

GABRIELA FABBRO SPADARI

**CONSTRUÇÃO DE ESCALA DE POTENCIAL
CRIATIVO PARA ORGANIZAÇÕES**

PUC-CAMPINAS

2015

GABRIELA FABBRO SPADARI

**CONSTRUÇÃO DE ESCALA DE POTENCIAL
CRIATIVO PARA ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia do Centro de Ciências da Vida – PUC-Campinas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Psicologia como Profissão e Ciência.

Orientadora: Profa. Dra. Tatiana de Cássia Nakano.

PUC-Campinas

2015

Ficha Catalográfica
Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas e
Informação - SBI - PUC-Campinas

t158
S732c

Spadari, Gabriela Fabbro.
Construção de escala de potencial criativo para organizações /
Gabriela Fabbro Spadari. – Campinas: PUC-Campinas, 2015.
149p.

Orientadora: Tatiana de Cássia Nakano.
Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Cam-
pinas, Centro de Ciências da Vida, Pós-Graduação em Psicologia.

Inclui anexo e bibliografia.

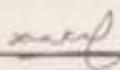
1. Psicologia aplicada. 2. Psicologia - Avaliação. 3. Ambiente de
trabalho. 4. Criatividade - Testes. 5. Testes psicológicos. 6. Comporta-
mento organizacional. I. Nakano, Tatiana de Cássia. II. Pontifícia Uni-
versidade Católica de Campinas. Centro de Ciências da Vida. Pós-
Graduação em Psicologia. III. Título.

22. ed. CDD – t158

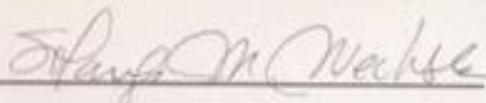
GABRIELA FABBRO SPADARI

**CONSTRUÇÃO DE ESCALA DE POTENCIAL
CRIATIVO PARA ORGANIZAÇÕES**

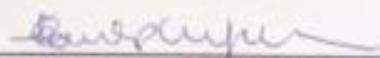
BANCA EXAMINADORA



Presidente Profa. Dra. Taiana de Cássia Nakano



Profa. Dra. Solange Muglia Wechsler



Profa. Dra. Ana Paula Porto Noronha

PUC-Campinas

2015

Dedico essa dissertação de Mestrado às pessoas que amo e que acreditaram nesse sonho. Em especial ao meu pai Fernando, minha mãe Ione e ao meu ídolo e amigo Geraldo Ballone.

AGRADECIMENTOS

Dois anos se passaram, e com eles um sonho tornou-se realidade. Ao olhar para essas páginas, penso na caminhada que fiz para chegar até aqui. Foi uma caminhada com obstáculos, estradas que não me levaram ao destino e até mesmo estradas sem saída. Muitas vezes, ao longo dessa caminhada, precisei olhar para trás e voltar. Aprendi que a humildade é fundamental para chegarmos onde almejamos e que voltar, muitas vezes é a melhor escolha.

Caminhar é movimento, é aprendizado, é luta diária, é conhecimento. E ao longo desta, conheci meus anseios, minhas forças, minhas fraquezas e muitas pessoas que também estavam nessa jornada e se juntaram a mim na grande caminhada. Ao lado delas, a caminhada não se tornou mais fácil, pois para descobrir o caminho precisei olhar para dentro, para o meu coração. Mas, essas pessoas foram fundamentais, o verdadeiro alicerce, afinal foram elas que me ampararam quando acreditei não ter mais forças ou, até mesmo, estar completamente perdida. Essas pessoas me encorajavam a descobrir o novo caminho, a nova estrada e pareciam ter certeza, que nem eu mesma tinha, de que chegaria ao destino.

Hoje, depois dessa grande aventura, tenho a certeza de que a vida é feita de desafios, do caos, da força, da determinação e mais do que isso, daquela força interior que nos guia e nos dá a certeza de que vamos conseguir. Força esta, que construímos ao lado das pessoas que amamos e que compartilham dos nossos sonhos.

