



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

RODRIGO AUGUSTO TAVARES DO NASCIMENTO

**GESTÃO DA CRIATIVIDADE: análise das condições para a  
criatividade no ambiente de trabalho de uma Instituição  
Pública Federal**

Brasília – DF

2011

RODRIGO AUGUSTO TAVARES DO NASCIMENTO

**GESTÃO DA CRIATIVIDADE: análise das condições para a  
criatividade no ambiente de trabalho de uma Instituição  
Pública 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-Faria

Brasília – DF

2011

Nascimento, Rodrigo Augusto Tavares do.

Gestão da criatividade: análise das condições para a criatividade no ambiente de trabalho de uma Instituição Pública Federal / Rodrigo Augusto Tavares do Nascimento. – Brasília, 2011.  
51 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

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

1. Administração. 2. Criatividade. 3. Ambiente de Trabalho. I. Título.

**RODRIGO AUGUSTO TAVARES DO NASCIMENTO**

**GESTÃO DA CRIATIVIDADE: análise das condições para a  
criatividade no ambiente de trabalho de uma Instituição  
Pública Federal**

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

**Rodrigo Augusto Tavares do Nascimento**

Doutora, Maria de Fátima Bruno-Faria  
Professora-Orientadora

Doutora, Marina Figueiredo Moreira  
Professora-Examinadora

Brasília, 14 de julho de 2011

## **RESUMO**

O presente estudo teve como objetivo primordial identificar as condições para criar no ambiente de trabalho na percepção de funcionários e dirigentes da Procuradoria Geral do Trabalho (PGT). O tipo de pesquisa utilizada foi de natureza mista – quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa consistiu na aplicação do instrumento denominado Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT) para os funcionários da PGT, objetivando identificar a sua percepção quanto aos fatores de estímulos e barreiras à criatividade presentes no ambiente de trabalho. A pesquisa qualitativa foi composta pela aplicação de uma entrevista semi-estruturada com duas gestoras da instituição, a fim de se averiguar a percepção gerencial a respeito das condições do ambiente de trabalho que afetam a expressão da criatividade. As respostas dos funcionários apontaram que eles têm uma percepção média de não concordância com a existência de ações e estratégias organizacionais que estimulem a criatividade. Além disso, os funcionários, em média, estão em dúvida ou concordam pouco que problemas organizacionais (alta burocracia, muitos níveis hierárquicos, entre outros) afetam a expressão de sua criatividade. A pesquisa qualitativa mostrou que a percepção gerencial está de acordo com a percepção dos funcionários quanto à existência de problemas organizacionais que afetem a expressão da criatividade no ambiente de trabalho da Instituição. Entretanto, as gestoras concordam plenamente com a existência de tal barreira, enquanto os funcionários, em média, não a perceberam com forte concordância. Já o excesso de burocracia em trâmites administrativos rotineiros e a necessidade de aprovação por vários níveis hierárquicos, foram identificados como barreiras à criatividade dos funcionários da organização. Os resultados evidenciam que, apesar da PGT estar iniciando a implementação de algumas práticas para estimular à criatividade dos funcionários, esses esforços não são percebidos efetivamente pelos funcionários como uma realidade do panorama atual da organização.

Palavras-chave: Administração. Criatividade. Ambiente de Trabalho.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
1.1 Formulação do problema .....	5
1.2 Objetivo Geral.....	7
1.3 Objetivos Específicos .....	7
1.4 Justificativa.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 Criatividade nas organizações.....	10
2.1.1 Ambiente de trabalho e criatividade.....	12
2.1.2 Criatividade e inovação.....	14
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	16
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	16
3.2 Caracterização da organização.....	16
3.3 População e amostra.....	17
3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	18
3.4.1 Pesquisa quantitativa.....	18
3.4.2 Pesquisa qualitativa.....	19
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	20
3.5.1 Pesquisa quantitativa.....	20
3.5.2 Pesquisa qualitativa.....	21
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	23
4.1.1 Variáveis demográficas.....	23
4.1.2 Análise das respostas ao questionário ICCAT.....	25
4.1.3 Entrevistas .....	33
4.1.4 Análise comparativa entre a percepção dos funcionários e a gerencial ..	35
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	38
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICES.....	42
Apêndice A – Questionário ICCAT.....	42
Apêndice B – Roteiro de entrevista .....	50

# 1 INTRODUÇÃO

Termo comumente utilizado como importante insumo de reações rápidas diante do dinâmico panorama mundial, a criatividade ocupa um lugar de destaque no vocabulário de profissionais de diversas áreas científicas. Psicólogos, filósofos, sociólogos e administradores de empresas estão entre aqueles que maior relevância atribuem ao fator criativo do ser humano.

Importante subsídio para um bem-sucedido desenvolvimento de inovação e melhoria de processos já adotados pelas empresas, além de representar uma possibilidade de se alcançar positivos efeitos motivacionais nos funcionários, o estímulo à criatividade vem ganhando relevância nos últimos anos, tanto no meio científico-acadêmico quanto em práticas gerenciais. Sobre a relevância do tema, Alencar (1998, p. 19) destaca:

Há um reconhecimento crescente de que a criatividade é um fator chave para a inovação e sucesso a longo prazo das organizações. Devido à globalização, competição no ambiente de negócios e ritmo acelerado da mudança, as organizações têm sido pressionadas a fazer um melhor uso de seus recursos disponíveis, e aqui incluiríamos a criatividade de seus recursos humanos.

No âmbito da Administração, um dos papéis primordiais dos gestores é aproveitar ao máximo o potencial de sua equipe de funcionários. Para isso, a empresa deve proporcionar, além de um salário justo, um ambiente de trabalho agradável e que faça os funcionários se sentirem valorizados, seguros e motivados. Esses fatores devem ser muito bem estudados e desenvolvidos de forma estratégica e contínua para que sejam alcançados os insumos motivacionais desejados pela empresa, visando obter dos funcionários um rendimento otimizado nas atividades executadas no trabalho, além de tê-los sempre preparados para lidar com situações de mudança e incerteza. Nesse contexto, a gestão da criatividade no ambiente de trabalho passou a representar uma maneira muito efetiva de manter a empresa mais flexível e preparada a se adequar rapidamente às mudanças oriundas dos cenários externos. Essa importância da criatividade no cenário atual foi destacada por Thompson (2003, p. 63), ao afirmar que “a criatividade vem se destacando cada vez mais como uma característica imprescindível para equipes e indivíduos nos atuais ambientes de trabalho das empresas”.

Segundo Alencar (1995), a mudança tem se tornado regra, e não mais é vista apenas como uma eventualidade. Devido à magnitude e velocidade das transformações nas técnicas de produção, novos processos de gerenciamento, novas demandas, novos mercados, entre outros fatores, exige-se novas formas de gerenciamento que possibilitem que as decisões sejam tomadas mais rapidamente.

## **1.1 Formulação do problema**

Tratar da gestão da criatividade no ambiente de trabalho envolve vários fatores, que devem ser analisados minuciosamente pelos gestores e pesquisadores do tema. Segundo Alencar (1998), além de características pessoais de cada indivíduo, como motivação, habilidade ou experiência, flexibilidade e preparo social, devem ser englobados fatores externos ao indivíduo, como o seu ambiente social.

Sob uma análise das influências da cultura sobre o desenvolvimento criativo do indivíduo, Alencar (1995) destaca que, no Brasil, poucos têm buscado obter proveito sistemático da criatividade, ao contrário do que ocorre em alguns países mais avançados. Embora a criatividade seja talvez o recurso mais precioso da mente humana, ela não vem recebendo a atenção necessária nas escolas brasileiras, tanto as de primeiro e segundo grau quanto ao ensino universitário. A autora destaca que o ensino continua praticamente nos mesmos moldes da primeira metade do século XX, com ênfase na reprodução e memorização do conhecimento considerado relevante pelo professor. Esse enfoque dá um maior destaque à ignorância e incompetência do aluno, deixando de lado o que cada um tem de melhor. “Com isto, a criatividade é reduzida para patamares abaixo do nível das suas reais possibilidades, criando bloqueios, gerando insegurança, minando a autoconfiança e levando a um enorme desperdício de talento e de potencial criativo.” (ALENCAR, 1995, p. 8).

Consiste um erro, porém, não considerar a importância de adequar as políticas de estímulo à criatividade aos bloqueios e limitações de cada indivíduo da organização. A idéia que deve ser cultivada para a obtenção de maiores benefícios para a empresa deve também visar obter, além de profissionais mais criativos, que essa criatividade explorada também seja percebida como algo que faz sentido para eles, contribuindo para que resulte em uma fonte motivacional no ambiente de trabalho. Ou seja, que os funcionários se sintam motivados em desenvolverem seu



potencial criativo e percebam que o trabalho que é realizado faz sentido para ele. Alencar (1995) destaca que décadas de pesquisa sobre criatividade inferiram que além dos fatores pessoais, também há elementos do ambiente de trabalho que interferem positiva ou negativamente na expressão criativa do indivíduo.

Diante da crescente necessidade das empresas (tanto privadas quanto públicas) se adequarem rapidamente às mudanças tecnológicas, políticas e econômica, que ocorrem cada vez mais rapidamente, o estímulo ao desenvolvimento do potencial criativo de seus recursos humanos proporcionam uma força muito grande para as organizações. Porém, Bruno-Faria (2010, p. 113) destaca:

Embora exista o reconhecimento da importância da criatividade, especialmente pelo fato de ser geradora de inovações, em muitas organizações e, até mesmo, em nível mais amplo, como no caso das ações governamentais, muito ainda tem a ser feito no tocante à adoção de estratégias que estimulem as pessoas a criar no ambiente de trabalho.

Entretanto, o estímulo ao desenvolvimento do potencial criativo de cada funcionário nem sempre agrada ao mesmo, em decorrência de possíveis comodismos, falta de motivação, satisfação em realizar trabalhos rotineiros e, portanto, mais conhecidos e automatizados, que tendem a demandar menos esforço intelectual e de criatividade. Diante da dificuldade de se compreender totalmente os fatores que motivam os indivíduos, assim como as subjetividades de cada indivíduo, identificar as dificuldades e oportunidades de desenvolvimento de um ambiente organizacional de estímulo à criatividade dos indivíduos dentro da organização é uma tarefa bastante importante para os gestores.

