o aprimoramento da idéia.

Após traçar os aspectos e as influências do ambiente de trabalho na criatividade dos trabalhadores, infere-se a importância das empresas desenvolverem condições para criar neste mesmo ambiente. A próxima seção aborda alguns conceitos de inovação e sua importância para as empresas.

### 2.1.3 Criatividade e inovação

Nas seções anteriores foram destacados aspectos e especificidades da criatividade no ambiente de trabalho. Nesta última seção sobre criatividade, serão apresentados alguns estudos sobre inovação. Vale ressaltar que inovação é considerada atualmente como um grande recurso de competitividade para as empresas, uma vez que são as idéias novas geradas pelos empregados e colocadas em prática pelas empresas. Por isso, a escolha de se abordar esse tema neste estudo.

Enquanto criatividade é conceituada como a criação, geração, produção de idéias novas, inovação é a parte prática desse processo. A palavra inovação significa renovação em latim, que teve sua origem na palavra *innovazione* (VALENTIM, 2008). Inovação é a implantação de idéias criativas dentro de uma organização (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996). Para Terra (2000, p.39) a criatividade é com freqüência associada à inovação e relacionada ao “conceito de invenção” que está associado a “descobertas e idéias tecnológicas”.

É de extrema importância para as organizações encontrarem o eixo de como executar uma inovação e como “facilitar o processo de adaptação dos indivíduos à mudança” como aborda Alencar (1995, p. 7). A autora enumera alguns fatores que podem inibir o surgimento de idéias novas nas organizações: hábito; intolerância à ambigüidade; baixa tolerância às mudanças; dogmatismo; medo do desconhecido; baixa propensão a correr riscos.

A respeito da relação entre criatividade e inovação, Valentim (2008) aborda que para inovar, antes se deve criar, ou seja, a inovação é a criatividade em ação. Segundo a autora, criatividade é o pensar algo novo, já inovação é a execução dessa idéia nova. Contudo, apesar da criatividade ser a primeira etapa para a inovação, nem sempre uma idéia nova se concretizará em uma inovação, pois para que isso ocorra é necessário que tal idéia seja passível de implementação.

Bruno-Faria, Veiga e Macêdo (2007) também concordam que não é suficiente apenas que algo tenha certo grau de novidade e valor, mas que tenha condições de ser implementado. Para Pinheiro e Pinheiro (2006), não há muito consenso entre os autores sobre o que seja criatividade, contudo os autores explicitam que inovar não significa necessariamente criar algo novo. No que tange à

criatividade e inovação, deve-se converter a competência individual em inovar para uma competência coletiva organizacional, a qual se transforma em um grande recurso de competitividade para as empresas.

Alencar (1995) destaca que a inovação é sem dúvida um grande desafio e, para nossa sociedade, uma necessidade atual. A autora sugere que as potencialidades do ser humano devem ser estimuladas e desenvolvidas e para isso é necessário que se criem condições adequadas, principalmente, para que as potencialidades das pessoas nas organizações sejam reconhecidas e aproveitadas devidamente.

Sobre o clima psicológico presente nas organizações, Alencar (1995) argumenta que o mesmo é fundamental para a promoção da criatividade e inovação. Para a autora, ao se introduzir a inovação dentro de uma organização é necessário que sejam analisados tanto os fatores internos da própria organização que podem servir de barreiras à inovação, quanto as variáveis ligadas aos indivíduos que também podem facilitar ou dificultar as mudanças necessárias.

Nesta última seção foram abordados alguns conceitos de inovação, além da relação entre criatividade e inovação. Nas próximas seções, serão apresentados alguns conceitos de satisfação no trabalho e de que forma essa variável pode influenciar a criatividade dos empregados dentro das organizações.

## **2.2 Satisfação no trabalho**

A seção sobre satisfação no trabalho apresentará resultados de pesquisas realizadas na produção científica do país sobre o tema. Alguns conceitos e abordagens serão apresentados, bem como uma breve contextualização histórica sobre o tema.

### **2.2.1 Conceitos e abordagens de satisfação no trabalho**

Diversos estudos apontam a satisfação no trabalho como uma das variáveis mais importantes dentro das organizações e uma das mais estudadas em

comportamento humano (SILVA JÚNIOR, 2001; MARTINS; SANTOS, 2006; COELHO JÚNIOR; MOURA, 2008).

Como já abordado, os estudos sobre satisfação no trabalho iniciaram-se na primeira metade do século XX (DEL CURA; RODRIGUES, 1999). Ao traçar o histórico das pesquisas sobre satisfação no trabalho, Siqueira (2008, p. 265) destaca que esse “é um tema que tem mobilizado a atenção de pesquisadores do comportamento organizacional e de gestores empresariais desde as primeiras décadas do século XX”. A respeito disso, Del Cura e Rodrigues (1999) apontam que os primeiros estudos surgiram por volta de 1912. Entretanto, Martinez e Paraguay (2003) afirmam que o estudo sistematizado dessa variável deu-se a partir da década de 1930.

Apesar de existirem, há décadas, diversas pesquisas nessa área da psicologia organizacional não há um consenso pelos pesquisadores sobre o conceito de satisfação no trabalho, teorias ou modelos teóricos e nem tampouco suas causas e componentes (DEL CURA; RODRIGUES, 1999; SILVA JÚNIOR, 2001; MARTINEZ; PARAGUAY, 2003; MARTINS; SANTOS, 2006).

Após uma revisão na produção científica no país, percebe-se que existem diferentes definições para satisfação no trabalho. Isso acontece devido às diferentes opções teóricas assumidas pelos autores (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003). Há algumas correntes de pesquisadores que se referem à satisfação no trabalho como sinônimo de motivação e, inclusive, abordam o tema fazendo referência a diversas teorias motivacionais (SILVA JÚNIOR, 2001; MARTINEZ; PARAGUAY, 2003; MARTINS; SANTOS, 2006; SIQUEIRA, 2008).

O conceito mais clássico para satisfação no trabalho é abordado por Locke (1976, apud DEL CURA; RODRIGUES, 1999, p. 3) que a definiu como “um estado emocional agradável ou positivo, que resultou da avaliação de algum trabalho, ou de experiências no trabalho”. Para Coelho Júnior e Moura (2008), esse estado emocional é determinado por agentes e eventos relacionados com o trabalho que é capaz de promover a satisfação do indivíduo em seu ambiente de trabalho.

Segundo Siqueira (2008) o conceito de satisfação no trabalho corresponde ao nível de contentamento do trabalhador com relação a cinco dimensões do seu ambiente de trabalho: colegas de trabalho, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções.

Após realizar um aprofundado estudo sobre satisfação no trabalho Martins e Santos (2006) concluem que o modelo que melhor explica esse construto é o da teoria das necessidades de realização. As autoras afirmam que esse modelo sugere que a satisfação do trabalhador “é determinada pelo grau no qual o trabalho atende às necessidades de realização do indivíduo, básicas para o seu bem-estar”. (MARTINS; SANTOS, 2006, p. 197)

Martinez e Paraguay (2003) em pesquisa realizada com o objetivo de analisar satisfação no trabalho na perspectiva das ciências sociais, abordam diversos conceitos acerca da satisfação analisando-a como sinônimo de motivação, como atitude, como estado emocional e satisfação como antônimo de insatisfação no trabalho.

Segundo Martins e Santos (2006, p. 196), satisfação no trabalho “é uma variável de natureza afetiva e se constitui num processo mental de avaliação das experiências no trabalho que resulta num estado agradável ou desagradável”.

A respeito da expressão satisfação no trabalho, Siqueira (2008, p. 267) ressalta que “representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações”.

Vroom (1964 apud MARTINS; SILVA, 2006, p. 196) define satisfação no trabalho como uma “reação antecipada a um resultado ou expectativa que o empregado espera conseguir”.

Após revisar a produção científica sobre satisfação no trabalho no país, diferentes conceitos sobre o tema foram abordados nesta seção. A seção a seguir apresentará alguns aspectos e fatores do ambiente de trabalho que podem influenciar a satisfação do trabalhador com o trabalho que ele exerce.

### 2.2.2 Fatores que podem influenciar a satisfação no trabalho

Determinar quais fatores contribuem para a satisfação do trabalhador em seu ambiente de trabalho é fundamental no sentido das empresas traçarem as condições necessárias para que a satisfação aconteça. Diante disso, Marquese e Moreno (2009, p.75) afirmam que “a satisfação no trabalho e a capacidade para o trabalho constituem fatores essenciais para os trabalhadores”.

Siqueira (2008) considera, pelo acúmulo de estudos, que as características pessoais dos trabalhadores, do ambiente físico ou da estrutura das organizações contribuem pouco para explicar as variações nos níveis de satisfação. Porém, ao revisar a literatura nacional, a autora aborda as evidências que sinalizam para as influências das características no ambiente organizacional e, principalmente no que se referem às políticas e práticas gerenciais, tais como

o forte impacto de fatores do contexto sócio-organizacional, tais como valores organizacionais, percepções de justiça, percepções de suporte e de reciprocidade que emergem das relações de troca sociais e econômicas entabuladas entre empregados e organizações. Os resultados desses estudos sinalizam que satisfação no trabalho seria um sentimento extremamente sensível às políticas e prática gerenciais, especialmente aqueles que definem os procedimentos e a distribuição de retornos (percepções de justiça no trabalho) para os comportamentos de trabalho, que revelam se a empresa está comprometida com os seus colaboradores, ou seja, o quanto a empresa se preocupa com o bem-estar deles (percepções de suporte organizacional) e quanto a ela (a empresa) estaria disposta a retribuir aos seus empregados os esforços e todos os investimentos que eles aplicam na organização (reciprocidade organizacional). (SIQUEIRA, 2008, p. 266)

Diante disso, Cavanagh (1992 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003)) categorizou os aspectos que influenciam a satisfação no trabalho em três grupos, a saber: diferenças de personalidade, trabalho e valores atribuídos ao trabalho. A respeito das diferenças de personalidade, Martinez e Paraguay (2003) apontam a contribuição de um vasto referencial teórico, no qual afirmam que, para alguns autores, a satisfação é explicada através das características da personalidade de cada indivíduo a partir do *locus de controle*, do comportamento do tipo A e a capacidade de enfrentamento ou *coping*. Entretanto, outros pesquisadores abordados pelos autores analisam em conjunto os aspectos individuais e organizacionais - idade, tempo de experiência no trabalho, estado civil e nível de escolaridade que também são fatores que podem influenciar a personalidade.

Quanto às diferenças no ambiente de trabalho, Martinez e Paraguay (2003) utilizaram abordagens da Teoria de Locke, que identificava os fatores causais da satisfação no trabalho como eventos e condições e, por fim, os agentes. Os eventos e condições dizem respeito ao trabalho propriamente dito e o seu conteúdo; ao pagamento que compreende equidade, quantidade, forma de pagamento e benefícios; promoção que engloba oportunidades, justiça e clareza; reconhecimento que inclui receber créditos pelas realizações e elogios; condições e ambiente de trabalho onde constam os recursos disponíveis e segurança. Os agentes englobam

os colegas e subordinados; supervisão e gerenciamento; empresa/organização e as variações nos valores atribuídos ao trabalho.

Sobre os fatores componentes do ambiente de trabalho que influenciam a satisfação do trabalhador, Siqueira (2008, p. 267) aponta que

investigar satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos.

Martins e Santos (2006, p. 196) utilizam referencial teórico vasto no qual se considera que o processo mental da satisfação no trabalho “é influenciado pelos vários conteúdos mentais do indivíduo, como crenças, valores, fatores disposicionais, moral e possibilidade de desenvolvimento no trabalho”. As autoras utilizam teorias motivacionais que explicam as necessidades humanas gerais, pois essas estariam diretamente ligadas à satisfação no trabalho. Após o estudo, as autoras deduzem que há uma consolidação no sentido das empresas terem a noção do quanto às mesmas são responsáveis pela satisfação do trabalhador.

Diversas teorias apresentadas neste trabalho visam explicar como as organizações podem proporcionar satisfação ao indivíduo em seu ambiente de trabalho. No entanto, Silva Júnior (2001, p. 48) alerta que para o estudo da satisfação no trabalho, antes de qualquer coisa, “deve-se levar em consideração os aspectos de diferenças individuais e culturais quando da escolha da ação que direciona o comportamento até a satisfação”.

Nas seções anteriores foram apresentados conceitos e abordagens sobre satisfação no trabalho e diversas características no ambiente de trabalho que podem influenciar essa variável. Na última seção sobre satisfação no trabalho, serão apresentados alguns aspectos que podem levar a insatisfação do trabalhador em seu ambiente de trabalho.