Agradeço, com muito amor, ao meu pai **Fernando José Spadari** e à minha mãe **Ione Elizabete Fabbro Spadari**, que são minha base e me ensinaram os valores mais importantes que eu precisava para caminhar, sempre me encorajando a descobrir e acreditar. Eu amo vocês.

Ao meu ídolo, professor e amigo **Geraldo Ballone** que há anos plantou em mim a semente do conhecimento, da coragem e da confiança, uma das pessoas mais importantes na minha vida, meu muito obrigada.

À minha família, meus tios, **Ênio, Inês e Leda** e meus primos, especialmente à **Caroline e Thaís**, que sempre estiveram presentes na minha caminhada. À minha amada madrinha **Ida Catharina Fabbro**, que sempre contribuiu para o meu crescimento, nunca se cansando de ensinar.

À minha querida professora, amiga e inspiração **Claudiane Aparecida Guimarães**, que me apresentou o caminho da ciência e me encorajou a segui-lo. Você sempre estará na minha memória e coração, muito obrigada.

Agradeço com muito carinho e estima à minha orientadora, professora **Tatiana de Cássia Nakano**, que mais do que me guiar nesse sonho, esteve presente em todos os momentos mais importantes para sua concretização. Tati, sem você nada disso se tornaria realidade, sempre paciente em ensinar, sendo mais que uma orientadora, uma verdadeira companheira e amiga. Meu eterno muito obrigada a você que levarei para toda minha vida.

À **Profa. Dra. Solange Muglia Wechsler**, pelos ensinamentos e pela oportunidade em aprender tanto com a senhora. Muito Obrigada.

Agradeço à grande amiga e colega **Maristela Volpe dos Santos**, que esteve sempre ao meu lado, compartilhando minhas angústias e vibrando com minhas conquistas. Amiga, obrigada por estar ao meu lado, me entendendo e respeitando meus anseios, eu cresci muito ao teu lado, você sempre estará no meu coração e fará parte dessa história.

Aos meus companheiros de jornada **Carolina Campos, Karina Oliveira e Rauni Alves**, com os quais muito aprendi, e especialmente à **Talita Fernanda Silva**,

Priscila Zaia, Evandro Peixoto, Luisa Gomes e a **Márcia Calixto** que sempre me auxiliaram e compartilharam pacientemente seus conhecimentos acadêmicos. Muito obrigada queridos amigos.

Agradeço às pessoas que foram os meus contatos nas organizações e que abriram as portas para que eu pudesse desenvolver meu trabalho. Em especial ao **Téo Feola**, que me acompanhou nesse processo e acreditou no meu trabalho.

Aos professores que aceitaram compor a **banca examinadora**, tanto de qualificação, como a de defesa, contribuindo para meu aprendizado.

Ao **CNPq** por me conceder a bolsa de estudos durante todo o Mestrado, sem a qual esse sonho não se tornaria realidade.

“Dreams are made possible if you try”

Terry Fox

“Se podemos sonhar, também podemos tornar nosso sonho realidade”

Walt Disney

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS.....	ii
EPÍGRAFE.....	v
RESUMO.....	x
ABSTRACT.....	xi
APRESENTAÇÃO.....	xii
CRIATIVIDADE.....	16
Definição e importância da Criatividade.....	16
Características das Pessoas Criativas.....	19
Avaliação da Criatividade.....	25
Criatividade no Contexto Organizacional.....	29
Revisão de pesquisas sobre criatividade no contexto organizacional.....	37
OBJETIVOS.....	56
Objetivo Geral.....	56
Objetivo Específico.....	56
MÉTODO E RESULTADOS.....	57
Estudo 1: Construção de instrumento.....	57
Participantes.....	57
Instrumento.....	58
Procedimento.....	59
Resultados.....	60
Estudo 2: Busca por evidências de validade baseadas no conteúdo.....	64
Participantes.....	65
Instrumento.....	66
Procedimentos.....	66
Resultados.....	68
Discussão.....	75
Estudo 3: Evidências de validade baseadas na estrutura interna.....	80
Participantes.....	80
Instrumento.....	81