Segundo Alencar (2010, p.47), a criatividade “tem sido considerada um recurso precioso para se lidar com os desafios que acompanham o atual momento, marcado por crescente instabilidade, complexidade e incerteza”. Porém, as autoras destacam que, embora seja reconhecida a importância da criatividade, há escassez de estudos empíricos a respeito de possíveis fatores que bloqueiam ou inibem a sua expressão ao nível pessoal. Como é sabido que a identificação dos fatores que prejudicam a expressão da criatividade representa um importante passo para que sejam promovidas condições necessárias à superação dessas barreiras, essa identificação permite organizar estratégias de intervenção específicas e

diferenciadas, visando tornar os funcionários menos suscetíveis às barreiras que atrapalham a expressão de seu potencial criativo.

Especial atenção deve ser dada para a produção científica sobre criatividade nas organizações instaladas no Brasil, que ainda é dispersa. Não há sistematização do que já foi produzido e do que há necessidade de se investigar. Há uma carência de estudos empíricos sobre criatividade em organizações brasileiras, havendo uma necessidade de se ampliar os conhecimentos sobre o assunto e fornecer subsídios para uma prática mais eficaz da gestão da criatividade nas organizações (BRUNO-FARIA; VEIGA; MACEDO, 2008).

Visando colaborar para a literatura acadêmica nacional sobre criatividade nas organizações, buscando analisar empiricamente as condições para a criatividade no ambiente de trabalho de uma instituição pública do Brasil, o presente estudo visa responder a seguinte pergunta: de que forma o ambiente de trabalho da Procuradoria Geral do Trabalho está influenciando a expressão da criatividade dos funcionários?

## **1.2 Objetivo Geral**

Identificar condições para criar no ambiente de trabalho na percepção de funcionários e dirigentes da Procuradoria Geral do Trabalho.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Identificar a relevância dada à criatividade no ambiente de trabalho pela organização;
- Descrever as práticas gerenciais destinadas a fomentar a criatividade no ambiente de trabalho;
- Sugerir ações que visem estimular a expressão da criatividade na organização.

## 1.4 Justificativa

Diante da atual conjuntura econômica e tecnológica (além da política), que exige das empresas um alto grau de adaptação às mudanças, a gestão da criatividade é um dos principais meios que as organizações possuem para adequar seu quadro de funcionários a esta realidade, tornando-os mais preparados para criar boas idéias em um espaço de tempo cada vez mais reduzido. Nesse contexto, Alencar (1995, p.7) destaca:

A criatividade é um recurso valioso de que dispomos e que necessita ser mais cultivado, especialmente neste momento da história, em que a mudança e a incerteza parecem fazer parte inevitável de nossa vida. Esta é uma época caracterizada por aceleradas transformações tecnológicas, integração regional e mundial da produção e comercialização, universalização das comunicações, rápidas mudanças políticas e sociais etc. A competição empresarial e em outras áreas, nos níveis nacional e internacional, torna-se cada vez mais intensa. As soluções de que dispúnhamos para muitos problemas mostram-se hoje obsoletas, e novos desafios surgem a cada momento.

Apesar de uma empresa pública Federal não possuir os mesmos riscos de falência que uma empresa privada (principalmente por ser subsidiada pelo Estado e não possuir concorrentes diretos que podem levá-las à falir), ambas estão inseridas em uma mesma conjuntura econômica, tecnológica e política, que se altera com uma frequência muito alta e, em alguns casos, de difícil previsibilidade. Dessa forma, as empresas públicas devem desenvolver a capacidade criativa dos seus funcionários, visando obter uma maior capacidade de ser flexiva e se adaptar às mudanças, além da possibilidade de obtenção de soluções criativas para problemas diversos.

Um destaque para o prejuízo que algumas práticas tradicionais de gestão exercem sobre o trabalho criativo foi feito por Thompson (2003, p. 79), ao destacar que “as práticas tradicionais de administração, tais como pedir sugestões, uma única pessoa falar por vez, e avaliar as alternativas antes de esgotá-las, prejudicam, em vez de facilitar, o trabalho de equipe criativo”.

Entretanto, o reconhecimento da importância de se criar um clima organizacional favorável ao desenvolvimento do potencial criativo dos indivíduos dentro da organização muitas vezes não ocorre, ou não é explorado de forma efetiva por muitas empresas. Reconhecendo a necessidade dos dirigentes atentarem para

as condições do ambiente de trabalho que afetam a criatividade, Alencar destaca (1998, p. 23):

Dado o papel decisivo da criatividade para o êxito das organizações no seu processo de lidar com a mudança, incerteza, instabilidade, concorrência, e promover de forma sistemática a inovação, é necessário que os dirigentes estejam atentos às condições prevalecentes no seu ambiente de trabalho, no sentido de desfazer possíveis barreiras à criatividade, maximizando as oportunidades para a sua expressão.

Atualmente é considerada urgente a necessidade de se desenvolver gerencialmente uma postura de desinibição frente às mudanças. Como alicerce para a desinibição, faz-se necessária a criação de um clima favorável à criatividade, que vise diminuir o medo e a insegurança decorrentes das constantes mudanças do cenário político-econômico-tecnológico atual, tornando os funcionários mais aptos a desenvolverem uma capacidade de resolução criativa dos problemas e mudanças imprevisíveis. Nesse contexto, portanto, as empresas devem tornar seu quadro de empregados em uma fonte constante de obtenção de novas idéias.

Devido à crescente valorização do fator criatividade no ambiente de trabalho, é bastante pertinente investigar o efeito de práticas de estímulo à criatividade no ambiente organizacional, além de estudar o estágio atual da gestão da criatividade em uma instituição pública federal, visando também identificar as principais barreiras ao estímulo criativo no trabalho e as eminentes oportunidades de investimento nesse âmbito. O presente estudo, além de servir de base para futuras pesquisas acadêmicas na área de criatividade no trabalho, também será de grande utilidade para gestores de instituições públicas, especialmente àquelas de âmbito federal, por compartilharem vários trâmites administrativos delimitados pelo Estado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão revisados artigos científicos nacionais que tratem do tema “criatividade nas organizações” e dos sub-temas “ambiente de trabalho e criatividade” e “criatividade e inovação”.

### 2.1 Criatividade nas organizações

Alencar (1995) relaciona a criatividade com os processos de pensamento associados com a imaginação, a originalidade, intuição, *insight*, invenção, iluminação e inspiração. Entretanto, destaca que a criatividade não deve ser tratada como fenômeno de ordem intrapsíquica, visto que vários fatores do ambiente influenciam e mobilizam o potencial criativo do indivíduo.

Horta (2006) afirma que, embora haja um consenso de que a criatividade é algo abstrato, de difícil definição, muitos pesquisadores buscam conceituá-la em várias áreas de conhecimento – psicologia, pedagogia, administração de empresas.

Corroborando com a escolha por uma análise contextual da criatividade de acordo com o ambiente em que ela ocorre, Alencar, Bruno-Faria e Fleith (2010) destacam que a criatividade é um fenômeno dependente do contexto em que é analisado. No âmbito do ambiente de trabalho, é normalmente relacionada à produção de algo novo ou ao melhoramento de algo existente, agregando algum tipo de valor para a organização, como destaca Bruno-Faria, (2003, p. 117)

Criatividade é a geração de idéias, processos, produtos e/ou serviços novos (para aquele indivíduo/grupo ou naquele contexto) que possam produzir alguma contribuição valiosa para a organização e/ou para o bem estar das pessoas que trabalham naquele contexto e que possuam elementos essenciais à sua implementação.

Bruno-Faria, Veiga e Macedo (2008) destacam que houve um expressivo aumento na produção científica internacional sobre o tema nos últimos anos, com o surgimento de diversas concepções e abordagens. As autoras afirmam que o foco dos estudos iniciais era nas características dos indivíduos criativos e a partir de

1980, com a psicologia social da criatividade, houve um aumento do número de pesquisas abordando os aspectos do ambiente na compreensão da criatividade no trabalho. Em um contexto mais recente, apareceram abordagens que integram os diferentes níveis de foco de análise (indivíduo, grupo e organização) no estudo da criatividade dentro do ambiente de trabalho.

A partir da percepção de que não havia estudos que analisassem a produção científica nacional sobre criatividade nas organizações, Bruno-Faria, Veiga e Macedo (2008) realizaram uma minuciosa análise da produção científica nacional em periódicos de Administração e Psicologia, apontando as lacunas existentes na produção científica, como forma de evidenciar a necessidade de realização de pesquisas científicas sobre o tema. As autoras destacam ainda a necessidade de uma especial atenção para a produção científica sobre criatividade nas organizações instaladas no Brasil, a qual é ainda dispersa, não havendo sistematização do que já foi produzido e do que há necessidade de se investigar, para que se ampliem os conhecimentos sobre o assunto e sejam fornecidos subsídios para uma prática mais eficaz da gestão da criatividade nas organizações.

Para mensurar a criatividade organizacional e para incentivá-la, faz-se necessário entender quatro fatores (e a maneira como cada um deles interage): o processo criativo, o produto criativo, a pessoa criativa e o ambiente criativo (WOODMAN; SAWYER; GRIFFIN, 1993 apud HORTA, 2006, p. 40).

Horta (2006) explica que o aspecto relacionado à pessoa criativa inclui as propriedades, os traços e os comportamentos pessoais relacionados à habilidade de gerar idéias novas. Já o aspecto que envolve o processo criativo inclui variáveis cognitivas, como: estilos, habilidades e técnicas para resolver um problema. O aspecto relacionado ao produto criativo analisa o produto inovador em si, a partir da percepção de valor trazido ao cliente. Já o fator relativo ao ambiente de trabalho analisa os aspectos organizacionais que interferem no desempenho criativo do empregado.

Segundo Valentim (2008, p. 4), o processo criativo pode ser dividido em sete passos básicos:

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.

Alencar (1998, p.19) aborda a questão da criatividade a partir de três focos:

- ☐ Pessoa: relaciona-se com características pessoais, favoráveis ou desfavoráveis à expressão criativa;
- ☐ Cultura: diz respeito aos fatores do contexto social, que afetam tanto a produtividade criativa quanto a própria consciência dos indivíduos a respeito de suas potencialidades criadoras;
- ☐ Ambiente: diz respeito às características do ambiente de trabalho, isto é, se o contexto no qual o indivíduo desenvolve atividade profissional se apresenta como estímulo ou bloqueio à criatividade.