### 2.2.3 Satisfação e insatisfação no trabalho

A partir de pesquisa desenvolvida por Herzberg na década de 50 que tinha como objetivo principal identificar o que motivava os trabalhadores, Silva Júnior (2001, p. 48) aponta para a descoberta de que “os fatores que geram satisfação (e



motivação) no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem a insatisfação”. Dos resultados dessa pesquisa, surgiu o que se conhece como a Teoria dos Dois Fatores. Vale ressaltar que as conclusões desta pesquisa conduzem à percepção de que “o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho. Da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas nenhuma insatisfação no trabalho”.

O modo de produção fordista trouxe mudanças significativas, tanto físicas quanto psicológicas, nas relações entre empregado e empregador. Essas mudanças também abrem o debate na estrutura produtiva de toda a sociedade, na qual o trabalho, muitas vezes, é fragmentado e repetitivo causando “desgaste psicológico [...] estresse e insatisfação” como aponta Gomes (2006, p. 39):

(1) Imobilidade hierárquica do funcionário, que aumenta a demanda psicológica que, associada à ausência de mecanismos de controle psicológico, como descanso, possibilidade de tomar iniciativas e não só seguir instruções, gera maior desgaste psicológico; (2) repetições incessantes que conduzem os trabalhadores ao desenvolvimento de lesões por esforço repetitivo; e (3) a impossibilidade de aprender e apreender novos conhecimentos e habilidades. Tais fatores conduzem os trabalhadores ao estresse e insatisfação e deveriam conduzir os empregadores a uma reavaliação das condições impostas pelo “contrato social”. (GOMES, 2006, p. 39)

Del Cura e Rodrigues (1999, p. 3) consideram que o indivíduo ao avaliar suas vivências no trabalho utiliza toda “bagagem de atitudes, crenças e valores que traz consigo, o que resulta em um estado emocional que, se agradável, produz satisfação, se desagradável, leva à insatisfação”. Sobre satisfação e/ou insatisfação do homem em seu ambiente de trabalho, Locke (1969, 1976, 1984 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003, p. 10) corrobora que a satisfação no trabalho “exerce influência sobre o estado emocional do indivíduo, manifestando-se na forma de alegria decorrente da satisfação ou na forma de sofrimento decorrente da insatisfação

A respeito da relação inversa entre satisfação e sofrimento no trabalho e entre satisfação e estresse ocupacional Martins e Santos (2006, p. 195), após alguns estudos, apontam para uma hipótese que quanto maior forem os índices de insatisfação do indivíduo com o trabalho tanto maior serão os “índices de sofrimento mental que podem levar o trabalhador a desenvolver certas síndromes ou mesmo algumas doenças relacionadas ao trabalho”.

Observa-se que tanto criatividade nas organizações quanto satisfação no trabalho são variáveis importantíssimas no estudo do comportamento humano. Os estudos apontam para a necessidade de pesquisas mais aprofundadas quanto aos aspectos e influências do ambiente de trabalho nas condições para criar nesse contexto. Os fatores que influenciam a satisfação no trabalho também são reconhecidamente importantes para os resultados das empresas, embora a produção científica no país ainda seja limitada neste sentido. Apesar da relevância, não foram encontrados estudos na literatura científica nacional que tratem da relação entre condições para criar no ambiente de trabalho e satisfação no trabalho.

O próximo capítulo trará detalhes sobre a pesquisa que foi realizada com a finalidade de identificar a relação entre as condições para se criar no ambiente de trabalho e o nível de satisfação dos participantes deste estudo. Mais precisamente os estímulos e barreiras e os possíveis níveis de satisfação no trabalho percebidos pelos participantes deste estudo, assim como a relação dessas variáveis.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo destina-se a descrever o tipo de pesquisa que foi realizada, tanto no que tange à caracterização da população e os critérios para a definição da amostra quanto aos instrumentos e procedimentos adotados para a coleta dos dados e as técnicas usadas para a análise dos resultados.

Neste estudo foi adotado o conceito de Bruno-Faria (1996), onde criatividade está ligada à produção de idéias novas e apropriadas ao contexto organizacional. Satisfação no trabalho foi abordada a partir da definição de Siqueira (2008), a qual corresponde ao nível de contentamento do trabalhador com relação a cinco dimensões do seu ambiente de trabalho: colegas de trabalho, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções.

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A presente pesquisa visou analisar se há relação entre os indicadores de condições para criar no ambiente de trabalho e a escala de satisfação no trabalho de funcionários de uma Instituição de Ensino Superior do Distrito Federal.

Nesse sentido, a pesquisa teve natureza quantitativa e foi classificada em relação aos meios e aos fins utilizados, segundo taxonomia apresentada por Vergara (2005). De acordo com a classificação proposta pela autora, quanto aos fins essa pesquisa pode ser considerada de natureza descritiva porque pretendeu caracterizar os participantes e os fenômenos objetos desta pesquisa e visou estabelecer correlações entre as variáveis.

Quanto aos meios foi documental e de campo, pois objetivou analisar as informações disponíveis no *site* da instituição, além de realizá-la nas dependências das áreas pesquisadas, locais onde os fenômenos ocorrem e que dispõe de elementos que os explicam.

O método utilizado foi o de levantamento de dados, ou *survey*, que segundo Fink e Kosecoff (1985, apud GÜNTHER; PASQUALI, 1996, p. 387) trata-se de um

“método para coletar informação de pessoas acerca das suas idéias, sentimentos, planos, crenças, bem como origem social, educacional e financeira.”

O procedimento para esta coleta foi corte-transversal que segundo Sampieri (1991 apud FREITAS et al., 2000, p. 106), acontece quando “a coleta de dados ocorre em um só momento” uma vez que a coleta aconteceu durante o primeiro semestre de 2010.

### **3.2 Caracterização da organização**

A pesquisa foi realizada no órgão de recursos humanos da Universidade de Brasília e na secretaria do departamento de um dos cursos da referida Instituição de Ensino Superior. Todas as informações aqui contidas foram obtidas no *site* da instituição. A instituição foi inaugurada em 1962 e foi a primeira instituição do Brasil dividida em institutos centrais e faculdades. A instituição possuía cursos-tronco, nos quais os alunos tinham uma formação básica e, depois de dois anos, estudavam as matérias específicas. Os três primeiros cursos-tronco foram: Direito, Administração e Economia, Letras Brasileiras, e Arquitetura e Urbanismo. Atualmente, é constituída de 25 institutos e faculdades, 25 centros de pesquisa especializados, possui mais de 1.900 professores e cerca de 2.500 servidores. A instituição oferece 103 cursos de graduação, 64 de mestrado, 45 de doutorado e 73 especializações. A universidade possui mais de 27 mil estudantes, em 103 cursos de graduação, sendo 24 noturnos e 14 a distância.

A administração da instituição está baseada em três princípios fundamentais, conforme rege seu Estatuto: gestão democrática, descentralização e racionalidade organizacional. A estrutura administrativa é formada por Reitoria, Unidades Acadêmicas, Centros, Conselhos Superiores e Órgãos Complementares.

O departamento do curso foco desta pesquisa é vinculado a uma faculdade que possui três cursos de graduação. O departamento oferta 110 vagas por semestre. O órgão de recursos humanos é vinculado à reitoria e faz parte de suas competências formular e desenvolver a política de recursos humanos da instituição, a partir dos planos de carreira e propostas formuladas pelos fóruns de recursos humanos e assessorar a reitoria nas decisões relativas ao pessoal vinculado à

instituição. Suas funções estão baseadas no planejamento, coordenação, controle e supervisão de atividades voltadas à gestão de pessoas. As principais atividades desenvolvidas são recrutamento, seleção, ingresso, movimentação, avaliação, capacitação, desenvolvimento humano e qualidade de vida, registros funcionais, operações financeiras, aposentadoria e pensão. A secretaria passava por um momento de intensa mudança organizacional com posse de seu corpo de administradores ocorrida há menos de dois meses da coleta de dados desta pesquisa

### **3.3 População e amostra**

A população total desta pesquisa foi de 110 sujeitos, composta por 94 funcionários do órgão de recursos humanos e 16 da secretaria do departamento do curso. A escolha dos respondentes dessa pesquisa deu-se por acessibilidade - que de acordo com Vergara (2005, p. 51) ocorre quando são selecionados “os elementos pela facilidade de acesso a eles”.

Por se tratar de um trabalho de conclusão de curso de graduação e por algumas limitações, a escolha não teve condições de ser probabilística que “é o fato de todos os elementos da população ter a mesma chance de serem escolhidos, resultando em uma amostra representativa da população” (FREITAS et al., 2000, p.106).

Foram distribuídos 96 questionários, 80 no órgão de recursos humanos e 16 na secretaria do departamento do curso. A amostra total desta pesquisa foi de 37 sujeitos.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Na pesquisa de campo foram utilizados dois instrumentos para a coleta dos dados. O primeiro instrumento foi uma versão atualizada do questionário elaborado por Bruno-Faria (1996) com a denominação de Indicadores de Clima para a Criatividade (ICC) que inicialmente possuía 142 itens após a validação. A partir de

entrevistas e revisão dos itens, o instrumento resultou em 97 itens divididos em oito escalas de estímulos e quatro de barreiras à criatividade.

Atualmente o instrumento encontra-se em fase de revalidação por Bruno-Faria e Veiga (no prelo) e é denominado Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT), o qual conta com 54 itens divididos em seis fatores de estímulos e três de barreiras à criatividade no ambiente de trabalho a serem respondidos em uma escala Likert de 5 pontos em que 1 (Discordo pouco) e 5 (Concordo plenamente).

Como o ICCAT é um instrumento ainda em fase de revalidação não dispõe no momento de índices psicométricos, como o Alpha de Cronbach. As informações sobre os fatores hipotetizados com os respectivos itens estão apresentadas na Tabela 1:

Tabela 1: Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT)

| <b>ESCALAS DE ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE</b>                  | <b>ITENS</b>              |
|---|---------------------------|
| Características do Ambiente Físico                          | 1, 12, 29, 35, 51         |
| Clima Entre Colegas de trabalho                             | 7, 15, 19, 37, 53         |
| Liberdade de Ação   | 2, 20, 34, 42, 49         |
| Atividades Desafiantes                                      | 3, 8, 10, 24, 45          |
| Suporte do Gerente Imediato                                 | 5, 6, 43                  |
| Ações e Estratégias Organizacionais em Apoio a Idéias Novas | 11, 17, 38, 40, 54        |
| <b>ESCALAS DE BARREIRAS À CRIATIVIDADE</b>                  | <b>ITENS</b>              |
| Barreiras 1 - Excesso de Serviço e Escassez de Tempo        | 16, 31, 39, 41            |
| Barreiras 2 – Atuação Inadequada do Gerente                 | 4, 14, 18, 21, 22, 48, 52 |
| Barreiras 3 – Problemas Organizacionais                     | 9, 13, 26, 32, 36, 44, 50 |

Fonte: Bruno-Faria e Veiga (no prelo)

O segundo instrumento, Escala de Satisfação no Trabalho (EST), foi desenvolvido por Siqueira (2008, p. 268) que a define como “uma medida multidimensional, construída e validada com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões de seu trabalho.”

Na fase de construção, a EST contou com 28 itens que representavam o contentamento do trabalhador em relação ao trabalho a partir de seis dimensões, a saber: satisfação com o salário, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com a chefia, satisfação com as promoções, satisfação com a natureza do trabalho

e satisfação com a estabilidade no emprego. Essas cinco dimensões compreendem a origem de experiências prazerosas citadas pela autora: salário, colegas, chefia, promoções e o próprio trabalho.

O instrumento apresenta-se de duas formas: uma versão completa com 25 itens e a reduzida em que constam 15 itens e uma dimensão a menos, pois satisfação com a estabilidade no emprego, que possuía três itens, foi retirada. A EST é respondida em uma escala do tipo *Likert* com respostas que variam entre 1 (totalmente insatisfeito) a 7 (totalmente satisfeito).

As dimensões, definições, itens e índices de precisão da EST em sua versão reduzida constam da Tabela 2:

Tabela 2: Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

| DIMENSÕES                             | DEFINIÇÕES   | ITENS       | ÍNDICES DE PRECISÃO |
|---------------------------------------|--|-------------|---------------------|
| Satisfação com os colegas             | Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.   | 1, 4 e 14   | 0,81                |
| Satisfação com o salário              | Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitas na realização do trabalho. | 3, 6 e 11   | 0,90                |
| Satisfação com a chefia               | Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.  | 10, 12 e 15 | 0,84                |
| Satisfação com a natureza do trabalho | Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.   | 5, 8 e 13   | 0,77                |
| Satisfação com as promoções           | Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.   | 2, 7 e 9    | 0,81                |

Fonte: Siqueira (2008, p.270)

O questionário inclui também instruções iniciais e, ao final, variáveis sócio-demográficas a fim de caracterizar os participantes dessa pesquisa e uma questão aberta, para que o respondente acrescente alguma informação que considere relevante, conforme Anexo A.

### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O primeiro contato com o órgão de recursos humanos deu-se com a assessora da secretária da Diretoria de RH que ficou responsável por distribuir e coletar todos os questionários. Foram entregues 80 questionários para distribuição. A pesquisadora manteve contato telefônico com a secretária para saber do retorno dos questionários. Na data agendada a pesquisadora coletou os questionários com a secretária. Nesta data, a funcionária entregou 24 questionários em branco que não tinham sido distribuídos. Poucos questionários foram recolhidos após essa data.

Na secretaria do departamento o contato foi feito com uma funcionária, por telefone, que se prontificou a viabilizar a pesquisa no departamento. A pesquisadora foi ao departamento no dia e horário agendados e entregou pessoalmente 19 questionários aos funcionários presentes. Dois questionários foram deixados para que essa funcionária entregasse a dois funcionários que estavam ausentes naquele dia. Alguns questionários foram preenchidos na hora e devolvidos à pesquisadora, outros foram coletados pela funcionária e repassados à pesquisadora.

Foi utilizado o pacote estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) *for Windows* versão 17.0 para a análise dos dados com cálculos de médias e desvio padrão dos fatores que compõem as duas escalas. Através desse *software* realizaram-se ainda correlações de Pearson entre os fatores de estímulos e barreiras à criatividade e os fatores de satisfação no trabalho, a fim de verificar se existia relação entre condições para criar no ambiente de trabalho e satisfação no trabalho. Foi realizada Análise de Variância (ANOVA), com a finalidade de verificar se havia diferença significativa entre as médias dos fatores nas duas áreas estudadas.

No próximo capítulo serão apresentados os resultados desta pesquisa e feita a análise e discussão dos dados.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, primeiramente será feita uma caracterização da amostra através do perfil dos respondentes. Em seguida serão apresentados os resultados da média e desvio padrão dos itens que compõem cada fator e dos fatores dos dois instrumentos. Posteriormente, serão apresentadas as correlações entre os fatores e entre os fatores e as variáveis demográficas. Por fim, serão apresentados os resultados da análise de variância (ANOVA).

A amostra válida contou com 36 participantes, 24 da secretaria de RH e 12 do departamento. Dos 80 questionários distribuídos, na área de RH houve retorno de 25, ou seja, 26,60% da população. Um questionário foi invalidado, uma vez que o participante não respondeu toda a segunda parte do questionário, o que daria mais de 20% de todos os itens do instrumento. Na secretaria do curso dos 16 questionários distribuídos houve retorno de 12 questionários, ou seja, 75% da população.

Do total geral da amostra, 22 ou 61,11% são do sexo feminino e 14 ou 39,89% do sexo masculino, demonstrado na Figura 1.

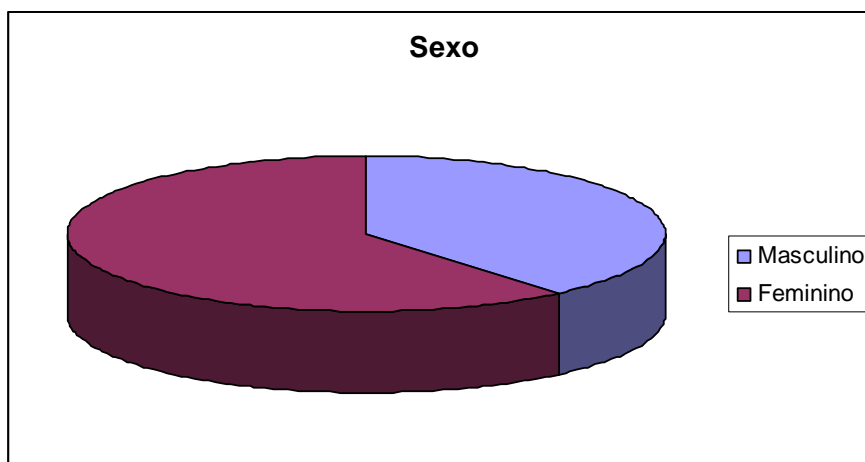


Figura 1: Gráfico Variável Demográfica Sexo

Da amostra por área, no RH 15 (62,5%) dos participantes são do sexo feminino e 9 (37,5%) do masculino. Na secretaria do curso, 7 (58, 3%) dos respondentes são do sexo feminino e 5 (41, 7%) do masculino. Fica evidenciado que tanto no RH quanto na secretaria predominou a participação de mulheres.

A respeito da idade dos respondentes, na amostra geral a maior freqüência foi de 30,6% para a faixa de 26 a 30 anos e a menor freqüência de resposta foi na faixa de 18 a 25 anos com 8,3%, como aponta a Figura 2.

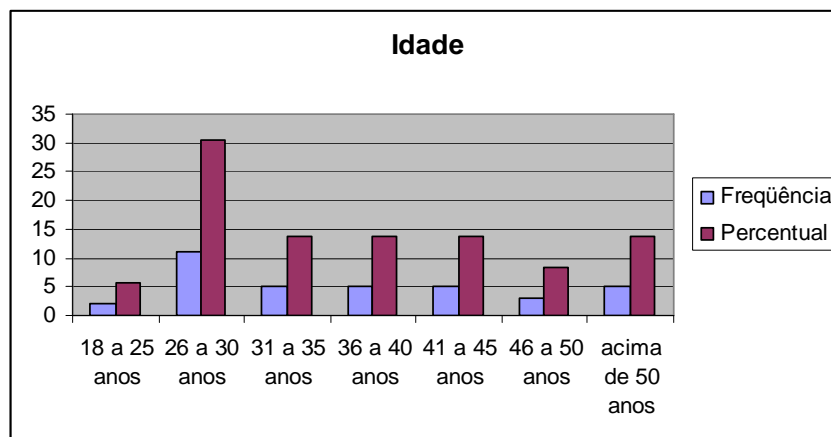


Figura 2: Gráfico Variável Demográfica Idade

Percebe-se que na amostra do RH a maior freqüência de resposta foi de 37,5% dos respondentes também na faixa de 26 a 30 anos, assim como a geral. A menor freqüência foi para a menor faixa, de 18 a 25 anos, com 4,2%. Na amostra da secretaria do curso, a maior freqüência foi igual a 33,3% dos respondentes na faixa de 31 a 35 anos. Nota-se que tanto na amostra geral quanto na amostra por áreas, a média de idade dos respondentes ficou na faixa considerada de pessoas jovens.

Em relação ao tempo de serviço na amostra geral, a maior freqüência teve 38,9% das respostas na faixa acima de 10 até 20 anos, 8,3% acima de 50 anos foi a menor freqüência, 2,8% não responderam, como apresentado na Figura 3.

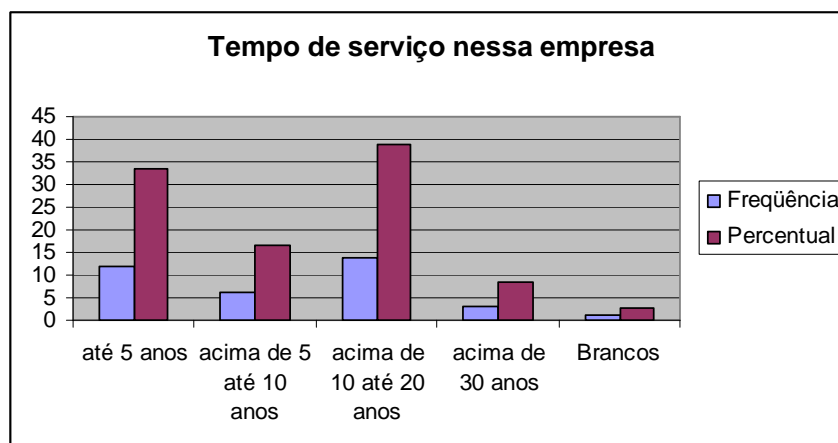


Figura 3: Gráfico Variável Demográfica Tempo de serviço nessa empresa

Na amostra do RH a maior freqüência para a variável tempo de serviço nessa empresa foi igual a 37,5% para a faixa de 10 a 20 anos, a menor igual a 12,5% para

a faixa acima de 30 anos. Na secretaria do curso, nenhum respondente situava-se na faixa acima de 30 anos e duas faixas tiveram o mesmo percentual de frequência com 41,7%, até 5 anos e acima de 10 até 20 anos, sendo que a menor frequência ficou com 8,3% para respondentes acima de 5 até 10 anos.

A grande maioria dos participantes da amostra geral possuía nível superior completo (52,8%), duas faixas de grau de escolaridade ficaram empatadas com a menor frequência de respostas com 2,8%, ensino médio incompleto e doutorado. Nenhum respondente dessa amostra possui escolaridade inferior ao ensino médio incompleto, os dados podem se verificados na Figura 4.

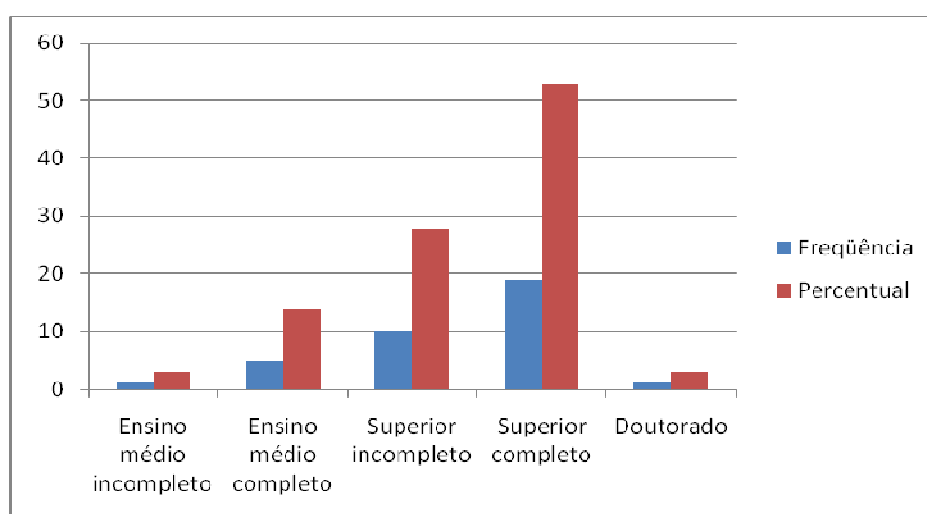


Figura 4: Gráfico Variável Demográfica Grau de escolaridade

Observa-se que tanto na amostra do RH quanto da secretaria do curso a maior frequência ficou na faixa relativa a superior completo com 54,2% e 50%, respectivamente. Contudo, a menor frequência no RH ficou em duas faixas com 4,2%, ensino superior incompleto e doutorado, na secretaria do departamento a menor teve 8,3% para ensino médio completo.

Dentre os participantes da pesquisa 80,6% não possuía cargo de gerência e a mesma percentagem não gerenciava equipe de trabalho, 2,8% não responderam se gerenciavam ou não equipes. No RH e na secretaria do curso 83,3% e 75% responderam que não possuíam cargo de gerência, respectivamente. Para a variável gerencia equipe de trabalho a frequência das respostas foi de 83,3% na secretaria do curso e 79,2% no RH, neste 4,2% não responderam.

A caracterização da amostra se fez necessário para uma melhor compreensão das respostas às duas escalas aplicadas, condições para criar no ambiente de trabalho e satisfação no trabalho. O primeiro instrumento, ICCAT,

utilizou uma Escala Likert de 1 a 5, onde: 1 – Discordo plenamente; 2 – discordo pouco; 3 – Em dúvida; 4 – Concordo pouco e 5 – Concordo plenamente. Para uma melhor compreensão, as condições para criar no ambiente de trabalho foram divididas em duas tabelas, uma de estímulos e outra de barreiras à criatividade.

Para uma melhor visualização e compreensão da caracterização da amostra, na próxima seção serão apresentados os resultados e as discussões das médias e desvios padrão dos fatores e dos itens que compõem cada fator.

#### 4.1 Médias e Desvios Padrão

Na seção anterior foi apresentada a caracterização da amostra, nesta serão apresentados as médias e desvios padrão dos fatores e dos itens que compõem os fatores.

Na Tabela 3 estão apresentados os resultados das médias e desvios padrão dos fatores que compõem os estímulos à criatividade, em ordem decrescente dos valores das médias.

Tabela 3: Média e DP dos fatores que compõem Estímulos à Criatividade

| Fatores  | Média | Desvio Padrão |
|--|-------|---------------|
| Suporte do gerente imediato                                  | 4,18  | 0,86          |
| Liberdade de ação  | 3,96  | 0,91          |
| Clima entre colegas de trabalho                              | 3,87  | 0,81          |
| Atividades desafiantes                                       | 3,74  | 1,04          |
| Ações e estratégias organizacionais em apoio às idéias novas | 2,85  | 0,95          |
| Características do ambiente físico                           | 2,84  | 0,93          |

A maior média observada foi para o fator “Suporte do gerente imediato”, com 4,18 (Concordo pouco). O que significa que para esse fator a maioria dos participantes concorda pouco que haja suporte do gerente imediato para a criatividade no ambiente de trabalho; já a menor média foi de 2,84 entre 2 (Discordo pouco) e 3 (Em dúvida) para o fator “Características do ambiente físico”.