Procedimentos.....	81
Resultados.....	82
Discussão.....	87
Estudo 4: Evidências de validade com base na relação com variáveis externas.....	93
Participantes.....	93
Instrumentos.....	94
Procedimentos.....	97
Resultados.....	98
Discussão.....	102
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	114
REFERÊNCIAS.....	118
ANEXOS.....	133
Anexo 1 – Carta de autorização para realização de pesquisa em organizações (Estudo 1)	134
Anexo 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido de pesquisa para funcionários (Estudo 1).....	136
Anexo 3 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para juízes (Estudo 2).....	138
Anexo 4 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para Organizações (Estudos 3 e 4).....	140
Anexo 5 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para Funcionários (Estudos 3 e 4).....	142
Anexo 6 – Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa.....	144
Anexo 7 – Respostas provenientes do questionário referente ao Estudo 1.....	147

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Amostra dos estudos por base de dados e total.....	42
Tabela 2 – Temática e construtos avaliados em conjunto com a criatividade.....	43
Tabela 3 – Revistas em que os artigos foram publicados.....	46
Tabela 4 – Tipo de estudo.....	47
Tabela 5 – Métodos e instrumentos utilizados.....	48
Tabela 6 - Características criativas selecionadas, definições e itens correspondentes.....	62
Tabela 7 - Estatística Kappa obtida entre cada juiz e a classificação ideal do instrumento.....	72
Tabela 8 - Análise Paralela dos dados reais e dados aleatórios.	84
Tabela 9 - Matriz de componentes da Escala de Potencial Criativo Organizacional..	84
Tabela 10 - Estatística descritiva.	98
Tabela 11 - Correlação de Spearman entre as medidas dos dois instrumentos.....	100
Tabela 12 - Correlação entre os itens da Escala de Potencial Criativo Organizacional e as medidas do Teste Pensando Criativamente com Palavras de Torrance.....	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Produção científica por ano de publicação.....	40
Figura - <i>Scree Plot</i> resultante da análise fatorial.	83

RESUMO

SPADARI, Gabriela Fabbro, Construção de escala de potencial criativo para organizações. 2015. 119p. Dissertação (Mestrado em Psicologia como Profissão e Ciência) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências da Vida, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Campinas, 2015.

O presente estudo teve como objetivo a construção de uma escala para avaliação de características de criatividade no contexto organizacional, assim como a condução dos primeiros estudos de investigação de suas qualidades psicométricas. Para isso, quatro estudos foram realizados. O primeiro visou a construção do instrumento, baseando-se na entrevista com 10 líderes, gerentes e supervisores a fim de levantar e conhecer as principais características da criatividade valorizadas no ambiente organizacional. Como resultado, 18 características foram selecionadas e deram origem, cada uma, a dois itens da escala, de maneira que a mesma ficou composta por 36 itens. O segundo estudo buscou evidências de validade de conteúdo através da análise de juízes (cinco estudantes de pós-graduação atuantes na área de avaliação psicológica), cujas respostas, analisadas em termos de adequação do item e estimativa da porcentagem de concordância, apontaram para resultados adequados em todos os itens, sendo que nove deles tiveram que passar por uma nova rodada de avaliação, após reformulação. O terceiro estudo, de análise da estrutura interna da escala foi realizado a partir de análise fatorial exploratória, partindo-se das respostas de 170 participantes (121 do sexo feminino). Os resultados apontaram para a existência de uma estrutura bifatorial, sendo o Fator 1, composto por 16 itens e chamado de “Bloqueios e barreiras à criatividade” envolvendo itens que relacionam-se de forma inversa à criatividade e o Fator 2, composto por 12 itens e intitulado “Atributos e características que favorecem a criatividade”, englobando itens que encontram-se relacionados diretamente à criatividade. Oito itens não apresentaram carga fatorial e foram excluídos. O quarto estudo visou encontrar evidências de validade com base na relação com variáveis externas. O Teste Pensando Criativamente com Palavras de Torrance foi tomado como critério, tendo sido respondido, juntamente com a escala, por uma amostra composta por 50 participantes (31 do sexo feminino), com idades entre 17 e 61 anos ($M = 32,96$; $DP = 11,47$). Os resultados mostram que o Fator 1 apresentou correlações significativas e negativas com a característica de Fluência ($r = -0,344$, $p \leq 0,05$), Flexibilidade ($r = -0,343$, $p \leq 0,05$) e Índice Criativo Verbal 2 ($r = -0,293$, $p \leq 0,05$). O Fator 2, por sua vez, não apresentou correlação significativa com nenhuma das medidas do Teste de Torrance. Uma segunda análise, a fim de investigar, separadamente, a correlação entre cada item da Escala de Potencial Criativo Organizacional e as características criativas avaliadas pelo Teste de Torrance foi realizada. Nove itens da escala apresentaram correlações significativas com as medidas do teste de criatividade verbal, sendo quatro pertencentes ao Fator 1 e cinco pertencentes ao Fator 2. Sugere-se que novos estudos sejam conduzidos com o instrumental, tomando-se outros critérios (tais como avaliações de supervisores, assim como outros instrumentos de avaliação da criatividade), bem como aqueles que visem a investigação da precisão da escala.