### 2.1.1 Ambiente de trabalho e criatividade

No que tange à produção acadêmica atual sobre criatividade, é inegável o aumento de estudos sobre fatores do ambiente de trabalho que afetam a produção criativa do funcionário. Nesse contexto, Valentim (2008, p.7) destaca a importância do papel de chefes e líderes no processo criativo, pois é a partir dos valores, crenças e atitudes disseminadas por eles, no ambiente de trabalho, que os empregados serão influenciados positiva ou negativamente a serem criativos. Segundo o autor:

A criatividade precisa de um ambiente propício. Nesse sentido, o espaço físico também influi no processo criativo do indivíduo. Certamente, um ambiente agradável, que propicie ao sujeito um bem-estar, uma sensação de satisfação, influenciará na geração de idéias criativas.

Segundo Majaro (1988 apud HORTA, 2006, p. 44), uma empresa não pode ser inovadora se seus gerentes não forem capazes de gerir idéias criativas. Da mesma maneira, os gerentes não conseguem exercer a sua criatividade em organizações que constroem e abafam o processo criativo.

Bruno-Faria e Alencar (1996), na realização de uma pesquisa objetivando identificar os fatores de estímulos e barreiras à expressão do potencial criativo no ambiente de trabalho, entrevistaram 25 profissionais de diferentes áreas do Distrito Federal. A partir da análise de conteúdo das respostas das entrevistas, as autoras construíram doze categorias relativas a estímulos à criatividade, esquematizadas no Quadro 1:

Ambiente físico	Espaço físico para as pessoas, espaço para material de trabalho, iluminação, mobiliário, silêncio. Temperatura adequada
Comunicação	Existência de canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações, informações internas claras, objetivas e disponíveis, intercâmbio com outras organizações
Desafios	Tarefas ou missões desafiantes que estimulam a expressão do potencial criador; considerar importante o trabalho que realiza
Estrutura organizacional	Redução do número de níveis hierárquicos, normas flexíveis, menos burocracia, descentralização do poder
Liberdade e autonomia	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
Participação	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 estímulos à expressão do potencial criativo dos empregados
Recursos tecnológicos e materiais	Máquinas, equipamentos, recursos financeiros e materiais diversos que facilitem o processo de produção e implementação de novas idéias
Salário e benefícios	Remuneração adequada, política de benefícios, sistema de recompensas como formas de estímulo a idéias inovadoras
Suporte da chefia	Postura de receptividade, flexibilidade, aceitação, estímulo a novas idéias, respeito às opiniões divergentes dos empregados
Suporte do grupo de trabalho	Aceitação dos colegas, relacionamento interpessoal favorável e estimulante a idéias novas, reuniões com trocas de experiências, diálogo e confiança entre as pessoas, espaço para descontração e alegria
Suporte organizacional	Estímulo à criatividade, reconhecimento do trabalho criativo, mecanismo para o desenvolvimento de novas idéias, planejamento e definição de metas de trabalho, cultura voltada para a inovação
Treinamento	Capacitação e treinamento dos funcionários visando ao desenvolvimento de 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- 53)

Subsidiadas pela mesma pesquisa, Bruno-Faria e Alencar (1996) também construíram 13 categorias relativas às barreiras à criatividade, elucidadas no Quadro 2:

Ambiente físico	Ausência de local 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
Características da chefia	Chefes que não ouvem os funcionários, não valorizam suas idéias e produções, não aceitam idéias novas, não estimulam a criatividade dos empregados, mantém distância entre eles e seus subordinados, não estabelecem metas a serem seguidas
Características da tarefa	Tarefas repetitivas, sem desafios, excessivamente rotineiras
Comunicação	Dificuldade de acesso às informações, ausência ou poucos canais de comunicação que possibilitem a sua democratização na empresa
Cultura organizacional	Não-aceitação de idéias novas, não-enfrentamento de riscos, o que ocasiona medo de errar e reforça o medo da mudança; não valorização de idéias criativas, rigidez e acomodação
Estrutura organizacional	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
Falta de liberdade e autonomia	Não há liberdade para agir, tomar decisões, tomar decisões, questionar as ordens dadas, por em prática idéias novas
Falta de recursos tecnológicos e materiais	Ausência ou carência de recursos materiais e/ou equipamentos, dificultando a execução do trabalho e a colocação em prática de novas idéias
Falta de treinamento	Ausência ou insuficiência de treinamentos e cursos voltados para o desenvolvimento de habilidades necessárias ao desempenho pleno das funções exercidas na empresa e à expressão do potencial criador
Influências político-administrativas	Mudanças político-administrativas constantes, ocasionando alterações no trabalho e redirecionamento de objetivos e metas da empresa; ingerências políticas desestimulando a produção criativa
Relações interpessoais	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
Salário e benefícios	Sistema de retribuição desestimulante, baixos salários, política de recompensas ao trabalho criativo inexistente ou inadequada
Volume de serviços	Excesso de atividades, falta de funcionários, intensa pressão do tempo

Quadro 2: Barreiras à Criatividade

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

### 2.1.2 Criatividade e inovação

Alguns autores destacam a correlação entre criatividade e inovação, diferenciando conceitualmente esses termos. Kruglianskas (1996 apud ANDRADE; TOLFO; SILVA, 2006, p. 3) destaca que, apesar de muitas vezes serem utilizados erroneamente como sinônimos, os termos criatividade e inovação possuem, no entanto, certa interdependência, vista que a criatividade é o elemento essencial para a obtenção da inovação.

Colaborando para uma melhor diferenciação do escopo de cada termo, Alencar (1993 apud ANDRADE; TOLFO; SILVA, 2006, p. 3) explica que os conceitos de inovação e criatividade estão relacionados de forma íntima e têm sido usados, algumas vezes, como sinônimos. Entretanto, a criatividade é o componente essencial da inovação, e esta englobaria a “concretização” e “aplicação” das novas idéias.

Compartilhando dessa linha de pensamento, Valentim (2008) afirma que se acredita que a inovação representa a aplicação da criatividade, ou seja, primeiro tem-se a criatividade, depois a inovação. Não há como inovar sem antes criar. Essa relação entre criatividade e inovação foi elucidada por Valentim (2008, p.5):

A criatividade é o primeiro passo para a inovação. Contudo, apesar de haver forte relação entre criatividade e inovação, nem sempre uma idéia criativa será uma inovação. Isso ocorre porque nem sempre uma idéia criativa tem de fato viabilidade no mundo real, ou seja, a idéia pode ser muito boa, mas não tem condições reais para sua implantação. Dessa forma, a inovação depende essencialmente de uma condição: sua viabilidade.

Bruno-Faria (2010, p. 149) define inovação como “a implementação das idéias, processos, produtos ou serviços criativos originários de indivíduos ou grupos na organização”. A autora destaca ainda que o conceito de criatividade traz implícita a idéia de um processo que tem a condição de possibilitar a inovação, se esse for efetivamente implementado.

Benedetti e Carvalho (2006 apud BRUNO-FARIA; VEIDA; MACÊDO, 2008, p. 149), objetivando identificar a dinâmica da inovação nas organizações, constataram que o líder tanto pode estimular como inibir a criatividade dos empregados, o que impacta no processo de inovação. Dessa forma está evidenciada, portanto, a relação entre os fenômenos da inovação e da criatividade.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Esta seção descreverá os procedimentos metodológicos envolvidos na realização da pesquisa, abrangendo os seguintes tópicos: tipo da pesquisa; caracterização da empresa pesquisada; participantes da pesquisa; instrumentos utilizados na pesquisa; procedimentos de análise e coleta de dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Vergara (2006b) delimita a classificação de uma pesquisa quanto à finalidade e quanto ao meio utilizado para a realização da pesquisa. Quanto à finalidade, uma pesquisa pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Com relação aos meios de pesquisa, pode ser: de campo, bibliográfica, experimental, de laboratório, documental, *ex post facto*, ação, estudo de caso e participante.

No meio acadêmico, existem ainda outras classificações para uma pesquisa científica. Bauer, Gaskell e Allum (2004) classificam uma pesquisa em dois escopos: qualitativa e quantitativa. Os autores esclarecem que a pesquisa quantitativa lida com números e usa modelos estatísticos para explicar os dados, explicando que o instrumento de pesquisa mais utilizado nesse caso é o questionário de levantamento de opinião. Já a pesquisa qualitativa lida com interpretações das realidades sociais, tendo a entrevista como seu instrumento principal.

O pesquisador utilizará como instrumentos de pesquisa questionários fechados e entrevistas. Portanto, a pesquisa será quantitativa, qualitativa e descritiva, com uso de survey.

#### **3.2 Caracterização da organização**

A pesquisa foi realizada na Procuradoria Geral do Trabalho (PGT), instituição pertencente ao Ministério Público do Trabalho (MPT).

O Ministério Público do Trabalho (MPT) é um dos ramos do Ministério Público da União, sendo uma instituição permanente, essencial à função jurisdicional do estado. O MPT tem autonomia funcional e administrativa, atuando como órgão independente dos poderes legislativo, executivo e judiciário. Os procuradores do Trabalho visam dar proteção aos direitos fundamentais e sociais do cidadão diante de ilegalidades praticadas no âmbito trabalhista.

O MPT é formado pela Procuradoria Geral do Trabalho (PGT), sua unidade centralizada, sediada em Brasília-DF, e 24 Procuradorias Regionais do Trabalho (PRT's), sendo que as PRT's possuem unidades em municípios, totalizando cerca de 100 Procuradorias do Trabalho nos Municípios do Brasil.

A PGT foi a organização escolhida para a realização da pesquisa por ser uma instituição pública (há uma carência de estudos na literatura nacional sobre criatividade no ambiente de trabalho em empresas públicas) e por ter aceito plenamente ser foco do presente estudo, visando não apenas colaborar para o desenvolvimento da literatura acadêmica nacional sobre o tema criatividade nas organizações, mas também analisar os fatores internos que podem ser melhorados para que seja criado um ambiente de trabalho mais propício à expressão da criatividade.