Os resultados significam que os sujeitos discordam pouco ou têm dúvida quanto à existência de um ambiente físico propício à criatividade. A maior variabilidade de respostas em torno da média se deu no fator “Atividades desafiantes”, a moda foi (3,80).

As médias e desvios padrão dos fatores que compõem as barreiras à criatividade estão apresentados na Tabela 4, também em ordem decrescente dos valores das médias.

Tabela 4: Média e DP dos fatores que compõe Barreiras à Criatividade

| Fatores                                | Média | Desvio Padrão |
|--|-------|---------------|
| Excesso de serviço e escassez de tempo | 3,58  | 1,00          |
| Problemas organizacionais              | 3,35  | 0,64          |
| Atuação inadequada do gerente          | 2,33  | 0,95          |

A maior média entre os fatores de barreiras à criatividade correspondeu a 3,58 de modo que as respostas se situaram entre 3 (Em dúvida) e 4 (Concordo pouco) para “Excesso de serviço e escassez de tempo”, sendo que a menor média ficou com 2,33 e as respostas se situaram entre 2 (Discordo pouco) e 3 (Em dúvida) para “Atuação inadequada do gerente”.

Isso significa que apesar dos funcionários discordarem pouco ou terem dúvidas sobre a atuação inadequada de seus chefes, eles em média concordam pouco que o excesso de serviço e escassez de tempo seja barreira à criatividade.

Para melhor compreensão dos fatores que representam estímulos e barreiras à criatividade e os de satisfação no trabalho, serão apresentados as médias e os desvios padrão de cada item que compõem cada fator.

A Tabela 5 apresenta as médias e o desvio padrão dos itens do fator Características do ambiente físico de criatividade.

Tabela 5: Média e DP dos itens do fator Características do ambiente físico

| Item  | Média | Desvio Padrão |
|---|-------|---------------|
| Disponho dos recursos tecnológicos necessários ao exercício de minhas funções como, por exemplo, telefone, computador com acesso a internet | 4,11  | 1,23          |
| Eu tenho os materiais de que necessito para a realização do meu trabalho  | 3,03  | 1,49          |
| O mobiliário onde trabalho é adequado, o que ajuda a evitar doenças osteomoleculares (DORT ou LER).   | 2,94  | 1,28          |
| Tenho mobiliário suficiente para guardar meu material de trabalho   | 2,86  | 1,69          |
| Os equipamentos no meu local de trabalho são adequados, de modo a evitar doenças osteomoleculares (DORT ou LER).                            | 2,44  | 1,34          |
| Tenho o silêncio necessário, onde trabalho, para a realização de minhas tarefas.  | 2,43  | 1,52          |
| O espaço físico no local de trabalho é adequado para o número de empregados   | 2,08  | 1,40          |

No estímulo “Características do ambiente físico” o item com a maior média foi “Disponho dos recursos tecnológicos necessários ao exercício de minhas funções como, por exemplo, telefone, computador com acesso à internet” com 4,11 entre 4(Concordo pouco) e 5 (Concordo plenamente); já o item com a menor média foi “O espaço físico no local de trabalho é adequado para o número de empregados” com 2,08 e as respostas se situaram entre 2 (Discordo pouco) e 3 (Em dúvida). Uma possibilidade para alta variabilidade em torno das médias possa ser a diferença de ambientes existente entre o RH e a secretaria do curso.

A Tabela 6 apresenta as médias e o desvio padrão dos itens do fator Clima entre os colegas de trabalho.

Tabela 6: Média e DP dos itens do fator Clima entre os colegas de trabalho

| Item  | Média | Desvio Padrão |
|---|-------|---------------|
| A troca de idéias com colegas no dia-a-dia de trabalho me estimula a produzir novas idéias      | 4,14  | 1,41          |
| O clima entre os colegas é de confiança e respeito mútuo  | 4,03  | 1,18          |
| No meu local de trabalho, as pessoas mostram boa vontade em ajudar uns aos outros               | 3,97  | 1,25          |
| Meus colegas elogiam quando apresento uma boa idéia no trabalho                                 | 3,86  | 1,34          |
| Sinto-me incentivado a produzir idéias novas a partir da interação com meus colegas de trabalho | 3,39  | 1,44          |

O item com a maior média foi “A troca de idéias com colegas no dia-a-dia de trabalho me estimula a produzir novas idéias” com 4,14 entre 4 (Concordo pouco) e 5 (Concordo plenamente); o item com a menor média foi “Sinto-me incentivado a produzir idéias novas a partir da interação com meus colegas de trabalho” com 3,39 as respostas se situaram entre 3 (Em dúvida) e 4 (Concordo pouco).

Os resultados das médias demonstram que os funcionários em média têm dúvidas ou concordam pouco tanto para a troca de idéias com os colegas quanto se sentem incentivados na interação com os colegas ao produzirem idéias novas. Os valores dos desvios padrão demonstram considerável dispersão dos valores individuais em torno das médias apresentadas.

A tabela 7 apresenta as médias e o desvio padrão dos itens que compõem o fator Liberdade de ação.

Tabela 7: Média e DP dos itens do fator Liberdade de ação

| Item  | Média | Desvio Padrão |
|---|-------|---------------|
| Tenho liberdade para oferecer sugestões onde trabalho                       | 4,33  | 0,79          |
| Tenho liberdade para expor minhas idéias onde trabalho                      | 4,17  | 1,13          |
| Tenho liberdade para propor novas formas de fazer as atividades no trabalho | 4,06  | 1,26          |
| Tenho liberdade para decidir como realizar as tarefas a mim atribuídas      | 4,00  | 1,04          |
| Sinto-me à vontade para agir de forma diferente do meu gerente              | 3,25  | 1,40          |

A maior média dos itens do fator Liberdade de ação foi igual a 4,33, de modo que as respostas se situaram entre 4 (Concordo pouco) e 5 (Concordo plenamente) referente ao item “Tenho liberdade para oferecer sugestões onde trabalho” e a menor média foi do item “Sinto-me à vontade para agir de forma diferente do meu gerente” com 3,25, as respostas ficaram entre 3 (Em dúvida) e 4 (Concordo pouco).

Esses resultados revelam que, embora haja espaço para a proposição de idéias novas, as pessoas não se sentem plenamente à vontade para agir de forma diferente de seus gerentes.

A tabela 8 apresenta as médias e o desvio padrão dos itens do fator relacionados aos itens do fator Atividades desafiantes.

Tabela 8: Média e DP dos itens do fator Atividades desafiantes

| Item   | Média | Desvio Padrão |
|--|-------|---------------|
| Sinto que realizo trabalhos importantes para a Empresa   | 4,44  | 0,88          |
| As tarefas que realizo no meu trabalho exigem o melhor de mim                                  | 4,17  | 1,20          |
| As minhas tarefas no trabalho me estimulam na busca de novos conhecimentos para sua realização | 3,44  | 1,42          |
| As tarefas que realizo no trabalho me entusiasma.  | 3,36  | 1,38          |
| As tarefas que realizo são estimulantes  | 3,28  | 1,30          |

O item que teve a maior média foi “Sinto que realizo trabalhos importantes para a Empresa” com média igual a 4,44 e respostas ficaram entre 4 (Concordo pouco) e 5 (Concordo plenamente); a menor média foi no item “As tarefas que realizo são estimulantes” com 3,28 onde as respostas se situaram entre 3 (Em dúvida) e 4 (Concordo pouco).

Infere-se que os funcionários em média concordam pouco ou plenamente que realizam trabalhos importantes para a Empresa, entretanto eles têm dúvida ou concordam pouco que as tarefas que realizam sejam estimulantes. Os desvios padrão demonstram dispersão alta entre o maior (1,30) e o menor (0,88) que foi inversamente proporcional aos resultados entre as menores e maiores médias.

A Tabela 9 apresenta as médias e desvio padrão dos itens que compõem o fator Ações e estratégias organizacionais em apoio às idéias novas.

Tabela 9: Média e DP dos itens do fator Ações e estratégias organizacionais em apoio às idéias novas

| Item   | Média | Desvio Padrão |
|--|-------|---------------|
| A Empresa em que trabalho facilita a troca de informações entre os setores   | 3,28  | 1,37          |
| Na minha Empresa, as estratégias são claras e bem definidas  | 3,03  | 1,42          |
| A Empresa 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.                               | 2,94  | 1,51          |
| A Empresa tem como uma de suas diretrizes a busca da criatividade  | 2,81  | 1,35          |
| A Empresa 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, treinamentos etc.) | 2,78  | 1,48          |
| A Empresa contribui para a produção de novas idéias no ambiente de trabalho a partir da abertura à participação de consultores externos  | 2,69  | 1,31          |
| A Empresa oferece diferentes oportunidades de interação com outras instituições que favorecem a expressão de idéias novas e de valor.  | 2,44  | 1,32          |

A maior média dos itens do fator Ações e estratégias organizacionais em apoio às idéias novas foi do item “A Empresa em que trabalho facilita a troca de informações entre os setores” com 3,28 as respostas se situaram entre 3 (Em dúvida) e 4 (Concordo pouco) e a menor média foi do item “A Empresa oferece diferentes oportunidades de interação com outras instituições que favorecem a expressão de idéias novas e de valor.” com 2,44 e as respostas ficaram entre 2 (Discordo pouco) e 3 (Em dúvida).

Em relação a esse fator, os resultados apontam que os funcionários discordam pouco ou tem dúvidas quanto às ações e estratégias de interação com outras empresas que favoreceriam a produção de idéias novas. Também demonstra que eles em média têm dúvida ou concordam pouco que a empresa facilite a interação entre os setores.

As médias e os desvios padrão dos itens do Suporte do gerente imediato ficaram muito próximos, com exceção de um item como pode ser verificado na Tabela 10.



Tabela 10: Média e DP dos itens do fator Suporte do gerente imediato

| Item   | Média | Desvio Padrão |
|--|-------|---------------|
| O gerente acredita na minha capacidade de realizar trabalhos de qualidade  | 4,39  | 0,96          |
| O gerente elogia as idéias novas e de valor que são apresentadas pelos empregados                                    | 4,19  | 1,04          |
| Meu gerente me estimula a dar sugestões quanto ao aprimoramento dos serviços e/ou produtos que a Organização oferece | 4,19  | 1,00          |
| Meu gerente aceita idéias diferentes das dele.   | 4,17  | 1,09          |
| Meu gerente me estimula a experimentar novas formas de executar o trabalho   | 3,94  | 1,33          |

Destaca-se que as respostas ao item ficaram quase todas em torno de 4 (Concordo pouco). A maior média foi do item “O gerente acredita na minha capacidade de realizar trabalhos de qualidade” com 4,39 as respostas se situaram entre 4 (Concordo pouco) e 5 (Concordo plenamente) e a menor “Meu gerente me estimula a experimentar novas formas de executar o trabalho” com 3,94 entre 3 (Em dúvida) e 4 (Concordo pouco).

Isso significa que os funcionários concordam pouco ou plenamente que seus chefes acreditam em sua eficiência, mas eles em média têm dúvida ou concordam pouco que sejam estimulados a experimentar novas formas de trabalho. Os desvios padrão revelam uma dispersão considerável entre o maior (1,33) e o menor (0,96).

A seguir são apresentados os resultados referentes a barreiras à criatividade. As médias e os desvios padrão dos itens do fator Excesso de serviço e escassez de tempo estão descritos na Tabela 11.

Tabela 11: Média e Desvio Padrão dos itens do fator Excesso de serviço e escassez de tempo

| Item  | Média | Desvio Padrão |
|---|-------|---------------|
| A falta de pessoal para a realização do trabalho limita o tempo para criar  | 4,06  | 1,22          |
| As atividades que realizo caracterizam-se pela constante interrupção para resolver algo urgente, dificultando a produção de idéias novas e de valor | 3,81  | 1,24          |
| O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los  | 3,67  | 1,41          |
| As atividades pelas quais sou responsável exigem mais tempo do que disponho   | 3,39  | 1,40          |
| Não tenho tempo para experimentar novas formas de execução das tarefas sob a minha responsabilidade   | 2,97  | 1,38          |

A maior média foi do item “A falta de pessoal para a realização do trabalho limita o tempo para criar” com 4,06 com respostas na escala (Concordo pouco) e a menor foi do “Não tenho tempo para experimentar novas formas de execução das tarefas sob a minha responsabilidade” com 2,97 em que as respostas se situaram entre 2 (Discordo pouco) e 3 (Em dúvida).