Palavras-chave: avaliação psicológica, construção de teste, validade do teste, criatividade em organizações.

ABSTRACT

SPADARI, Gabriela Fabbro, Construction of a Scale for Creative Potential in Organizations. 2015. 119p. Master's Theses (Masters in Psychology as a Profession and Science - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências da Vida, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Campinas, 2015.

The present study had the objective of creating a scale for the assessment of creativity characteristics in the organizational context, as well as to conduct initial exploration studies of its psychometric qualities. Four studies were performed, with the purpose of building the instrument first, based on an interview with 10 leaders, managers and supervisors in order to get to know the main characteristics of creativity that were valued in the organizational environment. As a result, 18 characteristics or features were selected and each gave rise to two items from the scale, in a way that it was composed of 36 items. The second study sought content validity evidence through content-related judge's analysis (five graduate students working in the field of psychological assessment), whose responses, analyzed in terms of appropriateness of the item and estimating the percentage of agreement, pointed suitable results in all items, and nine of them had to go through another round of assessment, after modifications. The third study designated as analysis of the scale's internal structure was carried out through exploratory factorial analysis, based on the responses of 170 participants (121 female). The results pointed the existence of a bifactorial structure, in which the factor 1, composed of 16 items was called "Blockade and Barriers to Creativity" involving items that were related to the opposite of creativity and factor 2, composed of 12 items and entitled "Attributes and Features which Encourage Creativity", including items that are directly related to creativity. Eight items did not present factor loading and were later left out. The fourth study aimed to find validity evidence based on its relationship with external variables. The test Thinking Creatively with Words from Torrance Tests was taken as a criterion, having been answered along with the scale, with a sample composed of 50 participants (31 females), aged between 17 and 61 years ($M = 32.96$; $DP = 11.47$). The results show that the Factor 1 displayed significant negative correlations with the Fluency characteristic ($r = -0.344$, $p \leq 0.05$), Flexibility ($r = -0.343$, $p \leq 0.05$) and Verbal Creative Index 2 ($r = -0.293$, $p \leq 0.05$). Factor 2, in turn, showed no significant correlation with any of the Torrance test measures. A second analysis was performed in order to investigate the correlation between each item separately in the Scale for Creative Potential and the Creativity Characteristics evaluated by the Torrance Test. Nine items from the scale showed significant correlations with measures of the verbal creativity test, with four belonging to Factor 1 and five belonging to Factor 2. It is suggested that further studies should be conducted with the instrument, considering other criteria (such as supervisor's appraisals, in addition to other tools of creativity assessment), as well as those targeting the investigation of the scale's precision

Keywords: psychological assessment, test construction, test validity, creativity in organizations.

