

Mari Lucia Figueiredo Crespo

**Construção e Validação de um Instrumento de Clima para
Criatividade nas Organizações Empresariais**

**PUC - Campinas
2005**

Mari Lucia Figueiredo Crespo

**Construção e Validação de um Instrumento de Clima para
Criatividade nas Organizações Empresariais**

**Tese apresentada ao programa de
Pós-graduação em Psicologia do
Centro de Ciências da Vida, da PUC-
Campinas, como parte dos requisitos
para obtenção do título de doutor em
Psicologia.**

Orientadora: Profa. Dra. Solange Múglia Wechsler

**PUC - Campinas
2005**

Mari Lucia Figueiredo Crespo

**Construção e Validação de um Instrumento de Clima para
Criatividade nas Organizações Empresariais**

Banca Examinadora

Presidente Prof^a Dra Solange Múglia Wechsler

Prof^a Dra Marilda E. Novaes Lipp – PUC

Prof^a Dra Josiane M. de Freitas Tonelotto - PUC

Prof^a Dra Ângela de Fátima Soligo - UNICAMP

Prof. Dr. Sebastião Rogério Gois Moreira - UNIPAC

**PUC - Campinas
2005**

DEDICATÓRIA

*“Saudade daquele homem alto, esguio
de olhar profundo, meu pai Djalma”*

Neste espaço, vou deixar registrado o meu mais profundo agradecimento e dedicação de amor a uma pessoa de quem hoje não posso mais desfrutar sua companhia. Meu pai Djalma Figueiredo.

Ele costumava repetir uma frase da qual nunca esqueci e da qual fiz dela a sustentação da minha vida: “Nunca sinta medo daquilo que você julga desconhecido, tenha sim respeito, mas lute sempre para vencê-lo, nunca desista, lembre-se de que você pode tudo, basta querer”. E foi assim que enfrentei a vida apoiada em seus ensinamentos e acredito até que me tornei uma “guerreira”, batalhadora, destemida e determinada. E, hoje, estou aqui realizando um sonho que compartilhei cada segundo com ele, pai, amigo, conselheiro, homem forte, destemido, amado.....sempre presente nos momentos de dificuldades e de alegria.

Sempre me apoiando, trocando carinhos, rindo, contando histórias das quais ainda hoje me lembro. Ele foi embora deixando saudades, não esperou para assistir a esta conquista minha e dele; a saudade é muito grande, mas sei que onde estiver, estará feliz e sorrindo porque conseguiu mais esta vitória em que ele sempre acreditou.

A você, papai, dedico este trabalho e agradeço a Deus por ter permitido ser sua filha. Te amo muito e sempre te amarei.

Mari Lucia

AGRADECIMENTOS

Um grande amigo disse, certa vez, que o trabalho científico é sempre realizado coletivamente, e que o autor é apenas seu porta voz. Estou de pleno acordo com ele e cito agora alguns dos co-autores deste trabalho:

.....e a educadora, mestre, que ao longo destes anos, tem me encaminhado e comigo caminhado, a minha orientadora, Dra Solange Wechsler. Por ter me ensinado que não há conquistas sem desafios. O verdadeiro mestre aponta o caminho, e foi o que ela fez comigo, não só apontou o caminho como também acreditou e confiou em mim, em momentos nos quais eu hesitava. Obrigada, grande mestre, por você fazer parte da minha vida.

A quem se dispôs a debater e a refletir comigo sobre este trabalho, Prof. Dr. Leandro S. Almeida, pensador incansável e cuidadoso. Aliado ao rigor, presteza e paciência, orientou-me na fase mais difícil deste estudo, quando na análise dos resultados, conjugando solidariedade e anseio pela verdade. A minha sincera e afetuosa gratidão ao senhor e ao Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho, que me acolheram afetosamente.

À minha querida e amada mãe, Nelly, por seu carinho e apoio constantes, sem os quais este trabalho não seria possível.

Aos meus queridos irmãos, Djalma e Denize, pelo incentivo, torcida e pela incansável ajuda.

Ao Beto, mais que um amigo, meu “anjo da guarda”.

Às amigas e aos amigos, que, nesta minha prolongada ausência trouxeram carinho, companhia, compreensão, conselhos e estímulos: Ivani, José Luiz, Paulo Custódio, Marcelo, Vagner e Pedrina.

À Rose, que ordenava a casa para que eu pudesse pôr as idéias em ordem.

Aos alunos Renato Trevizan da Silva (psicologia), Juliane Marinelli de Carvalho (química) que digitaram os questionários deste estudo.

Aos meus filhos amados, Michele, Manuela e Matheus, separados pelo destino, mas presentes no meu coração. Eu os amo mais do que a mim própria.

Àqueles que se foram, deixando a falta, a memória e a certeza de que devemos seguir teimosos e com coragem. Obrigada, meu pai Djalma, onde você estiver, sei que está torcendo por mim.

“É preciso agir como os seteiros prudentes, que, para atingir um ponto longínquo, e cientes da capacidade do arco, miram em altura superior ao ponto escolhido”

Nicolau Maquiavel – O Príncipe

ÍNDICE

Índice de tabelas e figura.....	i
Índice de anexo.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Resumé.....	v
Apresentação.....	vi
Construção e validação.....	1
Clima organizacional.....	6
1.1 Satisfação no trabalho.....	17
Criatividade e inovação.....	42
Objetivos.....	66
Método.....	67
Participantes.....	67
Instrumento.....	70
Procedimento 1.....	71
Procedimento 2.....	76
Procedimento 3.....	81
Resultados.....	83
Conclusão.....	103
Referências.....	115

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURA

Tabela 1 - Descrição dos participantes quanto ao nível de escolaridade e idade	
Tabela 2 - Frequência relativa das respostas dos sujeitos	72
Tabela 3 - Frequência relativa das respostas dos juízes	76
Tabela 4 - Carga fatorial e variância compartilhada	85
Tabela 5 - Valores próprios e variância explicada	86
Tabela 6 - Cargas fatoriais e descrição dos itens- dinamismo e motivação	88
Tabela 7 - Cargas fatoriais e descrição dos itens- humor e cooperação	88
Tabela 8 - Cargas fatoriais e descrição dos itens- liberdade para criar	89
Tabela 9 - Cargas fatoriais e descrição dos itens- ausência de conflito	89
Tabela 10 -Cargas fatoriais e descrição dos itens- suporte à inovação	90
Tabela 11 -Cargas fatoriais e descrição dos itens- correr risco	90
Tabela 12 -Cargas fatoriais e descrição dos itens- tolerância e comunicação	90
Tabela 13 -Cargas fatoriais e descrição dos itens- discussão e salários	91
Tabela 14 - Análise dos itens e coeficientes alpha para escala Dinamismo e Motivação	93
Tabela 15 - Análise dos itens e coeficientes alpha para escala Humor e Cooperação	94
Tabela 16 - Análise dos itens e coeficientes alpha para escala Liberdade para criar	95
Tabela 17 - Análise dos itens e coeficientes alpha para escala Ausência de Conflito	96
Tabela 18 - Análise dos itens e coeficientes alpha para escala Suporte à Inovação	97
Tabela 19 - Análise dos itens e coeficientes alpha para escala Abertura e Correr Risco	98
Tabela 20 - Análise dos itens e coeficientes alpha para escala Tolerância e Comunicação	99
Tabela 21 - Resultado nas sub-escalas segundo a variável sexo	101
Figura 1 - Gráfico de sedimentação	87

ÍNDICE DE ANEXO

Anexo I.....	133
Carta de Apresentação	134
Termo de Esclarecimento Livre e Esclarecido.....	135
Anexo II.....	136
Questionário I (versão 1).....	137
Anexo III.....	143
Questionário II (versão 2).....	144
Anexo IV.....	148
Questionário III (versão 3).....	149
Anexo V	152
Artigo - Construção de Medida de Clima Criativo.....	153

CRESPO, M. L. F. (2005) Construção e validação de um instrumento de clima para criatividade nas organizações empresariais. Tese de doutorado da Pontifícia Universidade Católica. Curso de Pós Graduação em Psicologia. Campinas. p.152

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal construir e validar uma Escala de Clima para Criatividade em Organizações Empresariais (QCC), bem como investigar a precisão da escala e comparar a percepção do clima criativo entre homens e mulheres. A referida escala foi construída inicialmente a partir do contato com seis juízes iniciais que definiram os indicadores de clima para a criatividade. Desse contato inicial foram definidos 140 itens e 14 variáveis, que foram apresentados para outros quatro juízes que verificaram a adequação dos itens aos fatores. Nesse segundo momento, 46 itens e uma variável foram excluídos ficando a escala com 94 itens e 13 variáveis apresentadas a seguir: Desafio e Motivação; Processo de Comunicação; Tolerância às Diferenças; Salários e Benefícios; Suporte à Inovação; Correr Risco; Confiança e Abertura; Ausência de Conflito; Ludismo e Humor; Tempo para Idéias; Discussões e Debates; Liberdade para Criar e Alegria e Dinamismo. Esta versão foi aplicada a uma amostra de 940 participantes sendo 500 do sexo masculino e 440 do sexo feminino com idades, compreendendo entre 18 a 64 anos (ambos os sexos). Quanto ao nível de escolaridade foi de segundo grau completo a pós-graduação. Todos os participantes pertenciam aos departamentos administrativos, financeiros e de produção de empresas privadas situadas no interior do Estado de São Paulo. A escala final ficou composta de 60 itens e sete fatores denominados: Dinamismo e Motivação; Humor e Cooperação; Liberdade para Criar; Ausência de Conflitos; Suporte à Inovação, Correr Risco; Tolerância e Comunicação. A escala mostrou-se psicometricamente válida e precisa nos 60 itens. Por meio da análise dos índices de consistência interna, observou-se que cinco fatores podem ser considerados fortes, dois promissores e um fraco. Quanto à percepção do clima para criatividade entre homens e mulheres, confirmaram-se as seguintes avaliações: os resultados apontaram para uma alta significância no fator Liberdade para criar predominantemente no sexo masculino e significativa no fator Abertura e correr risco também no sexo masculino e por último pouco significativa no fator Suporte a inovação e Dinamismo e motivação, mais uma vez favorável para o sexo masculino. Os resultados obtidos apontam para os diferentes aspectos do ambiente de trabalho que têm influência no desenvolvimento da criatividade e sugerem várias direções para futuras pesquisas.

Palavras-chave: clima organizacional; criatividade; avaliação; empresas

CRESPO, M. L. F. (2005) Construction and validation of an instrument climate for creativity in business organizations. Doctorial Thesis. Pontificia Universidade Católica (PUC). Course of Post-graduation in Psychology. Campinas – SP. p.152

ABSTRACT

This study mainly aimed at constructing and validating a Scale of Climate for Creativity in Business Organizations (QCC) as well as at investigating the precision of the scale and comparing the perception of creative climate in men and women. The scale was initially built up by the contact with six judges who defined the indicators, i. e., 140 items and 14 variables. Those indicators were presented to another four judges verified how adequate items for the factors. At this second analyses 46 items and one variable were crossed out, keeping on, therefore, 94 items and 13 variables as following Challenge and Motivation, Process of Communication, Tolerance to Differences, Wages and Benefits, Support to Innovation, Risk Taking, Confidence and Opening, Absence of Conflicts, Ludism and Humor, Time for Ideas, Discussions and Debates, Liberty to Create, and Happiness and Dynamism. Then this version was applied to a sample of 940 High School Graduates to Postgraduates - 500 men and 440 women - from 18 to 64 years old. All of them were working for the Administrative, Financial and Production Departments of private companies in the countryside of the state of São Paulo. At the end, there were 60 items and 7 factors in the final scale named as Dynamism and Motivation, Humor and Cooperation, Liberty to Create, Absence of Conflicts, Support to Innovation, Risk Taking, Tolerance and Communication. The scale showed up psychometrically valid and precise in the 60 items. By means of the analysis of the indexes of inner consistency, five factors may be considered as strong, two as promising and one as weak. In relation to the perception of the climate for the creativity among men and women, it was certified that mainly men present a higher significance in the factors such as Liberty to create as well as Opening and risk taking. Finally men also provide little significance to the factors as Support to innovation and Dynamism and motivation. The results point to the different aspects of the working environment which has influence on developing creativity and suggest various directions to future researches.

Key words: organizational climate, creativity, evaluation, companies.

CRESPO, M. L. F.(2005) Construction et validation d'un instrument du climat à créativité en organisations d'entreprises.Thèse du doctorat. Pontificia Universidade Católica. Cours de Post Graduation à Psychologie. Campinas. p.152

RESUMÉ

Le présent étude avait comme objectif principal construire et valider une échelle de climat à créativité en organisations d'entreprises (QCC), bien comme faire des investigations sur la précision de l'échelle et comparer la perception du climat créatif entre les hommes et les femmes. La referée échelle a fait initialment avec le contat de six juges que initialmente fait la definition de les indicateurs de climat par la criativité. Cet contat initial fait la definition de contenu de 140 items et 14 variables, que s'apresenté par autre quatre juges que fait de verification et la adaptetion des items et facteurs. En seconde moment 46 items et une variable allaient excluee reste l'échelle avec 94 items et 13 variables present suivre. Challenge et Motivation, Procés de Communication. Tolérance sur les Differences, Salaires et Bènèfices; Support à L'Innovation Courir Risque; Confiance et Ouverture; Absence de Conflit; Ludisme et Humour; Temps pour les idées; Discussions et Débats; Liberté pour créer e Gaieté et Dynamisme. Cetta version a appliquée sur une échantillon de 940 personnes dont 500 de le sexe masculine et 440 de le sexe feminine avec âges entre 18 a 64 année (tout les deux sexes). Combien au le niveau écolaire était de deuxième degre complet jusque après la graduation. Toutes personnes concerné aux departement administratives, financiers et de Production des entreprises privée située. L'echelle finale resteait avec 60 items et sept facteurs de denominations: Dynamisme et Motivation; Humour et Cooperation; Liberté pour créer; Absence de conflit; Support á L'Innovation; Courir Risque; Tolérance et Communication. L'échelle a montrée psicometriamente validé et Confiable dans les 60 items. À travers de l'analyse des index de conscience interne et a regardé que cinque facteurs peuvent être consideré forts, deux prometteurs et un fragile. Combien la perception de le climat sur la criativité entre les hommes et las femmes fait la confirmation suivant validées: les resultats montré pour une grande dénotetion de le facteur Liberté pour créer prédominant sur le sexe masculine et signifiant sur le facteur Ouverture et courrir le risque aussi pour le sexe masculine pour dernier et peu signifiant le facteur Support à L'Innovation et Dynamisme et Motivation, mais une fois favorable pour le sexe masculine. Les resultats obtenue indique pour les differents aspects de l'ambient de traivalle que a la influence dans les développement de la criativité et que fournis variétes de directions pour l'avenir recherches.

Mots-clés: ambient organizational, créativité, evaluation, entreprises.

APRESENTAÇÃO

Historicamente, os estudos sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos na década de 1960 com os pesquisadores Forehand e Gilmer (1964) e em 1966 com Pelz e Andrews, Litwin e Stringer. No Brasil, os primeiros trabalhos sobre clima foram desenvolvidos por Saldanha (1974) e Souza (1977).

Seria didático e de boa prática começar este estudo pela definição tão complexa de clima organizacional e, posteriormente, de clima criativo. Preliminarmente, vale frisar que não é fácil defini-los em face da ausência de um consenso universal sobre o seu caráter e alcance.

Uma dificuldade básica na definição desses termos provém de eles significarem coisas diversas para diferentes pessoas, não havendo um consenso quanto ao seu sentido, limites, natureza, conteúdo, relações e classificação.

O maior exemplo da dificuldade de definição do clima é a própria metáfora de onde se origina o termo, que denota a dificuldade em se precisar sua ocorrência e compreensão, quando se observa que as previsões do clima atmosférico dificilmente são precisas e seguras. A maior fonte dessa confusão é fruto da grande dificuldade que se tem ao tentar definir clima organizacional.

O termo clima foi usado por Glen (1976) como sinônimo de meio ambiente e, posteriormente, interpretado como característico de cada organização, resultando da superposição mútua, em diversos graus dos seguintes aspectos situacionais: fatores estruturais formais, fatores sociais não-formais, aspectos particulares da organização e fatores individuais.

O termo clima também pode ser definido como um conjunto de características que existe numa organização e que as distingue uma das outras, que

duram uns períodos de tempo e influenciam o comportamento dos indivíduos numa determinada organização (Crespo, 1997).

De acordo com Sá Leitão, Guimarães e Rosal (1998), existem vários estudos sobre clima organizacional, uma vez que a maioria caracteriza-se como diagnóstico isolado e pontual servindo, assim, para uma organização, num determinado momento. São poucos os estudos que apresentam metodologia ou instrumento validado que possa ser utilizado para acompanhar a variação do clima organizacional e ser replicado em outras organizações. O acompanhamento do clima permite à organização monitorá-lo e tomar decisões para correção de problemas e fortalecimento de aspectos positivos existentes.

A metodologia para a investigação da qualidade do clima organizacional criativo foi estruturada com base na abordagem fenomenológica, que trata o clima como resultante de uma estrutura perceptivo/cognitivo. O modelo idealizado parte do pressuposto de que tanto os aspectos individuais quanto os ambientais contribuem para sua expressão.

Desta forma, serão consideradas as características mais gerais das organizações que serão pesquisadas, englobando não só a satisfação com o trabalho, mas também os processos e traços internos da organização tais como: Motivação e Comprometimento, Dinamismo e Energia, Tempo para Idéias, Suporte à Inovação, e outros.

Sem dúvida, a elaboração de uma pesquisa resulta de toda uma construção pessoal que precede, dá sustentação e motiva a busca de soluções para uma determinada problemática. Entretanto, comumente, o pesquisador esconde-se

nas entrelinhas do texto, exigindo, para a identificação de sua formação ou personalidade, o estudo de, praticamente, todas as suas obras.

Porém, além das razões citadas, a escolha do tema clima criativo deve-se também à própria evolução da linha de pesquisa do nosso interesse. O enfoque adotado nos nossos trabalhos acadêmicos sempre esteve ligado a pesquisas organizacionais. No início, diagnóstico organizacional depois a motivação e a liderança criativa e, por fim, clima para criatividade.

Portanto, o motivo que nos levou ao tema clima e criatividade foi concretizando-se a partir do momento em que percebemos dificuldades no tratamento dos problemas humanos dentro das organizações empresariais e educacionais, e uma visão distorcida que alguns dirigentes possuíam a respeito do papel e da verdadeira missão da área de Recursos Humanos.

A área de Recursos Humanos ou a Psicologia Organizacional é ponto de pouca investigação sistemática na realidade brasileira (Campos e Campos, 1997), embora seja um dos principais campos para atuação do psicólogo. Muitas vezes os profissionais ligados às organizações consideram que não é interessante, e nem mesmo desejável, desencadear investigações dessa natureza, ainda mais quando estas acabam recaindo sobre a eficácia das ações que já foram anteriormente efetivadas, decorrendo, daí, poucos estudos sobre o tema.

Um outro motivo, que justifica a realização do presente trabalho, diz respeito ao fato de que, embora as pesquisas sobre clima criativo nas organizações não sejam novidades dentro do atual campo de pesquisas estrangeiras, essa constatação não é verdadeira para a realidade das organizações brasileiras, e

também o fato de já ter realizado um estudo exploratório com resultados bastante satisfatórios.

De acordo com Coda (1992), em organizações brasileiras, salvo raras exceções, os estudos a respeito do clima apresentam baixo grau de profundidade de análise, servindo mais como indicadores preliminares do que como instrumentos geradores de informações para o planejamento de intervenções ou para a própria definição de políticas.

A importância de tratar a questão de medidas de clima propício à criatividade é nítida quando se observa o quanto os estudos que estão sendo realizados sobre esse tema enfocam as dificuldades de se encontrar um instrumento eficaz para sua medição. Considerando ainda, com base em revisão de literatura, que, no Brasil, não se encontram disponíveis instrumentos com tal finalidade, é imprescindível a realização de pesquisas que venham a contemplar essa questão. Essa necessidade é ainda mais premente pelo fato de as poucas medidas existentes serem originárias de outros países, com culturas diferentes e características diferenciadas de ambiente de trabalho.

Socialmente, esse estudo irá fornecer uma compreensão do estado do clima criativo, propiciando uma melhor leitura dos caminhos atuais, e gerar informações remediativas e preventivas para a sociedade quanto à qualidade do clima criativo, clarificando pontos ainda desconhecidos do ponto de vista científico, uma vez que a área é permeada por relatos de pesquisas ou modelos teóricos com pouca ou nenhuma base científica.

Dessa forma, esperamos oferecer uma contribuição para o avanço da ciência nessa área. O principal interesse da pesquisadora em realizar a elaboração

de uma proposta de validação do instrumento de clima criativo é poder incentivar a produção científica necessária para a melhor compreensão da área.

Essa proposta justifica-se na medida em que a carência de estudos em Clima e Criatividade na realidade brasileira é significativa, de modo que o desconhecimento e a pouca produção existente apontem para a necessidade de realização de esforços investigativos na criação e validação de instrumentos nessa área.

A seguir será apresentada a introdução teórica para a realização deste estudo. Na introdução teórica serão abordados, no Capítulo I o Clima organizacional e no Capítulo II Criatividade e inovação, na seqüência falaremos sobre os objetivos gerais e específicos atingidos, o planejamento metodológico que foi seguido, os resultados e a conclusão. Finalmente, serão apresentadas as referências bibliográficas utilizadas e o anexo.

CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTO

Estudos sobre instrumentos psicológicos são indispensáveis para o desenvolvimento da área de avaliação psicológica, tendo em vista a necessidade de que as avaliações sejam mais confiáveis e precisas em todos os contextos de atuação profissional, como afirmam Noronha, Freitas e Ottati (2003).

De acordo com Pasquali, Wechsler, Guzzo e Alchieri. (2001), a avaliação é um processo integrado que utiliza técnicas apropriadas para diagnosticar um determinado tipo de problema, visando a intervenção. Para esse autor os procedimentos teóricos devem ser elaborados para cada instrumento, dependendo, portanto, da literatura existente sobre o construto psicológico que o instrumento pretende medir.

Decididas a propriedade e suas dimensões, é preciso conceituar detalhadamente os construtos, baseando-se na literatura pertinente, nos peritos da área e na própria experiência. O problema deste passo é, portanto, a conceituação clara e precisa dos fatores para os quais se quer construir o instrumento de medida.

Alguns autores têm elaborado guias e diretrizes gerais para o uso e construção dos testes e acredita-se que essas tentativas de alguma maneira contribuam para a sistematização e para o crescimento da área (Pasquali, 1999, 2001; Wechsler, 1999, 2001). Nos trabalhos de Wechsler, a autora sistematiza orientações necessárias para a escolha de um instrumento psicológico em diferentes situações de avaliação, além de discutir alguns princípios de construção de testes psicológicos.

No que se refere especialmente à qualidade psicométrica dos instrumentos, Noronha, Freitas e Ottati (2003), dizem que não são poucos os autores que se preocupam com o tema (Adáñez, 1999; Almeida, 1999; Anastasi e Urbina, 2000;

Ancora-Lopez, 1987; Bartram, 1998; Oakland, 1999; Pasquali, 1999, 2001), uma vez que qualquer instrumento de medida deve apresentar características que justifiquem a qualidade dos dados fornecidos a validade e precisão (Pasquali, 2001).

Recentemente, o Conselho Federal de Psicologia (CFP, 2001, 2003) promulgou duas resoluções com o objetivo de estabelecer parâmetros de qualidade para os testes comercializados no Brasil. As resoluções propõem que os instrumentos existentes passem por verificações sistemáticas de seus parâmetros psicométricos a fim de que possam garantir a qualidade científica. Além do que, novos instrumentos lançados no mercado profissional devem se configurar como instrumentos válidos e precisos.

Para Anastasi e Urbina (2000), a validade de um teste refere-se àquilo que o teste mede e o quão bem ele faz isso. As autoras citadas acrescentam que não se pode dizer apenas que um teste tem alta ou baixa validade, é necessário estabelecer tal validade considerando o uso específico para o qual é destinado. A partir dessas definições pode-se inferir que instrumentos que não passam pelo estudo de validade não apresentam qualidade, e, portanto, não devem ser usados.

A precisão diz respeito à constância dos resultados dos sujeitos em ocasiões diferentes. O problema que se enquadra sob o conceito de fidedignidade vem relatado sob uma série de outras expressões, como: precisão, fidedignidade, constância, consistência interna, confiabilidade, estabilidade, confiança e homogeneidade (Pasquali, 2001). Anastasi e Urbina (2000) relatam que a fidedignidade no seu sentido mais amplo, indica se as diferenças encontradas entre indivíduos são de fato devidas às diferenças individuais ou se são atribuídas a erros casuais. As autoras citadas afirmam que, nenhum instrumento é perfeitamente confiável, todos devem vir

acompanhados de uma declaração de confiabilidade a fim de que se estime o grau de precisão da medida em questão.

Para Hutz (2003) é necessário o desenvolvimento de pesquisas que visem o controle de qualidade dos instrumentos validados no Brasil. Os testes, especificamente, são instrumentos utilizados na prática do psicólogo e podem fornecer importantes informações para a elaboração de um diagnóstico, quando utilizado no processo de avaliação. Para que os testes sejam úteis e eficientes, eles devem passar por estudos que comprovem suas qualidades psicométricas, assim como devem atender determinadas especificações que garantam reconhecimento e credibilidade por parte da comunidade científica e de leigos.

Em perspectivas internacionais (Noronha e Vendramini, 2003), dizem que muitos são os esforços e as publicações oferecidas aos interessados em avaliação psicológica ou em instrumentos de avaliação, considerando que é grande a preocupação com a qualidade das ações profissionais. O Comitê Internacional de Testes (ITC, 2001) composto por profissionais da Europa e dos Estados Unidos, publicou as diretrizes gerais para o uso e para a revisão dos testes. No material constam questões pertinentes ao uso, tanto no que se refere à aplicação, avaliação e interpretação dos resultados, quanto aos princípios éticos envolvidos.

Nessa mesma linha de trabalho, é possível encontrar na página da Associação Psicológica Americana (<http://www.apa.org/science/faq-findtests.html>), respostas às questões que mais frequentemente são feitas através de e-mails para a diretoria científica do órgão. As questões variam desde informações específicas sobre determinados instrumentos ou sobre como entrar em contato com o responsável por algum teste não publicado. A APA vem trabalhando desde 1950 a fim de estabelecer

padrões para o uso competente dos testes psicológicos, já tendo elaborado princípios para o uso dos testes educacionais, assim como promulgou determinadas diretrizes para o uso ético dos testes. A exemplo dela, outros órgãos têm trabalhado neste sentido, como por exemplo, a Associação Americana de Pesquisas Educacionais que organizou o guia de responsabilidades para o uso de testes padronizados (Turner, DeMers, Fox e Reed, 2001).

Acredita-se que essas publicações, de alguma forma, promovam a discussão do tema e provocam uma articulação dos conteúdos e das práticas profissionais, deixando os psicólogos mais bem informados e preparados para os diferentes usos de instrumentos psicológicos. Também espera-se que estas tendências gerais se transformem em diretrizes internacionais para o uso e para a construção dos instrumentos de avaliação.

Os instrumentos construídos precisam apresentar estudos de validade e precisão, pois seu uso envolve situações nas quais o psicólogo avalia aspectos que podem interferir na vida das pessoas. Desta forma, a utilização de um teste ou um instrumento que não forneça parâmetros psicométricos poderá prejudicar o diagnóstico de pessoas em diferentes contextos. Para serem considerados legítimos e confiáveis, instrumentos de medida deverão apresentar evidências de validade e precisão (Pasquali, 2001).

Um instrumento é considerado válido quando de fato mede o construto que se propõe; conseqüentemente, ao medir comportamentos que são representações de traços latentes, estará medindo o próprio traço latente. A tarefa não é simples, mas necessária, pois a ausência de estudos que evidenciem a validade impede o reconhecimento científico do instrumento.

Um instrumento pode estar adequado em termos de padronização e construção de normas, porém ainda não fornecer as propriedades psicométricas. A validade pode ser verificada sob diferentes perspectivas, enfocando-se o construto o conteúdo e/ou critério. Pasquali (1999) considera a validade do construto como primordial, já que confirma ou rejeita os pressupostos teóricos eleitos para a construção do instrumento.

A análise da validade de conteúdo visa verificar o que o teste pretende medir. O construtor do teste deve definir adequadamente o domínio e o representá-lo adequadamente no teste (Cronback, 1996). Para a validação do conteúdo geralmente recorre-se à análise de juízes experientes na área, para avaliarem adequadamente as propriedades do instrumento.