Destaca-se que os funcionários concordam pouco que a falta de pessoal para realizar os trabalhos limite o tempo para criar, criando barreiras à criatividade, em contrapartida em média eles discordam pouco ou tem dúvida que falte tempo para executar suas tarefas de forma diferente. Os desvios demonstram dispersão em volta das médias que variam (1,41) à (1,22).

A tabela 12 apresenta as médias e desvio padrão do fator Atuação inadequada do gerente.

Tabela 12: Média e DP dos itens do fator Atuação inadequada do gerente

| Item   | Média | Desvio Padrão |
|--|-------|---------------|
| O gerente toma decisões sobre atividades sem consultar aqueles que irão realizá-las.   | 2,86  | 1,55          |
| Os empregados que discordam de seus gerentes são mal vistos por estes  | 2,56  | 1,40          |
| A falta de conhecimento das atividades do setor impede que o gerente discuta as idéias novas com seus empregados.                        | 2,53  | 1,56          |
| O gerente costuma ouvir apenas as idéias dos empregados que ele tem mais afinidade   | 2,39  | 1,46          |
| O gerente acredita que somente é correta a maneira como ele realiza o trabalho   | 2,17  | 1,44          |
| Quando proponho uma idéia nova, é comum que o gerente se aposse dela como se fosse sua   | 2,06  | 1,39          |
| Meu gerente imediato tem receio de que eu apresente melhor desempenho do que ele no trabalho   | 2,00  | 1,43          |
| Meu gerente não submete as idéias que o grupo de trabalho propõe à avaliação da instância superior, visando análise e possível aprovação | 1,94  | 1,24          |

A maior média do item do fator Atuação inadequada do gerente foi igual a 2,86, entre 2 (Discordo pouco) e 3 (Em dúvida) referente ao item “O gerente toma decisões sobre atividades sem consultar aqueles que irão realizá-las”. A menor média foi do item “Meu gerente não submete as idéias que o grupo de trabalho propõe à avaliação da instância superior, visando análise e possível aprovação” com 1,94 e a resposta atribuída ao mesmo foi entre 1 (Discordo plenamente) e 2 (Discordo pouco).

Os resultados apontam que em média os funcionários discordam pouco ou tem dúvida sobre os gerentes tomarem decisões sem consultar aqueles que irão executá-la, também discordam pouco ou plenamente que seus gerentes não submetam às idéias do grupo de trabalho aos superiores, isso significa que os funcionários concordam menos com esse tipo de barreiras. Os resultados dos desvios padrão também demonstram uma alta dispersão nas respostas individuais, variando (1,55) à (1,24)

As médias e desvio padrão dos itens do fator Problemas organizacionais estão apresentados na Tabela 13.

Tabela 13: Média e DP dos itens do fator Problemas organizacionais

| Item   | Média | Desvio<br>Padrão |
|--|-------|------------------|
| Há dificuldades na interação entre os setores que criam e os que executam as normas na minha Empresa     | 3,78  | 1,10             |
| Na Empresa, o excesso de burocracia impede a expressão da criatividade                                   | 3,64  | 1,26             |
| A Empresa não possui um mecanismo de reconhecimento dos autores de idéias novas e de valor onde trabalho | 3,53  | 1,32             |
| Para se implementar uma idéia nova, é necessário ter a aprovação de vários níveis hierárquicos           | 3,50  | 1,23             |
| Na Empresa, há dificuldade de comunicação entre as áreas dificultando o compartilhamento de idéias       | 3,19  | 1,41             |
| As regras vigentes na Empresa dificultam a introdução de idéias criativas                                | 2,97  | 1,32             |
| A Empresa não costuma ouvir as idéias das pessoas que ocupam menor nível hierárquico                     | 2,81  | 1,31             |

O item com a maior média foi “Há dificuldades na interação entre os setores que criam e os que executam as normas na minha Empresa” com a média 3,78, ou seja, a média das respostas dos respondentes ficou entre 3 (Em dúvida) e 4 (Concordo pouco) a esse item. A menor média foi igual a de 2,81 para o item “A Empresa não costuma ouvir as idéias das pessoas que ocupam menor nível hierárquico” onde os participantes responderam entre 2 (Discordo pouco) e 3 (Em dúvida).

Isso demonstra que os funcionários discordam ou tem dúvida sobre a Empresa não ouvir as pessoas de menor nível hierárquico e, em média, eles têm dúvida ou concordam pouco que haja dificuldades entre as áreas que criam e as que

executam as normas. Os resultados dos desvios padrão demonstram considerável dispersão nas respostas individuais das médias, que varia (1,41) à (1,10)

No que se refere ao instrumento EST, ele foi respondido em uma Escala tipo Likert com respostas de 1 a 7, onde: 1 – Totalmente insatisfeito; 2 – Muito insatisfeito; 3 – Insatisfeito; 4 – Indiferente; 5 – Satisfeito; 6 – Muito satisfeito e 7 – Totalmente satisfeito.

As médias e desvio padrão dos fatores de Satisfação no trabalho estão apresentados na Tabela 14, em ordem decrescente dos valores das médias.

Tabela 14: Média e DP dos fatores que compõe Satisfação no trabalho

| Fatores                               | Média | Desvio Padrão |
|---------------------------------------|-------|---------------|
| Satisfação com a chefia               | 5,51  | 1,19          |
| Satisfação com os colegas             | 4,50  | 1,06          |
| Satisfação com a natureza do trabalho | 4,49  | 1,00          |
| Satisfação com o salário              | 3,54  | 1,42          |
| Satisfação com as promoções           | 3,41  | 1,23          |

A maior média entre os fatores que compõem a escala de satisfação no trabalho foi igual a de 5,51 para o fator “Satisfação com a chefia”, na qual as respostas se situaram entre 5 (Satisfeito) e 6 (Muito satisfeito) e a menor correspondeu a 3,41 para o fator “Satisfação com as promoções” e as respostas ficaram entre 3 (Insatisfeito) e 4 (Indiferente).

Esses resultados significam que, em média, os sujeitos da amostra estavam satisfeitos ou muito satisfeitos com a chefia e insatisfeitos ou indiferentes com as promoções. Uma possibilidade para a média baixa do fator com respostas entre insatisfeito e indiferente, talvez seja pela estrutura organizacional da administração pública que dificulta as promoções, assim como o momento de corte da Unidade de Referência de Preços (URP). Os desvios padrão demonstram dispersão alta nas respostas individuais das médias, que varia (1,00) à (1,42).

Em seguida serão apresentados os resultados das médias e desvios padrão dos cinco fatores de Satisfação no trabalho. As médias e os desvios padrão dos itens que compõem o fator Satisfação com os colegas estão demonstrados na Tabela 15.

Tabela 15: Média de DP dos itens do fator Satisfação com os colegas

| Item   | Média | Desvio Padrão |
|--|-------|---------------|
| Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim    | 5,33  | 0,79          |
| Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho | 4,89  | 1,41          |
| Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho   | 4,75  | 1,42          |

A maior média do fator “Satisfação com colegas” foi de 5,33 para o fator “Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim”, na qual as respostas se situaram entre 5 (Satisfeito) e 6 (Muito satisfeito) e a menor foi de 4,75 para o fator “Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho” e as respostas ficaram entre 4 (Indiferente) e 5 (Satisfeito).

Esses resultados revelam que em média os funcionários se sentem satisfeitos ou muito satisfeitos com o tipo de amizade demonstrada pelos colegas, revelam ainda que eles se sentem indiferentes ou satisfeitos para o espírito de colaboração dos colegas. Os desvios padrão demonstram alta variabilidade de dispersão nas respostas individuais das médias, que varia (1,42) a (0,79).

As médias e os desvios padrão dos itens que compõe o fator Satisfação com o salário estão demonstrados na Tabela 16.

Tabela 16: Média de DP dos itens do fator Satisfação com o salário

| Item  | Média | Desvio Padrão |
|---|-------|---------------|
| Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho     | 3,69  | 1,56          |
| Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho        | 3,47  | 1,42          |
| Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional | 3,44  | 1,81          |

O item com a maior média foi “Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho” com 3,69 na qual as respostas se situaram entre 3 (Insatisfeito) e 4 (Indiferente) e a menor foi de 3,44 para o fator “Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional” e as respostas ficaram entre 3 (Insatisfeito) e 4 (Indiferente).

Os resultados das médias revelam que os funcionários estão insatisfeitos ou indiferentes tanto em relação aos seus salários comparados aos seus esforços no trabalho quanto comparado a sua capacidade profissional. Uma possibilidade para esses resultados seja o momento de corte da URP, o qual representa diminuição de 26,05% em seus salários como mencionado anteriormente. Os desvios padrão

demonstram considerável variabilidade de dispersão nas respostas individuais das médias, que variaram (1,81) a (1,42).

A Tabela 17 apresenta as médias e os desvios padrão dos itens que compõe o fator Satisfação com o chefe.

Tabela 17: Média de DP dos itens do fator Satisfação com o chefe

| Item                                       | Média | Desvio Padrão |
|--|-------|---------------|
| Com a capacidade profissional do meu chefe | 5,69  | 1,41          |
| Com a maneira como meu chefe me trata      | 5,33  | 1,39          |
| Com o entendimento entre mim e meu chefe   | 5,50  | 1,21          |

O fator Satisfação com o chefe teve as médias muito parecidas, a maior média “Com a capacidade profissional do meu chefe” apresentou média 5,69 e a menor foi de 5,50 para o fator “Com o entendimento entre mim e meu chefe” na qual as respostas se situaram entre 5 (Satisfeito) e 6 (Muito satisfeito).

Infere-se com os resultados que em média os funcionários estão satisfeitos ou muito satisfeitos tanto para a capacidade profissional de seus chefes quanto para o entendimento entre ambos. Os resultados dos desvios padrão demonstram variabilidade de dispersão nas respostas individuais das médias, que variaram (1,41) a (1,21).

As médias e os desvios padrão dos itens que compõem o fator Satisfação com a natureza do trabalho, estão apresentados na Tabela 18.

Tabela 18: Média de DP dos itens do fator Satisfação com a natureza do trabalho

| Item  | Média | Desvio Padrão |
|---|-------|---------------|
| Com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim | 4,89  | 1,30          |
| Com a capacidade do meu trabalho absover-me                 | 4,39  | 1,27          |
| Com a variedade de tarefas que realizo                      | 4,19  | 1,37          |

Percebe-se que as médias do fator Satisfação com a natureza do trabalho também ficaram muito parecida, tendo a maior com 4,89 para o item “Com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim” e a menor 4,19 “Com a variedade de tarefas que realizo”, em cujas respostas ficaram na escala entre 4 (Indiferente) e 5 (Satisfeito).

Os resultados demonstram que os funcionários estão em média indiferentes ou satisfeitos em relação tanto para o grau de interesse que as tarefas despertam neles quanto com a variedade de tarefas que realiza. Os desvios padrão

demonstram variabilidade de dispersão nas respostas individuais das médias, que variaram (1,37) a (1,27).

A Tabela 19 apresenta as médias e o desvio padrão dos itens do fator Satisfação com as promoções.

Tabela 19: Média de DP dos itens do fator Satisfação com as promoções

| Item   | Média | Desvio Padrão |
|--|-------|---------------|
| Com o número de vezes que já fui promovido nesta Empresa         | 3,63  | 1,44          |
| Com a maneira como esta Empresa realiza promoções de seu pessoal | 3,39  | 1,48          |
| Com as oportunidades de ser promovido nessa Empresa              | 3,23  | 1,52          |

O fator Satisfação com as promoções também teve médias muito semelhantes. A maior média 3,63 correspondeu a “Com o número de vezes que já fui promovido nesta Empresa” e a menor 3,23 “Com as oportunidades de ser promovido nessa Empresa”, ambas situadas ficou entre 3 (Insatisfeito) e 4 (Indiferente).

Infere-se que os funcionários estavam insatisfeitos ou indiferentes em relação tanto ao número de vezes que já foi promovida pela Empresa quanto com as oportunidades de ser promovido. Os desvios padrão demonstram variabilidade de dispersão nas respostas individuais das médias, que variaram (1,52) a (1,44).

Vale destacar que esses resultados podem estar ligados à estrutura organizacional da administração pública, pois as progressões na carreira dependem de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS). As promoções, quando acontecem, são limitadas e em muitos casos se dão por um processo muito mais político que administrativo.

Destaca-se ainda que a maior média da EST foi para Satisfação com a chefia (5,51) e do ICCAT foi para o fator de estímulos Suporte do gerente imediato (4,18). Em relação às maiores médias para os itens que compõem os fatores da EST foi Com a capacidade profissional do meu chefe (5,69), Satisfação com a chefia, e do ICCAT foi o que se refere a Sinto que realizo trabalhos importantes para a Empresa (4,44), Atividades desafiantes.