APRESENTAÇÃO

Mais recentemente se tem feito notar um crescente interesse pelo construto da criatividade, nos mais diversos contextos, envolvendo tanto sua investigação científica quanto suas aplicações práticas (Nakano & Wechsler, 2006; Zanella & Titon, 2005). Considerada como uma característica positiva e relevante para o desenvolvimento humano (Charyton, Hutchinson, Snow, Rahman, & Elliot, 2009), os estudos têm identificado a criatividade como uma habilidade presente em todos os indivíduos, alterando-se somente seu nível (Beghetto & Kaufman, 2007). Como consequência, a ampliação, reconhecimento e análise das diversas formas de expressão criativa têm sido foco dos pesquisadores (Nakano & Wechsler, 2012).

O conceito está diretamente atrelado à criação de algo novo, seja um produto, uma técnica, ou uma maneira de compreender a realidade, de modo a impulsionar o afastamento dos modos tradicionais e generalizados de pensar e atuar (Garcia, Gomez & Torrano, 2013). Envolve a percepção de uma realidade não convencional, a qual permite a transformação de crenças e valores internos, descoberta de novos canais de comunicação (Ulbricht & Vanzin, 2013), assim como a criação de idéias, produtos e abordagens (Lins & Miyata, 2008). Para Torrance (1966), a criatividade é um processo no qual os indivíduos identificam dificuldades, formulam hipóteses, testam resultados e passam a perceber falhas (Torrance, 1966), definição adotada no presente estudo. Sendo assim, a criatividade passa a ser compreendida como um aspecto essencial para o desenvolvimento da sociedade (Predebon, 2001; Ulbricht & Vanzin 2013).

Mais recentemente, uma série de discussões a respeito da emergência ou da inibição do potencial criativo do indivíduo tem sido realizada (Alencar & Fleith, 2003a ; Alencar & Martinez, 1998; Sternberg & Lubart, 1995; Wechsler, 2008a), dada sua

importância na realização pessoal e profissional (Wechsler, 2008a). Ainda que a criatividade tem se mostrado valorizada em uma grande amplitude de contextos, a presente pesquisa terá como foco o contexto organizacional.

No ambiente de trabalho, a criatividade apresenta diferentes finalidades. Algumas delas envolvem a geração de novas ideias, diversificação de produtos, atendimento de demandas, recrutamento e manutenção de bons funcionários, além de solucionar desafios (Moraes & Lima, 2009; Oliveira, 2010; Torres-Oliveira, 2011; Wechsler, 2008a). A produção de novas ideias é extremamente valorizada pelas organizações, como forma de obter um valor diferencial (Almeida, Nogueira, Jesus & Mimoso, 2013), de modo a justificar o interesse pelo construto (Oliveira, 2010). No entanto, contraditoriamente a esse interesse crescente por pesquisas que visem à identificação do perfil de líderes criativos e formas inovadoras de atuar no mercado de trabalho, o que se tem encontrado, segundo Wechsler (2001), é um descompasso entre o desejo de possuir profissionais criativos nas empresas e as reais condições oferecidas para o cultivo e implementação de novas idéias, de modo que o desenvolvimento de trabalhos em nível empresarial faz-se essencial, ainda que nesse contexto o construto encontre-se pouco explorado (Nakano & Wechsler, 2007).

Nesse contexto, os estudos que envolvem a criatividade podem auxiliar as organizações a lidar com os desafios de forma inovadora (Morais & Lima, 2009), capacitar os profissionais, auxiliar no processo de contratação de profissionais competentes e capazes de agir de forma criativa (Oliveira, 2010), atuar de forma a superar a resistência a novas idéias, atender a necessidade de desenvolvimento de mudanças nas relações interpessoais e clima organizacional, conscientizar os funcionários acerca da sua capacidade de criação (Alencar, 2005). Como consequência,

a criatividade passou a ser considerada um elemento fundamental e requisito para que o indivíduo possa se candidatar ou preencher uma vaga (Lins & Miyata, 2008).