No que se refere à validade de critério, os resultados obtidos serão expressos em graus de concordância, identidade entre o teste e a outra forma denominada de relação entre eles. Ela é concebida como grau de eficácia para predizer um determinado desempenho do sujeito, que deve ser medido por meio de técnicas independentes do próprio teste (Cicchetti, 1994).

As análises estatísticas que se fazem de um instrumento psicológico, no seu todo e em cada item individual, fazem a suposição de que o instrumento seja unidimensional (Pasquili, 1999). Isso implica que todos os itens do instrumento estejam medindo um e o mesmo construto. Como inicialmente ainda não se sabe se o instrumento que acaba de ser construído e aplicado é ou não unidimensional, a primeira análise que se impõe sobre os dados empíricos coletados é a verificação desta unidimensionalidade. Necessita-se proceder a uma análise fatorial para definir a dimensionalidade do instrumento. Esta análise vai determinar quantos fatores o

instrumento está medindo. A análise fatorial constitui a demonstração da própria validade do instrumento e representa igualmente a análise preliminar dos próprios itens.

A análise fatorial produz resultados importantes com os quais podem-se tomar decisões sobre a qualidade dos itens, bem como do instrumento no seu todo. Ela mostra o que o instrumento está medindo, isto é, os fatores, bem como os itens que compõem cada fator. Também produz, para cada item, a carga fatorial (saturação) deste no fator e esta carga fatorial indica a covariância entre o fator e o item. A carga fatorial mostra quanto por cento existe de proximidade entre o item e o fator, quanto mais próximo de cem por cento de covariância item-fator, melhor será o item, pois ele assim se constitui num excelente representante comportamental do fator (traço latente).

No campo da Psicologia Organizacional, os estudos sobre validação de instrumentos psicológicos estão em franca expansão. O incremento do interesse pela adequada compreensão deste construto está acompanhado da necessidade de desenvolvimento de instrumentos de avaliação adequados que, sendo psicometricamente estáveis, permitam ao pesquisador coletar dados confiáveis sobre o fenômeno do seu interesse.

Decorrente desta constatação podemos ver a importância do desenvolvimento de um instrumento nessa área, assim como, a verificação de uma estrutura fatorial estável e adequada, permitindo a obtenção de resultados conclusivos e generalizáveis neste campo de conhecimento.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Pesquisas e estudos de clima organizacional têm premissas fundadas na psicologia de Kurt Lewin chamada Gestalt. Clima organizacional, portanto, é o gestalt

baseado em tendências percebidas nas experiências e comportamentos específicos das pessoas dentro da organização (Case, 2003).

Desde os estudos pioneiros de Lewin o estudo de clima organizacional evoluiu para um foco mais estratégico, vinculando percepções de clima a uma variável de interesse específico, como, por exemplo, resultados financeiros, inovação, serviço ou produtividade. Para Case (2003), o foco estratégico é necessário nos processos organizacionais, e é este foco estratégico das práticas e normas organizacionais que determinam o clima de uma organização, ou seja, para haver harmonia e equilíbrio dentro de uma organização, precisam existir estratégias que garantam a sua operacionalidade.

Portanto, avaliamos que a percepção de empregados sobre o clima organizacional tem sido uma preocupação de organizações modernas com a finalidade de adotar medidas de intervenção para melhorá-lo. O clima é importante para a produtividade da organização, na medida em que interfere diretamente na satisfação, na motivação e na criatividade dos empregados. Os estudos nesta área são particularmente úteis, porque fornecem um diagnóstico da organização, bem como indicações de áreas carentes de atenção especial.

Existem vários estudos sobre clima organizacional, a maioria caracteriza-se como diagnóstico isolado e pontual servindo, assim, para uma organização, num determinado momento, segundo Sá Leitão, Guimarães e Rosal (1998). São poucos os estudos que apresentam metodologia ou instrumentos validados que possam ser utilizados para acompanhar a variação do clima organizacional e ser replicado em outras organizações. O acompanhamento do clima permite à organização monitorá-lo e

tomar decisões para correção de problemas e fortalecimento de aspectos positivos existentes.

Para os autores citados acima, clima organizacional tem sido apontado por alguns estudiosos como um fenômeno de relevância nas organizações, devendo ser conhecido para que se tenha um melhor entendimento das mesmas.

No campo da Psicologia Organizacional, afirmam Laros e Puentes-Palacios (2004), o estudo do clima organizacional é uma área em franca expansão. O incremento do interesse pela adequada compreensão deste construto está acompanhado da necessidade de desenvolvimento de instrumentos de avaliação adequados que, sendo psicometricamente estáveis (medida sólida), permitem ao pesquisador coletar dados confiáveis sobre o fenômeno do seu interesse.

Segundo Payne e Mansfield (1977), reconhecer que a organização é um ambiente psicologicamente significativo para seus membros tem levado ao conceito de clima organizacional. O referido autor afirma que existe interesse, tanto teórico como prático em se investigar este tema. Em termos teóricos, recomenda-se que, por meio de análises abrangentes de variáveis relevantes, possa ser aprofundado o estudo do funcionamento das organizações. Já no nível prático, a investigação sobre o clima organizacional oferece oportunidade para avaliação de diversos aspectos da organização tais como estilos de liderança, criatividade e situações de ineficiência ou ineficácia do sistema. Esse autor conclui que o resultado de tudo isso é uma maior e melhor possibilidade de intervenção na organização.

Para Sá Leitão, Guimarães e Rosal (1998), existem, na área do comportamento organizacional, alguns assuntos que são de difícil compreensão e que se confundem em sua abrangência. Dentre estes, o clima organizacional é um dos mais

confusos e mal compreendidos. A própria metáfora de onde se origina o termo *clima* denota a dificuldade em se precisar sua ocorrência e compreensão, quando se observa que as previsões do clima atmosférico dificilmente são precisas e seguras. A maior fonte dessa confusão é fruto da grande dificuldade que se tem ao tentar definir clima organizacional.

Refletindo sobre esta questão, Souza (1983) afirma que embora a palavra clima seja de entendimento comum como sinônimo de atmosfera, sua investigação e análise científica não são tão fáceis assim. Não há concordância na definição do termo, nem no desdobramento de seus fatores componentes. Percebe-se este problema ao se detectar a falta de clareza existente quanto à diferença entre o construto clima e o construto cultura.

Schneider (1985) afirma que, enquanto a pesquisa de clima tem se preocupado com as dimensões ou facetas das políticas que caracterizam um fenômeno organizacional particular (serviços, inovação), estudiosos de cultura organizacional desejam compreender: a) as normas e os sistemas de valores que ocasionam as políticas e atividades e b) os modelos com que as normas e valores são comunicados e transmitidos. Buscando aclarar esta questão, Denison (1996) defende que a cultura refere-se à essência da estrutura da organização, que é enraizada nos valores, crenças e suposições sustentadas pelos membros da organização. Já o clima está sujeito aos aspectos do ambiente social que são conscientemente percebidos pelos membros da organização, sendo, assim, temporário. O autor diz que pode haver uma diversidade de tipos de clima e o mais adequado é considerar o (s) tipo (s) de comportamento (s) resultante (s) de determinados tipos de clima.

Para este autor é possível observar que estas tentativas de diferenciação defendem, basicamente, a idéia segundo a qual clima estaria inserido dentro de um âmbito maior que diz respeito à cultura. Em outras palavras, pode-se associar a cultura com a filosofia que permeia a organização, com os valores responsáveis pela sua institucionalização, enquanto o clima seria associado às políticas empregadas para a consecução da filosofia existente e que são conseqüentes desta.

Em revisão da literatura sobre clima organizacional, percebe-se também uma constante confusão entre clima e satisfação no trabalho. Frequentemente essa dificuldade diz respeito aos instrumentos de medida utilizados em estudos referentes a esses dois elementos, bem como à relação de causalidade entre eles.

Apesar de os estudos efetuados apontarem para a existência de relação entre clima organizacional e satisfação no trabalho, aceitar a afirmação de redundância ou de causalidade traz um elevado grau de subjetividade de julgamentos. A questão da redundância só será resolvida por intermédio de pesquisas longitudinais com análises de causas, ressaltam Sims e La Fallette (1975). Assim, é possível discordar daqueles que afirmam que a pesquisa de clima pode ser nada mais do que a reinvenção do ciclo de satisfação. As descrições levam para uma classificação de clima como orientado para descrição/orientação e satisfação orientada para avaliação/indivíduo.

Moran e Volkwein (1992) apresentam uma definição abrangente e esclarecedora, segundo a qual clima organizacional é uma característica relativamente duradoura de uma organização que a distingue das demais e inclui as seguintes características: a) percepções coletivas dos membros sobre sua organização com relação a dimensões como autonomia, confiança, coesão, apoio, reconhecimento, inovação, honestidade, criatividade; b) interação dos membros; c) servir como uma

base para interpretar as situações; d) atitudes, normas e os valores prevaletentes da cultura da organização; e e) fonte de influência para comportamentos apresentados.

É possível constatar a existência de alguns elementos fundamentais para a definição do construto clima. Primeiramente, está presente a referência à percepção como instrumento de sua detecção. Mas perceber **o quê?** É onde entram os atributos. Ao empregado é solicitado que explicita a percepção que ele tem sobre a organização e ele realiza julgamentos sobre algumas de suas características, que resultam em atributos.

A partir deste elemento, aparece a indicação da multidimensionalidade dos aspectos que influenciam a percepção do clima. Esta pode abarcar variáveis individuais (história de vida, estrutura familiar, experiência profissional, valores) e variáveis das organizações (tamanho da empresa, estrutura de comunicação, estilos de liderança, criatividade) que, juntas, compõem a definição dos atributos organizacionais. A percepção do empregado é influenciada por estes elementos, e resultam no conceito que ela faz da organização (Sá Leitão, Guimarães e Rosal 1998).

Vale a pena destacar que alguns autores falam em clima para criatividade. Hitt (1975), refere-se a clima como resultado entre duas pressões sofridas pelas organizações, de um lado a demanda para a criatividade e inovação e do outro uma forte tendência à rotinização.

Referindo-se à percepção do clima organizacional, segundo os membros que a compõem, James e Jones (1974) dizem que o consenso ou diversidade das percepções entre seus pares é em si mesma uma influência da situação capaz de modificar o clima experimentado pelos sujeitos.

Com base nessas diversidades Neves (2000), procurou equacionar os problemas de conceitualização e dos determinantes do clima organizacional propondo que o clima organizacional pode abordar-se a partir de quatro perspectivas separáveis apesar de não mutuamente exclusivas: a perspectiva organizacional, perspectiva psicológica, perspectiva psicossocial e perspectiva cultural. A perspectiva organizacional encara o clima como uma manifestação objetiva das características da organização. A perspectiva psicológica desloca a ênfase para os indivíduos, quer como processadores da informação, quer como origem do clima emergente. A perspectiva psicossocial argumenta que a partilha do acordo se fundamenta nas interações individuais e nos processos de influência social subjacentes. E por último o autor diz que a perspectiva cultural procura dar conta da influência que um contexto mais amplo e alargado exerce sobre a formação e partilha do significado dos eventos organizacionais com que os sujeitos, vivendo em sociedade e interagindo, confrontam-se.

Em outra perspectiva, Wintringham (1971) situa clima como a atmosfera peculiar a determinada empresa, que deve conter vários elementos para desenvolver e sustentar a criatividade. Dentre os vários aspectos exigidos para o clima ser favorável à criatividade, o autor salienta as ferramentas gerenciais tais como delegação, comunicação, encorajamento e paciência.

O clima organizacional tem sido apontado por diversos autores como de fundamental importância para que as empresas inovem. Hage e Finsterbusch (1987) fizeram uma análise de diversas organizações que sofreram mudanças radicais e observaram êxito a partir dessas transformações. Apontaram algumas características comuns, dentre elas: desenho mais descentralizado, maior uso de grupos na solução

de problemas, descentralização da tomada de decisão estratégica, incremento da comunicação lateral, horizontal, ascendente e descendente, maior flexibilidade, participação nas decisões estratégicas, treinamento de gerentes e técnicos em habilidades técnicas e gerenciais e sistema de informação.

A abordagem proposta por Neves Batista (2001) é de que este é um assunto que tem que ser tratado com delicadeza, porque demanda um levantamento aprofundado e detalhado, além de um plano de ação pertinente. Não é possível determinar todas as características ideais do clima, pois cada organização apresenta estrutura e processos muito peculiares. O importante para o desenvolvimento da empresa é preocupar-se com o assunto, diagnosticá-lo e sanar os possíveis problemas, visto que as pessoas são a grande vantagem competitiva das organizações no contexto atual.

Em análise feita por Vielmo (2002) ela aponta o clima como uma analogia ao clima geográfico. Diz que se refere às condições atmosféricas e psicossocial que afetam os membros dos grupos durante o tempo em que nele permanecem. Em qualquer grupo, da mesma forma que as condições meteorológicas, podem ser observados condições variáveis de calor humano, tensão, movimento, equilíbrio, restrições, alegria, insegurança e crises. Estas condições em conjunto, formam a “atmosfera”, responsável pelo que os membros do grupo sentem a respeito da organização.

O clima organizacional é definido por Koys e DeCotiis (1991) como fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multi-dimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja principal função é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões

determinados por ela. A importância da sua investigação é decorrente da influência que exerce tanto sobre o comportamento como sobre o desempenho dos trabalhadores, podendo refletir-se na efetividade da organização.

Diante de tal complexidade, podemos dizer que o clima é resultado das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível do que suas fontes causais. É como um perfume percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes, seja possível identificar alguns deles.

Levantadas algumas questões quanto à delimitação do clima para a criatividade nas organizações, encaminha-se à problemática que sempre resulta quando acontece a má compreensão deste construto.

O clima tem a ver com comportamento, atitudes, sentimentos que são razoavelmente fáceis de serem observados. A cultura, por outro lado, segundo, Ekvall (1991), refere-se a premissas mais profundas, a convicções de valores que são freqüentes, observadas num nível pré-consciente. Este autor considera que o clima organizacional é uma variável que afeta o resultado das operações das organizações. E ressalta ainda que o clima tem uma força moderadora, porque ele influencia os processos organizacionais tais como: comunicação, solução de problemas, tomada de decisões e os processos psicológicos de aprendizagem e motivação. A organização tem recursos de diferentes tipos: pessoas, dinheiro, máquinas e outros elementos que são usados em seus processos e operações. Essas operações resultam em efeitos de muitos tipos e em diferentes níveis de abstração, produtos e serviços de alta qualidade ou de baixa qualidade.

Porém, é preciso compreender que, para a criação de um clima organizacional adequado, dois aspectos precisam ser levados em consideração: cultura organizacional e diretriz estratégica da empresa. De acordo com Jesus (2002), a cultura organizacional é um conjunto de procedimentos, formas e ação, de comunicação e de interação existente em cada empresa, sendo, portanto, muito próprio e diferenciado caso a caso. Já a diretriz estratégica é uma visão projetada daquilo que é necessário para sobrevivência da empresa, a curto, médio e longo prazo, não só com relação às pessoas, mas também em relação aos processos, produtos e vida financeira da corporação.

Davis e Newstrom (1992) iniciaram suas considerações sobre clima organizacional, chamando a atenção para o problema das atitudes dos empregados e suas conseqüências. Definiram atitudes como sentimentos e crenças que determinariam fundamentalmente como os empregados iriam perceber o ambiente onde se encontravam.

O conceito de atitudes para Coda (1992) inclui um conjunto de indicadores mentais que afetam a visão de uma pessoa em relação a alguma coisa, do mesmo modo pelo qual uma janela fornece uma estrutura através da qual será possível olhar para dentro ou para fora de um edifício. A janela nos permite observar algumas coisas, mas a forma e o tamanho da estrutura podem impedir nossa visão de outros elementos. Além disso, a tonalidade do vidro pode afetar a acuidade de nossa percepção, tanto quanto a cor das atitudes individuais tem um impacto no modo pelo qual se percebe e julga o ambiente de trabalho.

O autor citado afirma que as atitudes exercem um impacto sobre o modo pelo qual os funcionários de uma organização percebem e julgam o ambiente de trabalho.

Se este for problemático ou negativo, isto poderá representar razões para que ocorram problemas como greves, faltas, rotatividade, reivindicações trabalhistas, desempenho baixo do esperado e má qualidade dos produtos e serviços. Mas, se as atitudes forem favoráveis, consequência da satisfação dos funcionários no que diz respeito ao ambiente de trabalho, serão aceitáveis, uma vez que as mesmas estão relacionadas com os resultados pretendidos pelo alto escalão da organização.

O clima organizacional também influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado, afirma Schultze (2004). O indivíduo reage às variáveis presentes no ambiente da organização conforme sua percepção e interpretação, e suas ações também passam a afetar esse ambiente. Há, dessa forma uma relação recíproca entre o estado motivacional das pessoas e o clima organizacional.

As variáveis de um clima organizacional que promovam o talento criativo são uma da proposta deste trabalho. Na nossa concepção o clima organizacional criativo somente ocorrerá caso haja apoio e valorização das novas idéias por parte dos escalões superiores da organização. Esse clima organizacional constitui um dos pré-requisitos indispensáveis para que as organizações se tornem criativas.

A importância de tratar a questão de medidas de clima propício à criatividade é nítida quando se observa o quanto os estudos que estão sendo realizados sobre este tema abordam as dificuldades de se encontrar um instrumento eficaz para a sua avaliação. Considerando ainda, com base em revisão de literatura, que, no Brasil, não se encontram disponíveis instrumentos com tal finalidade, é imprescindível a realização de pesquisas que venham a contemplar essa questão. Essa necessidade é ainda mais premente pelo fato de as poucas medidas existentes serem originárias de outros países, com culturas diferentes e características diferenciadas de ambiente de trabalho.

Um ponto importante destas revisões literárias apresentadas nesta seção é a evidência de que existem dois pontos de vistas distintos a respeito do conceito de clima organizacional; um deles é realista e objetivo; o outro subjetivo e fenomenológico.

Consideremos que, dentro da visão objetiva, o clima existe como uma realidade na organização e pode ser observado e estudado de várias maneiras. O clima é definido por comportamentos típicos, atitudes e sentimentos na organização padrões que são consistentes tanto com relação aos indivíduos quanto com relação a situações. Nesta perspectiva, o clima é um atributo da organização que existe independente das percepções e apercepções dos membros das organizações. Ele é um atributo objetivo da realidade organizacional.

Já do ponto de vista subjetivo, o clima organizacional é percebido como uma estrutura perceptual, comum à situação dos membros de organização. Desta forma, surgem maneiras comuns de percepções e interpretações nas organizações, consistentes de apercepções comuns que evoluem ao longo dos eventos dentro da organização.

1.1 Satisfação no trabalho

Segundo Locke (apud Coda, 1992), satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis que caracterizam um estado de prazer emocional de um profissional, resultante da avaliação que ele faz sobre até que ponto seu trabalho facilita ou permite a realização de seus objetivos e valores. Este autor considera que a satisfação no trabalho é um conceito que envolve aspectos emocionais, associados a sentimentos e não a um determinado tipo ou padrão de comportamento.

No entanto, Morgan e Hammer (1982) fizeram conceituações diferentes da de Locke, dizendo que satisfação no trabalho representa, essencialmente, uma atitude

do indivíduo em relação a seu trabalho, reunindo um conjunto complexo de cognições, emoções, sentidos e avaliações que determinam ou influenciam as tendências comportamentais.

Analisando estas considerações, Coda (1992) preconiza que elas são importantes na investigação dos níveis de satisfação no trabalho. E acrescentou que apesar das conotações muitas vezes negativas ligadas ao ato de trabalhar, a própria evolução da teoria sobre motivação no trabalho reconhece que a origem de todos os problemas motivacionais está ligada a situações de elevada insatisfação no trabalho.

Nesta abordagem, destacam-se as posições teóricas defendidas por Archer (1990) e Sievers (1990), nas quais se sobressai a diferença entre aquilo que motiva e o que traz satisfação, mostrando também que níveis de satisfação são condição para a motivação das pessoas no trabalho.

Assim, a satisfação no trabalho deveria ser considerada como uma atitude global. Um empregado pode apresentar um índice de satisfação alta mesmo considerando a política de benefício ruim ou insatisfeito com o seu salário atual.

Para que o funcionário exerça seu papel com eficiência e eficácia é preciso, antes de tudo, que ele esteja satisfeito e comprometido com a organização. Isto ocorrerá, segundo Nacfur e Ligocki (2003), se houver uma política de Recursos Humanos que seja coerente com as finalidades da organização e contemplar de forma muito intensa a busca pela satisfação e comprometimento dos funcionários como veículo de atração e fidelização.

Há várias indicações de que uma parte dos objetivos motivacionais de um indivíduo possa ser encontrada no trabalho em si, na tarefa que ele executa, ao invés de fatores externos ao mesmo, como recompensa, benefícios, promoções e salário.

Afirma Coda (1992) que, além disso, é possível que o sentimento de satisfação e prazer advindos do alcance de objetivos motivacionais relacionados com o trabalho tenham características mais duradouras e representem um esforço mais eficaz no processo motivacional, do que o mesmo tipo de sentimento proveniente de outros fatores em ambientes organizacionais.

Para o autor citado, há quem seja mais enfático na defesa do trabalho como meio de alcance da satisfação e auto-realização de um indivíduo.

“A motivação só passou a ser um tópico tanto para as teorias organizacionais quanto para as organizações do trabalho em si, quanto o sentido do trabalho desapareceu ou então foi perdido: a perda do sentido do trabalho está diretamente ligada a crescente fragmentação do trabalho, princípio que vem sendo observado na estruturação da forma de trabalhar na maioria de nossas organizações ocidentais. Como consequência, as teorias motivacionais têm se transformado em sucedâneos na busca de sentido do trabalho”.

(Sievers,1990, p.109)

A fragmentação mencionada acima, não é apenas um fenômeno restrito às organizações, mas está presente em todas as instituições da sociedade ocidental. No que se refere ao indivíduo, a realidade não vem sendo apenas fragmentada em áreas sociais, políticas ou privadas. Estamos acostumados a participar de uma ficção em que nossos pensamentos, ações, experiências e emoções, que não podem ser inter-relacionados e conectados, não estão sendo mais inerentes ao indivíduo.

Nas organizações, em especial, a fragmentação tem sido levada ao extremo, em função principalmente da divisão do trabalho. Esta divisão, para Pereira Filho (1996), tem ultrapassado os aspectos formais da separação das tarefas, autoridade e responsabilidade, para atingir uma dimensão psíquica por meio de um processo complexo de introjeções e projeções. Os do topo olham para os da base e pensam que estes não são suficientemente potentes, ou ainda que são muito passivos para se

autogerirem. Isto leva a uma realidade de ordem psíquica na qual os que estão no topo lidam com as suas próprias inadequações, fraqueza, interdependência, passividade e impotência, projetando-as nos outros. Ao mesmo tempo, essas projeções por parte daqueles que estão no topo está relacionada às próprias introjeções da força, potência, singularidade e atividade que são por eles e a eles atribuídas. A confusão disto decorrente também afeta os chamados empregados ou trabalhadores. Por meio da projeção, parecem perder a própria força da qual se utilizam em larga escala em seus outros relacionamentos fora da organização e, ao mesmo tempo, introjetam todos os aspectos negativos da organização. Por fim, perdem a auto-estima e o respeito próprio, acrescenta Sievers (1990).

Sievers (1990) define três fatores: 1)-a segregação e desconhecimento dos trabalhadores pelos administradores; 2)-a fragmentação do trabalho em cargos e atividades que exigem uma parcela mínima das habilidades do indivíduo maduro e 3)-a fragmentação em vida no trabalho. O autor afirma que, fora desses fatores, torna-se impossível a obtenção de alguma forma de satisfação pessoal com o trabalho, aprofundando a eterna e fundamental preocupação humana com o sentido do real significado da vida. Os modelos organizacionais novos têm surgindo buscando tornar a empresa mais flexível. Essas novas alternativas possuem características que podem ser comparadas metaforicamente às de um organismo, que cresce, adapta-se e aprende baseado na constante interação entre seus subsistemas e células.

Porém, em organizações como as mencionadas acima, é mais provável encontrar cargos nos quais os indivíduos possam obter satisfação por meio do trabalho em si, uma vez que a organização do trabalho e o ambiente organizacional propiciam um maior desenvolvimento de suas potencialidades pessoais.

Coda (1992) enfatizou a importância da pesquisa sobre satisfação no trabalho, porque os empregados consultados expressaram suas opiniões, concordando (quando satisfeitos) e discordando (quando insatisfeito) com os fatores ou itens que foram alvo da investigação.

Entretanto, a Psicologia Organizacional tem sido desafiada em suas bases, desde que o foco no desempenho foi questionado como seu objeto prioritário, nos anos 60, com o debate sobre a heteronomia do trabalhador. A emergência de novos objetivos como a qualidade de vida e a saúde do trabalhador, não somente colocaram outros referenciais no cenário do estudo do trabalho, como expuseram de modo constante e crescente a complexidade desse campo de investigação (Malvezzi, 2004). Em vista de problemas como esse, a Psicologia Organizacional tem sido chamada a rever suas bases epistemológicas e a diversidade de suas metodologias.

O psicólogo organizacional assume cada vez mais um importante papel no cenário do trabalho. Atualmente o profissional desta área é solicitado para assumir o papel de líder. Decidindo e implantando novas idéias, buscando a melhoria contínua do ambiente de trabalho, tanto para os funcionários como para a corporação de uma forma geral, o que influencia sobremaneira os processos de produção.

Essa nova postura encetada pelo psicólogo organizacional dá andamento às conquistas divisadas pelo marxismo. Com efeito, o pensamento de Karl Marx consegue expor teoricamente as péssimas condições de trabalho do proletariado. Em virtude disso, pode-se afirmar que as preocupações da psicologia organizacional podem ser entendidas como uma soma às tentativas que o Ocidente faz para mitigar as crises psicológicas deflagradas pelo sistema de produção implantado pelo capitalismo tardio.

Pesquisas realizadas no Brasil sobre Satisfação no Trabalho

As pesquisas brasileiras sobre satisfação no trabalho em sua quase totalidade foram realizadas no ambiente universitário, em forma de teses ou dissertações. Serão apresentadas, aqui, algumas destas pesquisas. Paludo (2000) verificou como a prescrição e a pressão temporal no trabalho interferem sobre o comportamento do ser humano, através da Análise Ergonômica do Trabalho. O método utilizado foi o estudo de caso. Para coleta de dados, utilizou-se um questionário com questões qualitativas e quantitativas, a observação participante, que inferiu com base nas situações vivenciadas pelo autor, um grupo de foco, que elucidou as dúvidas levantadas pelo questionário e inferidas pela observação participante e uma entrevista com o médico da instituição. A pesquisa foi desenvolvida com um total de 10 funcionários. O estudo demonstrou que as percepções dos pesquisados estão “poluídas” pelo comportamento adestrado e conformado frente à prescrição e a pressão temporal que a organização do trabalho utiliza para explorar seu sofrimento, condicionando-os a internalizar os padrões impostos. As percepções dos funcionários quanto à satisfação no trabalho são contraditórias se analisarmos os elementos que levam às satisfações investigadas por meio de questões correlacionadas e confrontadas com o conceito de satisfação. A discrepância na ótica perceptiva, devido ao medo ou a vergonha, produz sofrimento, a princípio invisíveis aos indivíduos, gerando angústias, irritabilidade, estresse, que comprometem seu desempenho não sendo úteis nem a si nem a empresa.

Uma outra pesquisa foi desenvolvida por Viante (2001) cujo objetivo principal foi identificar fatores que levam o indivíduo a um maior comprometimento organizacional, no sentido do grau de satisfação pessoal e profissional, comunicação

interna, e conhecimento organizacional de cada indivíduo, bem como a visão que a família do funcionário tem da empresa. A empresa que participou desta pesquisa é do seguimento de bebidas. Foram elaborados dois tipos de questionários, distribuídos aos funcionários, para levantar os fatores centrais envolvidos no comprometimento organizacional da empresa e da sua família também. A análise permitiu identificar que os valores, as atitudes, os comportamentos pessoais e, principalmente, o processo de socialização do qual o indivíduo faz parte anteriormente, serão transferidas para dentro da cultura organizacional, podendo vir a influenciá-la e também, muitas vezes, os objetivos pessoais e organizacionais não têm o mesmo foco, ou o mesmo direcionamento, o que dificulta um comprometimento maior.