### **3.3 População e amostra**

Buscando ter uma avaliação de todo o contexto organizacional da Procuradoria Geral do Trabalho, o pesquisador optou por realizar a pesquisa quantitativa com todos os funcionários da instituição (incluindo os estagiários). É válido destacar que a PGT possui atualmente, além do quadro de 496 funcionários (incluindo servidores do quadro efetivo, servidores cedidos de outros órgãos, servidores sem vínculo e estagiários), 30 membros do órgão (Procuradores do Trabalho). Esses procuradores não foram analisados pela presente pesquisa, visto que desempenham, majoritariamente, atividades finalísticas da Instituição, não atividades administrativas do cotidiano da PGT. Dessa forma, a população contém 496 indivíduos. Entretanto, nem todos os questionários aplicados foram respondidos, o que resultou em uma amostra de 186 indivíduos (37,5 % da população). Na

pesquisa qualitativa, a amostra foi formada por dois indivíduos com alto cargo hierárquico de gestão na PGT.

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

#### **3.4.1 Pesquisa quantitativa**

A parte quantitativa da pesquisa consistiu na aplicação do questionário denominado Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT), construído por Bruno-Faria e Veiga (no prelo). Trata-se de uma versão reduzida, em processo de revalidação (não possuindo, portanto, índices psicométricos, como o Alpha de Cronbach) de um instrumento mais completo com 97 itens, denominado Indicadores de Clima para a Criatividade (ICC). Inicialmente, Bruno-Faria e Alencar (1998) criaram o ICC estimuladas pela inexistência na literatura científica nacional de um sistema de mensuração dos fatores do ambiente de trabalho que estimulam e daqueles que inibem a criatividade. O instrumento também tem como finalidade oferecer subsídio para as empresas tornarem seus ambientes de trabalho em locais mais favoráveis à criatividade.

Foi realizada uma pesquisa preliminar com 25 profissionais de empresas públicas e privadas instaladas no Distrito Federal. As entrevistas feitas solicitaram que eles relatassem suas percepções a respeito dos fatores que estimulam e daqueles que inibem a criatividade no ambiente de trabalho. A partir das respostas, foram detectados vários fatores estimuladores e inibidores da criatividade, sendo que a maioria deles coincide com aqueles ressaltados pelos teóricos da área como relevantes para a expressão da criatividade nas organizações.

Foram construídos inicialmente 184 itens, submetidos a análise semântica, para avaliar o grau de compreensão para a população à qual se destinava o instrumento. Também foi realizada análise teórica por especialista na área de criatividade. O instrumento foi construído com três partes: a primeira com 142 itens relacionados a aspectos do ambiente de trabalho que poderiam ser vistos como barreiras ou estímulos à criatividade; a segunda parte continha um item sobre condições necessárias à expressão da criatividade e quatro questões sobre

criatividade e inovação no ambiente de trabalho e na organização; a terceira parte era formada por um conjunto de itens que visavam levantar dados funcionais e bibliográficos dos funcionários. No processo de validação, foi utilizada uma amostra de 993 funcionários de uma tradicional instituição bancária brasileira, os quais trabalhavam em 62 agências instaladas no Distrito Federal e em outros grandes centros do Brasil. Após a interpretação dos dados por análise fatorial e fidedignidade do instrumento, foram retiradas 45 questões, reduzindo o número de itens do ICC a 97 na primeira parte e a 4 na segunda. (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1998).

Aplicada na Procuradoria Geral do Trabalho, a versão reduzida do ICC, denominada ICCAT, possui 54 itens distribuídos entre nove fatores, sendo seis referentes à estímulos e três relacionados à barreiras à criatividade. Os fatores estão dispostos da seguinte forma (com os respectivos itens do questionário):

Fatores referentes a estímulos à criatividade:

- Fator 1 – Características do ambiente físico (itens 1, 12, 30, 35, 46, 47, 51);
- Fator 2 – Clima entre colegas de trabalho (itens 7, 15, 19, 37, 53);
- Fator 3 – Liberdade de ação (itens 2, 20, 23, 42, 49)
- Fator 4 – Atividades desafiantes (itens 3, 8, 10, 28, 45)
- Fator 5 – Suporte do gerente imediato (itens 5, 6, 24, 27, 43)
- Fator 6 – Ações e estratégias organizacionais em apoio a idéias (itens 11, 17, 26, 33, 38, 40, 54)

Fatores referentes a barreiras à criatividade:

- Fator 1 Excesso de serviços e escassez de tempo (itens 16, 25, 31, 39, 41)
- Fator 2 – Atuação inadequada do gerente (itens 4, 14, 18, 21, 22, 29, 48, 52)
- Fator 3 – Problemas organizacionais (itens 9, 13, 32, 34, 36, 44, 50)

A escala de respostas empregada no ICCAT é Likert de cinco pontos, dispostos da seguinte forma: 1. Discordo plenamente; 2. Discordo pouco; 3. Em dúvida; 4. Concordo pouco; 5. Concordo plenamente.

As variáveis demográficas analisadas foram sexo, idade, tempo de serviço na empresa, tempo de trabalho no setor, vínculo empregatício e grau de escolaridade.

### 3.4.2 Pesquisa qualitativa

Visando analisar mais aprofundadamente a questão da criatividade no ambiente de trabalho da Procuradoria Geral do Trabalho, a partir da visão gerencial

da instituição, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com dois indivíduos com alto cargo hierárquico de gestão na PGT. Para preservar a identificação dos participantes, os mesmos serão referidos no presente trabalho apenas como “Entrevistada 1” e “Entrevistada 2”. As entrevistas extraíram importantes informações sobre a conduta gerencial de cada gestor, possibilitando uma análise conjunta àquela referente às respostas do ICCAT. Essa análise conjunta com a pesquisa quantitativa possibilitou ao pesquisador, ao final da pesquisa, analisar comparativamente a visão gerencial e a percepção dos funcionários a respeito dos fatores de estímulos e aos de barreiras à criatividade no ambiente de trabalho da PGT.

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

A pesquisa teve duas etapas principais, sendo uma quantitativa (questionário ICCAT) e uma qualitativa (entrevista com dois importantes gestores).

Os procedimentos para a coleta e análise de dados serão descritos separadamente nos próximos itens, de acordo com cada abordagem de pesquisa: qualitativa e quantitativa.

#### **3.5.1 Pesquisa quantitativa**

O questionário ICCAT foi entregue, presencialmente, pelo pesquisador, em versão impressa, a todos os 496 funcionários da PGT. O instrumento foi respondido, individualmente, por cada indivíduo. Foi estabelecido o prazo máximo de dois dias úteis, a contar da data que o pesquisador entregou os questionários, para que todos os funcionários devolvessem o mesmo corretamente respondido. Após a coleta, foram respondidos 186 questionários, totalizando uma amostra de 37,5% da população.

Segundo Vergara (2006b), grandes quantidades de dados podem ser tratadas, assim como armazenadas, com a ajuda de programas de computador. A autora ressalta, no entanto, que a interpretação cabe ao pesquisador.

A análise dos dados foi feita com a ajuda do *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 16.0 para *Windows*, calculando-se a média e o desvio-padrão dos fatores correspondentes a estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho.

### 3.5.2 Pesquisa qualitativa

As entrevistas com cada um dos dois gestores foram agendadas de acordo com a disponibilidade de horário de cada gerente, em local que também lhes fosse conveniente e oferecesse ao pesquisador e ao entrevistado a privacidade necessária para a condução da entrevista.

O Quadro 3 apresenta as cinco perguntas do roteiro de entrevista, os objetivos que a respectiva pergunta visa alcançar e a base teórica da pergunta.

Pergunta	Objetivo	Base teórica
1 - Considerando o conceito de criatividade como sendo a produção de idéias que possuam algum grau de novidade e agreguem valor para a organização, qual a relevância que a PGT dá à expressão da criatividade no ambiente de trabalho?	Identificar a relevância dada à criatividade no ambiente de trabalho pela organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruno-Faria; (2010, p. 113)</li> <li>• Bruno-Faria (2003, p. 117)</li> <li>• Alencar (1998, p. 23)</li> </ul>
2 - O que tem sido feito pela PGT para estimular a criatividade dos funcionários nos últimos dois anos?	Descrever as práticas gerenciais destinadas a fomentar a criatividade no ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valentim (2008, p. 7)</li> <li>• Alencar (1998, p. 23)</li> </ul>
3 - Na sua visão, quais são os principais fatores de estímulo à expressão da criatividade presentes no ambiente de trabalho da PGT?	Avaliar as condições para criar no ambiente de trabalho a partir da percepção dos dirigentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruno-Faria; Alencar (1996, p. 52-53)</li> </ul>
4 - Na sua visão, quais são os principais fatores que dificultam a expressão da criatividade na PGT?	Avaliar as condições para criar no ambiente de trabalho a partir da percepção dos dirigentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruno-Faria; Alencar (1996, p. 53)</li> </ul>
5 - Quais sugestões o senhor(a) daria para aprimorar as condições para criar no ambiente de trabalho da PGT?	Sugerir ações que visem estimular a expressão da criatividade na organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruno-Faria; (2010, p. 113)</li> <li>• Alencar (1998, p. 23)</li> </ul>

Quadro 3 – Perguntas e respectivos objetivos e bases teóricas para as entrevistas



A análise das informações foi feita através do método de análise do conteúdo, definido por Vergara (2006a) como uma técnica para tratamento de dados que objetiva identificar o que está sendo dito a respeito de certo tema. A autora destaca que, atualmente, a técnica de análise do conteúdo engloba também transcrições de entrevistas, admitindo, portanto, ser utilizada para abordagens qualitativas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse capítulo serão detalhados os resultados da pesquisa. Inicialmente, serão expostos os principais dados demográficos da amostra. Nas seções seguintes serão apresentados os resultados obtidos a partir das respostas dos empregados da PGT ao questionário ICCAT, com as respectivas análises para cada um dos seis fatores de estímulos e dos três de barreiras à criatividade. Posteriormente, será feita a análise das entrevistas com as duas gestoras. A última etapa será a análise comparativa entre a percepção dos funcionários e a gerencial quanto aos fatores percebidos de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho.