Atento à lacuna de estudos desenvolvidos em contextos organizacionais, o presente estudo teve como intuito contribuir para o conhecimento da criatividade nesse âmbito, por meio da proposta de criação de um teste de avaliação da criatividade em organizações. Embasado na percepção de que, na prática, diversas organizações afirmam ter a criatividade como pré-requisito para a contratação e até mesmo promoção no ambiente de trabalho, mas não contam com um instrumento que avalie de forma válida e fidedigna esse construto, especificamente nesse contexto, a proposta foi desenvolvida. Ainda que atualmente quatro instrumentos de avaliação da criatividade encontrem-se disponíveis para uso profissional, aprovados pelo Conselho Federal de Psicologia, nota-se que nenhum deles foi desenvolvido especificamente para ser utilizado no contexto organizacional. Como consequência, suas evidências de validade e normas não são voltadas à esse público, sendo marcados por amostras retiradas da população geral. Assim, amplos para serem empregados em todos os contextos, ainda que um deles (Escala de Estilos de Pensar e Criar) venha sendo amplamente utilizado nos ambientes organizacionais (Nakano, Campos, Silva & Pereira, 2011).

A fim de sanar essa lacuna, a realização deste estudo que considere características criativas específicas para a atuação profissional se justifica, visando atender a necessidade das empresas de avaliar previamente os candidatos, no momento de um processo de seleção, assim como acompanhar seus funcionários em processos periódicos avaliativos. Nesse sentido, acredita-se que essa proposta possa trazer benefício à psicologia, por meio da ampliação do conjunto de instrumentos à disposição

dos setores de Gestão de Pessoas e de Recursos Humanos (Santos, 2004). Para a sociedade em geral, os benefícios advindos da pesquisa envolvem principalmente a

possibilidade de uma avaliação científica e qualificada da sua criatividade no contexto laboral. Os resultados poderão ser utilizados no sentido de auxiliar os gestores na elaboração de programas de treinamento criativo. A partir dessa perspectiva, a justificativa social do estudo aqui apresentado se justifica.

Contudo, salienta-se que o presente trabalho constitui-se, até o momento, apenas o passo inicial para a criação de um teste que avalie essas características, afinal, sabemos que para tal criação, outros estudos de investigação de suas qualidades psicométricas são necessários, até sua disponibilização para uso comercial e profissional.

O presente trabalho se apresenta em quatro partes. A primeira, com o intuito de embasar, teoricamente, o processo de criação desta escala, contempla a revisão da literatura, originando a fundamentação teórica do trabalho. Apresenta compreensões históricas e definições do conceito de criatividade, as características de personalidade associadas à criatividade, a avaliação do construto e a criatividade no contexto organizacional. A segunda parte compõe-se pelos objetivos gerais e específicos da pesquisa, seguida dos métodos e resultados, separados por estudo: Estudo 1 – Construção de Instrumento; Estudo 2 – Busca por evidências de validade baseadas no conteúdo; Estudo 3 – Análise fatorial exploratória; Estudo 4 – Evidências de validade convergente. Posteriormente as considerações finais, referências e anexos são apresentados.

Definição e Importância da Criatividade

Historicamente, a criatividade passou por períodos distintos (Nakano, 2003), notadamente em relação à sua compreensão. Durante o século XVI, ela associava-se à loucura e a uma forma de intuição (Fink, Slamar-Habedl, Unterrainer & Weiss, 2012; Kneller, 1978), sendo relacionada, inclusive, a características psicopatológicas (Inzelberg, 2013) ou presença de loucura. Alguns expoentes criativos como Frida Kahlo, Leonardo da Vinci e Pablo Picasso, reafirmaram essa crenças, por apresentaram déficits ou serem julgados excêntricos (Richards, Kinney, Lunde, Benet & Merzel, 1988). Inicialmente, a criatividade também foi compreendida como inspiração divina (Wechsler, 2008a; Kneller, 1978). Posteriormente, em meados dos séculos XVII e XVIII o estreitamento entre arte, cultura e ciência contribuiu com o avanço acerca da conceituação da criatividade (Ximendes, 2010), de modo que tal característica passou a ser vista como um aspecto sadio e positivo do indivíduo.