O grande patrimônio das empresas, hoje em dia, é o capital intelectual, em vista disso as empresas estão procurando investir no seu patrimônio promovendo a capacitação profissional. Pensando nesta questão, Maia (2002) elaborou uma proposta de pesquisa cujo objetivo foi validar um modelo de treinamento em empresas para capacitação profissional, utilizando a intranet. Foi desenvolvido um WBT – treinamento baseado na Web, aplicado numa determinada empresa, avaliado por alunos e analisado para apresentação de melhorias. Para alcançar este resultado, foi necessária uma pesquisa dos WBT do mercado e um estudo sobre aprendizado nas empresas, EAD, intranet, planejamento de treinamento via Web. Após a implantação deste treinamento, houve uma procura e uma grande satisfação interna dos funcionários, comprovada por meio das avaliações aplicadas. Além disto, foi feita uma análise do treinamento, baseada nas avaliações dos alunos, com sugestões de melhorias futuras. A importância deste trabalho está no aumento e investimento da empresa no patrimônio

intelectual, constatando que é possível e eficaz a capacitação profissional utilizando uma tecnologia que é a intranet.

A qualidade de vida no trabalho foi o foco do trabalho desenvolvido por Klaue (2003), que buscou demonstrar o grau de satisfação do corpo funcional no tocante ao desenvolvimento e aprimoramento da qualidade de vida dos trabalhadores de uma empresa de saneamento básico no sul do país. Observou-se que, após uma mudança drástica na sua concepção empresarial, passando de uma empresa de moldes administrativos predominantemente assistencialistas, passa a operar como empresa privada, adotando a gestão de Unidade de negócios como forma administrativa. Com isto, ocorre também a captação de recursos privados, por meio da venda de ações com direito a voto. Assim, a empresa, a partir de 1999, começa a tornar-se uma empresa competitiva e eficiente. Um grande aumento nos níveis de investimentos, aliado à alta lucratividade, foram reflexos da forma administrativa implantada na empresa. A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo foi exploratória, descritiva e estudo de caso. A pesquisa foi realizada por meio de um questionário aplicado a 276 funcionários da empresa. Os resultados apontaram que com esta nova visão, veio também uma série de vantagens na formação profissional e humana de seus colaboradores, o que resultou na obtenção de diversos prêmios e certificações de qualidade, tanto em nível nacional quanto em nível internacional. A conclusão, a que se chegou com este estudo, foi a de demonstrar a existência de uma necessidade eminente de expandir as oportunidades de crescimento interno de seus colaboradores, haja vista o elevado nível de capacitação adquirida por grande parte de seu corpo funcional, após os diversos planos de incentivos, principalmente o Programa de Incentivo à Educação.

Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho foram o objetivo do estudo elaborado pelos autores Sant'anna, Moraes e Kilimnk (2005). O referido estudo relata a validação de escalas destinadas à mensuração dos construtos Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho. A amostra foi composta de 654 profissionais da área da Administração. Utilizando técnicas estatísticas multivariadas e descritivas, o estudo adotou, como referenciais teóricos, a Abordagem de Avaliação da Modernidade Organizacional (Eboli, 1996), o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa (Hackman & Oldham, 1975) e uma revisão de abordagens anglo-americana e francesa sobre a Competência. Como resultados, há que se destacar a validação das escalas propostas, assim como a percepção dos profissionais alvo do estudo quanto a elevado grau de demanda pelo conjunto de competências investigadas e um grau moderado de modernidade organizacional e satisfação no trabalho.

O sucesso de uma organização é fortemente dependente do conhecimento, habilidade, criatividade e motivação das pessoas que compõem sua força de trabalho (ANTP, 2003). As organizações necessitam, portanto, investir continuamente no desenvolvimento das pessoas por meio de educação e de treinamento; criar oportunidades para aprendizado e experimento de novas habilidades; estimular a criatividade e a formação de equipes de alto desempenho. A valorização das pessoas leva em consideração a diversidade de anseios e necessidades das mesmas, que, uma vez identificadas, devem ser consideradas na definição das estratégias, dos planos e práticas de gestão. Valorizá-las significa estar comprometido com sua satisfação, desenvolvimento e bem-estar.

As crises econômicas pelas quais o sistema de produção brasileiro passa não permitem que essa consciência tenha efeitos expressivos na conduta organizacional das empresas. Por um lado, temos a baixa rentabilidade geral das nossas empresas. Vencê-la implica aumentar a carga de trabalho e isso impede os executivos e funcionários de atentarem para os efeitos negativos desse excesso. Por outro, temos a alta taxa de desemprego. Que torna insana a luta por um salário. Esse *superávit* de oferta de mão de obra no Brasil desobriga os capitalistas de deslocarem valores para investimento na qualidade de vida dos funcionários.

Acreditamos que a superação da crise das motivações e o resgate do sentido do trabalho tornam-se um imperativo para as organizações que querem sobreviver e progredir, dadas as pressões competitivas da conjuntura neste final de século. Os caminhos, para tal empreendimento, passam pela recriação das organizações, em todas as suas dimensões, sejam elas culturais, processuais ou tecnológicas. Todo este esforço demanda uma contribuição diferenciada por parte de todos os membros da organização e é precisamente por isto que se torna oportuna a discussão sobre as relações existentes entre organização, clima e criatividade, seja no contexto de mudança pessoal, produtos, serviços ou tecnologias.

Pesquisas realizadas no Brasil e no Exterior sobre Clima Organizacional

A importância de tratar a questão de medidas de clima organizacional é nítida quando se observa o quanto os estudos que estão sendo realizados sobre este tema abordam as dificuldades de se encontrar um instrumento eficaz para sua medição. Considera-se, dessa forma, importante que sejam conhecidas algumas pesquisas que buscam encontrar instrumentos mais eficientes na pesquisa de clima.

No Brasil, são poucos os trabalhos publicados sobre clima organizacional, apesar da sua importância. Dentre os trabalhos destacam-se os de Souza (1977), Santos (1983), Xavier (1986), Oliveira (1990), Seixas (1993), Puente-Palacios (1995), Crespo (1997), Campos (1999), Crespo (2004), Machado (2000), Pacheco da Luz (2001), Mendes da Luz (2001), Santos (2001), Rizzatti (2002), Leal Filho (2002), Silva (2003), Laros e Puente-Palacios (2004).

Xavier (1986) afirmou que o estudo de clima organizacional, por meio de percepções e aspirações, conduz a um bom diagnóstico da organização pelo seu valor heurístico, que é de bastante valia para a definição de novas políticas e pelo valor pragmático para a adoção de novas estratégias administrativas. O verdadeiro dirigente não pode aceitar uma administração que relegue o homem e suas condições de trabalho a um segundo plano.

Santos (1983) desenvolveu um estudo sobre clima organizacional, baseado nas percepções dos indivíduos acerca de determinados fatores que compõem o universo do ambiente interno de trabalho e, a partir dessas percepções, fizeram as suas considerações a respeito da organização. Os resultados apontaram que a organização não estava proporcionando as condições necessárias para que os empregados pudessem ter o apoio de que necessitavam para o seu desenvolvimento.

Outra investigação na área de clima organizacional foi desenvolvida por Oliveira (1990) em que foi inquirido o clima organizacional de uma agência de pesquisa agropecuária, tendo sido avaliada a percepção dos funcionários acerca de vários atributos do ambiente de trabalho. Utilizou-se um questionário com 18 variáveis (Progresso, Cooperação, Competição, Calor Humano, Apoio Logístico, Estrutura, Padrões de Desempenho, Flexibilidade, Responsabilidades, Controle, Recompensa,

Reconhecimento, Participação, Tolerância a Erros, Liderança, Tensão, Identidade e Conflitos), acerca da situação vigente e da situação desejada. Os resultados mostraram que os funcionários consideraram ser as normas da empresa flexíveis, com estrutura adequada ao alcance dos seus objetivos, oferecendo boas condições de trabalho, e que as pessoas sofriam pouca pressão na execução de suas tarefas. Concluíram também que o ambiente era de confiança e de apoio.

Souza (1977) pesquisou o clima organizacional de uma empresa privada, de um órgão do governo e de uma universidade. O objetivo foi demonstrar a utilidade da escala Kolb, no diagnóstico do clima e relatar algumas aplicações feitas à realidade brasileira. Os resultados demonstraram que são vários os climas apresentados pelas diversas instituições, como também dentro de cada uma delas, comparando vários grupos funcionais.

Voltado para a análise da qualidade do ambiente de trabalho de um banco público brasileiro, Seixas (1993) observou que a impossibilidade de criar e de propor mudanças, assim como condições físicas do ambiente inadequadas, foram os aspectos considerados mais prejudiciais à qualidade do ambiente de trabalho. Quando analisou esses resultados, evidenciou-se a necessidade de propiciar condições para desenvolver o potencial dos empregados como ação que possibilitaria diminuir o grau de insatisfação dos mesmos quanto à falta de iniciativa e a pressão constante no trabalho que lhes restringem o tempo, impossibilitando, assim, novas realizações.

Em outro estudo, Puente-Palacios (1995) inquiriu a influência das características pessoais e ambientais na avaliação do clima social do trabalho. Utilizou-se o questionário de avaliação do clima social (Moos, 1986) numa escala do ambiente de trabalho (Work Environment Scale-Wes) composta por 90 itens. Concluiu-se que as

variáveis ambientais exercem maior influência sobre a avaliação feita pelo funcionário a respeito dos diversos aspectos do clima social do seu local de trabalho, do que as variáveis pessoais.

As influências que o clima organizacional exerce sobre a criatividade dos indivíduos nas organizações educacionais e empresariais públicas e particulares foram investigadas pela autora Crespo (1997). A amostra foi composta por 80 sujeitos, particularizados em 40 da organização empresarial e em 40 da organização educacional. Utilizou-se para a coleta de dados o questionário de clima e criatividade (Ekvall, 1986), composto por 50 questões que avaliaram as seguintes variáveis: Desafio e Motivação, Discussão e Debates, Ausência de Conflitos, Tempo para Idéias, Ludismo e Humor, Liberdade, Suporte às Idéias, Alegria e Dinamismo, Correr Risco, Confiança e Abertura. Os resultados foram bastante significativos mostrando que a organização educacional particular, em todas as variáveis estudadas, obteve as médias mais altas. Concluímos que esta organização possui mais características conduzíveis a um clima criativo e inovador do que as demais.

Campos (1999) comparou o clima organizacional escolar na opinião de docentes de três cursos acadêmicos: psicologia, engenharia e análise de sistemas de uma mesma universidade do Estado de São Paulo. Foram utilizados três instrumentos, um questionário de identificação, um questionário de clima organizacional de Kolb e o questionário descritivo de clima organizacional OCDQ (Forma IV). Os resultados demonstraram diferenças nas percepções do clima organizacional existente nos três cursos, sugerindo que o papel da direção exerce influência na percepção dos docentes.

Com o objetivo de definir as variáveis indicadoras de clima para criatividade e identificar as mais adequadas, Crespo (2004) elaborou uma pesquisa da qual

participaram 12 profissionais docentes de uma Universidade privada. Dentre estes sujeitos, seis eram do sexo feminino e seis do sexo masculino, com idades variando entre 37 e 58 anos. Foi-lhes solicitado que relatassem sua compreensão a respeito dos indicadores estimulantes da criatividade no ambiente de trabalho.

O questionário apresentava 13 variáveis indicadoras de clima para a criatividade no ambiente de trabalho: Motivação e Comprometimento, Dinamismo e Energia, Tempo para Idéias, Liberdade para Criar, Ludismo e Humor, Apoio às Idéias, Discussões e Debates, Ausência de Conflito, Confiança e Franqueza, Correr Risco, Suporte à Inovação, Salários e Benefícios, Tolerância às Diferenças. Os resultados demonstraram que todos os indicadores obtiveram (100%) das respostas, sendo que os mais difíceis de serem definidos foram: Motivação e Comprometimento (66,66%) e Dinamismo e Energia (83,33%).

Pode-se observar que os fatores apontados e definidos nesse estudo coincidem, em sua maioria, com aqueles apontados, pelos teóricos da área, como elementos essenciais à expressão da criatividade no ambiente de trabalho e à inovação organizacional.

Machado (2000) também é um autor que se interessou pelo clima organizacional de uma instituição bancária. Foi desenvolvido um estudo objetivando compreender a percepção dos trabalhadores sobre o clima organizacional e intervir participativamente, quer dizer construir juntos, com estes trabalhadores condições para o aperfeiçoamento deste clima. O trabalho compreendeu o período de agosto de 1998 a julho de 2000 e foi realizado no ambiente de uma empresa bancária, mais precisamente em quatro agências desta instituição, e contou com a participação de 57 indivíduos. Para que se pudesse apreender sobre o que sentem e percebem os

trabalhadores, optou-se pelos métodos qualitativos de pesquisa que permitem aproximar e promover a interdependência entre o vivido e o teórico, possibilitando ouvir as pessoas, compreender seus sentimentos, medos, fantasias, alegrias e instintos. A partir do que foi identificado através deste estudo empírico, qualitativo e participativo, pode-se empreender apoiando-se em bases teóricas uma nova metodologia para se compreender e para se intervir participativamente, em organizações para a melhoria do clima organizacional, no qual o individualismo começa a ceder espaço para o trabalho coletivo, cuja falta de diálogo é combatida pela liberdade de expressão de sentimentos e idéias e pelo uso do feedback, em que a exclusão é substituída pela solidariedade, a rigidez de comportamento e o desinteresse pelo outro são transmutados pela afetividade e os recursos humanos passam, enfim, a serem compreendidos como pessoas, resgatando-se a profunda essência do ser humano.

Ainda dentro desta linha de pesquisa, Pacheco da Luz (2001) fez uma análise da metodologia de pesquisa do clima desenvolvida em instituição bancária no sul do país, buscando identificar a percepção dos seus funcionários quanto aos fatores de comunicação, estilo de chefia, relacionamento interpessoal, ambiente e condições de trabalho, imagem da empresa, sentido de realização, política de recursos humanos e benefícios, qualidade de vida e saúde. A população alvo foi todo corpo de funcionários da referida organização, totalizando 3.916 respondentes. Foi realizada uma pesquisa exploratória, tipo censitária; utilizou-se o questionário como instrumento de coleta de dados composto de 42 afirmativas de cunho positivo em relação aos nove fatores pesquisados. A descrição das informações compiladas a partir da pesquisa de campo realizada, referentes às percepções dos empregados com relação aos fatores/indicativos de clima, recebeu uma análise fundamentada na abordagem

qualitativa, a fim de se poder compreender a problemática levantada a partir da visão dos próprios pesquisados. Desse modo, as informações obtidas forneceram indícios claros para que se confirmasse como o clima organizacional está interligado ao contexto da cultura organizacional, chegando-se a um diagnóstico da situação encontrada.

O estudo do tema cultura e clima organizacional são estimulantes por tratar-se de um instrumento de análise das instituições, o que nos possibilita ter uma imagem próxima da real, dos meandros de sua personalidade e das ações que a regem que facilitam ou dificultam o seu sucesso, bem como a motivação dos seus funcionários. Analisar como o clima e a cultura organizacionais contribuem para as mudanças na instituição foi o objetivo principal de Mendes da Luz (2001). As variáveis pesquisadas foram: ambiente físico, meio de comunicação, gerenciamento, relacionamento interpessoal, programas de incentivos, visão da qualidade, auto imagem, políticas de recursos humanos, perfil sócio econômico e funcional. Para coleta de dados, utilizaram-se um questionário de clima organizacional e entrevistas. A amostra que participou desta pesquisa foi 10% da população total da empresa. Utilizou-se análise quantitativa e qualitativa nas três etapas da pesquisa: questionário, dinâmicas de grupo sobre os temas contidos no questionário, entrevistas sobre cultura e observação da sua manifestação. Os resultados deixam transparecer um bom ambiente de trabalho, no entanto havia funcionários insatisfeitos com a falta de políticas de recursos humanos e necessidade de estruturação dos processos de trabalho, para se adaptarem às mudanças.

O comportamento intraempreendedor (habilidade de identificar oportunidades baseadas em novas idéias e abordagens) dentro da organização foi tema da pesquisa

de Santos (2001); a autora considerou a qualidade do ambiente de trabalho como fator influenciador no desenvolvimento das funções do intraempreendedor. Num primeiro momento, fez-se uma revisão das definições de comportamento, nas quais este termo foi interpretado como guia capaz de definir o intraempreendedor. Foram também observados os fatores que compõem o clima de uma organização e o grau de importância para facilitar o surgimento e a manutenção de intraempreendedores. Em seguida, buscou-se compreender os processos de liderança na empresa explicando como a função de um líder pode formar o clima da empresa. Notou-se que tanto o ambiente quanto os indivíduos precisam estar em sintonia com seus objetivos para usufruírem um do outro da maneira mais otimizada possível. Por fim, com o conhecimento adquirido neste estudo, algumas indicações de instrumentos medidores e avaliadores do comportamento do indivíduo e do clima organizacional foram feitos visando a identificá-los. Este trabalho conclui que as organizações visionárias, que possuem modernas formas de gestão de pessoal, poderão se beneficiar dos resultados das funções dos intraempreendedores.

Com a finalidade de compor as categorias de análise do clima organizacional, no âmbito das universidades federais da região sul do Brasil, Rizzatti (2002) estabeleceu e validou um conjunto de componentes e seus respectivos indicadores. Para o desenvolvimento da pesquisa, foi utilizado o método dedutivo, desenvolvendo-se o estudo do clima organizacional, seqüencialmente, pela predicação de suas categorias e respectivos componentes e indicadores considerando esta abordagem. O trabalho de campo foi realizado em Universidades Federais do sul do país. Participaram da amostra três informantes-chave de cada universidade, selecionados entre servidores com tempo de serviço superior a 20 anos em instituições de ensino superior, com vasto

conhecimento sobre o assunto e larga experiência acadêmico-administrativa no âmbito das universidades. A investigação teve início com a sistematização de um conjunto de componentes por categoria, para a análise de clima nas instituições acadêmicas federais. Em seguida, identificaram-se e sistematizaram os indicadores, na perspectiva de dimensionar os componentes por categorias de análise do clima. Ao final, apresentaram as categorias, os componentes por categorias e respectivos indicadores adequados para o estudo do clima organizacional das referidas instituições. A coleta de dados foi por meio de entrevista e análise de documentos dos acervos bibliográficos das universidades. O resultado desta pesquisa servirá como fonte de informações aos dirigentes universitários, para o desenvolvimento de estudos que visem à melhoria dos diversos processos que compõem as instituições acadêmicas estudadas. As categorias com seus componentes e respectivos indicadores identificados e analisados para o estudo do clima organizacional podem constituir um acervo de informações estratégicas para as universidades federais da região sul do Brasil.

Outro estudo que analisou a relação entre gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional foi desenvolvida por Leal Filho (2002), com três organizações brasileiras no período de 1990 a 2001. As organizações aqui referidas se denominavam como Organização A, Organização B e Organização C. A pesquisa foi do tipo qualitativa e o método foi de estudos de multicasos. Dos resultados alcançados, observou-se que a Organização A utilizava uma abordagem apreciativa de gestão para envolvimento dos funcionários nas decisões, com ambiente participativo e um clima de confiança entre as pessoas. Seu estilo de aprendizagem baseava-se na disseminação informal do conhecimento e na aprendizagem coletiva. A Organização B adotava o Balanced Scorecard (histórico do funcionário) como mecanismo para priorizar o

aprimoramento dos processos internos e aprendizado dos funcionários. Seu estilo de aprendizagem foi de conhecimento especializado dos funcionários. A Organização C utilizava a técnica METAPLAN para maior envolvimento das pessoas nas decisões e nessa técnica predominava um estilo com procedimentos padronizados e conhecimento coletivo. Constatou-se que a participação e o clima ambiental poderão levar à aprendizagem por permitir o envolvimento, comprometimento e conscientização dos funcionários sobre a missão e as estratégias organizacionais.

A constatação de que o diferencial competitivo de uma organização, num ambiente de maior disponibilidade técnica e tecnológica, ocorrerá, a partir do comprometimento das pessoas, torna o conhecimento de expectativas, motivações, necessidades e níveis de satisfação dos indivíduos, perante a organização. Tal fato motivou Silva (2003) a elaborar este estudo, que teve como objetivo identificar e apresentar um conjunto de fatores para orientar e subsidiar a implantação da prática de avaliação do clima organizacional de uma instituição de ensino superior privada de Brasília, a Uneb. O estudo caracteriza-se como sendo do tipo exploratório, descritivo, qualitativo. As técnicas de coleta de dados foram a entrevista semi-estruturadas, a análise documental e a pesquisa bibliográfica. O conjunto de fatores propostos para avaliação do clima foi: estilo de liderança, relacionamento interpessoal, comunicação organizacional, desenvolvimento profissional, recompensas, apoio logístico, imagem da instituição e processo decisório. Estes fatores foram propostos a partir da análise dos diversos modelos encontrados na literatura especializada, bem como da análise das metodologias utilizadas para avaliação do clima de duas instituições, uma delas foi um grande banco público que atua no segmento de varejo, e a outra uma empresa pública envolvida com geração e transmissão de energia elétrica.

Preocupados com a metodologia utilizada para avaliar o clima organizacional no Brasil, os autores Sá Leitão, Guimarães e Rosal (1998) desenvolveram um estudo que descreveu uma metodologia de diagnóstico de clima organizacional de P & D. A pesquisa foi longitudinal, com três aplicações de um questionário contendo questões com respostas padronizadas em uma escala de seis pontos, acerca de percepção do clima organizacional. A primeira versão continha 95 questões e foi aplicada em 850 pessoas. Após análise fatorial, ficaram 74 questões e o mesmo foi aplicado a uma amostra de 454 e 487 pessoas (segunda e terceira aplicação). Os dados foram submetidos à nova análise fatorial, permanecendo o agrupamento dos itens em sete fatores, a saber: gerenciamento centrado em pessoas, comprometimento com a empresa, oportunidade de desenvolvimento e ascensão, equidade salarial, alcance de resultados, condições de trabalho e autogestão de equipes de trabalho. Nas três análises os setes fatores apresentaram índice de consistência interna satisfatórios, bem como o sentido conceitual adequado.

A estabilidade da estrutura fatorial de uma escala de clima organizacional com 66 itens foi investigada por Laros e Puente-Palacios (2004). A amostra de 61.346 respondentes foi dividida aleatoriamente em duas partes, a primeira para identificação da estrutura fatorial, a segunda para verificação da sua replicabilidade. O critério adotado para identificar o número de fatores resultou na extração de sete fatores. Para obter uma estrutura satisfatória 23 itens foram eliminados. Uma segunda análise fatorial dos 43 itens restantes indicou sete fatores explicando 63,4% da variância. Uma análise fatorial de segunda ordem revelou um fator geral explicando 55,5% da variância. Para verificar a estabilidade da estrutura fatorial, os mesmos procedimentos e critérios foram empregados na segunda amostra. Os resultados indicaram uma grande estabilidade da

estrutura fatorial hierárquica da escala de clima organizacional, com sete fatores de primeira ordem e um fator geral de segunda ordem.

No exterior entre as pesquisas encontradas e construção de escalas destacam-se as de: Payne e Mansfield (1973), que investigaram o clima organizacional e constataram que pessoas em diferentes níveis hierárquicos na organização apresentavam diferentes percepções de clima. Observaram que, as pessoas com condições elevadas à hierarquia tendiam a perceber suas organizações como menos autoritárias, mais amigáveis, com maior prontidão para inovar e provendo trabalhos mais interessantes e desafiantes.

Waters, Roach e Batlis (1974) realizaram pesquisa com o objetivo de elaborar um instrumento de clima organizacional. Após a análise dos resultados, afirmaram que usar o indivíduo como unidade de análise parecia apropriado.

Jabri (1986) construiu e usou um instrumento de clima organizacional, desenvolvido como um elemento de diagnóstico das características do clima de equipe de P&D. Desenvolveu uma medida de clima, na qual o foco estava no nível de grupo mais do que da organização como um todo. Foi investigada a percepção dos empregados sobre as dimensões: suporte do líder da equipe, flexibilidade e autonomia concedida aos indivíduos na equipe, conflito e cooperação, perspectiva de promoção para os membros e clima de realização dentro da equipe. O questionário foi aplicado a 300 cientistas, todos trabalhando em uma indústria farmacêutica. Neste estudo, o autor desenvolveu um sistema de feedback composto de dois elementos: o CLMAP (Climate Mapping) e o LOCMAT (Location Matriz). O LOCMAT permite ver como os membros da equipe diferem em suas percepções em relação a cada dimensão do clima, já o

CLMAP como os indivíduos, comparados de forma agregada, em equipe, com relação a todas as dimensões.

Um outro estudo foi elaborado visando validar um instrumento de clima em relações industriais, foi realizado por: Dastmalchian, Blyton e Adamson (1989) os quais realizaram pesquisas em duas organizações. O instrumento de clima consistia de 26 itens ou afirmações que mediam seis dimensões de clima: cooperação gerente/sindicato, recompensa mútua, apatia, participação no trabalho, hostilidade e confiança/justiça. Foi realizada análise de componentes principais com rotação varimax, que resultou em cinco fatores: harmonia, abertura, hostilidade, apatia e prontidão, que obtiveram consistência interna adequada, indicando confiabilidade das dimensões.

Ekvall e Andersson (1985) investigaram características de clima de trabalho em organizações consideradas criativas. Foram examinados o clima os comportamentos, atitudes e sentimentos típicos desses locais de trabalho. Destacaram-se vários fatores situacionais que contribuem para a emergência de determinado clima de trabalho, tais como: o contexto; os valores e normas; as visões e metas; as estratégias; as lideranças; o setting de trabalho; os indivíduos; a natureza e a organização do trabalho. Porém, esses autores destacaram algumas características que consideraram pertinentes ao ambiente de trabalho para que o mesmo seja propício à criatividade. Um trabalho que ofereça desafios, oportunidade para crescimento intelectual e desenvolvimento da personalidade, tempo para estudar e preparar as atividades de trabalho cuidadosamente; um contexto de trabalho no qual prevalecem a liberdade, a democracia, a participação e a solidariedade; a ocorrência de debates e a discussões de idéias.

Moos (1986) criou uma estrutura de análise social-ecológica, que considera os aspectos físicos e sociais do trabalho e seus determinantes e efeitos do clima social. Dentro do que este autor chama de “arcabouço conceitual holístico”, ele afirma que o significado do trabalho deve ser considerado em termos do contexto social. O referido modelo sugere que sejam consideradas tanto as variáveis organizacionais quanto as individuais na compreensão do indivíduo, sobre as relações que são estabelecidas no processo de determinação do clima organizacional. O instrumento de medição de clima proposto por Moos foi organizado sob a forma de 90 sentenças que compunham 19 fatores: envolvimento, coesão de pares, suporte do supervisor, autonomia, orientação para a tarefa, pressão no trabalho, clareza, controle, inovação e conforto físico. Estas sentenças são elaboradas em forma de situações, as quais devem ter sua ocorrência avaliada pelos sujeitos em uma escala de dois pontos do tipo “sim” e “não”.

Schuster, Morden, Baker, Mckay, Dunning & Hogan (1997) em um estudo longitudinal (por cinco anos), objetivando estabelecer a relação entre administração centrada nas pessoas e o aumento dos resultados do trabalho, utilizaram um instrumento de clima (HRI-Human Resources Index) que investigava 15 fatores: sistema de recompensa, comunicação, afetividade da organização, preocupação com as pessoas, satisfação intrínseca, estrutura, relacionamento, clima, participação, grupo de trabalho, competência intergrupo, qualidade da administração, todos com índice de consistência interna satisfatórios.

Kivimäki, Kuk, Elovainio, Thomson, Kalliomäki-Levanto & Heikkilä (1997) estudaram a relação entre o nível de complexidade do trabalho e o clima de equipes de trabalho por meio de instrumento, elaborado por Anderson & West (1994), que consiste

em cinco fatores, composto de 38 itens. Os fatores são: visão, orientação para tarefa, suporte à inovação, participação e frequência de interação.

Em outra pesquisa, Isaksen, Lauer, Ekvall e Britz (2001) relataram os resultados de dois estudos feitos pelos autores sobre o exame e habilidades de perspectiva de avaliação do SOQ (Situational Outlook Questionnaire). O objetivo principal do estudo foi examinar os critérios de validade deste instrumento. O clima para criatividade e mudanças organizacionais foi definido no contexto e no uso de avaliação do ambiente organizacional e estabelecido por meio do desenvolvimento do modelo um caminho para as mudanças organizacionais. O presente estudo também se preocupou em relatar toda história do SOQ como foi desenvolvido e a sua descrição. A metodologia e os resultados deste estudo incluem três grupos que fizeram parte de todo processo. Os resultados, implicações das áreas e futuras pesquisas serão avaliados futuramente, assim como a sua validade também será explorada em outros estudos.