### 4.1.1 Variáveis demográficas

A amostra dos participantes do levantamento de dados, a partir da aplicação do ICCAT, foi composta por 186 indivíduos. Quanto à faixa etária, o quadro de funcionários da PGT apresentou uma divisão bastante equilibrada, com 23,7% dos participantes apresentando idade entre 18 e 25 anos, 12,9% entre 26 e 30, 11,8% entre 31 e 35, 15,1% entre 36 e 40, 8,6% entre 41 e 45, 16,1% entre 46 e 50 e 11,8% acima de 50 anos. Essa equilibrada distribuição de força de trabalho por faixa etária fica bastante evidenciada no Gráfico 1.

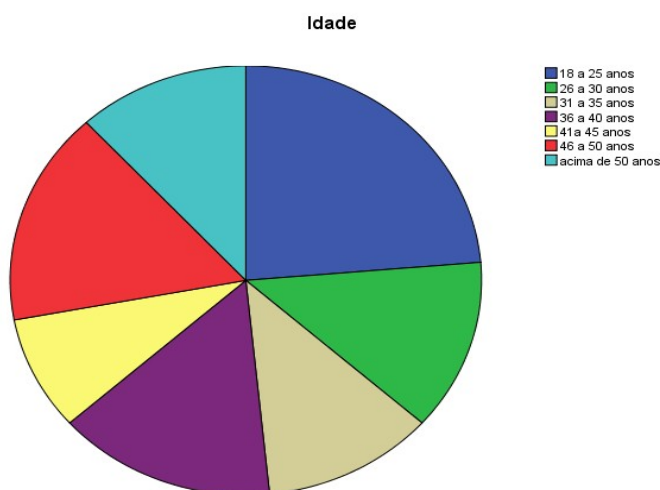


Gráfico 1 – Idade dos participantes do levantamento de dados

A distribuição da amostra quanto ao sexo dos participantes foi bastante equilibrada, com 48,4% de homens e 51,6% de mulheres. Em relação ao nível de escolaridade, observou-se um alto índice de empregados com nível superior (61,3%), evidenciando a elevada qualificação da mão-de-obra da PGT. A variável tempo de serviço na empresa apresentou um expressivo resultado de 51,6% dos funcionários com 1 a 5 anos na instituição, como mostra o Gráfico 2.

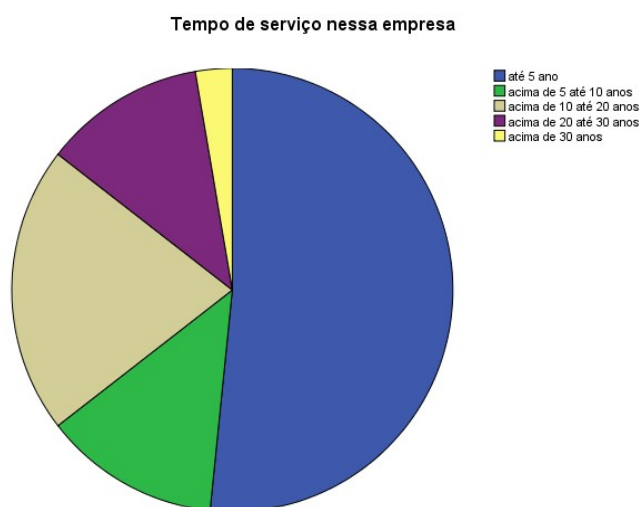


Gráfico 2 – Tempo de serviço nessa empresa

Na análise do vínculo empregatício, 60,2% eram empregados do quadro efetivo. É importante ressaltar a relevância dos estagiários no ambiente de trabalho da PGT, visto que totalizaram 17,2%.

Quanto ao tempo de serviço no setor, observou-se que 37,6% dos funcionários estavam até um ano no atual setor, enquanto 28% tinham entre 1 até 5 anos de tempo no setor. Esse alto percentual de funcionários com tempo de serviço de até cinco anos no atual setor está diretamente relacionado com o fato de 51,6% terem entrado há, no máximo, cinco anos na instituição, somando-se ainda, a algumas transferências internas de setor.

#### 4.1.2 Análise das respostas ao questionário ICCAT

Nessa seção serão expostos e analisados os resultados das respostas dos funcionários da PGT ao questionário ICCAT. A escala de respostas empregada é Likert com cinco pontos, dispostos da seguinte forma: 1. Discordo plenamente; 2. Discordo pouco; 3. Em dúvida; 4. Concordo um pouco; 5. Concordo plenamente.

Na Tabela 1 estão descritas a média e desvio-padrão de cada item do ICCAT referente ao fator 1 de estímulo à criatividade: “características do ambiente físico”.

**Tabela 1** - Percepção dos funcionários em relação ao Fator 1 de estímulo à criatividade: “características do ambiente físico”

<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Item 47: Disponho dos recursos tecnológicos necessários ao exercício de minhas funções como, por exemplo, telefone, computador com acesso a internet	4.44	1.085
Item 46: Eu tenho os materiais de que necessito para a realização do meu trabalho	4.12	1.142
Item 30: Tenho mobiliário suficiente para guardar meu material de trabalho	4.1	1.349
Item 35: O espaço físico no local de trabalho é adequado para o número de empregado(a)(s)	3.64	1.555
Item 12: Tenho o silêncio necessário, onde trabalho, para a realização de minhas tarefas	3.63	1.432
Item 1: O mobiliário onde trabalho é adequado, o que ajuda a evitar doenças osteomusculares (DORT ou LER)	3.54	1.339
Item 51: Os equipamentos no meu local de trabalho são adequados, de modo a evitar doenças osteomusculares (DORT ou LER)	3.32	1.365
<b>Resultado Geral do Fator</b>	<b>3.83</b>	<b>0.90762</b>

A média geral dos itens que compõem o fator 1 de estímulo foi 3,83. Como a média geral se situou entre 3 (em dúvida) e 4 (discordo pouco), pode-se inferir que, de forma geral, os funcionários estão em dúvida ou concordam pouco que o ambiente físico onde trabalham é adequado para a execução de suas atividades. O item 47 obteve a média mais alta do fator, sendo igual a 4,44, demonstrando que os recursos tecnológicos básicos à execução do trabalho estão disponíveis ao quadro de funcionários da PGT.

A Tabela 2 apresenta a média e desvio-padrão de cada item do ICCAT referente ao fator 2 de estímulo à criatividade: “clima entre colegas de trabalho”.

**Tabela 2** - Percepção dos funcionários em relação ao Fator 2 de estímulo à criatividade: "clima entre colegas de trabalho"

<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Item 19: No meu grupo de trabalho, as pessoas mostram boa vontade em ajudar uns aos outros	4.02	1.21
Item 15: O clima entre o(a)s colegas é de confiança e respeito mútuo	3.99	1.256
Item 7: Meus(Minhas) colegas elogiam quando apresento uma boa idéia no trabalho	3.92	1.138
Item 37: A troca de idéias com colegas no dia-a-dia de trabalho me estimula a produzir novas idéias	3.7	1.174
Item 53: Sinto-me incentivado(a) a produzir idéias novas a partir da interação com meus(minhas) colegas de trabalho	3.4	1.271
<b>Resultado Geral do Fator</b>	<b>3.81</b>	<b>0.81165</b>

A média geral do fator 2 de estímulo foi 3,81. Cabe ressaltar que a menor média entre os itens do fator foi no item 53, no valor 3,4. Os itens 15 e 19 apresentaram as médias mais altas, respectivamente 3,99 e 4,02. Portanto, pode-se inferir que há, em média, na opinião dos empregados, certo clima de confiança e respeito mútuo no ambiente de trabalho. Além disso, em média, os funcionários concordam pouco que os colegas mostram boa vontade em se ajudar, no grupo de trabalho.

Na Tabela 3 estão presentes a média e desvio-padrão de cada item do ICCAT referente ao fator 3 de estímulo à criatividade: "liberdade de ação".

**Tabela 3** - Percepção dos funcionários em relação ao Fator 3 de estímulo à criatividade: "liberdade de ação"

<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Item 2: Tenho liberdade para oferecer sugestões onde trabalho	3.92	1.275
Item 20: Tenho liberdade para propor novas formas de fazer as atividades no trabalho	3.84	1.266
Item 49: Tenho liberdade para expor minhas idéias onde trabalho	3.78	1.326
Item 42: Tenho liberdade para decidir como realizar as tarefas a mim atribuídas	3.51	1.384
Item 23: Sinto-me à vontade para agir de forma diferente do meu gerente imediato	3.16	1.349
<b>Resultado Geral do Fator</b>	<b>3.64</b>	<b>0.9613</b>

A média do fator 3 de estímulo à criatividade foi 3,64. A julgar pelas médias dos itens 2 e 20 (respectivamente 3,92 e 3,84), percebe-se que, em média, os

funcionários concordam pouco que possuem liberdade para oferecer sugestões e propor novas formas de executar o trabalho.

A Tabela 4 apresenta a média e desvio-padrão de cada item do ICCAT referente ao fator 4 de estímulo à criatividade: “atividades desafiantes”.

**Tabela 4** - Percepção dos funcionários em relação ao Fator 4 de estímulo à criatividade: “atividades desafiantes”

<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Item 10: As tarefas que realizo são estimulantes	4.02	1.21
Item 3: As tarefas que realizo no meu trabalho exigem o melhor de mim	3.92	1.275
Item 8: Sinto que realizo trabalhos importantes para a Empresa	3.84	1.266
Item 45: As minhas tarefas no trabalho me estimulam na busca de novos conhecimentos para sua realização	3.42	1.366
Item 28: As tarefas que realizo no trabalho me entusiasma	3.17	1.392
<b>Resultado Geral do Fator</b>	<b>3.54</b>	<b>1.04621</b>

A média do fator 4 de estímulo à criatividade foi igual a 3,54, com os itens 3 e 10 obtendo as maiores médias. Conclui-se que, na média, os funcionários estão em dúvida ou concordam pouco que realizam atividades que exigem o melhor de cada um e concordam pouco ou totalmente que as tarefas que realizam são estimulantes. É interessante destacar, em especial, a média do item 10, que foi igual a 4,02. Esse resultado demonstra que a PGT possui, em média, funcionários que sentem (em um nível não tão alto) que as tarefas que realizam são estimulantes.

Na Tabela 5 estão dispostas a média e desvio-padrão de cada item do ICCAT referente ao fator 5 de estímulo à criatividade: “suporte do gerente imediato”.