Vale ressaltar que a menor média do ICCAT foi de barreiras Atuação inadequada do gerente (2,33); já a EST Satisfação com as promoções (3,41). As médias dos itens que compõem os fatores que obtiveram a menor foi Meu gerente não submete as idéias que o grupo de trabalho propõe à avaliação da instância

superior, visando análise e possível aprovação (1,94), fator Atuação inadequada do gerente, e Com as oportunidades de ser promovido nessa Empresa (3,23), fator Satisfação com as promoções.

Na próxima seção serão apresentados os resultados e as discussões das correlações de Pearson entre os fatores e entre os fatores e as variáveis demográficas, bem como os da análise de variância realizada entre as duas áreas pesquisadas.

## 4.2 Correlações de Pearson e Análise de Variância (ANOVA)

Nesta seção serão apresentados os resultados das correlações de Pearson e a ANOVA e, por fim as discussões de todos os resultados aqui apresentados. Foram calculadas correlações de Pearson entre os fatores de estímulos e barreiras à criatividade e os fatores de satisfação no trabalho; e correlações entre os fatores de estímulos e barreiras à criatividade, os fatores de satisfação no trabalho e as variáveis demográficas. Para uma melhor visualização e entendimento, esclarece-se que “r” equivale ao valor da correlação e “p” ao nível de significância.

Em relação aos fatores de estímulos à criatividade e os de satisfação no trabalho, diversas correlações foram significativas apresentando um nível de significância ( $p \leq 0,0001$ ) ou ( $p \leq 0,05$ ), como apresentado na Tabela 20.

Tabela 20: Correlações de Pearson entre estímulos à criatividade e satisfação no trabalho

| Satisfação                 | Estímulos à Criatividade |       |                        |       |                              |      |                     |      |                    |       |                   |       |
|----------------------------|--------------------------|-------|------------------------|-------|------------------------------|------|---------------------|------|--------------------|-------|-------------------|-------|
|                            | Clima entre colegas      |       | Atividades desafiantes |       | Caracteristic do ambiente... |      | Ações e estratégias |      | Suporte do gerente |       | Liberdade de ação |       |
|                            | r                        | p     | r                      | p     | r                            | p    | r                   | p    | r                  | p     | r                 | p     |
| com colegas                | 0,77**                   | ,000  | ***                    | ***   | ***                          | ***  | ***                 | ***  | ***                | ***   | ***               | ***   |
| com a natureza do trabalho | ***                      | ***   | 0,67**                 | ,000  | 0,66**                       | ,000 | 0,57**              | ,000 | 0,37*              | 0,027 | 0,34*             | 0,045 |
| com a chefia               | 0,39*                    | 0,020 | 0,36*                  | 0,030 | 0,44**                       | ,000 | ***                 | ***  | ***                | ***   | 0,56**            | ,000  |
| com as promoções           | ***                      | ***   | ***                    | ***   | ***                          | ***  | 0,45**              | ,000 | 0,34*              | 0,043 | ***               | ***   |

\*  $p \leq 0,05$

\*\*  $p \leq 0,0001$

\*\*\* correlações não significativas



As correlações mais significativas ( $p \leq 0,0001$ ) dos fatores foram Clima entre colegas de trabalho e Satisfação com colegas ( $r = 0,77$ ); Atividades desafiantes e Satisfação com a natureza do trabalho ( $r = 0,67$ ); Características do ambiente físico com Satisfação com a natureza do trabalho ( $r = 0,66$ ); Ações e estratégias organizacionais em apoio às idéias novas e Satisfação com a natureza do trabalho ( $r = 0,57$ ); Suporte do gerente imediato e Satisfação com a chefia ( $r = 0,56$ ); Ações e estratégias organizacionais em apoio às idéias novas e Satisfação com a chefia ( $r = 0,50$ ); Liberdade de ação e Satisfação com a chefia ( $r = 0,50$ ); Ações e estratégias organizacionais em apoio às idéias novas e Satisfação com as promoções ( $r = 0,45$ ); por fim, Características do ambiente físico e Satisfação com a chefia ( $r = 0,44$ ).

A Tabela 21 apresenta os resultados das correlações de Pearson entre os fatores de barreiras à criatividade e satisfação no trabalho.

Tabela 21: Correlações de Pearson entre barreiras à criatividade e satisfação no trabalho

| Satisfação                 | Barreiras à Criatividade      |       |                    |       |                           |       |
|----------------------------|-------------------------------|-------|--------------------|-------|---------------------------|-------|
|                            | Atuação inadequada do gerente |       | Excesso de serviço |       | Problemas organizacionais |       |
|                            | r                             | p     | r                  | p     | r                         | p     |
| com a chefia               | -0,49**                       | 0,003 | ***                | ***   | -0,38*                    | 0,024 |
| com a natureza do trabalho | ***                           | ***   | -0,42*             | 0,011 | ***                       | ***   |

\*  $p \leq 0,05$

\*\*  $p \leq 0,0001$

\*\*\* correlações não significativas

Quanto à correlação entre os fatores de barreiras à criatividade e os de satisfação no trabalho, perceberam poucas correlações significativas. Contudo, houve uma correlação negativa e nível de significância ( $p \leq 0,0001$ ) entre Atuação inadequada do gerente e Satisfação com a chefia ( $r = -0,49$ ). A correlação do fator Excesso de serviço e o fator Satisfação com a natureza do trabalho apresentou nível de significância ( $p \leq 0,05$ ) e o valor da correlação foi de ( $r = -0,42$ ). O fator Problemas organizacionais também apresentou uma correlação negativa com significância ( $p \leq 0,05$ ) com o fator Satisfação com a chefia ( $r = -0,38$ ).

Como vistas, as correlações entre os fatores de barreiras à criatividade e satisfação no trabalho foram todas negativas, ou seja, a correlação deu-se de forma inversa. Os funcionários que identificam mais determinada dimensão de satisfação no trabalho analisam negativamente as barreiras à criatividade em seu ambiente de trabalho. Nos caso expostos, os respondentes que concordaram mais com a presença do fator Satisfação com a chefia percebem menos barreira referente a Problemas organizacionais e Atuação inadequada do gerente. Ressalta-se que os funcionários que perceberam mais o fator Satisfação com a natureza do trabalho também perceberam menos a barreira de Excesso de serviço.

Para uma melhor compreensão do comportamento dos respondentes frente aos fatores, foram realizadas correlações entre os fatores de estímulos e barreiras à criatividade e as variáveis demográficas, apresentados na Tabela 22.

Tabela 22: Correlações de Pearson entre estímulos e barreiras à criatividade e variáveis demográficas

| Variáveis demográficas | Fatores de criatividade |       |                               |       |
|------------------------|-------------------------|-------|-------------------------------|-------|
|                        | Estímulo                |       | Barreira                      |       |
|                        | Atividades desafiantes  |       | Atuação inadequada do gerente |       |
|                        | r                       | p     | r                             | p     |
| Idade                  | ***                     | ***   | 0,36*                         | 0,031 |
| Grau de Escolaridade   | - 0,04*                 | 0,016 | ***                           | ***   |

\*  $p \leq 0,05$

\*\*  $p \leq 0,0001$

\*\*\* correlações não significativas

O fator de estímulo à criatividade, Atividades desafiantes, teve correlação negativa com a variável grau de escolaridade ( $r = - 0,04$  e  $p \leq 0,016$ ). Portanto, os funcionários com menor grau de escolaridade são os que mais concordam quanto à presença desse estímulo no ambiente do trabalho. Entretanto, os funcionários mais jovens são os que concordam mais com a existência da barreira referente à de atuação inadequada do gerente ( $r = 0,36$  e  $p \leq 0,031$ ).

Vale ressaltar que das seis variáveis demográficas, as únicas que apresentaram correlações significativas foram “Idade” e “Grau de escolaridade” com os fatores de Satisfação no trabalho, como demonstrados na Tabela 23.

Tabela 23: Correlação de Pearson entre satisfação no trabalho e variáveis demográficas

| Fatores                      | Variáveis demográficas |       |                      |       |
|------------------------------|------------------------|-------|----------------------|-------|
|                              | Idade                  |       | Grau de Escolaridade |       |
|                              | r                      | p     | r                    | p     |
| Satisfação com a natureza... | 0,37*                  | 0,027 | -0,43**              | 0,010 |

\*  $p \leq 0,05$ \*\*  $p \leq 0,0001$ 

\*\*\* correlações não significativas

Observa-se que o fator de satisfação no trabalho, Satisfação com a natureza do trabalho, apresentou correlação significativa com as duas variáveis demográficas analisadas, na qual os respondentes com mais idade e com maior grau de escolaridade perceberam mais a presença desse fator em seu ambiente de trabalho ( $r = 0,37$  e  $p \leq 0,027$ ) e ( $r = -0,43$  e  $p \leq 0,0001$ ). Esta última teve correlação negativa entre o fator e a variável analisada, o que significa que quanto maior o grau de escolaridade dos servidores menos eles concordaram com o fator de satisfação com o trabalho.

Para uma melhor interpretação e compreensão dos resultados, foi realizada uma Análise de Variância (ANOVA), a fim de verificar se havia diferença significativa entre as médias dos fatores nas duas áreas estudadas como observado na Tabela 24.

Tabela 24: Análise de Variância (ANOVA) entre os fatores e as Áreas

|                               |            | Número de Participantes | Média | Desvio Padrão | F    | Sig.  |
|-------------------------------|------------|-------------------------|-------|---------------|------|-------|
| Estímulo: Clima entre colegas | RH         | 24                      | 4,11  | 0,65          | 7,42 | 0,010 |
|                               | Sec. Curso | 12                      | 3,39  | 0,92          |      |       |
|                               | Total      | 36                      | 3,87  | 0,81          |      |       |
| Satisfação com os Colegas     | RH         | 24                      | 5,31  | 1,01          | 7,51 | 0,010 |
|                               | Sec. Curso | 12                      | 4,36  | 0,90          |      |       |
|                               | Total      | 36                      | 5,00  | 1,10          |      |       |

Em relação aos fatores do ICCAT, somente um apresentou diferenças significativas entre as áreas, ou seja, as respostas dadas pelos respondentes da pesquisa divergiram em cada área analisada, Clima entre colegas valor de significância (0,010).

A média para as respostas do fator Clima entre colegas foi igual a 4,11 onde os respondentes fazem parte do RH, significando que os empregados concordam entre pouco e plenamente quanto à existência de um clima favorável entre os colegas. A secretaria do curso obteve média correspondente a 3,39, isso significa que em média os empregados têm dúvida ou concordam pouco que haja um clima entre os colegas.

Os fatores de barreiras à criatividade não tiveram correlações significativas, o que significa que os participantes das duas áreas perceberam e responderam de forma mais homogênea ao questionário.

Dos fatores do EST, somente o fator Satisfação com os colegas apresentou diferença significativa nas respostas dos funcionários das áreas analisadas. O fator demonstrou valor de significância também ( $r = 0,010$ ). O RH apresentou média equivalente a 5,31, isso significa que os respondentes estão satisfeitos ou muito satisfeitos com os colegas. A média da secretaria do curso foi de 4,36, significando que na média os empregados se sentem entre indiferentes e satisfeitos com os colegas.

No questionário havia um espaço destinado à questão aberta no qual cada respondente poderia fazer observações. No entanto, nenhum dos respondentes utilizou-o.

Tomando como base o problema de pesquisa e à luz da literatura, observou-se que os resultados deste estudo apontam que existe correlação significativa entre os indicadores de condições para criar em ambiente de trabalho e a escala de satisfação no trabalho. Os dois fatores com maior correlação foi entre o fator Clima entre colegas de trabalho e Satisfação com colegas ( $r = 0,77$ ).

A segunda maior correlação foi entre o fator Atividades desafiantes e o de Satisfação com a natureza do trabalho ( $r = 0,67$ ), a correlação entre o fator Características do ambiente físico e fator Satisfação com a natureza do trabalho ficou muito próxima ( $r = 0,66$ ).

Muito embora se discuta a questão da criatividade individual nas empresas, há um reconhecimento do papel do grupo nesse processo de criação. Isso fica evidenciado nos resultados desta pesquisa, uma vez que a maior correlação foi do fator de estímulos à criatividade Clima entre colegas de trabalho e Satisfação com colegas.

Sobre isso, Alencar (1998, p. 25) conclui que

é necessário que uma plataforma para a criatividade individual esteja presente no ambiente das organizações. Essa plataforma tem como base a presença de sentimentos de confiança e respeito, a harmonia das equipes, a prática das virtudes de compartilhar idéias, respeitar as diferenças, valorizar o trabalho, do indivíduo e do grupo, reconhecer as potencialidades e oferecer oportunidades para a produção e fertilização de idéias.

É importante ressaltar que trabalhar em ambientes criativos faz com que as equipes trabalhem mais motivadas e produzam mais, como abordado anteriormente na seção 2.1.2. Destaca-se ainda que a boa interação e convívio entre as pessoas no ambiente de trabalho são importantes tanto para a produção de idéias novas quanto para a satisfação no ambiente de trabalho.