Outro conhecimento assim adquirido com a finalidade de avaliar o clima organizacional foi desenvolvido por Pachak, Chauhan, Dhar, Pestanjee e Reddy (2002), com uma amostra de 64 gerentes de cinco companhias de aço e setor têxtil na Índia, usando instrumentos de medidas padronizadas. Os resultados correlacionados indicaram uma relação significativa entre dimensões do clima organizacional (realização, extensão e domínio de afiliação) com a variável dependente da eficácia gerencial. Mas nenhuma correlação significativa foi encontrada entre outras variáveis independentes de incapacidade aprendida, tolerância de ambigüidade e criatividade gerencial com a variável dependente da incapacidade gerencial. A regressão dos resultados também indicou que a extensão das dimensões de realização do clima

organizacional tem um impacto significativo na eficácia gerencial. Concluiu-se que o clima organizacional é, pois, caracterizado pelo gerenciamento centrado no empregado e por realizações individuais orientadas e por grupos autônomos. O clima enfatizando o alcance de objetivos assim como o encorajamento e o apoio mútuo, a cooperação e a participação levarão a altos níveis de gerenciamento efetivo.

A pesquisa de liderança até agora tem principalmente focado os efeitos subjetivos dos líderes. Este estudo elaborado por Koene, Vogelaar e Soeters (2002), examinou o efeito de diferentes tipos de liderança em duas medidas financeiras de desempenho organizacional e três medidas de clima organizacional em 50 supermercados de uma grande rede nos países baixos. Os resultados mostraram uma relação clara entre liderança local e desempenho financeiro e o clima organizacional nas lojas. Foi evidenciado que o estilo de liderança tem efeitos diferenciais e que a liderança carismática tem um efeito substancial no clima e no desempenho financeiro nas lojas menores, sugerindo a relevância da liderança pessoal do gerente destas lojas nessas lojas menores. Baseado nessas descobertas, algumas soluções foram tomadas e concluíram que mais pesquisas terão de ser formuladas.

Pode-se verificar que, com essas amostras de estudos citados, que não são muitas as pesquisas que utilizam investigações longitudinais, embora este formato seja indicado como necessário para uma melhor verificação das questões estudadas.

Dentre as pesquisas apresentadas nesta revisão, as que Sá Leitão, Guimarães e Rosal, Laros e Puente-Palácios realizaram são as que mais se aproximaram da proposta do presente trabalho.

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

A conceitualização de criatividade é um fenômeno tão complexo e multifacetado que tem dado margem ao surgimento de muitas teorias para explicar o seu processo, com abordagens filosóficas, biológicas, psicológicas, evolutivas e psicoeducacionais (Wechsler, 1993a).

Assim sendo, entre as grandes obras criativas, podem ser destacadas a filosofia de Sócrates, as obras de Leonardo Da Vinci, os trabalhos de Michelangelo, a literatura de Shakespeare, a música de Bach, as teorias de Pitágoras, de Einstein e as invenções de Arquimedes. Nesses e em tantos outros nomes célebres cultuamos nossos “deuses da criatividade”, segundo Evans e Russel (1989).

Segundo Evans e Russel (1989), “criar significa dar existência”, e na concepção de Erdos (1990), o significado de criatividade abrange as áreas do pensamento divergente, incluindo os conceitos de fluência ideacional, imaginação e originalidade, que fazem parte dos processos intelectuais.

Temos vários exemplos de conceitos de criatividade, mas o que mais nos chamou atenção foi o citado por Zaleznick (1985), que vê a criatividade como dependente da habilidade de pessoas muito criativas em desligar-se dos modos tradicionais para ver o mundo em novas formas e chegar a uma nova síntese.

Também não podemos deixar de citar a definição sobre o processo criativo que segundo Rogers (1954) a criatividade é a emergência, durante a ação, de um produto relacional novo, sendo criado a partir da originalidade de um indivíduo, por outro lado, a partir de materiais, eventos, pessoas ou circunstâncias de sua vida, por outro.

Outra definição de relevância é de Amabile (1988), segundo a qual a criatividade é a produção de novas e úteis idéias por um indivíduo ou pequeno grupo de indivíduos. Embora as definições acima envolvam, em conjunto, os principais elementos da criatividade e tenham sido criadas tendo em vista objetivos de diversas pesquisas, é necessário que se desenvolva, conforme Gardner (1988), um conceito mais global para o fenômeno, que integre o estudo de indivíduos criativos, trabalhos (ou produtos) criativos e, por fim, os processos criativos.

Um produto criativo não aparece subitamente como um estalo, salienta Wechsler (1993). Portanto no processo criativo está envolvido um grande trabalho de elaboração. Esta autora indicou também que o momento, em que aparecem as condições favoráveis para a criatividade, varia de indivíduo para indivíduo. A criatividade envolve não somente a inspiração mas também o esforço e a elaboração.

Na concepção de Kneller (1978) as pessoas criativas caracterizavam-se por serem inconformistas (não se submeterem a regras); flexíveis (várias soluções para o mesmo problema); originais (idéias raras e incomuns).

Cabe ainda salientar que na teoria de Kneller (1978) sobre o processo criativo, destacam-se as seguintes etapas: a apreensão, preparação, incubação, iluminação e verificação. Nas primeiras etapas, o sujeito tem de encontrar um problema, para, depois disso, inteirar-se de tudo sobre ele. Na fase da incubação, as idéias estarão germinando; a essa fase segue-se a da iluminação, que é a fase do nascimento, na qual está a resposta; por fim, segue-se a fase da verificação, que comprova se a idéia obtida pode resolver a situação problema.

O estudo e avaliação da criatividade tem sido um vasto campo de interesse da psicologia. Dentro desta perspectiva, estudiosos brasileiros vêm desenvolvendo pesquisas sobre a criatividade, e a seguir serão mencionadas algumas delas.

Nunca, em nenhum outro momento, a criatividade despertou tanto fascínio como nos dias atuais, embora existam bastantes divergências quanto à sua importância no currículo acadêmico como constataram (Wechsler, Soligo e Crespo 1996). Estes autores pesquisaram, por meio de um questionário, junto aos professores universitários, o seu conceito de criatividade, a relevância deste no currículo de Psicologia, e a inserção do tema na sua disciplina. Os resultados indicaram que para a maioria dos profissionais acredita que criatividade é sinônimo de originalidade e inovação e 50% dos sujeitos pesquisados consideraram que criatividade deve ser uma disciplina optativa, utilizando como justificativa a grade curricular, a liberdade de escolha do aluno, pois o psicólogo não precisa, necessariamente, ser criativo, porque criatividade em excesso gera insegurança.

No enfoque dado por Alencar (1996), criatividade e inovação são domínios muito próximos. Ambos os conceitos estão intimamente relacionados e têm sido usados, às vezes, como sinônimos. A criatividade, entretanto, pode ser considerada como o componente da inovação, ao passo que a inovação engloba a concretização e aplicação das novas idéias. Por essa razão, o termo inovação tem sido mais utilizado no nível das organizações e o termo criatividade no nível do indivíduo ou grupos de indivíduos.

Ainda de acordo com a autora citada, as pessoas diferem na extensão em que expressam a sua criatividade, e essa expressão pode ser considerada como função de uma influência interativa entre fatores internos: estilos de pensamento,

modos de resolver problemas, e traços de personalidade assim como determinantes externos: condições ambientais e sociais, que influenciam o comportamento criativo dos indivíduos.

Para melhor compreender o processo criativo, cabe ressaltar, aqui, dois estudiosos da criatividade na área psicoeducacional: Guilford, com a teoria cognitivista e o estudo da mente humana de maneira tridimensional, abrangendo as operações desenvolvidas ao pensar, o conteúdo sobre o que se pensa e os produtos que resultam desse processo; e Torrance, no campo psicoeducacional, que por meio de suas pesquisas propôs identificar e desenvolver o processo criativo (Wechsler, 1993).

Segundo Torrance (1965), a criatividade é o processo de tornar-se sensível a falhas, a deficiências na informação ou nas desarmonias; identificar as dificuldades ou os elementos faltantes; formular hipóteses a respeito das deficiências encontradas; testar e retestar essas hipóteses e, por último, comunicar os resultados encontrados. Ele afirmou que a pessoa só tem um funcionamento intelectual pleno se as capacidades que envolvem o seu pensamento criador são desenvolvidas e usadas.

A criatividade e inovação se fundem no estabelecimento de metas a serem percorridas dentro das organizações, de acordo com Odiorne (1990). Este autor afirma que estas metas podem ser divididas em duas categorias: a) Criatividade extrínseca - que introduz novas idéias providas de fora da empresa; b) Criatividade intrínseca - que descobre novos meios, combinações, métodos ou sistemas de realizar as atividades do atual cargo. Ainda de acordo com este autor, nem todos os cargos se prestam à aplicação de novas conquistas da ciência e da tecnologia. A conversão da contabilidade em um sistema computadorizado e a aplicação da pesquisa motivacional

à análise do mercado são inovações externas que nem sempre são cabíveis dentro da organização.

O outro tipo de inovação que pode ser implantado com proveito é o de natureza intrínseca segundo este autor, porque o administrador criativo que trabalha em uma empresa de grande porte, provavelmente, pode perceber quais as possibilidades de inovações que existem, valendo-se dos resultados atuais como base para uma melhoria, estabelecendo metas criativas.

Cabe salientar aqui que o conceito de inovação é construído basicamente sobre o da criatividade, tendo como elemento principal as idéias criativas. Porém, a inovação pode ser explicada de uma forma mais simplificada, como o processo de fazer mudanças ou introduzir algo novo nos contextos sociais.

Para Van de Ven (1989), a partir de uma perspectiva gerencial, o processo de inovação consiste em coordenar pessoas e mantê-las motivadas para desenvolver e implementar idéias, por meio do engajamento em transações (ou relacionamentos) com outros e da realização de adaptações necessárias para alcançar resultados desejados dentro de contextos organizacionais dinâmicos.

Algumas observações interessantes decorrem do conceito acima afirma Pereira Filho (1996). Confirma-se, assim, a visão de que a criatividade é um elemento essencial para o processo de inovação, uma vez que é o ingrediente “chave” no processo de geração de novas idéias, base para todo o processo de mudança.

A estabilidade e flexibilidade não são apenas ingredientes básicos na administração da mudança, elas são também essenciais à criatividade. A pessoa criativa não é derrubada por novas situações e novos desafios, mas é capaz de dar um passo atrás, parar e observar o novo de maneira racional segundo Evans e Russel

(1989). Todavia, a utilização da criatividade deve ser feita com responsabilidade, sabedoria e cuidado. É necessário que a nossa criatividade nasça em nós e parta de nós para o mundo, de forma que seja canalizada para em bem maior, a humanidade.

A importância da criatividade no âmbito das organizações é cada vez mais reconhecida, pois contar com profissionais criativos torna-se vital no mundo de hoje, no qual as organizações defrontam-se com mudanças rápidas e contínuas. A observação dessa realidade levou Rydz (1986) a enfatizar que, pela primeira vez, a mudança é regra e não exceção.

Odiorne (1990) ressalta que os indivíduos possuem mais criatividade do que demonstram em seu trabalho. Em certos casos, não estão alocados em departamentos de assessoria ou de pesquisas que lhes ensinem a serem criativos. Em outras situações, são advertidos por uma centena de pequenas admoestações do tipo “não seja inovador por aqui”. Ainda de acordo com o autor acima, são freqüentes, no mundo organizacional contemporâneo, referências quanto a problemas e turbulências, indicando a necessidade de criatividade e inovação para que problemas organizacionais sejam solucionados.

Inovação traduz-se como conceito positivo que e, geralmente, implica que algo de melhor vai acontecer. Ajuda-nos, assim, a criar a esperança de dias melhores, a incentivar sonhos e a aceitar mais facilmente as agruras do presente. Por isso é que a “inovação”, quando genericamente proposta, tem aceitação fácil e até desejada por todos de forma rápida. Diz-se “genericamente” porque só assim as pessoas podem adaptá-la à sua visão e ao seu sonho individual de mudança. Entretanto, no mundo organizacional, a “inovação” é alguma atitude específica e coletiva, que altera crenças, hábitos e interesses sedimentados de indivíduos e grupos. A inovação, além de sua

dimensão individual, constitui-se, essencialmente, num processo organizacional. (Motta, 1991). Inovar significa, apenas, aplicar invenção ou idéia nova, tanto no sentido positivo quanto negativo. Invenção é simplesmente uma descoberta, ou idéia nova, não usada ou aplicada. Portanto, inovação constitui-se no uso prático de uma descoberta ou invenção, que provoca mudanças positivas na organização.

A criatividade é uma característica que existe em todos os indivíduos, e não uma qualidade própria de poucos, afirmava Torrance (1965). Esse potencial pode ser desenvolvido e transformado em novas habilidades individuais. Sendo um potencial humano, a criatividade é um recurso altamente disponível no meio organizacional, à espera de desenvolvimento e uso.

“A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode bem ser apresentada como uma disciplina, ser aprendida e ser praticada. Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. E os empreendedores precisam conhecer e pôr em prática os princípios da inovação bem sucedida”.

(Drucker, 1987, p.25).

A criatividade dentro do ambiente de trabalho é estudada por meio do funcionamento e da dinâmica de grandes e pequenas organizações, indústrias, empresas, independentemente dos objetivos específicos de cada uma delas. Wechsler (2001) acrescenta que o perfil de um indivíduo inovador que possa contribuir para aumentar as possibilidades de competição das empresas, dentro da atual era de globalização, é uma área crescente de interesses nos estudos realizados no Brasil.

De acordo com Rosenfeld e Servo (1984), é importante distinguir os conceitos, muitas vezes misturados, entre criatividade organizacional e inovação.

Criatividade refere-se ao fato de gerar novas idéias, enquanto inovação refere-se à aplicação ou a colocação em prática de uma idéia com o objetivo de aumentar os lucros ou melhorar os serviços. A criatividade, segundo os autores acima, é um atributo que pode pertencer a um único indivíduo, enquanto a inovação requer a colaboração de muitas pessoas.

A autora ressaltou que uma organização que visa estimular a criatividade deve preocupar-se mais com a seleção de seus empregados, com a capacidade que estes possuem para inovar do que com suas experiências educacionais. Assim sendo, a organização criativa demonstra muito da personalidade de seus membros e deve apresentar as seguintes características: a) estrutura mais descentralizada, em que novas idéias podem vir da base para o topo e b) promoção pelo mérito, no qual se premia o indivíduo pelo seu talento criador.

Em se tratando de criatividade organizacional, Talbot (1993) propôs o desenvolvimento da criatividade na organização cujo foco principal é a criatividade pessoal. Segundo este autor, o desenvolvimento da criatividade depende do estilo, da cultura e do poder de cada um dentro da organização para promover ou inibir a vontade própria de mudar. O desenvolvimento em criatividade pode acrescentar aspectos importantes no comportamento dos indivíduos dentro da organização. As estratégias apresentadas pelo autor são de um curso, passo a passo, começando pelas idéias e o “insight”.

O treino para o pensamento criativo desenvolve, no sujeito, a possibilidade do sucesso, uma visão realista das situações e uma vontade para resoluções de problemas pessoais dentro das atividades organizacionais e mudança na atmosfera do

trabalho. Com o treino da criatividade, as culturas sofrem transformações importantes que levam a mudanças, aponta Talbot (1993).

Outras considerações semelhantes foram utilizadas por Yong (1994), em um estudo sobre como gerenciar pessoas criativas nas organizações. A proposta do autor é entender o processo criativo como forma de encorajar a criatividade na organização. Os quatro elementos que o autor identifica como parte dos processos criativos são: sensibilidade, fluência, habilidade para encontrar novos caminhos ou formas de trabalhar idéias existentes (elaboração) e flexibilidade. O indivíduo deve ter outras características de relevância para o desenvolvimento da sua criatividade: possuir capacidade de independência, assumir riscos, não estar ligado a conservadorismo e possuir alto nível de energia, curiosidade, e espírito aventureiro.

Para Yong (1994), o executivo criativo dentro da organização tem de ser uma pessoa inovadora que facilite a geração de idéias. Os gerentes que trabalham com pessoas criativas devem sempre dar idéias no início de um trabalho e desenvolver um clima encorajador e não inibidor, e este clima deverá promover boas relações entre subordinados e supervisores. Ainda enfatiza que a comunicação deve ser aberta e a cooperação entre os gerentes e subordinados deve propiciar a atenção com as pessoas altamente criativas, dar tempo para elas pensarem, evitar críticas prematuras e ter tolerância para com as expectativas das pessoas. Assim sendo, o que mais destaca é que o gerente deve propiciar um clima de confiança entre ele e seus subordinados.

Gundy (1987) elaborou um modelo completo de fluxo de variáveis que afetam a criatividade e o processo de inovação dentro de uma organização. As que causam impacto inicial, no processo de inovação, pertencem às seguintes áreas: estrutura,

pessoa, informação e ambiente. A estrutura afeta o processo e o resultado da inovação. Isto é, quanto maior o nível de poder nas mãos de um só indivíduo, menor é a possibilidade de inovação dentro da organização que não deve ser muito formal. O fator humano dentro de uma organização é também ressaltado, neste modelo, como sendo de grande influência no processo de inovação. A personalidade dos indivíduos que compõem a organização influencia os seus estilos de trabalho. A motivação intrínseca está ligada ao prazer de trabalhar e a motivação extrínseca ao salário e as recompensas. Outros fatores a serem ressaltados são as informações. Além disso, deve-se ressaltar que o clima organizacional ou ambiente interno, que se reflete por meio das ações dos seus membros, requer a existência de vários elementos facilitadores à inovação, tais como: autonomia dos membros, recompensas, coragem de se arriscar, tolerância pelas diferenças individuais, apoio à criatividade pela direção, responsabilidades e, finalmente, estabilidade de emprego.

Embora haja poucos estudos sobre criatividade organizacional Bruno-Faria (1996), em recente revisão de literatura que contemplava o estado da arte da teoria, pesquisa, ensino e prática da criatividade nas organizações, observaram que a maioria dos trabalhos encontrados tem aplicabilidade direta mínima nas organizações e ainda não há um número significativo de pesquisas empíricas nessa área. Afirmam ainda que são raras as que usam os membros das organizações como sujeitos ou que consideram a influência do ambiente de trabalho nos atos criativos.

Apesar de raros os estudos sobre a criatividade nas organizações brasileiras, podemos destacar que há empenho, por parte de teóricos de diversas áreas, para enfatizar a grande importância do desenvolvimento do potencial criativo das pessoas nas organizações sociais. Para as organizações serem criativas e inovadoras, indica

Fernald (1989), deve haver um gerenciamento de pessoas que promova a criatividade e a inovação e seja voltado para o desenvolvimento de novas formas de trabalho. O autor acrescenta que a meta do gerenciamento criativo e inovador é incrementar a produtividade, a fim de que se possa melhor competir no mercado de trabalho.

A criatividade vinculada ao aprimoramento da produtividade e qualidade no trabalho é discutida por Raudsepp (1988), segundo o qual, a partir de novas soluções para os problemas organizacionais, obtêm-se inovações lucrativas e vantajosas, motivação revitalizada, desenvolvimento das habilidades pessoais e do desempenho efetivo do grupo. Cabe salientar aqui que existem autores bem mais enfáticos quando se referem ao valor da criatividade nas organizações, dentre eles podemos citar Kao (1992), este autor afirma que, para algumas organizações, o lema é “criar ou morrer”.

A área da criatividade nas organizações, para Novelli (1993) ainda está com muitas questões sem respostas, necessitando de maior número de investigações. Este autor considera que auxiliar as organizações a se tornarem mais criativas é uma tarefa difícil e que as teorias e os modelos existentes não fornecem base suficiente para a tomada de ação e prática.

A inovação é tipicamente considerada como um atributo positivo do funcionamento organizacional, embora esse ponto de vista reflita os valores de muitos pesquisadores dos aspectos negativos da inovação, que também são importantes para entender sua teoria. O estudo da inovação organizacional como um processo que abrange todas as organizações está sendo substituído por inovações em organizações específicas e em muitas outras (Gundy, 1987). Este salienta ainda que a criatividade organizacional é representada pela soma total dos traços criativos, habilidades e ações de todos os membros da organização e acrescenta que uma organização altamente

criativa será mais apta para iniciar, adotar e implementar novos produtos, serviços e processos de operacionalização.

Realizamos também um estudo que investigou a visão dos funcionários de uma organização escolar a respeito de seus conceitos sobre criatividade, inovação e mudança. (Crespo, 1996). A amostra foi composta por 19 profissionais de cinco escolas, das quais duas eram públicas estaduais e três particulares, todas localizadas na cidade de Campinas. O instrumento foi um questionário de seis perguntas abertas, com questões que versavam sobre criatividade, inovação, mudança, liderança e reengenharia, e os dados foram analisados pelo conteúdo das respostas. Quanto aos resultados, constatamos que esses profissionais estão pouco familiarizados com os conceitos questionados, todavia demonstraram interesse em participar da pesquisa posterior, alegando que o ensino precisa passar por mudanças e por inovações. Outros se demonstraram interessados no clima psicológico existente entre as pessoas no ambiente escolar. Preconizamos que com a capacitação e o treinamento desses profissionais com vistas ao desenvolvimento do seu potencial criador, estaríamos capacitando-os para estarem suscetíveis à introdução de alguma novidade nos costumes, nas ciências, nas artes, no trabalho.

Diante do reduzido número de pesquisas relacionando criatividade ao contexto universitário brasileiro, Santeiro, Santeiro e Andrade (2004), elaboraram este estudo cujo objetivo foi caracterizar o professor facilitador e o inibidor da criatividade, segundo a opinião de calouros do curso Biomedicina (n=117) de uma Universidade particular do Noroeste Paulista. Utilizou-se como instrumento um questionário com duas perguntas abertas, focalizando características do professor que facilita e do que inibe a criatividade dos alunos. As respostas foram avaliadas por categorias e por

correlação de julgamento de dois juízes. As características facilitadoras da criatividade foram relacionadas ao preparo do professor, e as inibidoras foram referentes ao modo de o professor se relacionar com os alunos.

Os profissionais de psicologia da área organizacional, como também da área escolar, têm de mudar. Mas, a mudança envolve incerteza, e com a incerteza vem à ansiedade. Ela envolve o risco de que as atitudes não ocorram como o esperado, e isto pode significar o fracasso. A essas mudanças atribuímos um vasto caminho a percorrer no sentido de ser reconhecido e conquistar espaço na organização escolar e empresarial e para tanto, deve utilizar-se de vários modelos de atuação, remetendo-se a um trabalho multidisciplinar de cooperação e prevenção. (Rossi, 1996).

Ainda no Brasil, destaca-se o estudo desenvolvido por Bruno-Faria (1996), cujo objetivo principal foi a construção e validação de um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. A amostra foi constituída de 993 funcionários de um banco brasileiro situado no Distrito Federal. O instrumento foi composto de três partes, a saber, a primeira continha 142 itens (barreiras à criatividade), a segunda parte era composta de quatro itens (criatividade e inovação), e a terceira parte compreendia itens sobre dados biográficos e funcionais. As escalas versavam sobre ambiente físico adequado, clima favorável entre colegas, incentivo a novas idéias, liberdade de ação, atividades desafiantes, salários e benefícios adequados, ações da chefia e da organização e disponibilidade de recursos materiais. As escalas representantes de barreiras tratavam de excesso de serviços, bloqueio a idéias, resistência a idéias novas e problemas organizacionais. O instrumento foi denominado ICC (indicadores de clima para criatividade). Os resultados obtidos apontaram para os diferentes aspectos do ambiente de trabalho que têm

influência na expressão da criatividade e sugeriu várias direções para futuras pesquisas.

Também neste foco de investigação, Fonseca (2001) verificou as possíveis relações entre o comprometimento organizacional e a percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente organizacional, com o desempenho no trabalho. O estudo foi realizado em uma instituição financeira e teve uma amostra de 750 respondentes. Utilizou-se para coleta de dados três instrumentos: ICC (indicador de Clima para a Criatividade, Bruno-Faria, 1996), Escala de Mensuração de Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen) traduzida e validada por Medeiros (1997) e GPD (Gestão e Desempenho Profissional). Os resultados mostraram que, nos ambientes de trabalho em que a criatividade é estimulada e nos quais se encontram níveis significativos de comprometimento organizacional, a percepção de desempenho em relação aos seus pares é maior do que naqueles cujas condições não são atendidas. O principal preditor identificado foi ações da chefia e da organização em apoio a idéias novas, correspondendo a 42% da variância de desempenho.

Um outro enfoque a ser considerado: as características da personalidade de jovens criativos, que poderão se tornar futuros dirigentes empresariais dentro dos mais diferentes setores, devem ser identificadas desde cedo, argumenta Wechsler (2001), já no processo de orientação vocacional.

Pensando neste problema, Reis (2001) organizou uma escala para investigar como as pessoas criativas se autodescreviam. A escala elaborada pela autora apresentava os adjetivos em frase contextualizados, a fim de evitar ambigüidade nas respostas, possibilitando assim maior precisão do instrumento. Seus resultados indicaram a existência dos seguintes fatores que englobavam os principais adjetivos da

personalidade criativa que foram denominados como: Ousadia, Flexibilidade, Humanismo, Fluência Elaborativa, Espontaneidade Emotiva, Originalidade e Curiosidade. O processo de validação desta escala, desenvolvido neste estudo, demonstrou a importância de serem incluídos novos instrumentos no processo de orientação vocacional ou seleção profissional, a fim de detectar talentos em potencial, que possam contribuir de maneira criativa e econômica para o crescimento do país.

A busca por personalidade inovadora leva, conseqüentemente, à definição do perfil de um líder criativo. (Wechsler, 2001). Este tema levou Henrique (1999) a comparar as principais características de um líder criativo, tal como percebido por organizações públicas e privadas. O instrumento utilizado foi um questionário por meio da qual era solicitado que se listasse, por ordem de importância, a conceituação de liderança e as características de líderes criativos. O perfil obtido não demonstrou divergências significativas entre os dois tipos de organizações nem para a conceituação do termo ou para as características de um líder criativo, apontado como possuidor dos seguintes traços de personalidade: Abertura a Novas Experiências, Facilidade de Comunicação, Espírito Inovador, Assertividade e Originalidade. Os resultados indicaram quais são as características de personalidade desejada nos cargos gerenciais das empresas brasileiras e a necessidade de serem elaborados instrumentos e estratégias para identificar estas pessoas no processo de seleção profissional.

Barreiras à expressão da criatividade pessoal foi objeto de estudo de Alencar e Fleith (2003b). Estas autoras investigaram distintas modalidades com uma amostra de 544 professores, que atuavam desde o ensino fundamental até o ensino superior. O Inventário de Barreiras à Criatividade Pessoal, construído e validado pela primeira

autora, foi utilizado para coleta de dados. O referido instrumento inclui itens relativos a quatro modalidades de barreiras: Inibição/Timidez, Falta de Tempo/Oportunidade, Repressão Social e Falta de Motivação. Diferenças significativas foram observadas entre professores do sexo masculino e feminino em Repressão Social, e, entre professores de diferentes níveis de ensino, nas barreiras denominadas Inibição/Timidez e Repressão Social. Os resultados apontam distintas barreiras que se referem direta ou indiretamente aos motivos, meios e oportunidades para a expressão da criatividade pessoal, sinalizando a necessidade de estratégias que ampliem as possibilidades de expressão criativa em professores.

A procura pelo maior desenvolvimento econômico da nação, por sua vez, tem iniciado uma busca por talentos criativos nas empresas. Reconhecendo tal situação Wechsler (2001), ao analisar o crescente interesse da área organizacional por criatividade e por talentos criativos, argumenta que existe um descompasso entre o desejo de se possuir pessoas criativas nas empresas e as reais condições oferecidas por estas para o cultivo e a implementação de novas idéias. Esta autora salienta ainda que é necessário que se realizem mais trabalhos em nível empresarial a fim de demonstrar que a produção criativa depende não somente da pessoa e do seu processo, mas também do suporte ambiental, ou melhor, de um clima criativo favorecedor ao surgimento de idéias inovadoras.

A primeira constatação a que chegamos é que inovação não acontece no vácuo. Ela precisa de um ambiente favorável. As pessoas satisfeitas estão mais propícias a pensar e oferecer novas alternativas. Isto só é permitido quando estamos em um ambiente criativo suscetível às novidades.

Haaga (2002) afirma que o mercado de trabalho, hoje, está muito diferente do mercado de poucos anos atrás. Acrescenta que a vantagem competitiva vem de estratégias e processos que permitam as organizações reagirem rapidamente e alcançar vantagens no desenvolvimento do mercado global. A autora enfatiza que esta vantagem surge a partir da maneira que as organizações usem a criatividade para alcançar o novo no mundo globalizado.