**Tabela 5** - Percepção dos funcionários em relação ao Fator 5 de estímulo à criatividade: “suporte do gerente imediato”

<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Item 6: O(A) gerente elogia as idéias novas e de valor que são apresentadas pelo(a)s empregado(a)s	3.96	1.227
Item 43: O(A) gerente acredita na minha capacidade de realizar trabalhos de qualidade	3.89	1.353
Item 5: Meu(Minha) gerente aceita idéias diferentes das dele(a)	3.84	1.227
Item 24: Meu(Minha) gerente me estimula a dar sugestões quanto ao aprimoramento dos serviços e/ou produtos que a Empresa oferece	3.78	1.239
Item 27: Meu(Minha) gerente me estimula a experimentar novas formas de executar o trabalho	3.14	1.304
<b>Resultado Geral do Fator</b>	<b>3.72</b>	<b>0.92767</b>

Quanto ao fator 5 de estímulo à criatividade, a média 3,72 evidencia que, em média, os funcionários concordam pouco que o gerente imediato os dá suporte. O item 6 teve a maior média, de 3,96, demonstrando que na PGT há, em média, certa percepção de reconhecimento do superior à novas idéias dos subordinados.

O fator 6 de estímulo à criatividade: “ações e estratégias organizacionais em apoio a idéias” tem a média e o desvio-padrão de seus itens exposta na Tabela 6.

**Tabela 6 -** Percepção dos funcionários em relação ao Fator 6 de estímulo à criatividade: “ações e estratégias organizacionais em apoio a idéias”

<b>variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Item 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	3.28	1.436
Item 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.)	3.15	1.375
Item 54: Na minha Empresa, as estratégias são claras e bem definidas	3.08	1.377
Item 40: A Empresa em que trabalho facilita a troca de informações entre os setores	3	1.379
Item 33: A Empresa contribui para a produção de novas idéias no ambiente de trabalho a partir da abertura à participação de consultores externos	2.77	1.297
Item 26: A Empresa oferece diferentes oportunidades de interação com outras instituições que favorecem a expressão de idéias novas e de valor	2.69	1.273
Item 17: A Empresa tem como uma de suas diretrizes a busca da criatividade	2.65	1.364
<b>Resultado Geral do Fator</b>	<b>2.94</b>	<b>0.87297</b>

De todos os seis fatores de estímulo à criatividade analisados, o fator 6 foi o que obteve a média mais baixa, de 2,94. Conclui-se que, dentre os fatores de estímulo, esse fator foi o único, que, na média das respostas, não apresenta concordância dos funcionários. Isso é um indicativo de que existe na PGT uma carência de efetivas ações e estratégias organizacionais em apoio a idéias novas, ou de que as ações realizadas nesse sentido não foram percebidas pelos funcionários.

O questionário investigou ainda três fatores referentes à barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. A Tabela 7 apresenta a média e o desvio-

padrão de cada item do fator 1 de barreira: “excesso de serviços e escassez de tempo”.

**Tabela 7** - Percepção dos funcionários em relação ao Fator 1 de barreira à criatividade: “excesso de serviços e escassez de tempo”

<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Item 41: As atividades que realizo caracterizam-se pela constante interrupção para resolver algo urgente, dificultando a produção de idéias novas e de valor	3.34	1.414
Item 25: A falta de pessoal para a realização do trabalho limita o tempo para criar	3.26	1.545
Item 39: Não tenho tempo para experimentar novas formas de execução das tarefas sob a minha responsabilidade	2.75	1.392
Item 16: O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los	2.74	1.46
Item 31: As atividades pelas quais sou responsável exigem mais tempo do que disponho	2.65	1.568
<b>Resultado Geral do Fator</b>	<b>2.95</b>	<b>1.06121</b>

A média do fator 1 de barreira à criatividade foi 2,95. Como, em média, esse não é um valor que corresponde à concordância, pode-se inferir que, na média das respostas, entre os funcionários não há concordância de que há excesso de serviço e escassez de tempo. Entretanto, a maior média foi a do item 41, de 3,34, tornando possível a inferência de que, dentre as barreiras expostas nos itens desse fator, o que, em média, mais é percebido pelos funcionários é o fato de que são constantemente interrompidos para resolver algo urgente, dificultando a produção de idéias novas e de valor. É importante ressaltar ainda que o item 31 apresentou um desvio-padrão de 1,568. Conclui-se, a partir desse dado, que há uma maior divergência de opinião entre os funcionários quanto à adequação do tempo disponível à realização das atividades.

Na Tabela 8 está exposta a média e o desvio-padrão dos itens do fator 2 de barreira à criatividade: “ atuação inadequada do gerente”.



**Tabela 8 -** Percepção dos funcionários em relação ao Fator 2 de barreira à criatividade: "atuação inadequada do gerente"

<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Item 48: O(A) gerente toma decisões sobre atividades sem consultar aqueles que irão realizá-las	2.84	1.465
Item 22: 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	2.78	1.456
Item 21: O(A)(s) empregado(a)(s) que discordam de seus(suas) gerentes são mal vistos por estes	2.77	1.297
Item 14: Meu(Minha) gerente não submete as idéias que o grupo de trabalho propõe à avaliação da instância superior, visando análise e possível aprovação	2.76	1.336
Item 29: A falta de conhecimento das atividades do setor impede que o(a) gerente discuta as idéias novas com seus empregados	2.66	1.495
Item 4: O(A) gerente costuma ouvir apenas as idéias do(a)(s) empregado(a)(s) que ele tem mais afinidade	2.51	1.415
Item 52: Quando proponho uma idéia nova, é comum que o(a) gerente se aposses dela como se fosse sua	2.24	1.426
Item 18: Meu(Minha) gerente imediato tem receio de que eu apresente melhor desempenho do que ele(a) no trabalho	2.09	1.366
<b>Resultado Geral do Fator</b>	<b>2.54</b>	<b>0.91051</b>

A média desse fator foi 2,54. Nenhum item desse fator teve média superior a 3, o que significa que entre os funcionários, em média, não há concordância que o gerente atue de forma inadequada.

A Tabela 9 apresenta a média e o desvio-padrão de cada item do fator 3 de barreira à criatividade: "problemas organizacionais".

**Tabela 9** - Percepção dos funcionários em relação ao Fator 3 de barreira à criatividade: "problemas organizacionais"

<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Item 34: Para se implementar uma idéia nova, é necessário ter a aprovação de vários níveis hierárquicos	3.84	1.342
Item 44: Na Empresa, o excesso de burocracia impede a expressão da criatividade	3.54	1.323
Item 9: A Empresa não possui um mecanismo de reconhecimento dos autores de idéias novas e de valor onde trabalho	3.32	1.36
Item 36: Na Empresa, há dificuldade de comunicação entre as áreas dificultando o compartilhamento de idéias	3.3	1.432
Item 13: As regras vigentes na Empresa dificultam a introdução de idéias criativas	3.25	1.334
Item 32: Há dificuldades na interação entre os setores que criam e os que executam as normas na minha Empresa	3.09	1.398
Item 50: A Empresa não costuma ouvir as idéias das pessoas que ocupam menor nível hierárquico	3.05	1.404
<b>Resultado Geral do Fator</b>	<b>3.34</b>	<b>0.82455</b>

Analisando comparativamente com os outros dois fatores de barreira à criatividade, o fator 3 apresentou a maior média, de 3,34. Os itens 34 e 44 possuem os resultados mais conclusivos da pesquisa de barreiras à criatividade na percepção dos funcionários. Com 3,84 de média, a mais alta entre todos os itens relativos às barreiras, o item 34 evidencia um obstáculo para se criar no ambiente de trabalho da PGT: a necessidade de submeter uma nova idéia à aprovação de vários níveis hierárquicos para implementação. Já o item 44, com média 3,54, evidencia uma outra barreira identificada, em média pelos funcionários: o excesso de burocracia.

Considerando que um ambiente agradável influi na geração de idéias criativas (VALENTIM, 2008), pode-se afirmar que, para uma correta gestão da criatividade no ambiente de trabalho, a organização deve buscar fortalecer os fatores de estímulo e buscar reduzir as barreiras à criatividade.

Segundo Alencar (1998), para maximizar as oportunidades de expressão da criatividade, os gestores devem estar atentos às condições do ambiente de trabalho, visando desfazer possíveis barreiras à criatividade e maximizando as oportunidades para a sua expressão.

A partir da análise das respostas dos funcionários da PGT ao questionário ICCAT, observou-se que todos os itens relativos ao fator "características do ambiente físico" apresentaram médias superiores a 3. A partir disso pode-se influir que, na média das opiniões dos funcionários da PGT, o ambiente físico do trabalho

não está inadequado (apesar de estar inadequado para alguns, considerando-se o desvio-padrão). Pode-se inferir que, como a média geral do fator está entre 3 (em dúvida) e 4 (concordo pouco), significa que os funcionários têm dúvida entre a mesma análise pode ser feita para os fatores “clima entre colegas de trabalho”, “liberdade de ação”, “atividades desafiantes” e “suporte do gerente imediato”. Entretanto, o fator “ações e estratégias organizacionais em apoio a idéias” apresentou uma média 2,94 (entre 2- discordo pouco e 3 – em dúvida), o que significa que, em média, os funcionários estão em dúvida ou discordam pouco que a PGT está implementando ações e estratégias organizacionais que visem apoiar novas idéias.

A Tabela 10 apresenta as médias gerais de cada um dos seis fatores de estímulos e dos três de barreiras criatividade.

**Tabela 10 -** Percepção dos funcionários em relação aos fatores de estímulos e barreiras à criatividade

<b>Fatores de estímulos</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Fator 1 – Características do ambiente físico	3.83	0.90762
Fator 2 – Clima entre colegas de trabalho	3.81	0.81165
Fator 3 – Liberdade de ação	3.64	0.9613
Fator 4 – Atividades desafiantes	3.54	1.04621
Fator 5 – Suporte do gerente imediato	3.72	0.92767
Fator 6 – Ações e estratégias organizacionais em apoio a idéias	2.94	0.87297
<b>Fatores de barreiras</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Fator 1 Excesso de serviços e escassez de tempo	2.95	1.06121
Fator 2 – Atuação inadequada do gerente	2.54	0.91051
Fator 3 – Problemas organizacionais	3.34	0.82455

Quanto aos fatores referentes à barreiras à criatividade, os fatores “excesso de serviços e escassez de tempo” e “atuação inadequada do gerente” obtiveram médias inferiores a 3. Logo, infere-se que, em média, os funcionários não concordam que esses dois fatores estão presentes na realidade atual da PGT. Entretanto, o fator “problemas organizacionais”, com média 3,34, entre 3 (em dúvida) e 4 (concordo pouco). Isso significa que os funcionários estão em dúvida ou concordam pouco que tal fator seja uma barreira à criatividade presente no ambiente de trabalho da instituição.