A correlação entre o fator de estímulos à criatividade Características do ambiente físico e Satisfação com a natureza do trabalho, evidencia a importância do ambiente de trabalho e da natureza do próprio trabalho tanto para condições para criar quanto satisfação no trabalho.

A respeito do ambiente, Valentim (2008) expõe que o espaço físico influencia o processo criativo dos indivíduos uma vez que um ambiente agradável e propício que garanta bem-estar e satisfação e, sobretudo, que incentive a interação entre os membros, a socialização e troca de saberes irá influenciar na geração de idéias criativas.

Nas correlações de Pearson entre os fatores de barreiras à criatividade e os de satisfação no trabalho, houve uma correlação negativa entre o fator Atuação inadequada do gerente e o fator Satisfação com a chefia ( $r = - 0,49$ ). Essa sem dúvida foi a correlação mais significativa dentre as poucas observadas. Esse resultado revela o quanto o papel dos líderes é importante para o processo de criar no ambiente de trabalho.

Parolin (2003) destaca a relação entre o papel dos líderes e as condições oferecidas pelas organizações para a produção de idéias novas. A autora ainda enumera algumas condições para que o processo criativo aconteça, dentre elas está a relação do sujeito criativo com os líderes.

Um dos estímulos à criatividade presentes no ICCAT é a forma como o líder atua, ou melhor, o suporte que ele dá a seus liderados. Da mesma forma, barreiras à criatividade podem ser vinculadas a uma atuação inadequada desses líderes. Isso ficou evidenciado nos resultados, no qual o maior valor de correlação entre barreiras

à criatividade e satisfação no trabalho foi entre o fator de Atuação inadequada do gerente e Satisfação com o chefe.

Sobre a importância dos líderes para a criatividade e a melhor forma deles a estimularem no ambiente de trabalho, Amabile (1999, p. 2) destaca que a melhor maneira é “combinar corretamente pessoas e atribuições”. A autora argumenta que atividades muito simples podem ser desestimulantes.

Destaca-se que atividades desafiantes foi o fator que recebeu a maior média de respostas aos itens de fatores a estímulos à criatividade e teve o segundo maior valor de correlação, na correlação com o fator de Satisfação com a natureza do trabalho.

Sobre a natureza do trabalho e o tipo de atividades desempenhadas, Alencar (1998, p. 20) esclarece que “a criatividade floresce mais quando o indivíduo realiza tarefas mobilizado mais pelo prazer e satisfação do que pela obrigação e dever”. Vale ressaltar que realizar atividades desafiadoras pode fazer com que o indivíduo sinta-se mais motivado a produzir mais e melhor, isso pode se refletir também na produção de idéias novas.

A respeito de tarefas interessantes, dentre as ações capazes de promover satisfação ao trabalhador com o trabalho que ele executa, Martinez e Paraguay (2003, p. 10) sugerem como mudança na concepção e organização do trabalho o

enriquecimento do trabalho e aumento do conhecimento e das habilidades a partir do envolvimento dos trabalhadores em todo o processo de trabalho, desde a concepção até a avaliação dos resultados, por meio de tarefas mais interessantes e complexas, que utilizem os conhecimentos e habilidades de que o trabalhadores já dispõem e/ou a necessidade de aprendizagem e desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades, que signifiquem desafios dentro das expectativas dos trabalhadores.

O fator de satisfação com o salário não teve uma média de respostas elevada, ficando na escala de resposta entre 3 (Insatisfeito) e 4 (Indiferente). Esse fator também não demonstrou correlação significativa comparado a outros fatores. Esse resultado pode estar diretamente ligado ao momento no qual a instituição passa no momento, referente ao corte da URP, um indexador salarial que gera uma porcentagem a ser inserida no salário de funcionários públicos. Ressalta-se que este corte representa 26,05% de diminuição salarial para os servidores da instituição.

Por todos os resultados apresentados e, principalmente, pela instituição está enfrentando período de corte salarial gerando insatisfação dos servidores, é

importante ressaltar que das cinco dimensões no ambiente de trabalho apontadas por Siqueira (2008) que geram satisfação no trabalho, como já abordados na seção 2.2.2, somente salários não apresentou correlações significativas.

A respeito disso, Locke (1976 apud MARQUESE; MORENO, 2009, p. 81) afirma que o salário “mesmo quando justo, não é motivo de satisfação para as pessoas, a menos que seja suficiente para suprir suas despesas”.

Diante destes resultados, Bruno Faria e Alencar (1998, p. 90) esclarecem que é necessário fazer uma “distinção entre prêmios e salários e benefícios, pois enquanto prêmios significam algo a mais a ser obtido pelo trabalhador, os últimos constituem condições indispensáveis ao empregado”.

Os resultados apresentados destacam a relevância que o ambiente de trabalho, o tipo de estrutura e a natureza do trabalho, sobretudo, o tipo de atividades – estimulantes ou não, desafiantes ou não – tem para os dois construtos analisados neste estudo. Apontam também para a importância dos líderes na criação de condições favoráveis à criatividade no ambiente de trabalho.

Principalmente, este estudo demonstrou o quanto o clima entre os colegas de trabalho geram satisfação e contribui para as condições para criar no ambiente de trabalho. Como já mencionado, é fundamental que as empresas valorizem o trabalhador proporcionando um ambiente capaz de criar as condições necessárias para que ele crie idéias novas e gere inovação para as empresas. Entretanto, os resultados demonstram que é imprescindível que eles se sintam satisfeitos nesse processo.

A seguir serão apresentadas as considerações finais e as recomendações para estudos futuros acerca dos temas aqui abordados.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve como objetivo principal analisar a relação entre os indicadores de condições para criar no ambiente de trabalho e a escala de satisfação no trabalho com funcionários de órgão de recursos humanos e da secretaria do departamento de curso de graduação de instituição de ensino superior do Distrito Federal.

As pesquisas realizadas destacam a importância das empresas contarem com profissionais criativos e, para que as idéias criativas surjam no contexto organizacional, o ambiente de trabalho deve criar condições favoráveis. As pesquisas também apontam que satisfação no trabalho exerce forte impacto no ambiente organizacional, existindo cinco dimensões neste ambiente capazes de proporcionar contentamento ao trabalhador, a saber: chefia, colegas, salário, promoções e a natureza do próprio trabalho.

Predominaram na amostra sujeitos com graduação, do sexo feminino, com tempo de serviço de 10 até 20 anos, jovens na faixa de 26 a 30 anos, que não possuem cargo de gerência e nem gerenciam equipes.

Em relação às condições para criar no ambiente de trabalho, os estímulos mais freqüentes, na percepção dos sujeitos, foram Clima entre colegas de trabalho, Atividades desafiantes e Características do ambiente físico; e as barreiras Atuação inadequada do gerente, Excesso de serviço e Problemas organizacionais. No tocante à satisfação no trabalho, Satisfação com colegas, Satisfação com a natureza do trabalho e Satisfação com a chefia.

As correlações significativas entre os fatores Clima entre colegas de trabalho e Satisfação com colegas evidenciam que existe relação entre os indicadores de condições para criar no ambiente de trabalho e a escala de satisfação no trabalho.

Portanto, as principais contribuições desta pesquisa são referentes aos subsídios fornecidos para o entendimento de que a presença de condições favoráveis à criatividade no ambiente de trabalho pode gerar satisfação do trabalhador com essa realidade e, mais, que satisfação no trabalho pode criar condições para que as pessoas produzam idéias novas no contexto organizacional.

Por trata-se de dois temas muito complexos e pela dimensão que os dois tomam no comportamento humano nas organizações, caberia uma pesquisa



qualitativa acerca do tema na própria instituição, ou em outras, para se aprofundar a análise de alguns fenômenos. Na mesma instituição seria bastante válido em outro momento, pois a universidade enfrenta uma greve bastante longa e a pesquisa ficou comprometida pelo quantitativo baixo de participantes da amostra válida.

Outra sugestão é da sua aplicação em empresa pública com uma cultura organizacional diferente da empresa foco desta pesquisa. Ou até mesmo um estudo comparativo entre uma empresa com uma cultura mais arraigada e tradicional, com uma mais focada em resultados e que possua uma estrutura organizacional diferente poderia dar mais subsídios para se confirmar outras hipóteses.

Evidentemente, o estudo da criatividade em equipes de trabalhos traria contribuições bastante significativas. Isso fica evidenciado nos resultados apresentados acerca dos fatores clima entre colegas de trabalho e a satisfação com esses mesmos colegas.

Ressalta-se que existem poucos estudos sobre a criatividade e grupos e/ou equipes de trabalho. Uma vez que a criatividade organizacional quando estudada, permeia o âmbito individual do sujeito trabalhador. Entretanto, os aspectos do sujeito inserido em um contexto coletivo não foram bem explorados em pesquisas anteriores.

Destaca-se ainda que criatividade seja um fenômeno multifacetado do indivíduo e que as idéias novas podem surgir ou não a este indivíduo. Contudo, não se analisou o quanto a construção coletiva do conhecimento é importante para a qualificação e capacitação dos empregados, sobretudo para as próprias organizações. Esse conhecimento, construído coletivamente, também permeia a produção coletiva de idéias novas no ambiente de trabalho.

Partindo de todos os pressupostos demonstrados, conclui-se que os objetivos propostos inicialmente para o presente estudo foram alcançados com êxito, confirmando que existe relação entre os indicadores para criar no ambiente de trabalho e os de satisfação no trabalho de funcionários públicos.

Para estudos futuros é recomendável equalizar melhor o tamanho das amostras por grupos para que haja certa homogeneidade amostral, afim de que possibilite a aplicação de outras estatísticas paramétricas como a análise de variância (ANOVA) entre as áreas. Neste tipo de análise é possível analisar - através de comparações das médias dos fatores - como diferentes grupos percebem os

itens do instrumento ou dos instrumentos e se há homogeneidade ou divergências nos fatores entre as áreas analisadas.

Neste estudo foi aplicado a ANOVA, todavia as amostras não se mostraram homogêneas como é recomendado nos pressupostos da análise, havendo diferenças significativas no tamanho das amostras entre as duas áreas analisadas. Ressalta-se, contudo, que na distribuição normal avaliou-se que a diferença não interferiria sobremaneira nos resultados, com isso optou-se por não rejeitar a significância e manter os resultados da análise.

Por fim, recomenda-se ainda aumentar o tamanho amostral que possibilite utilizar também estatísticas inferenciais, tais como análise de regressão, a fim de se verificar se satisfação no trabalho é preditor da percepção de condições para criar no ambiente de trabalho, ou ao contrário se a presença de condições para criar gera satisfação no trabalho. Assim, percebe-se que ao tempo que a empresa ganha em desempenho e produtividade gerando idéias novas, ganha na satisfação dos empregados.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E.M.L.S. **Psicologia da criatividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.

\_\_\_\_\_. Desenvolvendo a criatividade nas organizações o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.6, p. 6-11, nov./dez. 1995.

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

AMABILE, T. M. Como (não) matar a criatividade. **HSM Management**. Ano 2, n. 12, p. 111-116, jan./Fev. 1999.

ANGELIM, M.L.P. **A teleducação nos tempos da internet**. In MELO, J.M. et al. Educomídia, alavanca da cidadania: o legado utópico de Mário Kaplún. São Bernardo do Campo. Cátedra UNESCO: Universidade Metodista de São Paulo, 2006. (p.157-164).

BRUNO-FARIA, M. F. **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho de uma instituição bancária**. 1996. 188 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1996.

\_\_\_\_\_. **O processo criativo em indivíduos e grupos participantes de projetos inovadores**. 2004. 285 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social e do trabalho). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

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

\_\_\_\_\_. VEIGA, H. M. S.; MACÊDO, L. F Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional. In: **XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro 22 a 26 de set./2007.

COELHO JÚNIOR, F. A.; MOURA, C. F. Re-validação de escala de satisfação no trabalho. **XXXII ANPAD**, Rio de Janeiro, 6 a 10 set./2008.

CRESPO, M. L. F. Construção de uma medida de clima criativo em organizações. **Revista Estudos de Pesquisa**, PUC-Campinas, v.12, n.2, p. 91-99, mai./ago. 2004.

CRESWELL, J.W. Uma estrutura para projeto. In: \_\_\_\_\_. **Projeto de pesquisa:métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007, cap.1.

DAZA, R. P. Gestão do conhecimento versus gestão das habilidades criativas nas organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n.1, p.84-92, jan./mar. 2003

DEL CURA, M. L. A. D.; RODRIGUES, A. R. F. Satisfação profissional do enfermeiro. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 7, n. 9, out./1999.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**, São Paulo v.35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.