Porém, quando se examina a literatura sobre Psicologia da Criatividade no Brasil, observa-se que contribuições teóricas recentes não têm sido tradicionalmente contempladas. De modo geral, são os aportes especialmente da teoria psicanalítica, da Gestalt, dos representantes da Psicologia Humanista, paralelamente ao papel dos hemisférios cerebrais na produção criativa, os mais divulgados e discutidos. (Alencar e Fleith, 2003a). A abordagem individual foi substituída por uma visão sistêmica do fenômeno criatividade descritos por Feldman, Csikszentmihalyi e Gardner, 1994. Sendo assim, vários estudos têm sido conduzidos com o objetivo de investigar variáveis do contexto sócio-histórico-cultural que interferem na produção criativa e favorecem a expressão do comportamento criativo. (Amabile, 1996; Feldman, 1994; Gardner, 1993; Gruber e Davis, 1988; Simonton, 1994).

Csikszentmihalyi (1996) afirma que é mais fácil desenvolver a criatividade das pessoas mudando as condições do ambiente, do que tentando fazê-las pensar de modo criativo. Neste sentido, para se compreender por que, quando e como novas idéias são produzidas, é necessário considerar tanto variáveis internas quanto variáveis externas do indivíduo.

Três modelos de criatividade foram elaborados com base nessa abordagem recente: a teoria de investimento em criatividade de Sternberg (1988,1991; Sternberg e

Lubart, 1991,1993, 1995, 1996), o modelo componencial de criatividade de Amabile (1983, 1989, 1996) e a perspectiva de sistemas de Csikszentmihalyi (1988a, 1988b, 1988c, 1996).

Na teoria do investimento em criatividade, Sternberg (1988), embora considerasse que um modelo completo deste fenômeno devesse incluir tanto o ambiente quanto variáveis pessoais que facilitam ou impedem a manifestação da criatividade, restringiu-se a alguns atributos internos do indivíduo que contribuem para o funcionamento criativo, dando destaques à inteligência, estilo cognitivo e personalidade/motivação.

Já no modelo componencial de criatividade proposto por Amabile (1996), a autora diz que um produto ou resposta será julgado como criativo na medida em que a)- é novo e apropriado, útil, correto ou de valor para a tarefa em questão, e b)- a tarefa é heurística (arte de inventar, de fazer desobertas) e não algorítmica (conjunto de regras e procedimentos lógicos perfeitamente definidos que levam à solução de um problema em um número finito de etapas). Na definição de criatividade, a autora ressalta aspectos como originalidade e adequação da resposta, bem como chama atenção para a necessidade da tarefa proposta possibilitar vários caminhos para soluções do problema. Com base nessa definição, foi elaborado o modelo componencial de criatividade.

O terceiro modelo elaborado por Csikszentmihalyi (1988b) defende a idéia de que o foco dos estudos em criatividade deve ser nos sistemas sociais e não apenas no indivíduo. Para o autor, o fenômeno criatividade é constituído por meio da interação entre o criador e a sua audiência e afirma que criatividade não ocorre dentro dos indivíduos, contudo é resultado da interação entre os pensamentos do indivíduo e o

contexto sócio-cultural. Criatividade deve ser compreendida não como um fenômeno individual, mas como um processo sistêmico. De acordo com essas colocações, mais importante do que definir criatividade é investigar onde ela se encontra, ou seja, em que medida o ambiente social, cultural e histórico reconhece ou não uma produção criativa. Para Csikszentmihalyi (1999), criatividade não é resultante do produto individual, mas de sistemas sociais que julgam esse produto.

O modelo de sistemas propõe a criatividade como um processo que resulta da intersecção de três fatores: indivíduo (bagagem genética e experiências pessoais), domínio (cultura) e campo (sistema social).

Alencar e Fleith (2003a) ressaltam que, a fim de se obter uma visão mais ampla do fenômeno criatividade, deve-se levar em consideração a interação entre características individuais e ambientais, as rápidas transformações na sociedade, que estabelecem novos paradigmas e demandam soluções mais adequadas aos desafios que surgem e o impacto do produto criativo na sociedade.

Em outros países, existe um significativo número de pesquisas envolvendo temas correlacionados à criatividade e inovação nas organizações. Como, por exemplo, Katz (2002) que avaliou o relacionamento entre a criatividade, características de personalidade, tolerância, motivação essencial e o estilo preferencial entre cientistas americanos. A criatividade dos cientistas foi definida em palavras como resolução, elaboração e síntese encontrados nos seus produtos de trabalho. Participaram da pesquisa 102 cientistas. Foi solicitada, para estes cientistas, uma descrição de um produto de trabalho realizado pelos mesmos especificamente para este estudo. Utilizaram-se os seguintes instrumentos: (CPSS) Escala Semântica Criativa para determinar níveis de criatividade, Teste de Tolerância e Ambigüidade (adaptado por

Kirton, 1981), WPI Inventário de Referência no Trabalho (Amabile, Hill, Hennessey e Tighe, 1994), Inventário Inovação-Adaptação (Kirton, 1999) para medir as características de personalidade. Como prova estatística, utilizou-se a correlação de person para determinar qualquer relacionamento significativo existente entre os indicadores de personalidade e a criatividade apresentada nos produtos analisados. Este estudo foi incapaz de estabelecer uma correlação significativa entre os traços de personalidade e o produto desenvolvido pelos cientistas.

Castro-Solano (2000) estudou a relação entre tarefas e perfis de personalidade dos trabalhadores de uma empresa. Usou como medida a versão espanhola do Inventário de Millon de Estilo de Personalidade (1997). Participaram desta pesquisa 48 pessoas de ambos os sexos com idade de 39 a 75 anos (gerentes) e 50 pessoas de ambos os sexos (equipe administrativa) com idade entre 38 e 46 anos. Foram levantadas pelo inventário os fatores ocupacionais e traços de personalidade. Os resultados mostraram perfis de personalidade diferentes entre gerentes e equipe administrativa, sendo que os gerentes mostraram-se mais independentes, maior liderança, empatia, criatividade e estabilidade emocional. A equipe administrativa mostrou-se conservadora, não inovadora, utilizavam estratégias não convencionais, afabilidade e aceitação de discrepância de ordem estabelecida.

Os autores Shalley, Gilson e Blum (2000) examinaram os ambientes de trabalho e sua propensão para complementar os requisitos exigidos para promover a criatividade dos trabalhadores. Participaram dois indivíduos de 39 anos. Também foi investigado o relacionamento entre a criatividade exigida no trabalho e as conseqüências psicossociais (satisfação no trabalho e intenção de abandono). A análise de regressão indicou que as características de trabalho mais associadas

objetivas com a percepção da criatividade exigida no trabalho. Concluíram que a satisfação no trabalho é mais alta e a intenção de abandono mais baixa quando os indivíduos se sentem complementados no ambiente em que a criatividade é valorizada.

Em outro estudo, Zalewska (2000) examinou as propriedades técnicas e a validade de uma adaptação polonesa do Inventário (WVI D. E. 1970, 1973) dos valores do trabalho modificado por K. H. Seifert e C. Bergmann, 1993. Participaram deste estudo 128 alunos do curso de psicologia da Universidade de Lodz e 139 empregados de um banco com idade entre 19 e 25 anos, moradores de Lodz, Polônia. Os valores avaliados foram agrupados em cinco categorias: Autonomia, Estímulo e Criatividade, Relações Sociais e Condições de Trabalho, Altruísmo e Lazer. Os resultados a que chegou a adaptação do WVI foram bem sucedidos ao avaliar os valores de trabalho segundo o sexo dos sujeitos e suas situações de vida.

No entanto, são várias as razões que poderiam ser aqui lembradas para explicar o interesse crescente que notamos, nos dias atuais, pela criatividade e especialmente pelas condições que favorecem a sua expressão e seu desenvolvimento. Esse interesse tem sido observado em vários países, principalmente caracterizado por mudanças nas organizações empresariais e pela falha do sistema educacional na preparação de indivíduos para atuar de forma mais eficiente no cenário atual.

É preciso abrir espaços para a criatividade que, sem dúvida, é essencial para as organizações atuais que pretendam superar os constantes desafios com os quais se defrontam em seu cotidiano. Tais desafios decorrem de novos problemas emergentes em um contexto globalizado e mutável, caracterizado por dinâmica acelerada e imprevisível. As soluções que vinham sendo adotadas nas últimas décadas

já não atendem à realidade atual. Diante desse cenário, as empresas necessitam contar com pessoas que façam uso de seu potencial criador no trabalho, de forma a apresentar idéias novas para enfrentar os desafios que vão surgindo à medida que a sociedade avança.

De acordo com Bruno-Faria e Alencar (1998), uma análise da literatura indica que os estudos sobre criatividade se concentram, durante muito tempo, mais nos fatores da personalidade criativa, com ênfase menor nas condições do ambiente de trabalho propícias à sua expressão. Mais recentemente, as influências sócio-ambientais na criatividade passaram a ser mais enfatizadas, observando-se maior interesse por esse fenômeno no contexto organizacional.

O valor atribuído à criatividade no âmbito das organizações é compartilhado por vários teóricos como, por exemplo, Ciotta (1987) que destaca ser necessário construir um ambiente criativo nas organizações, cultivando-se uma cultura que reconheça o potencial ilimitado de seus empregados.

Ford & Gioia (1995) também apontam fatores críticos que influenciam a produção de soluções criativas na organização. Em suas investigações destacam que as pesquisas existentes são oriundas das áreas de artes, educação, história da ciência e desenvolvimento infantil. Estes autores afirmam que esses recolhimentos de dados extrapolam os achados destes campos para a área organizacional, sem a preocupação de que se trata de processos e resultados diferentes.

Alencar (1996) descreve o perfil de uma organização criativa, ressaltando várias de suas características: valorização de idéias inovadoras, administração orientada para o futuro, estrutura organizacional marcada por autonomia e flexibilidade.

Embora reconhecida a importância da criatividade como algo vital às organizações, há poucas pesquisas sobre os fatores que influenciam a expressão do potencial criador dos empregados e raros são os instrumentos disponíveis para avaliá-los. Pela revisão de literatura observou-se, por exemplo, que um reduzido número de instrumentos já foi construído. Um deles é a Escala de Apoio à Inovação (Siegel Scale of Support for Innovation – SSSI)- foi desenvolvida por Siegel & Kaemmerer (1978) para avaliar três aspectos distintos: o suporte à criatividade, a tolerância às diferenças e o comprometimento individual.

Foi desenvolvido outro inventário com vistas a avaliar especificamente distintas barreiras à criatividade, categorizando-as em estratégias de valores perceptuais e de auto-imagem, (Rickards & Jones). O instrumento, denominado Inventário Jones de Barreiras (The Jones Inventory of Barriers), que visa a identificar fatores inibidores do processo criativo e, por seus resultados, promover o autoconhecimento do empregado, pode ainda servir como veículo de desenvolvimento da organização.

O Inventário do Ambiente de Trabalho (Work Environment Inventory - WEI), construído por uma equipe do Centro para Liderança Criativa, dos Estados Unidos (Amabile & Grysiewicz, 1989), também é um instrumento bastante citado que identifica na sua estrutura estímulos à criatividade como suporte do grupo de trabalho, disponibilidade de recursos, trabalho desafiante, quantos obstáculos à sua expressão no ambiente da organização, como pressão no trabalho.

Estas questões remetem-nos à formação do psicólogo escolar e organizacional e às habilidades necessárias que os concluintes deveriam possuir ao completar a sua formação profissional acadêmica.

Também precisamos repensar o papel deste profissional dentro dessas organizações uma vez que cabe a ele a responsabilidade de colaborar no treinamento, na avaliação psicológica e na preparação dos profissionais ligados tanto à educação quanto à empresa.

Por outro lado, ao investigar a literatura sobre o assunto, percebemos que a carência de estudos sobre a criatividade no âmbito das organizações é muito grande, mas começa a ganhar destaque no meio. As mudanças rápidas que acontecem no mundo passam a exigir das empresas adaptações para acompanharem o mundo e para que ocorra isto, é preciso contar com pessoas e ambientes criativos, o que faz-nos acreditar no crescente interesse pela criatividade. Mesmo reconhecida a importância da criatividade como algo primordial para as organizações, quase não tem sido pesquisado sobre os fatores que tornam o ambiente criativo, principalmente no que diz respeito a medidas de criatividade neste contexto.

Como base para contribuição e elucidação de algumas questões relativas a esta área pretendemos, neste estudo, desenvolver um instrumento de avaliação do clima para criatividade, identificando os fatores que mais contribuem para expressão da mesma.

OBJETIVOS

Geral:

Construir e validar um instrumento para o diagnóstico do clima criativo em organizações empresariais.

Específicos:

1. Construir uma escala para verificar as variáveis que influenciam no clima criativo nas organizações;
2. Realizar a validade do construto da escala de clima criativo organizacional para o Brasil;
3. Investigar a precisão da escala de clima criativo organizacional.

MÉTODO

Participantes

Esta pesquisa utilizou dois tipos de metodologia. Na primeira parte a análise dos juízes avaliou a relevância das frases ou adequação do conteúdo às categorias. Para a validade de conteúdo da escala foi utilizado o método qualitativo, depois, utilizou-se o método quantitativo na terceira amostra (validação da escala)

Essa pesquisa contou com a participação de dois tipos de juízes.

Amostra 1: Os seis primeiros participaram na própria definição das variáveis indicadoras de clima para a criatividade no ambiente de trabalho. Três do sexo feminino e três do sexo masculino, com idades variando entre 37 e 58 anos. A formação acadêmica deles era doutorado em curso e doutorado concluído. Esse quadro de juízes também tem formação diversa: há profissionais da área de humanas, de exatas e de saúde. O objetivo dessa diversidade foi detectar semelhanças e diferenças nas abordagens que cada um poderia ter das variáveis, uma vez que as várias áreas intelectuais pressupõem opiniões distintas.

Amostra 2: Há ainda um outro tipo de juiz que participou da pesquisa depois que a escala encontrava-se pronta. Foram quatro juízes nesse segundo momento. Dois do sexo masculino e dois do feminino. Dois mestres e dois doutores (da área de ciências humanas), com idade variando entre 35 e 43 anos. Todos os quatro são professores do ensino superior. Esses últimos juízes verificaram a adequação dos itens aos fatores que compunham a escala de clima para a criatividade.

Amostra 3: Participaram desta pesquisa 940 sujeitos de organizações empresariais particulares com, pelo menos, segundo grau de escolaridade, isto é,

excluíram-se os menores auxiliares: os estagiários e os contínuos. Tal critério de exclusão deveu-se ao grau de dificuldade de resposta aos itens do instrumento que supunha maior conhecimento da organização. Deste total (n=500; 53,2%) eram do sexo masculino e (n= 440, 46,8%) do sexo feminino, com idades variando de 18 a 64 anos (homens) e 18 a 59 anos (mulheres). O nível de escolaridade variou do Ensino Médio à Pós-graduação, registrando-se um predomínio de participantes com o Ensino Médio já concluído (n=516; 54,9%), seguido por (n=287; 30,5%) com curso superior completo e (n=100; 10,6%) com superior ainda em curso. Apenas uma pequena parte dos participantes possuía pós-graduação (n=37; 4,0%) (vide Tabela 1). Todos os participantes pertenciam aos departamentos administrativos, financeiros e de produção de empresas. O departamento administrativo teve maior representação.

Fizeram parte desta pesquisa trabalhadores repartidos por 16 empresas privadas, situadas no interior do Estado de São Paulo do setor moveleiro, frigorífico, química, materiais de construção, metalúrgica, editora, aço e roupas. Quanto ao tamanho dessas empresas, elas eram de médio (100 a 400 funcionários) e grande porte (mais de 500 funcionários). Majoritariamente, houve a participação dos seguimentos metalúrgico e frigorífico. O frigorífico é uma empresa com 2000 funcionários situada no interior de São Paulo e uma filial com 1000 funcionários no interior de Minas Gerais. A empresa metalúrgica era composta por 2250 funcionários, as demais empresas eram compostas por um número de funcionários que variou de 100 a 500.

Na Tabela 1 apresentamos:

Tabela 1 – Descrição dos participantes quanto ao gênero, escolaridade e idade

Sexo	Nível de Escolaridade				Faixa Etária			
	2º Grau Completo	Superior Incomp.	Superior Completo	Pós Graduação	18 – 27 anos	28 – 37 anos	38 – 47 anos	≥ 48 anos
Feminino N= 440	230 (52,3%)	31 (7,0%)	169 (38,4%)	10 (2,3%)	176 (40%)	143 (32,5%)	92 (20,9%)	29 (6,6%)
Masculino N= 500	286 (57,2%)	69 (13,8%)	118 (23,6%)	27 (5,4%)	184 (36,8%)	97 (19,4%)	147 (29,4%)	72 (14,4%)

No grupo de idade ≥ 48 , 14% são homens e 6% são mulheres. Esse fato, pode ser interpretado como uma evidência de que o homem permanece mais tempo trabalhando. Outro fator que vale a pena ser ressaltado é o nível de escolaridade, observa-se que 54,9% dos trabalhadores possuíam ensino médio completo, 30,5% superior completo e apenas 4,0% tinham pós-graduação.

Outro fator que se destacou foi a questão da idade. Assim, 38,3% das pessoas que compõem essas empresas têm idade entre 18 e 27 anos, mostrando mais uma vez que as empresas buscam pessoas mais jovens, o que justifica o fator escolaridade anteriormente mencionado.

E, por fim, observamos que o índice de pessoas especializadas nessas empresas foi minoria (apenas 4,0%). Isso significa que as empresas pesquisadas não exigem a pós-graduação.

Instrumento

“Questionário de Clima para Criatividade”

Os procedimentos adotados na construção da escala de clima para criatividade organizacional encontram-se descritos a seguir.

Etapas do processo de construção do instrumento

A proposta principal do presente estudo foi construir e validar uma escala para diagnosticar o clima criativo nas organizações empresariais brasileiras chamamos este instrumento de Questionário de Clima para Criatividade (QCC). A construção do referido instrumento foi baseado em teorias existentes sobre o tema e em instrumentos publicados no Brasil e no exterior já referenciados na introdução.

Pesquisa prévia

Num primeiro momento, definiram-se as variáveis indicadoras que iam compor o questionário através de uma frequência das respostas apresentadas por juízes que compuseram a pesquisa. Esta primeira análise gerou um artigo de Crespo (2004), apresentado no anexo V.

Segundo relatado no artigo supracitado, foram definidos 13 indicadores baseados na escala proposta por Ekvall (1985). Os juízes fizeram as definições dos indicadores e essas definições foram avaliadas por meio da análise de conteúdo e frequência das respostas posteriormente comparadas à literatura existente (Ekvall 1985, Bruno-Faria, 1996 e Amabile, 1989). Essas definições receberam o nome de indicadores de clima para criatividade.

Os itens foram construídos de forma que explicitassem comportamentos comuns referentes ao ambiente de trabalho. Neles não existiram respostas certas ou erradas. Buscou-se apenas detectar a percepção dos funcionários quanto à influência das variáveis no clima para a criatividade da empresa.

A definição desses indicadores foi feita pelos juízes. Posteriormente, foi acrescentado mais um indicador aos 13 já existentes. O indicador que se juntou aos definidos foi “processo de comunicação”, por se tratar de um indicador importante para as empresas que sem dúvidas corrobora com a atmosfera favorável para o desenvolvimento da criatividade. Esses indicadores compuseram o instrumento construído a partir das 14 dimensões descritas, a saber: 1) Alegria e dinamismo; 2) Liberdade para criar; 3) Discussões e debates; 4) Tempo para idéias; 5) Ludismo e humor; 6) Ausência de conflitos; 7) Confiança e abertura; 8) Desenvolvimento e ascensão; 9) Correr risco; 10) Suporte a inovação; 11) Salários e benefícios; 12) Tolerância às diferenças; 13) Processos de comunicação e 14) Desafio e motivação.

O modelo idealizado partiu do pressuposto de que o clima favorável à criatividade no ambiente de trabalho é o somatório das percepções que os empregados têm de todo o contexto organizacional. Caso essa somatória seja pequena, a convivência de cada um, a criatividade e, conseqüentemente, o desempenho da organização será prejudicado.

Procedimento da amostra 1

Os questionários foram distribuídos para os juízes, não sendo estabelecido o tempo de coleta. Assim que respondiam o referido instrumento, eles o entregavam para a autora.

O questionário foi respondido individualmente e espontaneamente pelos participantes, sem a presença da autora da pesquisa, a partir das instruções nele contidas.

Resultados da pesquisa prévia 1:

Os dados apresentados são resultados da primeira etapa do estudo, na qual foram definidas as dimensões da escala de clima para a criatividade nas organizações.

Os resultados da frequência relativa das respostas dos juízes assim como as definições podem ser visualizadas a seguir:

Na Tabela 2 apresentamos a frequência relativa das respostas dos juízes.

Tabela 2: Frequência Relativa das Respostas dos Sujeitos

Indicadores	F(%)
Motivação e Comprometimento	66,66
Dinamismo e Energia	83,33
Tempo para Idéias	100
Liberdade para Criar	100
Ludismo e Humor	100
Apoio às Idéias	100
Discussões e Debates	100
Ausência de Conflito	100
Confiança e Franqueza	100
Correr Risco	100
Suporte à Inovação	100
Salários e Benefícios	100
Tolerância às Diferenças	100

A seguir apresentam-se as definições das dimensões do clima criativo que fizeram parte da pesquisa prévia resultado dos juízes da amostra 1.

Definições das dimensões do clima criativo

Seguem-se as definições das variáveis que estimulam o ambiente organizacional para o desenvolvimento da criatividade, tornando as verbalizações produzidas por um conjunto de juízes. Como foi dito, quando apresentamos a amostra 1, procurou-se uma certa diversidade de opiniões, buscando compor o quadro de juízes por profissionais das mais diferentes áreas, quais sejam: a área de humanas, de exatas e de saúde. Essas áreas foram baseadas nas pesquisas de Ekvall anteriormente citadas na seção “pesquisa prévia”.

Motivação e Comprometimento - elemento estimulador para vencer desafios e o que move o indivíduo para criar. Ser fiel aos compromissos, atingir metas e fazer as modificações. Exemplo: a maioria das pessoas que trabalha aqui gosta de estar contribuindo para o sucesso da empresa (item 7)

Dinamismo e Energia - dedicação, alcance de objetivos, força de vontade, participação em atividades, inferir para atingir objetivos, firmeza de caráter, realização de trabalho, força e vigor que levam à criação. Exemplo: as pessoas que aqui trabalham têm muita energia e são incentivadas nos procedimentos que adotam (item 32).

Tempo para Idéias - período dedicado à pesquisa, elaboração e estabelecimento de objetivos e metas, espaço criado para discutir e colocar idéias em ação e conquista no trabalho. Exemplo: sempre reservamos um tempo para refletir sobre as novas idéias (item 21).

Liberdade para Criar – espaço, autonomia, aplicar a nova realidade e senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho, obter alternativas e liberdade de

pensamento e ações. Exemplo: nesta empresa todo funcionário tem liberdade para realizar tarefas que lhe são atribuídas (item 13).

Ludismo e Humor - possibilidade de refletir sobre a realidade, disposição de espírito, veia cômica, espírito de graça, a chave do bem estar e das relações amigáveis. Exemplo: temos nesta empresa uma atmosfera lúdica que prevalece entre os funcionários (item 10).

Apoio às Idéias - confiança nas idéias, respeito às opiniões divergentes dos empregado e ambiente acolhedor que leve à criatividade. Obs. Esta variável foi substituída pela variável Desenvolvimento e Ascensão que na correlação dos juízes também foi excluída. Exemplo: os funcionários desta empresa recebem treinamentos adequados para desempenharem suas funções (item 133).

Discussões e Debates - o bem estar do grupo e da empresa, argumentação e diálogos para um consenso. Exemplo: nesta empresa somos estimulados a discutir idéias novas (item 12).

Ausência de Conflito - relacionamento sem atritos entre o trabalhador e a equipe, ausência de registro de brigas e de pendências sobre o caminho a ser adotado. Exemplo: na empresa em que trabalho existe uma boa dose de tensão por causa dos conflitos (item 20).

Confiança e Franqueza - respeito mútuo, assertividade e comprometimento, confiança nos outros, liberdade de expressão, confiança no caráter dos outros e expressão das posições adotadas. Exemplo: os superiores hierárquicos desta empresa confiam no trabalho dos seus funcionários (item 8).

Correr Risco - não ter medo de criar, espírito aventureiro, inovar e aceitar desafios, atributos para aceitar mudanças, romper com o passado e implementar nova situação. Exemplo: nesta empresa todos temos tendência para correr risco (item 6).

Suporte à Inovação - apoio para mudança, diálogo e confiança, planejamento e definição de metas e estímulo à criatividade. Exemplo: no meu trabalho, sempre sou estimulado quando crio algo novo (item 5).

Salários e Benefícios - reconhecimento do trabalho, remuneração adequada em decorrência do que se faz. Exemplo: a promoção salarial, no meu trabalho, sempre me estimula a desempenhar mais (item 17).

Tolerância às Diferenças - convívio harmonioso, respeito e paciência, aceitar as diferenças individuais, divergências de ponto de vista e propostas. Exemplo: sinto dificuldade em aceitar os erros cometidos pelos meus colegas de trabalho (item 16).

Processo de Comunicação - informações internas claras e objetivas, acesso a informações necessárias ao trabalho, clareza nas informações e comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos. Exemplo: tudo que ocorre de novo na minha empresa é comunicado aos funcionários (item 2).

Operacionalização do construto

Após estes resultados criou-se um instrumento com 14 dimensões (já descritas anteriormente). A cada uma delas estão associados 10 itens. Isso resultou em um questionário de 140 perguntas, avaliadas pelas escala “likert” de 6 pontos.

Ao construir os itens, procuramos fazê-los de uma forma que expressassem clareza e compreensão daquilo que propusemos, evitando frases longas e extremadas. Procuramos utilizar termos variados na composição de cada item. Os itens foram

avaliados por uma escala de 6 pontos, num continuum de discordância total à concordância total de acordo com a resposta do participante.

Procuramos também, construir os itens de modo que não fossem inadequados por sua extrema simplicidade para os participantes de escolaridade mais elevada, como também fossem compreensíveis aos estratos de menor escolaridade.

Procedimento da Amostra 2

Os juízes foram convidados pela autora a participar do estudo. O critério de seleção utilizado foi de, no mínimo, mestrado. Solicitou-se para cada um dos participantes que correlacionasse os itens com as variáveis dentro de uma planilha construída para este fim. Este procedimento durou aproximadamente 15 dias. A pesquisadora coletou o material de forma que não houvesse qualquer interferência. O procedimento foi individual.

Resultados da pesquisa 2:

Numa segunda etapa da pesquisa o instrumento foi submetido a uma correlação entre juízes para verificar a concordância dos itens e adequação das variáveis. Para explicitar a pertinência dos itens às variáveis, apresenta-se na Tabela 3 a relação dos itens que obtiveram uma porcentagem igual e maior que (75%).