Portanto, conclui-se, a partir da percepção dos funcionários, que problemas organizacionais (excesso de burocracia, necessidade de aprovação por vários níveis

hierárquicos para implementação de novas idéias etc.) e a carência de ações e estratégias organizacionais em apoio a idéias novas são os dois fatores de maior deficiência na PGT atualmente com relação para a melhoria das condições para criar no ambiente de trabalho.

É bastante relevante afirmar que o desvio padrão de todos os itens do questionário foram superiores a 1, o que representa uma alta variabilidade das respostas em torno da média.

#### 4.1.3 Entrevistas

Nessa seção serão abordadas as principais considerações das duas gestoras entrevistadas para as perguntas feitas pelo pesquisador.

Ao serem questionadas sobre qual a relevância que a PGT dá à expressão da criatividade no ambiente de trabalho, ambas as entrevistadas destacaram que até junho de 2009, ano de conclusão da elaboração do Planejamento Estratégico do Ministério Público do Trabalho, não havia na PGT o reconhecimento efetivo da importância de se estimular a expressão da criatividade dos funcionários. O Planejamento Estratégico colocou como uma das políticas institucionais da organização “estimular a criatividade e a pró-atividade”. As entrevistadas destacaram os crescentes esforços da PGT para cumprir com a política institucional supracitada.

Quanto à questão que abordava o que foi feito nos últimos dois anos para estimular a criatividade dos funcionários, a Entrevistada 1 respondeu que “todo treinamento e capacitação está direcionado ao que está escrito no Planejamento Estratégico do MPT”. As duas entrevistadas citaram as ferramentas gerenciais “MPT Talentos” e “MPT Idéias” como as principais práticas gerenciais feitas nos últimos dois anos para colaborar com o estímulo à criatividade no ambiente de trabalho. Elas explicaram que o “MPT Talentos” é uma ferramenta gerencial que auxilia na capacitação e controle interno do quadro de servidores, funcionando como uma espécie de base de dados curriculares e de aptidões dos funcionários, que podem atualizar suas bases de dados quando quiserem (através da intranet da instituição), incluindo suas habilidades específicas, áreas de interesse, entre outras

informações. A outra ferramenta gerencial citada pelas gestoras foi “MPT Idéias”, que é um espaço aberto para os funcionários fazerem sugestões sobre o que quiserem. Segundo a Entrevistada 1, “o funcionário sugere desde cursos de capacitação de seu interesse até sugestões de melhorias em questões administrativas do seu setor, como alguma mudança na forma de realizar o seu trabalho ou sugestões para outro setor. Portanto, através dessa ferramenta, o funcionário percebe que a PGT valoriza suas idéias, estimulando-o a dar idéias novas e que, de alguma maneira, irão trazer benefícios para ele e para a instituição”. Dessa forma, a organização está sempre aberta à sugestões dos funcionários, e fornece um espaço destinado exclusivamente à sugestões e compartilhamento de novas idéias.

Em relação aos principais fatores de estímulo à criatividade presentes no ambiente de trabalho da PGT, as entrevistadas citaram as constantes melhorias na **comunicação interna**, em decorrência da implementação do Planejamento Estratégico. Além disso, consideram que o **treinamento e desenvolvimento** dos funcionários, alinhados às diretrizes do Planejamento Estratégico, vem aumentando o estímulo à expressão da criatividade no ambiente de trabalho da organização. Entretanto, houve discordância entre as opiniões das entrevistadas quanto às políticas de remuneração adicional da PGT – por função comissionada ou cargo comissionado. Ambas concordam que os funcionários tendem a se motivar mais à criar quando estão **desempenhando alguma função ou cargo comissionado**. A Entrevistada 2 argumenta que “em várias situações, os funcionários não desempenham as atividades rotineiras, atribuídas ao seu cargo, com a mesma motivação que apresentam quando estão ganhando um adicional por função ou cargo comissionado.”

Ao abordar as principais barreiras à expressão da criatividade na PGT, a Entrevistada 1 citou o **espaço físico** (mobiliário e disposição física dos móveis não adequados), a **carência de funcionários** (demora para contratar novos servidores é grande, por depender de abertura de concurso público) o **excesso de burocracia** (pois a existência de “muitos níveis hierárquicos atrapalha o processo de tomada de decisões, desmotivando os funcionários e inibindo a criatividade”) e a **divisão da PGT em duas sedes** (que, “além de diminuir a interação entre os funcionários, resultou em um aumento do tempo de deslocamento entre uma sede e outra, fatos que desmotivam os funcionários e diminui a eficiência do trabalho executado”). Já a

Entrevistada 2 citou a necessidade de aprovação por **vários níveis hierárquicos** para a implementação de novas idéias, a **carência de funcionários** (dificultando transferências internas de funcionários para áreas onde ele poderia desenvolver mais seu potencial criativo, pois muitas vezes a PGT não dispõe de um substituto imediato) e o **clima organizacional**, pois argumenta que “o servidor tende a ficar ressentido e insatisfeito por não ocupar cargos de confiança dentro da organização. Entretanto, a gestora explica que nos últimos dois anos está sendo estabelecida uma cultura de valorização de servidores do quadro efetivo da instituição, pois muitas vezes acontecia do servidor da PGT, na hora de ocupação de um cargo, ser preterido por servidores de outros órgãos ou servidores sem vínculo. Isso acaba criando um clima de descontentamento dos servidores do quadro efetivo, diminuindo a motivação deles, o que afeta negativamente a sua criatividade.

Finalizando a entrevista, cada entrevistada deu sugestões de como aprimorar as condições para criar no ambiente de trabalho da PGT. A Entrevistada 2 citou, principalmente, que ainda deve ser melhorada a **comunicação interna entre os setores e internamente em cada setor**. Destacou também a importância da **reunificação da PGT em apenas uma sede**, pois isso traria uma maior integração entre todo o quadro de pessoal da PGT, aumentando a motivação dos funcionários, inclusive para expressarem idéias criativas. Na visão da Entrevistada 1, “inicialmente deve ser feita uma **detalhada** pesquisa de satisfação, com todo o quadro de funcionários, a fim de **fazer uma fotografia da PGT**, averiguando o clima atual da instituição”. Além disso, foi sugerida ainda uma tentativa de maior aproximação (interação) dos membros (procuradores) com o resto do quadro de pessoal, pois isso traria benefícios na motivação dos funcionários e um maior conhecimento, por parte dos membros, do âmbito administrativo da organização e de seus principais problemas internos.

#### 4.1.4 Análise comparativa entre a percepção dos funcionários e a gerencial

Considerando-se os fatores de estímulo à criatividade no ambiente de trabalho que compõem o ICCAT, as respostas dos funcionários ao questionário

possibilitam concluir que os mesmos, em média, estão em dúvida ou concordam pouco que os seguintes fatores sejam estímulos à criatividade presentes no ambiente de trabalho da PGT:

- Fator 1 – Características do ambiente físico
- Fator 2 – Clima entre colegas de trabalho
- Fator 3 – Liberdade de ação
- Fator 4 – Atividades desafiantes
- Fator 5 – Suporte do gerente imediato

Na percepção gerencial, entretanto, há o destaque para o ambiente físico, considerado inadequado e prejudicial à expressão da criatividade. Entretanto, isso não é percebido, em média, pelos funcionários.

Já o Fator 6, ações e estratégias organizacionais em apoio a idéias, apresentou uma média de 2,94, entre 2 (discordo pouco) e 3 (em dúvida). Isso representa que os funcionários discordam pouco ou estão em dúvida se a PGT possui ações e práticas organizacionais em apoio à idéias. Como as gestoras destacaram na entrevista a existência do “MPT Talentos” e “MPT Idéias” como sendo práticas que estimulam a criatividade no ambiente de trabalho. Duas hipóteses para isso são: essas práticas não terem sido bem divulgadas e explicadas para os funcionários ou eles conhecerem tais ações, mas discordarem um pouco que essas ações consigam estimular a criatividade no ambiente de trabalho.

Em uma análise dos fatores referentes à barreiras à criatividade no ambiente de trabalho que compõem o ICCAT, as respostas dos funcionários ao questionário indicam que eles, em média, estão em dúvida ou discordam pouco que os seguintes fatores sejam barreiras à criatividade presentes no ambiente de trabalho da PGT:

- Fator 1 – Excesso de serviços e escassez de tempo
- Fator 2 – Atuação inadequada do gerente

O Fator 3, problemas organizacionais, apresentou uma média de 3,34, entre 3 (em dúvida) e 4 (concordo pouco). Portanto, os funcionários estão em dúvida ou concordam pouco que os problemas organizacionais (tais como excesso de burocracia, necessidade de aprovação de vários níveis hierárquicos para a implementação de novas idéias, entre outros) são barreiras à criatividade na PGT. Infere-se que a percepção gerencial está de acordo com a percepção dos funcionários quanto à existência de problemas organizacionais que afetem a

expressão da criatividade no ambiente de trabalho da instituição. Entretanto, os gestores concordam plenamente com a existência de tal barreira, enquanto os funcionários, em média, não a perceberam com forte concordância (para que isso ocorresse, a média de resposta deveria ter sido um valor próximo de 5 – concordo totalmente).



## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve como objetivo primordial identificar as condições para criar no ambiente de trabalho na percepção de funcionários e dirigentes da Procuradoria Geral do Trabalho.

Quanto à percepção dos funcionários, a pesquisa quantitativa - aplicação do questionário ICCAT para os funcionários da instituição – visou identificar, na visão dos mesmos, quais fatores de estímulos e barreiras estão presentes em seu ambiente de trabalho. Os resultados apontaram uma percepção média de não concordância dos funcionários com a existência de ações e estratégias organizacionais que estimulem a criatividade. Além disso, os funcionários, em média, estão em dúvida ou concordam pouco que problemas organizacionais (alta burocracia, muitos níveis hierárquicos, entre outros) afetam a expressão de sua criatividade.