GIMENEZ, F. Estratégia e criatividade em pequenas empresas. **Revista da Administração**, São Paulo v.28, n.2, p. 72-82, abr./jun. 1993.

GOMES, F. S. Avaliação da satisfação e estresse no trabalho entre funcionários de uma unidade de alimentação e nutrição no Rio de Janeiro. **Ceres**, v.1, 29-42, 2006.

GÜNTHER, H.; PASQUALI, L. **Teoria e método de medida em ciências do comportamento**. Brasília: Laboratório de pesquisa em Avaliação e Medidas. Instituto de Psicologia, UnB, 1996.

LEAL, R. A estética como elemento para a compreensão da criatividade nas organizações. **O&S**, v. 14, n. 42, jul./set. 2007.

MARQUESE, E. C.; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 14, n. 1, p. 75-82, jan./mar. 2009.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 6, dez./2003.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto de escala de satisfação no trabalho. **Psico-USF**, v.11, n. 2, p. 195-205, jul./dez. 2006.

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

PEREIRA, B.; MUSSI, C.; KNABBEN, A. Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. **XXII ENANPAD**, 22º, set./. 1999.

PINHEIRO, I. A.; PINHEIRO, R. R. Organização científica do trabalho reinventa um mercado tradicional: o caso do *fitness*. **Revista de Administração de Empresas – eletrônica**. V. 5, n. 2, 15, jul./dez. 2006

RODRIGUES, L.D.M.; SILVA, R. L. Mas afinal, como influenciar a criatividade nas organizações. **Caderno de Pesquisa da Administração**, São Paulo v.1, n.7, 2, trim./1998.

\_\_\_\_\_. Estimulando a criatividade das pessoas nas organizações. **Sinergia**: Rio Grande, v. 11, n. 1, p. 17-26, 2007.

SILVA JÚNIOR, N. A. Satisfação no trabalho: um estudo entre funcionários dos hotéis de João Pessoa. **Psico- USF**, v. 6, n.1, p. 47-57, jan./jun. 2001.

SIQUEIRA, M. M. M (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap. 16

TERRA, J.C.C. Gestão da criatividade. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.3, p. 38-47, jul./set. 2000.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Departamento de Administração. Disponível em: <[http://www.unb.br/aluno\\_de\\_graduacao/cursos/administracao](http://www.unb.br/aluno_de_graduacao/cursos/administracao)>. Acesso em: 10 ago. 2010.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Recursos Humanos. Disponível em: <<http://www.srh.unb.br/>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

VALENTIM, M. L. P. Criatividade e inovação na atuação profissional. **CRB-8 Digital**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 3-9, jul./2008.

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. In\_\_\_\_\_: **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005. cap. 4.

## **ANEXOS**

### **Anexo A – Instrumentos de Pesquisa**



## Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT) e Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

Prezado(a) Senhor(a),

A presente pesquisa visa subsidiar minha monografia de conclusão do curso de Administração de Empresas na Universidade de Brasília. Para tanto, gostaria que o(a) Sr.(a) respondesse todas as questões sendo o mais sincero e imparcial possível, baseado na percepção que tem sobre o seu ambiente de trabalho.

O questionário possui três partes distintas. A primeira avalia as condições para criar no ambiente de trabalho e a segunda é sobre satisfação no trabalho. A terceira parte destina-se a coletar alguns dados, a fim de caracterizar os participantes da pesquisa.

**Saliento que as informações aqui prestadas serão analisadas de forma agregada e sem a identificação dos participantes garantindo assim o sigilo e o anonimato dos mesmos.**

Por favor, responda a TODOS os itens.

Obrigada por dedicar parte do seu tempo à minha pesquisa. Estarei à disposição para quaisquer esclarecimentos. Caso o(a) Sr.(a) deseje conhecer os resultados dessa pesquisa, enviarei cópia por e-mail.

Meire Cristina Cunha  
Tel: (61) 3403-2308  
meirecunh@gmail.com

### PRIMEIRA PARTE

| 1                   | 2              | 3         | 4              | 5                   |
|---------------------|----------------|-----------|----------------|---------------------|
| Discordo plenamente | Discordo pouco | Em dúvida | Concordo pouco | Concordo plenamente |

No espaço ao lado de cada afirmativa sobre seu ambiente de trabalho nesta empresa, marque com um X o número que melhor corresponda à sua percepção, conforme os critérios acima definidos. Escolha apenas uma resposta para cada item e, por gentileza, responda a todos os itens.

1. O mobiliário onde trabalho é adequado, o que ajuda a evitar doenças osteomoleculares (DORT ou LER).

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Tenho liberdade para oferecer sugestões onde trabalho.

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. As tarefas que realizo no meu trabalho exigem o melhor de mim.

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. O(A) gerente costuma ouvir apenas as idéias do(a)s empregado(a)s que ele tem mais afinidade.

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. Meu(Minha) gerente aceita idéias diferentes das dele(a).

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. O(A) gerente elogia as idéias novas e de valor que são apresentadas pelo(a)s empregado(a)s.

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7. Meus(Minhas) colegas elogiam quando apresento uma boa idéia no trabalho.

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8. Sinto que realize trabalhos importantes para a Empresa.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

9. A Empresa não possui um mecanismo de reconhecimento dos autores de idéias novas e de valor onde trabalho.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

10. As tarefas que realizo são estimulantes.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

11. A Empresa 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, treinamentos etc.).

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

12. Tenho o silêncio necessário, onde trabalho, para a realização de minhas tarefas.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

13. As regras vigentes na Empresa dificultam a introdução de idéias criativas.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

14. Meu(Minha) gerente não submete as idéias que o grupo de trabalho propõe à avaliação da instância superior, visando análise e possível aprovação.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

15. O clima entre o(a)s colegas é de confiança e respeito mútuo.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

16. O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

17. A Empresa tem como uma de suas diretrizes a busca da criatividade.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

| 1                   | 2              | 3         | 4              | 5                   |
|---------------------|----------------|-----------|----------------|---------------------|
| Discordo plenamente | Discordo pouco | Em dúvida | Concordo pouco | Concordo plenamente |

18. Meu(Minha) gerente imediato tem receio de que eu apresente melhor desempenho do que ele(a) no trabalho.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

19. No meu local de trabalho, as pessoas mostram boa vontade em ajudar uns aos outros.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

20. Tenho liberdade para propor novas formas de fazer as atividades no trabalho.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

21. O(A)s empregado(a)s que discordam de seus(suas) gerentes são mal vistos por este(a)s.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

22. A falta de conhecimento das atividades do setor impede que o(a) gerente discuta as idéias novas com seus empregados.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

23. Sinto-me à vontade para agir de forma diferente do(a) meu(minha) gerente imediato(a).

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

24. Meu(Minha) gerente me estimula a dar sugestões quanto ao aprimoramento dos serviços e/ou produtos que a Empresa oferece.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

25. A falta de pessoal para a realização do trabalho limita o tempo para criar.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |

26. A Empresa oferece diferentes oportunidades de interação com outras instituições que favorecem a expressão de idéias novas e de valor.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   |



|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 27. Meu(Minha) gerente me estimula a experimentar novas formas de executar o trabalho   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. As tarefas que realizo no trabalho me entusiasмам.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. O(A) gerente acredita que somente é correta a maneira como ele(a) realiza o trabalho.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Tenho mobiliário suficiente para guardar meu material de trabalho.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. As atividades pelas quais sou responsável exigem mais tempo do que disponho.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Há dificuldades na interação entre os setores que criam e os que executam as normas na minha Empresa.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. A Empresa contribui para a produção de novas idéias no ambiente de trabalho a partir da abertura à participação de consultores externos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Para se implementar uma idéia nova, é necessário ter a aprovação de vários níveis hierárquicos.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. O espaço físico no local de trabalho é adequado para o número de empregado(a)(s).   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Na Empresa, há dificuldade de comunicação entre as áreas dificultando o compartilhamento de idéias.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| 1                   | 2              | 3         | 4              | 5                   |
|---------------------|----------------|-----------|----------------|---------------------|
| Discordo plenamente | Discordo pouco | Em dúvida | Concordo pouco | Concordo plenamente |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 37. A troca de idéias com colegas no dia-a-dia de trabalho me estimula a produzir novas idéias.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. A Empresa 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. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Não tenho tempo para experimentar novas formas de execução das tarefas sob a minha responsabilidade.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. A Empresa em que trabalho facilita a troca de informações entre os setores.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. As atividades que realizo caracterizam-se pela constante interrupção para resolver algo urgente, dificultando a produção de idéias novas e de valor.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Tenho liberdade para decidir como realizar as tarefas a mim atribuídas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. O(A) gerente acredita na minha capacidade de realizar trabalhos de qualidade.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Na Empresa, o excesso de burocracia impede a expressão da criatividade.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45. As minhas tarefas no trabalho me estimulam na busca de novos conhecimentos para sua realização.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

46. Eu tenho os materiais de que necessito para a realização do meu trabalho.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   |   |   |   |   |

47. Disponho dos recursos tecnológicos necessários ao exercício de minhas funções como, por exemplo, telefone, computador com acesso a internet.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   |   |   |   |   |

48. O(A) gerente toma decisões sobre atividades sem consultar aqueles que irão realizá-las.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   |   |   |   |   |

49. Tenho liberdade para expor minhas idéias onde trabalho.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   |   |   |   |   |

50. A Empresa não costuma ouvir as idéias das pessoas que ocupam menor nível hierárquico.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   |   |   |   |   |

51. Os equipamentos no meu local de trabalho são adequados, de modo a evitar doenças osteomoleculares (DORT ou LER).

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   |   |   |   |   |

52. Quando proponho uma idéia nova, é comum que o(a) gerente se aposse dela como se fosse sua.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   |   |   |   |   |

53. Sinto-me incentivado(a) a produzir idéias novas a partir da interação com meus(minhas) colegas de trabalho.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   |   |   |   |   |

54. Na minha Empresa, as estratégias são claras e bem definidas.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|   |   |   |   |   |

## SEGUNDA PARTE

As próximas frases falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. **Indique o quanto você se sente SATISFEITO ou INSATISFEITO com cada um deles.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1 = Totalmente insatisfeito

2 = Muito insatisfeito

3 = Insatisfeito

4 = Indiferente

5 = Satisfeito

6 = Muito satisfeito

7 = Totalmente satisfeito

### NO MEU TRABALHO ATUAL SINTO-ME...

|    |   |
|----|---|
| 1  | ( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.       |
| 2  | ( ) Com o número de vezes que já fui promovido nesta Empresa.         |
| 3  | ( ) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.             |
| 4  | ( ) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.        |
| 5  | ( ) Com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.      |
| 6  | ( ) Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.      |
| 7  | ( ) Com a maneira como esta Empresa realiza promoções de seu pessoal. |
| 8  | ( ) Com a capacidade do meu trabalho absover-me.                      |
| 9  | ( ) Com as oportunidades de ser promovido nessa Empresa.              |
| 10 | ( ) Com o entendimento entre mim e meu chefe.                         |
| 11 | ( ) Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.          |
| 12 | ( ) Com a maneira como meu chefe me trata.                            |
| 13 | ( ) Com a variedade de tarefas que realizo                            |
| 14 | ( ) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.     |
| 15 | ( ) Com a capacidade profissional do meu chefe.                       |

### TERCEIRA PARTE

Para finalizar, solicito-lhe a gentileza de responder aos seguintes itens:

#### 1 - Sexo:

1. ( ) Masculino

2. ( ) Feminino

#### 2 - Idade:

1. ( ) 18 a 25 anos

4. ( ) 36 a 40 anos

7. ( ) acima de 50 anos

2. ( ) 26 a 30 anos

5. ( ) 41 a 45 anos

3. ( ) 31 a 35 anos

6. ( ) 46 a 50 anos

#### 3 - Tempo de serviço nessa empresa:

1. ( ) até 5 anos

4. ( ) acima de 20 até 30 anos

2. ( ) acima de 5 até 10 anos

5. ( ) acima de 30 anos

3. ( ) acima de 10 até 20 anos

#### 4- Grau de escolaridade:

1 ( ) Fundamental incompleto

5. ( ) Superior

2. ( ) Fundamental completo

6. ( ) Superior

3. ( ) Ensino médio incompleto

7. ( ) Mestrado

4. ( ) Ensino médio completo

8. ( ) Doutorado

#### 5- Possui cargo de gerência:

1. ( ) Sim

2. ( ) Não

#### 6- Gerencia equipe de trabalho:

1. ( ) Sim

2. ( ) Não

Utilize esse espaço para fazer alguma observação, se desejar:

---



---



---

Verifique, por favor, se todos os itens foram respondidos.  
Obrigada pela sua valiosa colaboração!

## REFERÊNCIAS

BRUNO-FARIA, M. F. **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho de uma instituição bancária**. 1996. 188 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1996.

Obs. Esta versão do questionário conta com a participação de Heila Magali Veiga.

SIQUEIRA, M. M. M (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.