Tabela 3 : Freqüência Relativa das Respostas dos Juízes

Itens	F(%)
Sempre quando realizo minhas atividades consigo aprender coisas novas	100
Tudo que ocorre de novo na minha em presa é comunicado aos funcionários	100
Não costumo me relacionar bem com todas as pessoas do meu setor	100

Sempre sou recompensado pelos trabalhos que realizo na minha empresa	100
No meu trabalho sempre sou estimulado quando crio algo novo	75
Nesta empresa todos temos tendência para correr risco	100
A maioria das pessoas que trabalham aqui gosta de estar contribuindo para o sucesso desta	100
Os superiores hierárquicos desta empresa confiam no trabalho dos seus funcionários	100
Na minha empresa ninguém corre o risco de ser traído	100
Temos nesta empresa uma atmosfera lúdica que prevalece entre os funcionários	100
Aqui nesta empresa as idéias novas estão sempre flutuando no ar	100
Nesta empresa somos estimulados a discutir idéias novas	100
Nesta empresa todo funcionário tem liberdade para realizar tarefas que lhe são atribuídas	100
Na minha empresa há muita atividade criativa	75
Na minha empresa os funcionários não têm clareza sobre as suas atribuições	100
Sinto dificuldade em aceitar os erros cometidos pelos meus colegas de trabalho	100
A minha empresa oferece liberdade aos funcionários para agirem de forma diferente dos superiores	75
Nesta empresa o ambiente é agradável para trabalhar	75
As solicitações das chefias na minha empresa são muito confusas	100
Quando um colega não consegue aprender algo novo no trabalho, isto me deixa irritado	100
No meu ambiente de trabalho existe um clima de confiança e respeito mútuo	75
O salário que recebo é compatível com aquilo que faço	100
Na minha empresa estamos sempre inovando para melhorar	75
Nesta empresa as pessoas sempre tomam iniciativas mesmo sabendo que o resultado não é garantido	75
A maioria dos que trabalham nesta empresa considera seu trabalho gratificante e estimulante	75
Ninguém cochicha pelas costas na minha empresa	75
O ambiente na minha empresa é informal	75
As pessoas que aqui trabalham têm muita energia e são incentivadas nos procedimentos que	75
Aqui nesta empresa a comunicação é formal, respeitando o nível hierárquico	100
Para mim os benefícios que a minha empresa oferece são significativos	100

A maioria de nós dá o melhor de si para fazer um bom trabalho na empresa	75
Os funcionários desta empresa reconhecem que realizam trabalhos importantes	75
Os funcionários desta empresa tramam coisas uns contra os outros	100
Na minha empresa temos uma grande variedade de ponto de vista	100
Aqui os funcionários sentem-se vigiados pelos superiores enquanto realizam as suas tarefas	75
As informações de rotina aqui são transmitidas informalmente onde predominam os boatos e	100
Relaciono-me bem com os meus colegas de trabalho, independente da sua posição	75
Estou satisfeito (a) com os benefícios assistenciais (plano de saúde, aposentadoria etc) que a minha empresa oferece	100
Na minha empresa, as pessoas sempre tomam iniciativas para realizar algo diferente	75
Todos nesta empresa sentem-se fortemente compromissados com o seu trabalho	75
As pessoas desta empresa são encorajadas a experimentar formas diferentes de executar o seu	75
Nesta empresa temos liberdade de expressar nossas opiniões, mesmo quando contraria o	75
Nesta empresa todos confiam um nos outros	100
Todos aqui têm oportunidade e abertura para falar sobre suas idéias	75
Na minha empresa existe um clima de descontração o que facilita a execução das tarefas	75
É normal surgir idéias fora do comum durante discussões e debates	100
Nesta empresa todos podem tomar suas próprias decisões	75
O clima de descontração, no meu grupo de trabalho, facilita o cumprimento das tarefas	75
Sempre tomo iniciativas de participar dos trabalhos que são desenvolvidos pela minha	75
Na minha empresa não existe perda de informações, pois estas fluem livre e adequadamente	100
Sou tratado pelos meus colegas com respeito e estima	75
O salário que a minha empresa paga é superior ao do mercado de trabalho	100
Realizando minhas atividades no meu trabalho consigo aprender coisas novas	75
Somos apoiados pela empresa sempre que apresentamos nossos pontos de vistas	75
Os funcionários desta empresa sentem-se à vontade para agir de forma diferenciada dos seus	75
Os conflitos aqui existentes são pela busca de poder	75
As pessoas da minha empresa tendem a brincar bastante com as idéias	75

Nesta empresa temos a oportunidade de parar de trabalhar para testar novas idéias	100
Debater as idéias e colocá-las em prática é um dos procedimentos adotados por esta empresa	75
Não existe comunicação entre os funcionários e as chefias na minha empresa ocasionando perda de informação importante	75
Só gosto de trabalhar com pessoas que tem o mesmo nível intelectual que eu	100
O salário para mim tem peso superior ao bem estar no trabalho	100
No meu trabalho ninguém se preocupa em inovar	75
Os conflitos que existem entre funcionários são geralmente resolvidos de forma clara	75
Aqui na minha empresa prevalece entre os funcionários um clima de alegria, confiança e respeito	75
As idéias novas são compartilhadas entre equipes de trabalho	75
É comum nesta empresa antes de colocar uma idéia em prática discuti-la e debatê-la	100
Aqui os funcionários possuem bastante liberdade	75
Os funcionários bem remunerados produzem mais	100
A minha empresa é a melhor organização para trabalhar, desde que as pessoas gostem de inovar	75
No meu ambiente de trabalho são poucas as pessoas que se entendem	100
É comum na minha empresa encontrar pessoas sorridentes e de bem com a vida	75
Somos sempre criticados pelos superiores quando uma idéia não dá certa	75
Aqui nesta empresa as regras são rígidas, portanto, discussões são raras	100
Os funcionários desta empresa têm coragem de tomar iniciativas mesmo quando o resultado não é garantido	75
Aqui todos cooperam entre si tendo em vista a integração da empresa como um todo	75
Para mim a produção e o desempenho no trabalho dependem do salário recebido	75
Na minha empresa é arriscado tentar novas alternativas de trabalho	100
Nesta empresa o que predomina é a rivalidade e a competição	100
Na minha empresa os funcionários possuem tempo para criar novas idéias e colocá-las em ação	75
A alegria e o dinamismo são fatores importantes para minha empresa	100
Na minha empresa existem muitos boatos e informações distorcidas, o que ocasionam sérios danos	100

Os funcionários que tem opiniões diferentes dentro da empresa, não são bem aceitos	75
Ser bem remunerado para mim é sinônimo de status no trabalho	100
Na minha empresa é considerado arriscado quando um funcionário tem uma idéia deferente	75
Na minha empresa, as idéias inovadoras são recompensadas	75
Todos os funcionários têm liberdade para questionar as ordens dadas pelos superiores	75
Procuramos sempre compartilhar os problemas para que este não afete nosso clima de alegria	75
A maioria das pessoas que trabalham nesta empresa possui um bom senso de humor	100
A promoção salarial no meu trabalho sempre me estimula a desempenhar mais	100
Todos desta empresa parecem gostar do seu emprego	75
Todas as decisões a serem tomadas pelos funcionários dependem da autorização dos superiores da empresa	75
Na empresa onde trabalho existe uma boa dose de tensão por causa dos conflitos	75
Sempre reservamos um tempo para refletir sobre as novas idéias	100

Salienta-se ainda que, dos 140 itens originais construídos, 94 foram mantidos e 13 variáveis, ou seja, 46 itens foram retirados do instrumento e uma variável. A variável retirada foi Desenvolvimento e Ascensão permanecendo Desafio e Motivação (7 itens); Processo de Comunicação (9 itens); Tolerância às Diferenças (7 itens); Salários e Benefícios (10 itens); Suporte à Inovação (7 itens); Correr Risco (5 itens); Confiança e Abertura (6 itens); Ausência de Conflito (10 itens); Ludismo e Humor (7 itens); Tempo para Idéias (6 itens); Discussões e Debates (6 itens); Liberdade para Criar (8 itens); e Alegria e Dinamismo (6 itens). O instrumento mencionado encontra-se no anexo III.

Após todas as etapas as quais a pesquisa foi submetida, o instrumento final foi aplicado a amostra 3 e teve o seguinte formato:

O questionário possuía uma capa na qual apresentavam-se: a universidade em que fazia o doutorado, a área de concentração e o nome da pesquisadora. Na parte interna do questionário, havia o título do instrumento, a finalidade da pesquisa, instruções para o preenchimento. Abaixo na primeira parte eram apresentadas seis opções de respostas que iam de concordo totalmente ao discordo totalmente e havia uma orientação, no sentido de que escolhessem apenas uma única resposta para cada um dos 94 itens.

Procedimento da amostra 3

Inicialmente, mantivemos vários contatos com as empresas antes da coleta de dados, enquanto fazíamos pessoalmente a exposição dos objetivos da pesquisa. O projeto era, posteriormente, analisado e aprovado pelas organizações e por isso os diretores faziam contatos com os setores de Recursos Humanos das referidas empresas que convidavam os funcionários a participarem do estudo.

Tendo acordado com o recolhimento de dados, nós entregávamos, pessoalmente, os questionários em cada uma das 16 empresas.

Todos os participantes receberam a carta de consentimento livre e esclarecido e devolveram-na assinada para nós, assim como também os diretores assinavam a carta de consentimento permitindo a participação dos funcionários e da empresa (vide anexo I).

Os questionários foram respondidos a partir das informações nele contidas, nos quais os participantes assinalavam o sexo, a idade e o nível de escolaridade. Abaixo, um enunciado explicava os objetivos do questionário e indicava que as respostas teriam de ser circuladas de acordo com os códigos que melhor representassem a sua realidade no trabalho. O tempo estabelecido para o retorno dos

instrumentos variou de 15 dias a um mês. Tão logo os questionários eram respondidos, a empresa se comunicava conosco e fazíamos a coleta. Alguns funcionários levaram o instrumento para casa, respondiam e o entregavam ao RH das empresas. Foram entregues 1000 questionários nas empresas, o retorno destes foi de aproximadamente 10% .

A fim de evitar a repetição de um baixo retorno, nós procuramos acompanhar a entrega dos questionários conscientizando os dirigentes das empresas assim como os departamentos de RH, da importância da pesquisa realizada e de haver uma escala validada para população brasileira e que posteriormente eles mesmos poderiam usar. Diante de tal fato, entregamos mais 1000 questionários e o retorno foi de 84%, o que caracterizou os 940 questionários definidos para validação. Já que a ênfase da pesquisa era a validação de uma escala não houve interesse por parte da direção e dos departamentos de RH das empresas pelo retorno dos dados.

Vale lembrar que o baixo retorno se deveu em razão de não haver o total anonimato dos participantes, uma vez que, por questões de pesquisas acadêmicas, havia a necessidade de um número de identificação, o termo de consentimento livre e esclarecido. Outra dificuldade apontada se deveu pelo fato de o questionário aplicado ser um tanto quanto complexo, o que exigia dos participantes o ensino médio completo.

RESULTADOS

Primeiramente foi feita uma análise exploratória dos dados, para verificar a normalidade das distribuições e os pressupostos da análise fatorial. Em seguida procederam-se a análise fatorial e de consistência interna dos itens que compunham cada fator. A Análise de variância, por último, investigou os efeitos da variável sexo, nas respostas obtidas em torno do clima organizacional.

1 – Estudo da dimensionalidade da escala

Tendo em vista o estudo da dimensionalidade da escala, a fim de apreciar a forma como os itens se reagrupavam e o sentido posicional de tais agrupamentos, procedemos a análise fatorial dos 94 itens tomando uma metodologia de análise fatorial exploratória. Esta primeira análise identificou um conjunto muito amplo de 26 fatores que explicavam no seu conjunto, 68,3% da variância dos resultados nos 94 itens.

Em face dessa ocorrência, optamos por uma redução progressiva no número de itens e fixamos a nossa análise em 9 fatores. Para esta redução, consideramos o baixo índice de comunalidade de alguns itens e a própria especificidade da sua formulação (validade de conteúdo). Assim chegamos a uma versão contendo 65 itens e uma repartição com significado psicossocial no sentido do objetivo por nós proposto tomando uma escala com oito fatores.

2- Resultados das análises fatorial e de fidedignidade da primeira parte do instrumento

Com o objetivo de extrair fatores que revelassem estruturas subjacentes aos 65 itens, constante na escala, utilizamos a análise fatorial pelo processo de extração “Análise dos Eixos Principais” (PAF), com os nove fatores obtidos a partir dos resultados da análise dos componentes principais. Tendo em vista que se espera que

no tipo de fenômeno desse estudo (clima para criatividade nas empresas) os fatores que não fossem puros, mas sim que houvesse correlação entre os mesmos, utilizamos a rotação varimax. Na Tabela 4, descrevemos os oito fatores solicitados, após rotação Varimax. Destes nove fatores, oito são passíveis de interpretação e, por outro lado, conseguem agrupar um número mínimo de cinco itens. Importante acrescentar que fixamos o ponto de corte para a referida tabela numa saturação moderada, item com o fator ($\geq 0,35$), verificando-se que alguns itens saturaram em mais que um fator. Esses fatores estão longe de se poder considerar totalmente independentes entre si; a nossa opção foi por deixar que um mesmo item pudesse ficar ligado a mais que um fator. Esta situação ocorreu com oito itens.

Tabela 4- Carga fatorial e variância compartilhada

Item	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8		h ²
10	0,60									0,54
09	0,56									0,40
32	0,55									0,53
18	0,54									0,46
11	0,54									0,38
17	0,52									0,39
29	0,50									0,52
07	0,49									0,48
21	0,48									0,43
67	0,40									0,49
23	0,51									0,55
12	0,43									0,56
94		0,63								0,47
92		0,61								0,48
52		0,55								0,48
80		0,54								0,53
23		0,53								0,55
55		0,51								0,60
76		0,48								0,38
70		0,42								0,55
71		0,42								0,53
43		0,42								0,45
49		0,38								0,40
93		0,41								0,57
69		0,41								0,55
51			0,69							0,53
59			0,68							0,54
22			0,63							0,48
85			0,60							0,52
91			0,59							0,48
93			0,52							0,57
14			0,47							0,54
79			0,38							0,41
63			0,36							0,53
45			0,41							0,42
37				0,70						0,58
41				0,65						0,48
42				0,64						0,61
64				0,49						0,58
84				0,48						0,50
77				0,47						0,42
69				0,44						0,55
68				0,41						0,52
60				0,43						0,49
34					0,53					0,52
33					0,52					0,40
53					0,50					0,34
40					0,47					0,35
05					0,44					0,51
12					0,43					0,56
08					0,43					0,46
45					0,43					0,42
04					0,41					0,38
82					0,41					0,57
27					0,41					0,49
02					0,40					0,37

Item	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	h ²
62						0,54			0,48
83						0,54			0,46
44						0,50			0,40
47						0,49			0,57
20						0,48			0,53
60						0,46			0,49
88							0,71		0,62
90							0,67		0,65
54							0,66		0,58
87							0,61		0,61
56							0,58		0,58
55							0,45		0,60
66								-0,62	0,42
81								0,59	0,47
75								0,49	0,38
65								0,47	0,42
64								0,40	0 58

Na Tabela 5 estão indicado os valores-próprios e a porcentagem da variância explicada pelos nove primeiros fatores retidos nesta análise fatorial. A Tabela apresenta, ainda, o número de itens por fator.

Tabela 5 – Valores-próprios e variância explicada por fator

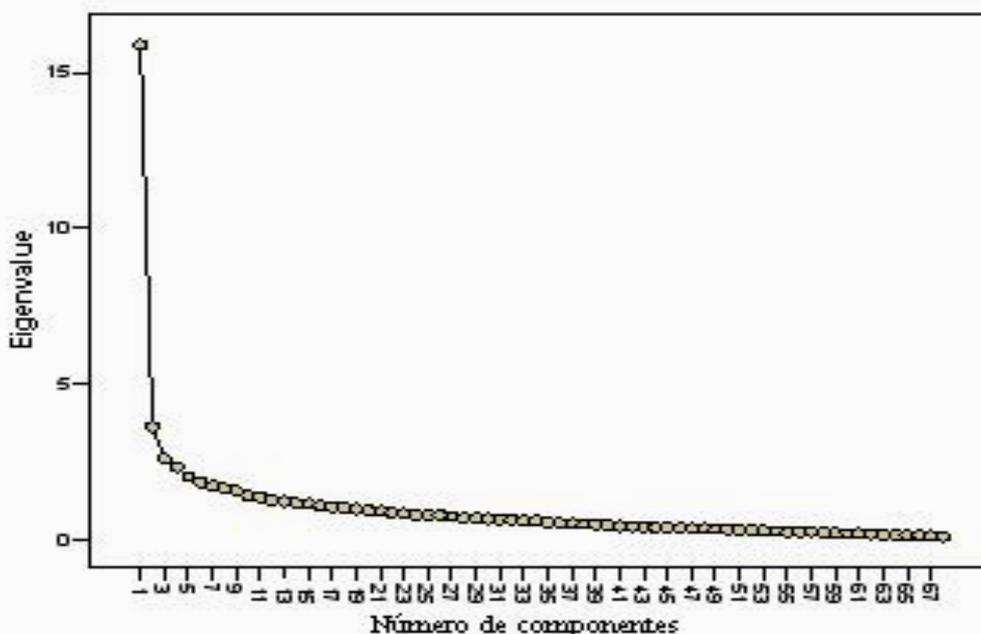
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
valor próprio	15,89	3,63	2,61	2,35	2,04	1,86	1,75	1,67
% variância	23,38	5,34	3,84	3,45	3,00	2,74	2,56	2,45
Núm/itens	12	13	10	9	12	6	6	5

A distribuição dos 65 itens nos oito fatores está disposta na Tabela 4. A visualização dessa tabela nos permite verificar que praticamente todas as cargas dos itens (62 de 65 itens) estão acima de 0.40. Isto nos remete a um indicador da qualidade da solução fatorial identificada. Na Tabela 4, também pode ser observado que os itens que compõem os oito fatores são homogêneos; as cargas fatoriais não oscilam dentro do intervalo. Estes dados evidenciam a homogeneidade das cargas do fator, que pode

ser esperada considerando a quantidade razoável de itens que a compõem. No total, três itens dos 68 foram eliminados, restando 65 itens na solução fatorial definitiva. O valor próprio encontrado e a porcentagem de variância podem ser vistos na Tabela 5. Conforme os resultados da análise de componentes principais e a indicação teórica, optamos pela não consideração do último fator, ficando a escala composta por 8 fatores.

O gráfico de sedimentação parece indicador. Os nove fatores tinham eigenvalue (escala de valores) superior a 1 e explicaram no total 49% da variância (Figura 1). O cálculo do índice de adequação da amostra, o KMO, revelou uma fatorabilidade do instrumento satisfatória 0,87 o índice KMO está baseado nas correlações parciais entre as variáveis, quanto mais próximo de 1, maior a comunalidade entre as variáveis e melhor a fatorabilidade do conjunto. A matriz foi considerada fatorável, uma vez que o teste de esfericidade de Bartlett – AIC foi significativo (qui-quadrado aproximado = 31501,74; $p < .001$). Os oitos fatores aceitos conservados explicam 46.76% da variância.

Figura 1 – Gráfico de sedimentação



Além de verificar as características psicométricas para justificar a associação dos itens nos fatores, foi investigado se os itens representam o construto teórico de maneira pertinente ao construto abordado. Os oitos fatores encontrados passaram a ter a seguinte denominação:

Fator 1 – Dinamismo e Motivação

Tabela 6- Cargas Fatoriais e Descrição dos Itens

Item	Carga	Descrição
10	0,60	atmosférica lúdica que prevalece entre os funcionários
09	0,56	ninguém corre o risco de ser traído
32	0,55	muita energia e são incentivadas nos procedimentos que adotam
18	0,54	todos gostam do seu emprego
11	0,54	as idéias estão flutuando no ar
17	0,52	sou estimulado a desempenhar cada vez mais
29	0,50	a maioria considera o seu trabalho gratificante
07	0,49	a maioria das pessoas contribuem para o sucesso da empresa
21	0,48	reservamos tempo para refletir sobre novas idéias
67	0,40	ninguém se preocupa em inovar
23	0,51	ambiente agradável para trabalhar
12	0,43	somos estimulados a discutir idéias novas

Dinamismo e Motivação: dedicação, alcance de objetivos, força de vontade, participação em atividades, inferir para atingir objetivos, elemento estimulador para vencer desafios e o que move o indivíduo para criar

Fator 2 – Humor e Cooperação

Tabela 7- Cargas Fatoriais e Descrição dos Itens

Item	Carga	Descrição
94	0,63	compartilhar problemas para não afetar clima de alegria
92	0,61	clima de confiança e respeito mútuo
52	0,55	clima de descontração no grupo facilita as tarefas
80	0,54	cooperação e integração da empresa como um todo
23	0,53	ambiente agradável para trabalhar
55	0,51	respeito e estima
76	0,48	peçoas sorridentes e de bem com a vida
70	0,42	idéias compartilhadas entre equipes de trabalho
71	0,42	colocar idéias em prática, discutir e debater
43	0,42	relacionamento independente da posição hierárquica
49	0,38	clima de descontração facilita a execução das tarefas
93	0,41	liberdade para expressar opiniões, mesmo contrariando superiores
69	0,41	prevalece clima de alegria, confiança e respeito

Humor e Cooperação: possibilidade sutil de refletir sobre a realidade, disposição de espírito, veia cômica, espírito de graça, a chave do bem estar e das relações amigáveis, apoio mútuo e ajuda.

Fator 3 – Liberdade para Criar

Tabela 8- Cargas Fatoriais e Descrição dos Itens

Item	Carga	Descrição
51	0,69	liberdade para tomar decisões
59	0,68	liberdade para agirem de forma diferenciada dos superiores
22	0,63	a empresa oferece liberdade para os funcionários
85	0,60	tempo para criar novas idéias e colocá-las em ação
91	0,59	liberdade para questionar ordens
93	0,52	liberdade para expressar opiniões, mesmo contrariando superiores
14	0,47	na empresa há muita atividade criativa
79	0,38	coragem para tomar iniciativas mesmo quando o resultado não é garantido
63	0,36	debater idéias e colocar em prática
45	0,41	as pessoas tomam iniciativas para realizar algo diferente

Liberdade para Criar: espaço, autonomia, aplicar a nova realidade e senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho, obter alternativas e escolher o que pensar.

Fator 4 – Ausência de Conflito

Tabela 9 - Cargas Fatoriais e Descrição dos Itens

Item	Carga	Descrição
37	0,70	os funcionários tramam coisas uns contra os outros
41	0,65	os funcionários sentem-se vigiados pelos superiores
42	0,64	informações de rotina transmitidas informalmente predominando boatos e fofocas
64	0,49	falta de comunicação e perda de informação
84	0,48	predomínio de rivalidade e competição
77	0,47	criticados pelos superiores quando uma idéia não dá certo
69	0,44	prevalece clima de alegria, confiança e respeito
68	0,41	conflitos resolvidos de forma clara
60	0,43	conflitos pela busca de poder

Ausência de Conflito: relacionamento sem atritos entre o trabalhador e a equipe, ausência de registro de brigas e de pendências sobre o caminho a ser adotado

Fator 5 – Suporte à Inovação

Tabela 10 - Cargas Fatoriais e Descrição dos Itens

Item	Carga	Descrição
34	0,53	benefícios significativos
33	0,52	comunicação informal respeitando o nível hierárquico
53	0,50	iniciativa de participar dos trabalhos que são desenvolvidos
40	0,47	variedade de pontos de vistas
05	0,44	sempre sou estimulado quando crio algo novo
12	0,43	somos estimulados a discutir idéias novas
08	0,43	superiores confiam no trabalho dos funcionários
45	0,43	as pessoas tomam iniciativas para realizar algo diferente
04	0,41	recompensa pelos trabalhos realizados
82	0,41	as idéias inovadoras são recompensada
27	0,41	inovando para melhorar
02	0,40	o que ocorre de novo na empresa é comunicado aos funcionários

Suporte à Inovação: apoio para mudança, diálogo e confiança, planejamento e definição de metas, e estímulo à criatividade.

Fator 6 – Correr Risco

Tabela 11 - Cargas Fatoriais e Descrição dos Itens

Item	Carga	Descrição
62	0,54	oportunidade de parar de trabalhar para testar novas idéias
83	0,54	arriscado tentar novas alternativas de trabalho
44	0,50	satisfação com benefícios assistenciais
47	0,49	encorajamento para experimentar formas diferentes de execução do trabalho
20	0,48	tensão por causa dos conflitos
60	0,46	conflitos pela busca de poder

Correr Risco: não ter medo de criar, espírito aventureiro, inovar e aceitar desafios, atributos para aceitar mudanças, romper com o passado e implementar nova situação.

Fator 7 – Tolerância e Comunicação

Tabela 12 - Cargas Fatoriais e Descrição dos Itens

Item	Carga	Descrição
88	0,71	opiniões diferentes dentro da empresa, não são bem aceitos
90	0,67	arriscado um funcionário ter idéia deferente
54	0,66	não existe perda de informação, estas fluem livremente
87	0,61	existem boatos e informações distorcidas, o que ocasionam sérios danos
56	0,58	salário superior ao mercado de trabalho
55	0,45	tratamento de respeito e estima

Tolerância e Comunicação: convívio harmonioso, respeito e paciência, informações internas claras e objetivas, acesso às informações necessárias ao trabalho, clareza nas informações e comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos.

Fator 8 – Discussão e Salários

Tabela 13 - Cargas Fatoriais e Descrição dos Itens

Item	Carga	Descrição
66	-0,62	salário superior ao bem estar no trabalho
81	0,59	produção e desempenho no trabalho dependem do salário recebido
75	0,49	no ambiente de trabalho são poucas as pessoas que se entendem
65	0,47	preferência para trabalhar com pessoas do mesmo nível intelectual
64	0,40	falta de comunicação e perda de informação

Discussões e Salários: o bem estar do grupo e da empresa, argumentação e diálogos para um consenso, reconhecimento do trabalho, remuneração adequada e decorrência do que se faz.

Em síntese, após ser submetida a vários procedimentos de validação fatorial, a escala na sua versão final ficou composta por 65 itens e oito fatores: Fator 1 Dinamismo e Motivação (12 itens); Fator 2 Humor e Cooperação (13 itens); Fator 3 Liberdade para Criar (10 itens); Fator 4 Ausência de Conflitos (9 itens); Fator 5 Suporte a Inovação (12 itens), Fator 6 Correr Risco (6 itens); Fator 7 Tolerância e Comunicação (6 itens); Fator 8 Discussões e Salários (5 itens). Alguns itens fizeram parte de mais de um fator, no total oito itens.

3 – Análise da consistência internas das sub-escalas

Em seguida, tendo já identificado os itens para cada um dos fatores, avançaremos para análise da consistência dos itens por cada fator. Para esta análise

procedemos ao cálculo do alpha de Cronbach atendendo ao formato de resposta em 6 pontos por item

Os valores do alpha de Cronbach dos fatores oscilam entre 0,62 e 0,86. A este respeito, Clark e Watson (1995) afirmam que o coeficiente alfa é afetado pelo número de itens, e de fato, os fatores com menos itens apresentam coeficientes mais baixos. Cortina (1993) ressalta, adicionalmente, que o coeficiente alpha perde a sua utilidade em escalas compostas por mais de 40 itens, pois tendencialmente aí o valor obtido pode ser muito elevado.

Nas Tabelas de 14 a 21, podemos visualizar os valores das correlações entre os itens e são apresentados também as médias e o desvio-padrão de cada itens de acordo com cada fator. Na Tabela 14, indicamos os valores estatísticos descritivos dos itens no fator Dinamismo/Motivação. Assim, indicamos a média e o desvio-padrão por item, a correlação corrigida do item com o total (ritc) e o contributo de cada item para o alpha do fator.

O fator 1, denominado “Dinamismo/Motivação”, apresentou 12 itens com cargas fatoriais acima de 0,40 e todas as cargas fatoriais apresentam sinais positivos, indicando tratar-se de um fator unipolar, no qual todos os itens evidenciam aspectos relacionados ao dinamismo e motivação por parte dos participantes (veja Tabela 14).

Tabela 14 - Análise dos Itens e coeficientes alpha para o fator Dinamismo/Motivação

Itens	Média	DP	Ritc	Alfa se
i 10	3,7	1,25	0,50	0,83
i 7	4,1	1,51	0,51	0,83
i 18	3,9	1,45	0,56	0,83
i 29	3,7	1,41	0,57	0,83
i 9	2,9	1,51	0,50	0,84
i 11	3,5	1,36	0,38	0,84
i 17	4,0	1,55	0,40	0,84
i 21	3,3	1,44	0,47	0,84
i 67	3,8	1,32	0,40	0,84
i 23	4,3	1,36	0,60	0,83
i 12	3,6	1,49	0,60	0,83
i 32	3,8	1,40	0,61	0,83

$$\alpha = 0,85$$

Podemos também observar que as médias dos itens variou entre 2,9 e 4,3 sugerindo que os mesmos valores estão dentro do intervalo desejável (ponto intermédio na escala de 6 pontos usada para cada item), e o ritc superior a .38 e o máximo atingido .61. Isso nos remete a uma boa consistência dos itens porque, nenhum item é passível de preocupação (Freire & Almeida, 2001). A concordância por parte de percentual significativo de respondentes nos remete a um encorajamento das empresas de climas internos que estimulem a iniciativa, a responsabilidade individual, a criatividade e a auto-realização. Na Tabela 14, também podem ser visualizados os números dos itens que compõem o fator, assim como os índices de consistência interna. Os valores encontrados estão dentro do critério de aceitabilidade, pois estão entre 0,83 e 0,84.

Passaremos, agora, para Tabela 15 na qual serão apresentados os resultados encontrados da análise dos itens e os coeficientes alpha no fator Humor e Cooperação.

Tabela 15 - Análise dos Itens e coeficientes alpha para o fator Humor/Cooperação

Itens	Média	DP	Ritc	Alfa se
i 94	4,2	1,26	0,57	0,84
i 92	4,1	1,32	0,57	0,84
i 52	4,4	1,22	0,35	0,86
i 80	3,7	1,37	0,59	0,84
i 23	4,3	1,36	0,56	0,84
i 55	4,6	1,15	0,40	0,85
i 76	4,1	1,26	0,42	0,85
i 71	3,7	1,40	0,57	0,84
i 70	3,9	1,44	0,63	0,84
i 43	4,9	1,10	0,38	0,85
i 49	3,9	1,30	0,46	0,85
i 93	3,6	1,42	0,56	0,84
i 69	4,1	1,37	0,61	0,84

$\alpha = 0,86$

O fator 2, denominado “Humor/Cooperação”, é composto de 13 itens, com cargas acima de 0,38 (seis deles apresentam cargas superiores a 0,50). Todos os itens apresentam cargas positivas (veja Tabela 4).