No que tange à percepção gerencial, inferida a partir das entrevistas com duas importantes gestoras da PGT, de uma forma geral, os fatores percebidos (mesmo que pouco) pelos funcionários foram citados na entrevista. Entretanto, há inexistência de uma cultura efetiva de estímulo à criatividade. A visão gerencial associa a motivação como condição para a expressão da criatividade. Entretanto, nunca foi realizada uma pesquisa interna a fim de avaliar especificamente os fatores do ambiente de trabalho que afetam a criatividade dos funcionários.

Como sugestões de melhoria do panorama atual dos fatores que afetam a expressão da criatividade no ambiente de trabalho da PGT, a instituição deveria fortalecer a cultura de estímulo à criatividade, pois as principais ações citadas pelas gestoras (“MPT Talentos” e “MPT Idéias”) não estão sendo percebidas, em média, pelos funcionários.

Devem também ser realizadas pesquisas específicas em cada setor da organização, a fim de identificar com maior precisão as necessidades específicas e implementar ações de estímulo à criatividade adequadas a cada realidade.

Outra sugestão consiste na busca por desburocratizar ao máximo trâmites administrativos cotidianos da PGT, especialmente reduzindo o tempo de análise

para aprovação de novas idéias. Uma possível forma de alcançar esse objetivo seria diminuir o número de supervisores analisando a idéia. Os funcionários poderiam levá-la diretamente ao diretor do setor, para que ele julgue ser necessário passar a idéia para a análise de outro dirigente. Isso também traria o benefício da valorização dos funcionários de níveis hierárquicos mais baixos, e a tendência de se manterem motivados a criar em seu ambiente de trabalho.

Apesar da presente pesquisa ter a limitação de não poder ter seus resultados generalizados para outros órgão públicos, é pertinente destacar a grande importância do presente trabalho, devido à carência de pesquisas científicas sobre as condições para criar no âmbito das instituições públicas do Brasil. Recomenda-se que pesquisas similares sejam feitas em outros órgãos do governo, a fim de comparar os resultados com os da presente pesquisa, fortalecendo a literatura acadêmica sobre o tema e colaborando para a disseminação da enorme importância do fator criatividade no ambiente de trabalho. Essa valorização, a nível acadêmico, tende a trazer bons frutos à gestão pública no Brasil, com a gradual conscientização dos gestores quanto à importância de se estimular a criatividade no ambiente de trabalho.

Concluindo, apesar de não ter apresentado resultados muito expressivos no âmbito da gestão da criatividade, a Procuradoria Geral do Trabalho tem demonstrado, nos últimos dois anos, o início de uma cultura de planejamento estratégico, inexistente na instituição anteriormente. Embora, efetivamente, o estímulo à criatividade no ambiente de trabalho ainda não se dá em um nível elevado, a tendência observada é que, gradualmente, a organização crie medidas práticas que sejam percebidas e valorizadas pelos funcionários e que contribuam para que eles expressem adequadamente seu potencial criativo.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, S. P. C.; TOLFO, S. R.; SILVA, E. M. A Cultura Organizacional e a Expressão da Criatividade no Produto Moda Vestuário Infantil: um Estudo de Caso. Em **30º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**. Salvador, set. 2006.

ALENCAR, E. M. L. S. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n. 6, p. 6-11, nov./dez. 1995.

ALENCAR, E. M. L. S. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.38, n. 2, p. 18-25, abr./jun. 1998.

ALENCAR, E. M. L. S.; BRUNO-FARIA, M. F.; FLEITH, D. S. (organizadoras). **Medidas de criatividade: teoria e prática**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BAUER, M.W.; GASKELL, G.; ALLUM, N.C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 3ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

BRUNO-FARIA, M. F. **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho de uma instituição bancária**. 1996. 198 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1996.

BRUNO-FARIA, M. F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: Lima, S. M. V. (Org.), **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003, cap. 3.

BRUNO-FARIA, M. F.; ALENCAR, E. M. L. S. Estímulos e barreiras à criatividade nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.31, n. 2, p. 50-61, abr./jun. 1996.

BRUNO-FARIA, M. F.; ALENCAR, E. M. L. S. Indicadores de clima para a criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 33, n. 4, p. 86-91, out./dez. 1998.

BRUNO-FARIA, M. F.; VEIGA, H. M. S.; MACÊDO, L. F. Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho – rPOT**. Santa Catarina, v. 8, n. 1, p. 142-163, jan./jun. 2008.

HORTA, D. M. O. **Orientação para o mercado, criatividade, sucesso em novos produtos : um estudo de caso em uma empresa de alta tecnologia**. 2006. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Fac. de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre.

THOMPSON, L. Desenvolvendo a criatividade dos grupos de trabalho organizacionais. **GV-executivo**. V.2, n. 3, agosto/outubro de 2003.

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. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2006a.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006b.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário ICCAT



Universidade de Brasília - UnB  
Faculdade de Economia, Administração,  
Contabilidade e Ciência da Informação e  
Documentação (FACE)  
Departamento de Administração

---

#### **GESTÃO DA CRIATIVIDADE: análise das condições para a criatividade no ambiente de trabalho de uma Instituição Pública Federal**

Prezado(a) Senhor(a),

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

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

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

Por favor, responda a TODOS os itens.

Obrigado 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.

Rodrigo Augusto Tavares do Nascimento  
Tel: (61) 3314-8101/ 8122-7159  
rodrigo9987@yahoo.com.br

### PRIMEIRA PARTE

Responda cada item utilizando um dos códigos seguintes:

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

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
2. Tenho liberdade para oferecer sugestões onde trabalho.	1	2	3	4	5
3. As tarefas que realizo no meu trabalho exigem o melhor de mim.	1	2	3	4	5
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
5. Meu(Minha) gerente aceita idéias diferentes das dele(a).	1	2	3	4	5
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
7. Meus(Minhas) colegas elogiam quando apresento uma boa idéia no trabalho.	1	2	3	4	5

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

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
---	---	---	---	---

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

17. A Empresa tem como uma de suas diretrizes a busca da criatividade.	1	2	3	4	5
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 grupo 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 estes.	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 meu gerente imediato.	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 entusiasmam.	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

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

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 osteomusculares (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

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

**1 - Sexo:**

( ) Masculino

( ) Feminino

**2 - Idade:**

- ☐ 18 a 25 anos      ☐ 36 a 40 anos      ☐ acima de 50 anos  
☐ 26 a 30 anos      ☐ 41 a 45 anos  
☐ 31 a 35 anos      ☐ 46 a 50 anos

### 3 - Tempo de serviço nessa empresa:

- ☐ até 5 anos      ☐ acima de 20 até 30 anos  
☐ acima de 5 até 10 anos      ☐ acima de 30 anos  
☐ acima de 10 até 20 anos

### 4 – Quanto tempo você trabalha no seu setor:

- ☐ até 1 ano      ☐ acima de 5 até 10 anos  
☐ acima de 1 até 5 anos      ☐ acima de 10 anos

### 5 – Seu vínculo empregatício:

- ☐ Empregado(a) do quadro efetivo      ☐ Terceirizado(a)  
☐ Cargo de confiança      ☐ Estagiário(a)

### 6- Grau de escolaridade:

- ☐ Fundamental incompleto      ☐ Superior incompleto  
☐ Fundamental completo      ☐ Superior  
☐ Ensino médio incompleto      ☐ Mestrado  
☐ Ensino médio completo      ☐ Doutorado

Utilize esse espaço para fazer alguma observação, se desejar:

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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 e Eunice Soriano de Alencar.

## Apêndice B – Roteiro de entrevista

Prezado(a) Senhor(a),

A presente pesquisa visa subsidiar meu trabalho de conclusão do curso de graduação em Administração de Empresas na Universidade de Brasília. O estudo tem como objetivo principal analisar as condições para a expressão da criatividade no ambiente de trabalho da PGT.

Ressalto que as informações aqui prestadas serão analisadas de maneira agregada e sem a identificação dos participantes, garantindo assim o sigilo e o anonimato dos mesmos.

Perguntas:

- 1) Considerando o conceito de criatividade como sendo a produção de idéias que possuam algum grau de novidade e agreguem valor para a organização, qual a relevância que a PGT dá à expressão da criatividade no ambiente de trabalho?
- 2) O que tem sido feito pela PGT para estimular a criatividade dos funcionários nos últimos dois anos?
- 3) Na sua visão, quais são os principais fatores de estímulo à expressão da criatividade presentes no ambiente de trabalho da PGT?
- 4) Na sua visão, quais são os principais fatores que dificultam a expressão da criatividade na PGT?
- 5) Quais sugestões o senhor(a) daria para aprimorar as condições para criar no ambiente de trabalho da PGT?

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

### 1 - Sexo:

☐ Masculino

☐ Feminino

### 2 - Idade:

☐ 18 a 25 anos

☐ 36 a 40 anos

☐ acima de 50 anos

☐ 26 a 30 anos

☐ 41 a 45 anos

☐ 31 a 35 anos

☐ 46 a 50 anos

### 3 - Tempo de serviço nessa empresa:

☐ até 5 anos

☐ acima de 20 até 30 anos

☐ acima de 5 até 10 anos

☐ acima de 30 anos

☐ acima de 10 até 20 anos

### 4 – Quanto tempo você trabalha no seu setor:

☐ até 1 ano

☐ acima de 5 até 10 anos

☐ acima de 1 até 5 anos

☐ acima de 10 anos

**5 – Seu vínculo empregatício:**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Empregado(a) do quadro efetivo | <input type="checkbox"/> Terceirizado(a) |
| <input type="checkbox"/> Cargo de confiança             | <input type="checkbox"/> Estagiário(a)   |

**6- Grau de escolaridade:**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Fundamental incompleto  | <input type="checkbox"/> Superior incompleto |
| <input type="checkbox"/> Fundamental completo    | <input type="checkbox"/> Superior            |
| <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto | <input type="checkbox"/> Mestrado            |
| <input type="checkbox"/> Ensino médio completo   | <input type="checkbox"/> Doutorado           |

Obrigado 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.

Rodrigo Augusto Tavares do Nascimento  
Tel: (61) 3314-8101/ 8122-7159  
rodrigo9987@yahoo.com.br