Como podemos visualizar na Tabela 15, o índice geral de consistência interna da escala é de 0,86 sugerido por Davellis (1991) como muito bom, já que se situa no intervalo 0,80 a 0,90 Quanto à média dos itens, estas variaram entre 3,6 e 4,9. Em uma análise deste fator, há de salientar, quanto ao Humor/Cooperação, uma elevada percepção dos respondentes quanto à ênfase das empresas nos resultados

compartilhados de seus propósitos e metas. Sobressai, também, a percepção quanto aos ambientes de trabalho nos quais prevalecem o clima de descontração.

Passaremos, agora, para apresentação da Tabela 16 em que descrevemos os resultados do fator 3 Liberdade para Criar.

Tabela 16 - Análise dos Itens e coeficientes alpha para o fator Liberdade para Criar

Itens	Média	DP	Ritc	Alfa se
i 51	2,9	1,37	0,52	0,83
i 59	3,2	1,35	0,62	0,82
i 22	3,1	1,45	0,52	0,83
i 85	3,2	1,32	0,59	0,82
i 91	3,4	1,46	0,54	0,82
i 93	3,6	1,42	0,56	0,82
i 14	3,6	1,41	0,55	0,82
i 79	3,4	1,37	0,40	0,84
i 63	3,7	1,47	0,53	0,82
i 45	3,7	1,33	0,49	0,83

$\alpha = 0,84$

Percebe-se, na Tabela 16, que o fator intitulado “Liberdade para Criar” contém 10 itens com cargas superiores a 0,36, destes, seis itens tiveram cargas superiores a 0,52 (veja Tabela 4). Apresenta também uma boa consistência interna dos itens, evidenciando o grau de uniformidade ou de coerência que há entre as respostas dos participantes e cada um dos itens que compõem o fator. Analisando a média dos itens deste fator, verificamos que estão dentro do padrão esperado, ou seja, obedecem ao intervalo de $> 2,9$ e $< 3,7$. E quanto ao ritc todos são superiores a 0,20, aliás, bastante acima desse valor crítico (Almeida & Freire, 2001). O coeficiente alpha deste

fator também é muito bom, paradoxalmente, constatamos que as políticas internas das empresas estão menos centralizadas e mais transparentes, favorecendo maior autonomia aos seus funcionários e mais liberdade de ação. Tais achados sugerem, não obstante, os esforços para estabelecimento de climas mais abertos à inovação e à criatividade organizacional.

Quanto ao índice alpha de Cronbach 0,84, ele revela alta fidedignidade do fator.

Na Tabela 17, descreveremos os resultados obtidos no fator Ausência de Conflito.

Tabela 17 - Análise dos Itens e coeficientes alpha para o fator Ausência de Conflito

Itens	Média	DP	Ritc	Alfa se
i 37	3,9	1,52	0,62	0,82
i 41	3,4	1,51	0,50	0,84
i 42	3,7	1,49	0,65	0,82
i 64	3,9	1,48	0,56	0,83
i 84	4,2	1,34	0,55	0,83
i 77	3,6	1,43	0,48	0,84
i 69	4,1	1,37	0,59	0,82
i 68	3,9	1,35	0,54	0,83
i 60	3,7	1,35	0,53	0,83

$\alpha = 0,85$

De acordo com a Tabela 17, o fator 4, “Ausência de Conflito”, apresenta nove itens com cargas acima de 0,41 e todos com cargas fatoriais positivos, indicando aspectos favoráveis do clima existente entre os colegas de trabalho.

Quanto aos itens agrupados neste fator, podemos dizer que indicam uma variedade de habilidades que são necessárias na qualidade do inter-relacionamento. Quanto às médias, todas se apresentaram dentro do intervalo exigido e ritc acima de 0,48.

Observa-se, através do alpha 0,85, que é um valor muito expressivo.

Agora, será apresentada a Tabela 18 do fator 6 Suporte/Inovação.

Tabela 18 - Análise dos Itens e coeficientes alpha para o fator Suporte/Inovação

Itens	Média	DP	Ritc	Alfa se
i 34	4,0	1,44	0,57	0,83
i 33	4,0	1,34	0,48	0,84
i 53	4,5	1,10	0,21	0,85
i 40	4,3	1,10	0,40	0,84
i 05	3,8	1,46	0,62	0,83
i 12	3,6	1,49	0,62	0,83
i 08	4,3	1,28	0,58	0,83
i 45	3,7	1,33	0,50	0,84
i 04	3,5	1,58	0,53	0,84
i 82	3,3	1,41	0,56	0,82
i 27	4,2	1,27	0,54	0,83
i 02	3,6	1,58	0,50	0,84

$\alpha = 0,85$

Passaremos, então, para discussão dos resultados do fator “Suporte à Inovação”. No que tange à análise do fator 6, podemos dizer que os 12 itens que se agruparam tiveram cargas superiores a 0,40. Todos os itens tiveram cargas positivas. Evidenciando que é um fator unipolar que indica o suporte e a inovação no trabalho e revela também o apoio recebido por parte das empresas.

Já em relação aos resultados da correlação item - total (ritc), podemos observar na Tabela 18 que o item 53 (Dinamismo/Motivação sempre tomo iniciativa de participar dos trabalhos que são desenvolvidos pela minha empresa) obteve um valor considerado baixo, esse item se refere à iniciativa própria do funcionário de participar dos trabalhos desenvolvidos pela empresa. Isto evidencia que a participação depende muito da iniciativa própria; mesmo que a empresa ofereça condições, o envolvimento e o comprometimento dependem da vontade própria dos funcionários.

Através do alpha 0,85, observa-se que há boa consistência entre os itens que fazem parte deste fator.

Nota-se na, Tabela 19, que o fator Abertura/Correr Risco é constituído por seis itens com cargas superiores a 0,46 e todas positivas.

Tabela 19 - Análise dos Itens e coeficientes alpha para o fator Abertura/Correr Risco

Itens	Média	DP	Ritc	Alfa se
i 62	3,0	1,38	0,44	0,70
i 83	3,5	1,39	0,45	0,70
i 44	3,7	1,52	0,45	0,70
i 20	3,7	1,38	0,50	0,68
i 47	3,3	1,51	0,45	0,70
i 60	3,7	1,35	0,46	0,70

$\alpha = 0,73$

Em relação ao fator “Abertura e Correr Risco”, os dados do estudo indicaram resultados respeitáveis (alpha 0,73), apesar de o fator ter sido formado por um número restrito de itens. As médias estão dentro do esperado, sendo que o ritc comparado aos valores dos outros fatores estão um pouco abaixo, mas, mesmo assim, estão dentro do

aceitável. O item 20 (na empresa em que trabalho existe uma boa dose de tensão por causa dos conflitos) apresentou um alpha minimamente aceitável, o que justifica esse resultado por se tratar de tensão e conflito.

Passaremos, nesse momento, para apresentação da Tabela 20.

Tabela 20 - Análise dos Itens e coeficientes alpha para o fator Tolerância/Comunicação

Itens	Média	DP	Ritc	Alfa se
i 88	4,1	1,39	0,54	0,72
i 90	4,0	1,23	0,54	0,72
i 54	3,8	1,52	0,51	0,72
i 87	4,0	1,44	0,56	0,71
i 56	3,8	1,49	0,46	0,74
i 55	4,6	1,15	0,42	0,75

$\alpha = 0,76$

Observando a Tabela 20, podemos visualizar que o alpha do fator esta dentro de respeitável 0,76, e os alphas dos itens, que compõem a escala, estão todos dentro do desejável. Este fator agrupou seis itens, dos quais, cinco com cargas superiores a 0,58, e apenas um dos itens apresentam cargas 0,45. Isto evidencia que a este fator, no que diz respeito às comunicações e à tolerância, está psicometricamente aceitável. A comunicação é o modo como as informações circulam (oral ou escrita), e a tolerância é a aceitação de diferenças hierárquicas e respeito à cultura interna da empresa.

Esta estrutura fatorial mostrou-se consistente. As percepções dos participantes evidenciam a concentração nos itens indicando baixa resistência ao tipo de cultura existente nas empresas.

Em virtude de ter havido um baixo valor do alpha (0,62) e a fraca consistência interna dos itens, optamos pela retirada do fator 8 Discussão e Salário. Permanecendo a escala final composta de 7 fatores e 61 itens.

Classificação dos fatores

A partir das análises fatoriais e de fidedignidade realizadas com os itens que compõem a escala, foram classificados os fatores como fortes, promissores e fracos. Os fatores de números 1, 2, 3, 4 e 5, por apresentarem validade de construto e bom nível de confiabilidade ($\alpha \geq .80$) foram considerados como fatores fortes. Por outro lado, os fatores 6 e 7, embora revelem validade de construto, não apresentam consistência interna elevada (0,73 α 0,76), podem ser considerados como promissores, pois, com a inclusão de mais itens talvez se consiga aprimorar a sua consistência interna.

Destacamos que nem todos os fatores apresentam alto índice de consistência interna, mas foram incluídos nas análises deste estudo, fazendo-se, a ressalva quanto à necessidade de revisar os seus itens componentes para inclusão em novas pesquisas.

4 - Análise dos resultados dos fatores segundo o sexo

Passaremos, então, para a discussão dos escores médios e desvio-padrão dos fatores que integram o Questionário de Clima para Criatividade. Esta análise toma a variável sexo e encontra-se descrita na Tabela 22.

Um dos objetivos desse estudo foi comparar a percepção do clima criativo organizacional entre homens e mulheres. Isso justifica os procedimentos adotados abaixo, uma vez que as organizações brasileiras, em sua maioria são constituídas pelo sexo masculino. Em pesquisas realizadas anteriormente pela autora desse estudo, os

resultados revelaram que as mulheres apresentam maior nível de criatividade, contrariando os resultados deste estudo (Crespo e Wechsler 1999, Crespo 2004).

Tabela 21 – Resultado nas sub-escalas segundo a variável sexo

Fatores	Sexo	N	Média	DP	T	GI	Prob
Dinamismo	Masc	500	45,0	10,4	2,182	938	.03*
Motivação	Fem	440	43,5	10,3			
Humor	Masc	500	54,0	10,5	1,729	938	.08
Cooperação	Fem	440	53,0	10,1			
Liberdade p/ Criar	Masc	500	34,7	8,5	3,936	938	.00***
	Fem	440	32,4	9,2			
Ausência de Conflito	Masc	500	34,5	8,6	1,351	938	.18
	Fem	440	33,8	8,6			
Suporte à Inovação	Masc	500	47,5	10	2,422	938	.02*
	Fem	440	45,9	10,1			
Abertura	Masc	500	21,2	5,6	2,785	938	.01**
Correr risco	Fem	440	20,2	5,5			
Tolerância	Masc	500	24,0	5,5	- 1,784	938	.08
Comunicação	Fem	440	24,6	5,7			

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Podemos observar que o fator que demonstrou maior índice de significância (0,001) entre homem e mulher foi o de Liberdade para Criar. Nesse sentido, podemos dizer que o encorajamento, por parte das chefias, e o apoio da organização são mais discriminados ou percebidos pelos homens do que pelas mulheres. Quanto ao fator Abertura e Correr Risco, o resultado foi significativo ($p < .01$), demonstrando mais uma vez que o homem vê como maiores as possibilidades e a abertura apresentadas pela empresa em relação ao clima propício para o desenvolvimento da criatividade do que as mulheres.

Outros fatores que merecem atenção foram Dinamismo e Motivação e Suporte à Inovação ($p < 0,05$) mas que contribuíram, mais uma vez, com os resultados favoráveis para o sexo masculino, demonstrando, novamente, que os homens

aparecem como mais dinâmicos, motivados e recebendo maior suporte por suas idéias inovadoras do que as mulheres.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo principal construir e validar uma escala de clima para criatividade organizacional. A ausência de um instrumento similar para o Brasil, e em língua portuguesa, pode justificar que se assuma como sendo este a grande contribuição científica à comunidade acadêmica e de profissionais da psicologia pela realização deste trabalho.

Para atingir o objetivo principal do estudo, utilizamos a percepção dos respondentes quanto ao ambiente do seu trabalho. Este procedimento é muito freqüente em Psicologia, e logo também em Psicologia Social, pensando-se que, por meio das percepções dos sujeitos, nós conseguimos atingir e descrever suas características, necessidades e sentimentos. Daí, a grande tradição na psicologia dos inquéritos, questionários e escalas de avaliação.

Antes de analisar os resultados obtidos, vale a pena discutir o baixo índice de devoluções do questionário na primeira aplicação (10%). Tal fato pode ter sido decorrente da fase em que se encontravam as maiorias das empresas que participaram deste estudo. O clima de redução de funcionários do quadro das empresas predominava naquela época, fazendo com que os funcionários se preocupassem quanto ao rumo que o local de trabalho deveria tomar, já que se encontrava em jogo o seu próprio emprego. Essa situação pode ter influenciado alguns sujeitos, levando-os a não se interessar em responder o instrumento que lhes fora encaminhado, o que desde logo nos obrigou a uma segunda demanda e, depois, com maior controle e presença junto às empresas para podermos obter uma percentagem bem superior de retorno.

A presente escala de clima para criatividade está avaliando oito fatores específicos, diferenciados entre si. Podemos dizer que a estrutura fatorial revelou,

também, que cinco dos oito fatores podem ser considerados melhores representantes do construto geral de clima para criatividade (fatores mais fortes), enquanto dois outros fatores aparecem representados por um número menor de itens. Sugere-se que, em futuros trabalhos, e em função de alguma análise mais qualitativa por especialistas na área, possam-se reunir mais alguns itens para os dois últimos fatores menos robustos.

Observou-se por meio deste estudo que a escala Humor/Cooperação se apresenta como fator que obteve alpha mais elevado 0,86 e o que agregou mais itens na sua estrutura (13 itens). A confiança, o humor e a cooperação, a ajuda mútua no grupo, aliada a descontração facilitam o relacionamento e aumento a responsabilidade no grupo, tornando-se fatores estimulantes da criatividade no ambiente de trabalho.

Num misto de variáveis pessoais e do contexto da empresa, os itens acabam por representar vários aspectos que são conducentes ao bem-estar e à cooperação na empresa. O conteúdo dos itens relativo a esse fator refere-se às condições internas do indivíduo, incluindo elementos de ordem emocional e de personalidade que facilitam ao indivíduo fazer um uso mais pleno de seu potencial para criar.

A cooperação, o feedback e o reconhecimento, aliados ao tempo e à colaboração, são fatores importantes para o indivíduo criativo. Sethia (1995) diz que a criatividade envolve fé, paciência e confiança entre os membros da empresa. Neste sentido, destaca o papel da colaboração interchefias e interpares na expressão da criatividade.

Também Moukwa (1995) reconhece a importância da cooperação no grupo de trabalho e enfatiza que, embora não haja uma prescrição para se promover a criatividade no ambiente de trabalho, são fundamentais a cooperação dentro e entre os grupos e o desenvolvimento de coalizões para criar e desenvolver idéias. Amabile

(1995) observou, ainda em suas investigações empíricas, que o suporte do grupo é um dos mais fortes preditores da criatividade no ambiente de trabalho das organizações.

Dinamismo/Motivação foi outro fator apontado como preditor do clima para criatividade. Este fator refere-se, majoritariamente, a elementos internos ao indivíduo, relativos à sua condição e à estrutura de personalidade. Mesmo assim, alguns itens dependem de variáveis externas ditas sócio-culturais, por exemplo, às condições sociais do ambiente em que as pessoas atuam e, em particular, os sistemas e procedimentos de incentivos adotados.

A esse respeito, Gundy (1987) elaborou um modelo completo de fluxo de variáveis que afetam a criatividade e o processo de inovação dentro de uma organização. As que causam impacto inicial no processo de inovação pertencem às seguintes áreas: estrutura, pessoa, informação e ambiente. A estrutura afeta o processo e o resultado da inovação. Isto é, quanto maior o nível de poder nas mãos de um só indivíduo, menor é a possibilidade de inovação dentro da organização que não deve ser muito formal. O fator humano dentro de uma organização é também ressaltado, neste modelo, como sendo de grande influência no processo de inovação. A personalidade dos indivíduos que compõem a organização influencia os seus estilos de trabalho. Outros fatores passam pela motivação intrínseca (o prazer de trabalhar) e pela motivação extrínseca (o salário e as recompensas). Além disso, deve-se ressaltar que o clima organizacional ou ambiente interno em que se reflete por meio das ações dos seus membros, requer a existência de vários elementos facilitadores à inovação. Incluímos aspectos, tais como a autonomia dos membros, recompensas, coragem de se arriscar, tolerância pelas diferenças individuais, apoio à criatividade pela direção, responsabilidades e, finalmente, estabilidade de emprego.

Amabile e Tighe (1993) dizem que as pessoas são mais criativas quando se sentem motivadas pelo interesse próprio na tarefa, pelo prazer e pelo desafio que o próprio trabalho traz.

Outro fator que foi investigado e que compõe a escala de clima para criatividade foi Liberdade para Criar com itens assumindo boa carga fatorial no próprio fator e agrupando 10 itens, número este que nos parece muito adequado. Esse fator reporta-se a elementos externos ao indivíduo, ou seja, os itens cobrem vários aspectos do ambiente em que os sujeitos atuam. A esse respeito às autoras Bruno-Faria e Alencar (1998) afirmam que os estudos sobre a criatividade se concentraram durante muito tempo nos fatores da personalidade criativa, com ênfase menor nas condições do ambiente de trabalho propícias à sua expressão. Mais recentemente, as influências sócio-ambientais na criatividade passaram a ser mais enfatizadas, observando-se maior interesse por esse fenômeno no contexto organizacional.

Assim, Alencar (1996) descreve o perfil de uma organização criativa, ressaltando várias de suas características: valorização de idéias inovadoras, administração orientada para o futuro, e estrutura organizacional marcada pela autonomia e liberdade de ação. Associando-se à modernidade, à sobrevivência e ao desenvolvimento das empresas a existência da própria inovação, então, o que importa é cuidar dos climas organizacionais e das possibilidades que fazem surgir à produção criativa.

A importância de se ter liberdade no trabalho, para alcançar maiores níveis de criatividade, é do interesse dos autores Rydz (1986) e Moukwa (1995). Esses autores dizem que nos dias atuais os trabalhadores querem mais envolvimento e controle sobre o que fazem. Estes autores acrescentam, ainda, que a criatividade

florescerá nas empresas quando os funcionários sentirem que podem ter controle sobre o seu próprio trabalho, maior autonomia e tomada de iniciativa.

O fator Ausência de Conflito revelou uma boa consistência interna com alpha considerado muito bom .85. Este novo fator agrega nove itens, número este que nos parece perfeitamente adequado para representar esta dimensão. Este fator refere-se a elementos internos dos indivíduos, mais concretamente características de personalidade e competências de relacionamento interpessoal. A esse respeito podemos dizer que, o fator prediz a forma como os conflitos são resolvidos dentro da empresa e o seu grau de aceitação das mudanças internas que são implementadas. Assim, pode-se estipular que o ambiente de confiança, formado a partir da boa relação entre seus pares, poder-se-à assumir como o elemento mais significante para encorajar o clima para a criatividade numa organização (Yong, 1994).

Suporte à Inovação é outro fator que obteve o alpha 0,85 e agrupou 12 itens na sua composição. A esse respeito podemos dizer que, apesar de raros os estudos sobre a criatividade nas organizações brasileiras, podemos destacar o empenho, por parte de teóricos de diversas áreas, da grande importância do desenvolvimento do potencial criativo das pessoas nas organizações sociais. Para as organizações serem criativas e inovadoras, indica Fernald (1989), deve haver um gerenciamento das pessoas que promova a criatividade e a inovação. Sobretudo, acrescenta que tal gerenciamento deve estar voltado para o desenvolvimento de novas formas de trabalho, acreditando que um gerenciamento criativo e inovador é condição para se incrementar e implementar a produtividade e para se agüentar a competição no mercado de trabalho.

A análise do fator Abertura/Correr Risco revelou um coeficiente alpha próximo do limiar de aceitação em escalas congêneres ($\alpha=0,73$). Este índice baixo de consistência pode estar associado ao fato de este fator agrupar apenas seis itens. Este número de itens poderá ser insuficiente para uma conveniente representação comportamental e situacional deste fator. Esse fator indica flexibilidade pelas ações dada pela empresa para que o funcionário possa agir livremente, testando idéias e experimentando as mesmas sem correr risco de ser criticado ou afastado de suas funções.

Moukwa (1995) chama a atenção para esses aspectos ao considerar que um meio propício à criatividade deve possibilitar não só a emergência de novas idéias, mas também a sua receptividade por parte dos vários intervenientes, aqui tomando colegas e superiores hierárquicos.

O fator Tolerância/Comunicação apresenta valor de consistência interna muito próximo do fator anterior, situando-se aqui em 0,76. De novo, parece-nos que também aqui este menor índice de consistência ficar-se-á a dever ao fato de apenas agrupar seis itens, o que nos parece insuficiente para uma adequada representação comportamental do fator identificado na análise fatorial. Parece-nos, mesmo assim, um fator extremamente importante no ambiente de trabalho. Com efeito, consideramos a comunicação como um elemento indicador da multidimensionalidade dos aspectos que influenciam a percepção do clima e que potenciam esse mesmo clima em ordem à criatividade das organizações. Além disso, outras variáveis podem ser influenciadoras da comunicação conseguida, como, por exemplo, as variáveis individuais (história de vida, estrutura familiar, experiência profissional, valores). Parece-nos, no entanto, que as variáveis das próprias organizações serão determinantes do fator aqui considerado,

e aqui tomamos, a título de exemplo, o tamanho da empresa, a estrutura de comunicação, os estilos de liderança, os níveis de autonomia permitidos e o clima de relacionamento interpessoal existente. A percepção do empregado é influenciada por estes elementos, que resultam no conceito que aquele faz da organização (Sá Leitão, Guimarães & Rosal, 1998). No que se refere à comunicação, Ford (1995) alerta para o fato de que a existência de uma extensiva rede de comunicação provê um campo fértil para os atos criativos florescerem.

Amabile considera a motivação extrínseca (prêmios e benefícios, por exemplo) como prejudicial à criatividade. Em sua opinião, a emergência da criatividade ou a produção criativa decorrem ou requerem motivação intrínseca ou atitude favorável por parte do próprio sujeito.

Já Geis (1988) reconhece que a remuneração do empregado é crucial para a criatividade nas organizações. E acrescenta que, sem compensação competitiva, as chances de recrutar e reter os talentos necessários ao sucesso da organização são bastante reduzidas, podendo entre esses talentos incluir-se a produção criativa.

Moran e Volkwein (1992) apresentam uma definição abrangente e esclarecedora, segundo a qual clima organizacional é uma característica relativamente duradoura de uma organização que a distingue das demais e inclui as seguintes características: a) percepções coletivas dos membros sobre sua organização com relação a dimensões como autonomia, confiança, coesão, apoio, reconhecimento, inovação, honestidade, criatividade; b) interação dos membros; c) servir como uma base para interpretar as situações; d) atitudes, normas e os valores prevaletentes da cultura da organização; e e) fonte de influência para comportamentos apresentados.

Nota-se que autores diversos, como Ekvall e Anderson (1985), investigando características de clima de trabalho em organizações consideradas criativas, destacam fatores situacionais que contribuem para a emergência de determinado clima de trabalho, tais como: o contexto; os valores e normas; as visões e metas; as estratégias; as lideranças; o setting; os indivíduos; a natureza e a organização do trabalho. Porém, esses autores destacaram algumas características que consideraram pertinentes ao ambiente de trabalho, para que o mesmo seja propício à criatividade. Um trabalho que ofereça desafios, oportunidade para crescimento intelectual e desenvolvimento da personalidade, tempo para estudar e preparar as atividades profissionais cuidadosamente; um contexto de trabalho no qual prevaleçam a liberdade, a democracia, a participação e a solidariedade; a ocorrência de debates e a discussões de idéias.

É importante ressaltar que este estudo possui algumas limitações. Desde logo, o tipo de itens e de construto avaliado podem exigir alguma informação prévia dos trabalhadores com a informação abarcada por escala específica.

A par dos estudos conducentes à validação fatorial da escala e à análise da consistência interna dos seus fatores ou dimensões avaliadas, quisemos avançar com uma primeira análise tomando as características pessoais dos sujeitos que responderam ao inquérito. Neste primeiro estudo, o nosso interesse foi verificar se algumas diferenças existiriam entre percepção do clima criativo do sexo masculino e feminino. Os resultados obtidos sugerem que os participantes do sexo masculino obtêm médias mais altas, e estatisticamente significativas, em seis dos sete fatores. Estes valores indicam que os homens apresentam uma percepção mais favorável aos comportamentos e situações avaliadas, ou seja, uma percepção de que o ambiente de

trabalho é mais propício à criatividade. Estudos anteriores, focalizando a questão de sexo e criatividade, de modo geral, destacam o número reduzido de oportunidades oferecidas às mulheres para expressar sua criatividade em áreas específicas, com menor encorajamento pleno de talentos criativos em vários campos (Arieti, 1976; Lubart, 1999). Neste sentido, Arieti lembra que, apesar das mudanças sociais que vêm ocorrendo, a mulher é ainda menos encorajada do que o homem, com pressões sociais desde os seus primeiros anos, no sentido de se conter e de menos expressar a sua produção criativa em campos diversos. Num outro estudo, foram obtidos resultados similares. Num estudo realizado com jovens artistas por Baron (Alencar & Fleith, 2003), verificou-se que a maior parte dos artistas do sexo masculino informaram que o seu trabalho era a sua razão de viver, ao passo que as mulheres indicaram que tanto o trabalho quanto a família tinham igual importância, o que parece indicar menor motivação para sua plena expressão criativa nas artes, comparativamente aos jovens artistas do sexo masculino. Entretanto, estes autores não discutem fatores que levariam a expressão da criatividade pessoal ao ambiente de trabalho, apontando apenas as limitações impostas a esta expressão de acordo com grupos sociais e sexos.

Observamos, nesse estudo, no que se refere à percepção do clima propício à criatividade no ambiente de trabalho, que os homens apontam como fator fundamental para o clima criativo o Dinamismo/Motivação, Humor/Cooperação, Abertura e Correr Risco, Ausência de Conflito, Suporte à Inovação e Liberdade para Criar. Já as mulheres, de acordo com os nossos resultados, apontaram o fator Tolerância e Comunicação. Estes resultados podem ser interpretado no quadro das diferenças de sexo já discutidas.

As diferenças a favor dos sujeitos do sexo masculino, na maioria dos fatores citados acima, podem refletir características peculiares das organizações observadas. A par do sexo masculino ser majoritário, mais ainda nos locais de poder das organizações de trabalho tomadas na formação da nossa amostra, podemos pensar também que as mulheres poderão sentir-se menos encorajadas a expressar a sua criatividade. As empresas poderão não favorecer a emergência da criatividade, menos ainda quando os trabalhadores são do sexo feminino. Entre as dificuldades que poderão sentir, podemos mencionar a estrutura hierárquica e o predomínio de homens nos lugares primeiros dessa hierarquia. Outras dificuldades são a padronização e o excesso de normas e regras de trabalho. Os funcionários se sentem bloqueados e com medo para propor idéias. Este medo pode ser maior por parte das mulheres, podendo ter o seu emprego e a sua estabilidade profissional em maior perigo. Por essas razões, observamos que tais fatores não viabilizam um clima propício para o desenvolvimento da criatividade dos funcionários que dela fazem parte, sejam do sexo masculino sejam do sexo feminino, contudo pode ter um efeito mais inibidor junto dos trabalhadores que são mulheres. Futuros estudo poderão investigar melhor a percepção da mulher sobre o clima para criatividade dentro das empresas.

Talbot (1993) diz que para o indivíduo expressar a sua criatividade, é necessário que ele possua o motivo, os meios e a oportunidade. Os dados descritos, nesse estudo, apontam para fatores que se referem, de uma forma direta ou indireta, a estes três elementos intervenientes. Os itens da nossa escala acabam por abarcar esta multidimensionalidade do fenômeno em análise. Esses vários fatores são preditores para avaliar e sugerir a necessidade de estratégias que ampliem as possibilidades da expressão criativa em profissionais de empresas. Contudo, em face da investigação

realizada e disponível nesta área, parece-nos que muitos esforços devem ainda ser realizados para a compreensão e a delimitação empírica e conceitual dos construtos de medida de clima para criatividade nas empresas. Para além das limitações que um trabalho desta natureza sempre comporta, acreditamos que dele decorrem já importantes implicações para investigação e a intervenção psicológica na área das empresas, do clima das empresas e do clima de suporte à criatividade nas empresas. À medida que melhor formos capazes de descrever e avaliar o fenómeno, necessariamente, estaremos a contribuir para levar as a empresas investiram mais em sistemas de treinamento susceptíveis de provocar mudanças nos indivíduos e na própria organização, tornando-os mais abertos à produção criativa tão necessária à inovação e à competitividade de nossas empresas.

A contribuição deste estudo foi a de apresentar um instrumento válido para estudar o clima criativo nas organizações empresariais brasileiras. Fazer entrevistas com funcionários de organizações empresariais é um trabalho bastante árduo, porque existem regras dentro das instituições que não nos permitem o livre acesso. Isso dificulta o trabalho de garimpagem para fins académicos.

Por esse motivo, acreditamos que a nossa escala validada irá contribuir para a avaliação do clima criativo nas organizações empresariais.

Pretendemos em um estudo futuro proceder a uma validação cruzada bem como a padronização desta escala.

Concluimos, ainda, que em decorrência de algumas limitações deste estudo sejam necessárias futuras investigações. Alguns exemplos:

- a. idade (não foi controlada);
- b. nível educacional;

- c. ampliar a pesquisa em outras regiões;
- d. controle da variável sexo;
- e. a relação entre criatividade, satisfação e comprometimento no trabalho.

REFERÊNCIAS

Alencar, E. M. L. S. (1996). A gerência da criatividade. São Paulo: Makron Books.

Alencar, E. M. L. S. e Fleith, D. S. (2003a). Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa, 19, 1-8.

Alencar, E. M. L. S. e Fleith, D. S. (2003b). Barreiras à criatividade entre professores de distintos níveis de ensino. Psicologia: Reflexão e Crítica, 16, 63-69.

Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity. New York: Springer.

Amabile, T. (1988). From individual creativity to organizational innovation. In Gronhaug. K. & Kauffman, G. (Ed.), Innovation: a cross disciplinary perspective. Oslo: Norwegian University Press.

Amabile, T. A. (1989). Growing up creative. Buffalo, Ny: The Creative Education Foundation Press.

Amabile, T. M. e Gyskiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: work environment inventory. Creativity Research Journal, 2, 231-253.

Amabile, T. M., e Tighe, E. (1993). Questions of creativity. Em J. Brockman (Ed.), Creativity (pp. 7-27). New York: Simon and Schuster Inc.

Amabile, T. A. (1996). Creativity in context. Boulder, Co: West-view Press.

Anastasi, A. & Urbina, S. (2000). Testagem psicológica. Porto Alegre: ArtMed Editora.

Archer, E. R. (1990). O mito da motivação: psicodinâmica da vida organizacional. S.P: Pioneira.

Arieti, S. (1976). Creativity: The magic synthesis. New York: Basic Books.

Batista, N. (2001). Clima organizacional. ECONAT, www.seol.com.br/econat/orienta.

Bruno-Faria, M. F. (1996). Estímulos e barreiras à criatividade no trabalho de uma instituição bancária. Dissertação de mestrado. UNB-Brasília.

Bruno-Faria, M. F. e Alencar, E. M. L. S. (1998). Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. Revista de Administração, 33, n.4, p.86-91.

Campos, K. C. L. (1999). Análise comparativa do clima organizacional em três cursos de uma universidade comunitária. Dissertação de mestrado. PUC-Campinas, 123 p.

Case, S. (2003). A história inicial do estudo de clima organizacional. Estilo e Gestão, www.catho.com.br/estilorh/index.

Castro-Solano, A. (2000). Elaboracion de critérios externos em el_proceso de validacion del inventario MIPS. In estudios com grupos laborales. Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluacion Psicológica, 10 (2): 51-63.

Ciotta, P. (1987). The anatomy of a creative corporate culture. Journal of Creative Behavior, 21, (2):145-152.

Clark, A. C. e Watson, D. (1995). Constructing validity: basic issues in objective scale development. Psychological Assessment, 7, 309-319.

Coda, R. (1992). Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica. Tese de Livre Docência, Universidade de São Paulo, SP.

Conselho Federal de Psicologia - CFP (2001). Resolução nº 25/2001. Disponível em 04/12/2001 em [.http://www.pol.org.br](http://www.pol.org.br)

Conselho Federal de Psicologia - CFP (2003). Resolução nº 02/2003. Disponível em 02/02/2003 em <http://www.pol.org.br>.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? Na examination of theory and applications. Journal of Applied Psychology, 78, 98-104.

Crespo, M. L. F. (1996). Diagnóstico dos conceitos ligados à reengenharia e criatividade no contexto escolar.[Artigo]. Anais: Resumos do III Congresso Nacional de Psicologia Escolar. (pp.125-130), Rio de Janeiro: UERJ.

Crespo, M. L. F. (1997). Clima criativo: um diagnóstico para inovação nas organizações educacionais e empresariais. Dissertação de Mestrado. PUC-Campinas, p. 106.

Crespo, M. L. F. e Wechsler, S. M. (1999). Clima organizacional criativo: percepção de homens e mulheres. Anais do VIII Congresso Nacional de Avaliação Psicológica, p.54. Porto Alegre, RS.

Crespo, M. L. F. (2004). Diagnóstico do clima criativo de professores em nível superior de uma instituição particular. Anais I Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Salvador, BA.

Crespo, M. L. F. (2004). Construção de um instrumento de medida de clima criativo em organizações. Revista Estudo de Psicologia, 2, 91-99.

Cronbach, L.J. (1996). Fundamentos da testagem psicológica. Porto Alegre: Artes Médicas.

Csikszentmihalyi, M. (1988a). The domain of creativity. Trabalho apresentado no Congresso de Criatividade. Pitzer College, Claremont: Estados Unidos.

Csikszentmihalyi, M. (1988b). Society, culture and person: a systems view of creativity. Em R. J. Sternberg (Org), The nature of creativity . New York: HarperCollins.

Csikszentmihalyi, M. (1988c). Where is the evolving milieu? A response to Gruber. Creativity Research Journal, 1, 60-62.

Csikszentmihalyi, M. (1996). Creativity. New York: HarperCollins.

Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. Em R. J. Sternberg (Org), HandBook of creativity. New York: Cambridge University.

Dastmalchian, A., Blyton, P. & Adamson, R. (1989). Industrial relation climate: testing a construct. Journal of Occupational Psychology, 62, p. 21-32.

Davis, K ; Newstrom, J. W. (1992). Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira.

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. Academy of Management Review, 21, (3), 619-654.

DeVilles, R. F. (1991). Scale development. Theory and applications. London: Sage Publications.

Drucker, P. F. (1987). Inovação e espírito empreendedor: prática e princípio. São Paulo: Pioneira.

Ekvall, G., & Andersson, Y. T. (1985). Working climate and creativity: A study of an innovative newspaper office. Journal of Creative Behavior, 20 (3), 215-225.

Ekvall, G. (1991). The organization culture of idea-management: a creative climate for the management of ideas. In Henry, J. e Walker, D. (org). Managing Innovation. Sage. NY.

Erdos, G. (1990). Creativity. In Guilhooly, K. J. et al. Line of thinking reflections on the psychology of thought, v.2, England.

Evans, R.; Russell, P. (1989). O empresário criativo. São Paulo: Cultrix.

Feldman, D. H. (1994). Creativity: dreams, insights, and transformations. Em D. H. Feldman, M. Csikszentmihalyi e H. Gardner (Orgs). Changing the word. A framework for the study of creativity. Westport, CT: Praeger.

Feldman, D. H. , Csikszentmihalyi, M. e Gardner, H. (1994). A framework for the study of creativity. Em D. H. Feldman, M. Csikszentmihalyi e H. Gardner (Orgs). Changing the word. A framework for the study of creativity. Westport, CT: Praeger.

Fernald, L. W. (1989). A new trend: creative and innovative corporate environments. Journal of Creative Behavior, 23 (3), 208-213.

Fonseca, C. A. M. (2001). Criatividade e comprometimento: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. Dissertação de Mestrado. UFBA, Salvador/BA.

Ford, C. M. e Gioia, D. A. (1995). Multiple visions and multiple voices academic and practitioner conceptions of creativity in organizations. In: Ford, C. M. e Gioia, D.A (orgs.) Creative action in organizations. pp.3-11. London, Sage Publications.

Freire, T. e Almeida, S. A. (2001). Escalas de avaliação: construção e validação. In E. M. Fernandes e L. S. Almeida (eds), Métodos e Técnicas de Avaliação: Contributos para prática e investigação psicológicas. Braga: Universidade do Minho, Centro de Estudos em Educação e Psicologia.

Gardner, H. (1988). Creative lives and creative works: a synthetic scientific approach. In Sternberg, R. J. The Nature of Creativity – Contemporary Psychological Perspectives. p. 229-300. University Press, Cambridge: NY.

Gardner, H. (1993). Creating minds. New York: Basic Books.

Geis, G. T. (1988). Making companies creative: an organizational psychology of creativity. Em R. L. Kuhn (Ed.), Handbook for creative and innovative manager, p. 25-34. New York.

Gruber, H. E. e Davis, S. N. (1988). Inching our way up to Mount Olympus: the evolving-systems approach to creative thinking. Em R. J. Sternberg (org). The nature of creativity. New York: Cambridge University Press.

Gundy, A. (1987). Organization creativity and innovation. En Isaken, S. (Ed.), Frontiers of creativity research, Bufalo, New York: Bearly Limited.

Haaga, D. P. (2002). Um estudo do relacionamento entre a capacidade organizacional e a inovação em uma companhia de comida rápida. Dissertation Abstracts International, Section B the Sciences and Engineering.

Hage, J., & Finsterbusch, K. (1987). Organizational change as a development strategy. Colorado: Lynne Rienner Publishrs.

Henrique, T. M. G. (1999). Características da liderança criativa nas organizações públicas e privadas. Dissertação de Mestrado. PUC – Campinas.

Hill, K. G., & Amabile, T. M. (1993). A social psychological perspective on creativity: intrinsic motivational and creativity in the classroom and workplace. Em S. G. Isaksen, M. G. Murdock, R. L. Firestein, & D. J. Treffinger (Eds), Understanding and recognizing creativity: The emergence of a discipline. (pp. 400-432). Norwood, N.J.: Ablex.

Hitt, M. A. (1975). The creative organization: tomorrow's survivor. Journal of Creative Behavior, 9 (4), 283-290.

Hutz, C.S. (2003). Avaliação psicológica no Brasil: Situação atual e desafios para o futuro [Resumo]. Em Associação de Pesquisa em Psicologia (Org.), Resumos do III Congresso Norte Nordeste de Psicologia, Construindo a psicologia brasileira: desafios da ciência e prática psicológica. (p. 18). João Pessoa: Associação de Pesquisa em Psicologia.

ITC – Comisión Internacional de Tests (2001). Diretrizes internacionais para el uso de los tests. <http://www.cop.es/tests/Diretrizes.html>, consultado em 04/12.

Isaksen, G. Scott, Lauer, J. K, Ekvall, G. & Britz, A. (2001). Perceptions of best and climates for creativity: preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. Creativity Research Journal, 13 (2), p.171-184.

Jabri, M. M. (1986). Development and use of organizational climate mapping in research and development team. R & D Management, 16, p. 36-43

James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. Psychological Bulletin, 81 (12), 1096-1112.

Jesus, S. L. (2002). Clima organizacional: o caminho para o sucesso da empresa. Gestão, www.skywalker.com.br/artigos/

Kao, J. J. (1992). Overview to entrepreneurship, creativity & organization. In J. J. Kao (Ed.), Managing creativity (p. 1-12). Englewood Cliffs: New Jersey: Prentice Hall.

Katz, H. S. (2002). O relacionamento da motivação essencial, estilos e tolerância cognitiva de ambigüidade e criatividade em cientistas. Dissertation, Abstracts International- Section B. The Sciences and Engineering.

Kirton, M. J. (1999). Kirton Adaption-Innovation Inventory (KAI) – manual (3rd ed.) Hartfield, UK: Occupational Research Centre.

Kivimäki, M.; Kuk, G.; Elovainio, M.; Thomson, L.; Kalliomäki-Levanto, T. & Heikkilä, A. (1997). The team climate inventory (TCI) – four or five factors? Testing the structure of TCI in samples of low and high complexity jobs. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70, p. 375-389.

Klaue, E. G. (2003). Análise do grau de satisfação dos funcionários da companhia de saneamento do Paraná – SANEPAR, após a implantação das unidades de negócio. Dissertação de Mestrado. UFSC-Florianópolis.

Kneller, G. F. (1978). Arte e ciência da criatividade. São Paulo: Ibrasa.

Koene, Bas A. S., Vogelaar, Ad L. W., Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: local leadership effect in chain organizations. Leadership Quarterly, 13, ISS: 3, p. 103.

Koys, D. e DeCotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. Human Relations, 44, 265-285.

Laros, J. A. e Puente-Palacios, K. E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. Estudos de Psicologia, 9(1), 113-119.

Leal Filho, J. G. (2002). Gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional: estudos de multicasos. Tese de doutorado. UFSC-Florianópolis.

Lubart, T. I. (1999). Creativity across cultures. Em R. J. Sternberg (org), Handbook of creativity p. 339-350. New York.

Machado, L. A. S. (2000). O clima organizacional de uma empresa bancária e o seu processo participativo para re-construção desse clima. Dissertação de Mestrado. UFSC-Florianópolis.

Maia, I. C. (2002). Aplicação de treinamento a distância numa organização empresarial utilizando a intranet. Dissertação de Mestrado. UFSC- Florianópolis.

Malvezzi, S. (2004). A pesquisa sobre identidade e carreira profissional - um desafio para psicologia organizacional. Em Bastos, A. V. B. (coord.), A ocupação do psicólogo: um exame à luz das categorias da psicologia organizacional e do trabalho: X Simpósio de Pesquisa e Intercâmbio Científico, R 015, p.19.

Mendes da Luz, M. A. (2001) A influência da cultura e clima organizacional na predisposição da empresa às mudanças. Dissertação de Mestrado. UFSC-Florianópolis.

Moos, R. H. (1986). Work as a human context In: M. S. Pallak & R. O. Perloff (1986). Psychology and Work: Productivity, Change and Employment, p. 9-52.

Moran, E. T. e Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. Human Relations, 45, n.1.

Morgan, D. W.; Hammer, W. C. (1982). Organization behavior. An Applied Psychological Approach. Business Publications.

Motta, P. R. (1991). Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record.

Moukwa, M. (1995). A structure to Foster creativity: An industrial experience. Journal of Creative Behavior, 29 (1), 54-71.

Nacfur, A., Ligocki, M. (2003). Cliente interno versus cliente externo. www.embrapa.br/ouvidoria/clienteinternoversusclienteexterno. Brasília.

Noronha, A. P. P., Freitas, F. A. e Ottati, F. (2003). Análise de instrumentos de avaliação de interesses profissionais. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 19 (3) p. 287-291.

Noronha, A. P. P., C. M. M. (2003). Parâmetros psicométricos: estudo comparativo entre testes de inteligência e de personalidade. Psicologia: Reflexão e Crítica, 16 (1) p. 177-182.

Neves, J. G. (2000). Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos. Lisboa: Editora RH.

Novelli, L. (1993). Using alternative perspectives to build more robust theories of organizational creativity. In S. G. Isaksen, M. G. Murdock, R. L. Firestein & D. J. Treffinger (Eds), Understanding and recognizing creativity: The emergence of discipline (p. 281-295). Norwood, N. J.: Ablex.

Odiorne, G. S. (1990). APO II – Administração por objetivos. Rio de Janeiro: Record.

Oliveira, N. R. (1990). Clima organizacional da EMBRAPA. Dissertação de Mestrado. USP, SP.

Pacheco da Luz, J. (2001). Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o BESC. Dissertação de Mestrado. UFSC-Florianópolis.

Paludo, O. F. (2000). Comportamento pró: a interferência da prescrição e da pressão temporal no trabalho sobre o comportamento do ser humano. Dissertação de mestrado. UFSC-Florianópolis.

Pasquali, L. (Org.) (1999). Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração. Brasília: LabPAM / IBAPP.

Pasquali, L. (Org.) (2001). Técnicas de exame psicológico (TEP) - manual, volume I: Fundamentos das técnicas psicológicas. São Paulo: Casa do Psicólogo, Conselho Federal de Psicologia.

Pathak, R. D.; Chauhan, V. S.; Dhar, V.; Pestonjee, D. M.; Reddy, N. (2002). Effect of personal and situational variables managerial effectiveness: An empirical study. International Journal of Management, 19 (1), p.27. India.

Payne, R. L. e Mansfield, R. (1977). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarquical position. Administrative Science Quartely, 18, (4), p.515-526.

Pereira Filho, J. L. (1996). Inovação e criatividade em organizações brasileiras: um estudo piloto de casos nacionais. Dissertação de mestrado, FGU Escola de Administração de Empresas, S.P.

Pilati, R., Borges-Andrade, J. E. (2004). Estudo empírico dos antecedentes de medidas de impacto do treinamento no trabalho. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 20 (1), 1-13.

Puente-Palacios, K. (1995). Influência das características pessoais e ambientais na avaliação do clima social do trabalho. Revista de Administração, 30 (3): 73-79.

Raudsepp, E. (1988). Creative climate checklist: 101 ideas. In R. L. Kuhn (Ed.), Handbook for creative and innovative manager (p. 172-182). New York: McGraw-Hill.

Reis, C. L. (2001). Escala de adjetivos contextualizados para a avaliação da pessoa criativa. Dissertação de Mestrado. PUC – Campinas.

Rickards, T. e Jones, L. J. (1991). Towards the identification of situational barriers to creative behaviors. The development of a self-report inventory. Creativity Research Journal, 4, (4) p.303-315.

Rizzatti, G. (2002). Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras. Tese de Doutorado. UFSC-Florianópolis.

Rogers, C. R. (1954). Toward a theory of creativity. E T C: a review of general Semantics. 11: 249-260.

Rosenfeld, R., & Servo, G. (1984). Business and creativity. The Futurist, August 21-26.

Rossi, G. (1996). Psicologia escolar e escolas públicas: necessidades e expectativas de diretores e professores. Resumos do III Congresso Nacional de Psicologia Escolar. Rio de Janeiro: UERJ.

Rydz, J. S. (1986). Managing innovation. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.

Sá Leitão, J. S., Guimarães, T. A. e Rosal, M. A A (1998). Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica. ENANPAD. (texto em CD-Rom, 1-15). Foz do Iguaçu.

Sant'anna, A. S., Moraes, L. F. R. E Kilimnik, Z. M. (2005). Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. RAE-eletrônica, 4(1), 1-23.

Santeiro, T. V., Santeiro, F. R. M. e Andrade, I. R. (2004). Professor facilitador e inibidor da criatividade segundo universitários. Revista Psicologia em Estudo, 9. (1) p. 95-102.

Santos, N. M. B. F. (1983). Clima organizacional: um estudo em instituições de pesquisa. Dissertação de Mestrado, USP. S.P.

Santos, P. N. (2001). A aplicabilidade de testes atitudinais para identificação das características intraempreendedoras. Dissertação de Mestrado. UFSC-Florianópolis.

Seixas, J. C. (1993). Avaliação da qualidade do ambiente de trabalho de um banco público utilizando uma escala de ambiente de trabalho. Dissertação de Mestrado, UNB. Brasília.

Sethia, N. K. (1995). The role of collaboration in creativity. Em C. M. Ford & D. A. Gioia (Eds.), Creative action in organizations (pp. 100-105). London.

Siegel, S. M. e Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. Journal of Applied Psychology, 63, (5), p.553-562.

Silva, N. T. (2003). Clima organizacional: uma proposta de fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior. Dissertação de Mestrado. UFSC-Florianópolis.

Silvers, B. (1990). Além do sucedâneo da motivação. Revista de Administração de Empresas, 30 (1) p. 89-99.

Simonton, D. K. (1994). Greatness. Who make history and why. New York: The Guilford Press.

Sims, Jr. H. P. e La Fallette, W. R. (1975). Is satisfaction redundant with organizational climate? Organizational Behavior and Human Performance, 13, p.267-278.

Schneider, B. (1985). Organizational behavior. Annual Review of Psychology, 36, p.573-611.

Schultze, J. P. S. (2004). A importância do clima organizacional e suas dimensões para a gestão dos recursos humanos. Revista CCEI, 8 (14), 7-14.

Schuster, F. E., Dunning, K. E., Morden, D. L., Hagan, C. M., Baker, T. E., & McKay, I. S. (1997). Management practice, organization climate and performance. Journal of Applied Behavioral Science, 33, 209-226.

Shalley, C. E.; Gilson, L. L. e Blum, T. C. (2000). Requisitos de criatividade compatíveis com o ambiente de trabalho: efeitos de satisfação e intenções. Journal academy of management, 43 (2): 215-223.

Sternberg, R. J. (1988). A three-facet model of creativity. Em R. J. Sternberg (org), The nature of creativity. Contemporary psychological perspectives. Cambridge: Cambridge University Press.

Sternberg, R. J. (1991). A theory of creativity. Trabalho apresentado no: XIV School Psychology Association Colloquium. Braga, Portugal.

Sternberg, R. J. e Lubart, T. I. (1991). Na investment theory of creativity and its development, 34, 1-31.

Sternberg, R. J. e Lubart, T. I. (1993). Creative giftedness: a multivariate investment approach. Gifted Child Quarterly, 37 (3), 7-15.

Sternberg, R. J. e Lubart, T. I. (1995). Defying the crowd. Cultivating creativity in a culture of conformity. New York: The Free Press.

Sternberg, R. J. e Lubart, T. I. (1996). Investing in creativity. American Psychologist, 51, p. 677-688.

Souza, E. L. P. (1977). Diagnóstico do clima organizacional. Revista de Administração Pública, 11 (2): 58-141.

Souza, E. L. P. (1983). Clima e estrutura de trabalho. Revista de Administração, 18, (3) p.14-18.

Talbot, R. J. (1993). Creativity in the organizational context: implications for training. Nurturing and Developing Creativity: The Emergence of a Discipline. In: Isaksen, S. G.; Murdock, M. C., Firestien, R. L., Treffinger, D. J. Ablex publishing corporation, New Jersey.

Torrance, E. P. (1965). Rewarding creative behavior, New Jersey: Prentice Hall.

Turner, S. M., DeMers, S. T., Fox, H. R. & Reed, G. M. (2001). APA's Guidelines for test user qualifications an executive summary. American Psychologist, 56(12), 1099-1113.

Van de Ven, A. H.; Angle, H. L. & Poole, M. S. (1989). Research on the management of innovation: the Minnesota studies. Harper & How Publishers, N Y. p. 12.

Viante, R. J. (2001). O grau de comprometimento humano na empresa: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado. UFSC-Florianópolis.

Vielmo, F. R. (2000). Cultura e clima organizacional. SBDG, www.sbdg.org.br/publicacoes/artigos/.

Waters, L. K.; Roach, D. & Batlis, N. (1974). Organizational climate and job-related attitudes. Personnel Psychology, 27, p. 465-476.

Wechsler, S. M. (1993). Criatividade: descobrindo e encorajando. São Paulo: Editora Psy.

Wechsler, S. M. (1993^a). É possível estimular a criatividade na escola respeitando-se os estilos de aprender?. In: Souza, D. G., Bori, C. M., Matos, M. A. Zannom, C. M. L. C. , De Oliveira, Z. M. , Rubiano, M. R. B. & Rozestraten, R. J. A. (orgs). Resumos da XXIII Reunião Anual de Psicologia. São Bernardo do Campo,.FCA, p. 366.

Wechsler, S. M., Soligo, A. e Crespo, M. L. F. (1996). A importância da disciplina criatividade nos cursos de psicologia, na visão de professores universitários. Resumo do III Congresso Nacional de Psicologia Escolar. Rio de Janeiro: UERJ.

Wechsler, S.M. (1999). Guia de procedimentos éticos para a avaliação psicológica. Em S. M. Wechsler & R.S.L. Guzzo (Orgs.), Avaliação psicológica. Perspectiva internacional (pp. 133-141). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Wechsler, S. M. (2001a). Princípios éticos e deontológicos na avaliação psicológica. Em L. Pasquali (Org.), Técnicas de exame psicológico (TEP) – manual, volume I, Fundamentos das técnicas psicológicas. São Paulo: Casa do Psicólogo, Conselho Federal de Psicologia.

Wechsler, S. M. (2001b). Criatividade na cultura brasileira: uma década de estudos. Psicologia: teoria, investigação e prática, 6 (1), 215-226.

Wintringham, A. B. (1971). Management's role in the creative climate. Em G. A. Davis & J. A. Scott (Eds), Training creative thinking. Conference: How to develop engineering creativity (pp. 85-94). New York: Holt.

Yong, L. M. S. (1994). Managing creative people. The Journal of Creative Behavior. 28 (1) p. 58-72.

Xavier, O. S. (1986). Clima organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração. Revista de Administração. 21 (4): 33-48.

Zaleweska, A. M. (2000). Adaptacja Kwestionariusza orientacja na wartosci zawodowe seiferta I bergmana faz warunkow polskich. Studia Psychologiczne, 38 (1): 57-77.

Zaleznick, A. (1985). Organizational relity and psychological necessity. In Kuhn, R. L. ed Frontiers in Creative and Innovative Management (readings). Harper & How.

ANEXO I

Fernandópolis,.....de.....2005

Prezado Diretor.

Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de construir e validar um instrumento para o diagnóstico do clima criativo em organizações empresariais. A sua colaboração é extremamente importante porque muitos funcionários deixam de ser criativos em seu trabalho por existir barreiras que muitas vezes os impedem de desenvolver o seu potencial criativo.

A nossa pesquisa deverá ser aplicada em funcionários maiores de 18 anos, em instituições públicas e privadas no interior de São Paulo. Inicialmente será feito um contato com os funcionários, em seu ambiente de trabalho, a fim de convidá-los para participar desse estudo.

A administração dos questionários será feita de maneira individualizada, não sendo estabelecido tempo para preenchimento. Assim sendo, o funcionário poderá participar da pesquisa durante o horário de trabalho, se houver permissão da instituição.

As variáveis que compõe o nosso instrumento são as seguintes: alegria e dinamismo, liberdade para criar, discussões e debates, tempo para idéias, ludismo e humor, ausência de conflitos, confiança e abertura, desenvolvimento e ascensão, correr risco, suporte a inovação, salários e benefícios, tolerância às diferenças, processo de comunicação e desafio e motivação. A participação é voluntária, podendo ser interrompida a qualquer momento. Ressaltamos que o nome da instituição e os resultados dos funcionários que participarem dessa pesquisa não serão divulgados em qualquer comunicação pública.

Agradecemos desde já a sua colaboração e nos colocamos ao seu dispor para quaisquer esclarecimentos que fizerem necessários.

Atenciosamente,

Mari Lucia Figueiredo Crespo
Doutoranda do Curso de Psicologia
PUC – Campinas

DECLARO ESTAR DE ACORDO COM A PESQUISA ACIMA CITADA

Nome da Instituição.....

Nome do Diretor.....

Assinatura do Diretor.....

Local e Data.....

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (para profissionais com idade acima de 18 anos)

Eu, Mari Lucia Figueiredo Crespo, aluna do curso de Pós-graduação – Doutorado em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Campinas – venho solicitar o seu consentimento e colaboração no sentido de participar de uma pesquisa intitulada: “Construção e validação de um instrumento de clima para criatividade nas organizações”, que será realizada com funcionários de organizações públicas e privadas.

Essa pesquisa tem como objetivo geral construir e validar um instrumento para o diagnóstico do clima criativo em organizações empresariais.

As variáveis que compõe o nosso instrumento são as seguintes: alegria e dinamismo, liberdade para criar, discussões e debates, tempo para idéias, ludismo e humor, ausência de conflitos, confiança e abertura, desenvolvimento e ascensão, correr risco, suporte a inovação, salários e benefícios, tolerância às diferenças, processo de comunicação e desafio e motivação. Essa pesquisa não envolve risco psicológico, por se tratar de temas relacionados ao trabalho.

Espera-se que esta pesquisa contribua de forma científica tanto para o processo de melhoria do clima como também para o desenvolvimento do potencial criativo no ambiente de trabalho.

É assegurado o anonimato sobre a identidade dos participantes, assim como do estabelecimento em que trabalham.

É garantida ao participante a liberdade de recusar ou retirar o consentimento sem nenhuma penalização mesmo que já tenham iniciado o preenchimento do questionário. Os dados serão trabalhados e analisados de forma que se mantenha o sigilo e a privacidade dos participantes.

Eu.....

após ter lido e entendido as informações e esclarecido todas as minhas dúvidas referentes a este estudo, CONCORDO VOLUNTARIAMENTE em dele participar.

Assinatura do participante

Data-----/-----/2005