Etimologicamente, a palavra “criatividade” deriva do termo latino *CREARE* que significa *fazer* e do grego *KRAINEN* significando *realizar* (Wechsler, 2008a). Relacionada ao Latim (*creatio* ou *creatus*), criar assume o significado de “trazer algo a existência”, ou “fazer crescer algo novo” (Glăveanu, 2013). Sua investigação toma destaque em meados de 1950, após o discurso de Guilford, ocasião em que ele aponta o abandono deste campo de estudo, juntamente com a relevância do construto no que diz respeito ao comportamento humano (Alencar, 1974; Isaksen & Murdock, 1993; Wechsler, 1999).

Como consequência, a criatividade passou a ser definida de diferentes formas, implicando ser um fenômeno complexo e de diversos enfoques (Wechsler, 2001; Ximendes, 2010). Sendo assim, os autores acreditam que a criatividade pode ser vista

de diferentes maneiras de acordo com a área de conhecimento que ela atua. Isso porque a criatividade marca-se pela interação entre processos cognitivos, características da personalidade, aspectos familiares, educacionais e variáveis ambientais (Nakano & Wechsler, 2006; Wechsler & Souza, 2011), consistindo em um construto complexo e multidimensional (Lizarraga, Baquedano & Closas, 2012; Zanella & Titon, 2005; Wechsler, 2001).

Sua importância ampara-se, principalmente, na constatação de que a criatividade é a forma de manifestar o potencial humano, através de atividades que geram produtos durante seu processo, levando o indivíduo a um melhor ajustamento em seu ambiente (Sakamoto, 2000). Sendo assim, de acordo com a mesma autora, é através da criatividade que o ser humano realiza a construção de seu destino e mundo, conscientizando-se a respeito de suas potencialidades, evoluindo e expressando-se, podendo assim, alterar parte de seu mundo. Ela implica na criação de novas ideias, produtos e abordagens, podendo ser um atributo pertencente a somente um único indivíduo e de suma importância para sua realização pessoal (Mundim & Wechsler, 2007; Nakano & Wechsler, 2006).

Nesse sentido, a retomada histórica permite perceber amplos avanços em relação à conceituação da criatividade, ainda que não se faça presente uma única definição consensual. Por tal motivo, de acordo com Wechsler (2006), a melhor e mais correta maneira de abordar e investigar a criatividade é através de uma abordagem multifacetada, que contemple essa multiplicidade de conceitos a respeito do construto da criatividade e instiguem pesquisadores a promover novos estudos, com o intuito de aprofundar, explicar e conceituar a respeito desse fenômeno (Kasbelt, Beguetto & Runco, 2010).

Nesse sentido, inúmeros aspectos referentes à criatividade vem sendo pesquisados (Alencar, 1974), notadamente o chamado esquema dos quatro “P’s”, os quais abrangem, segundo Eysenck (1999), os seguintes elementos: pessoa, processo, produto e ambiente (*Press*). O primeiro elemento descrito seria o *processo criativo*, sendo uma das dimensões responsáveis por explicar e descrever o construto da criatividade quantitativamente e qualitativamente (Nakano & Wechsler, 2012). Consistindo na produção de algo novo e original, esse aspecto diz respeito aos estágios de pensamento para se atingir uma ideia criativa, resolver problemas, tomar decisões, recombinar ideias e administrar seu pensamento durante o processo criativo (Alencar, Fleith & Bruno-Faria, 2010; Dias, Couto & Primi, 2009; Eysenck, 1999; Kaufman & Sternberg, 2007).

O segundo elemento, *produto criativo*, inclui as características dos traços criativos, levando em consideração a originalidade, a solução de problemas e a síntese. Esse construto abrange estudos que especificam como e por quem suas características podem ser avaliadas (Nakano & Wechsler, 2012). O produto sofre influências de diversas variáveis, como características da personalidade, cognitivas, motivacionais, biológicas e até mesmo o quesito sorte (Nakano & Wechsler, 2012; Wechsler, 2008a).

Em terceiro lugar, estaria a *pessoa criativa*, juntamente com seus traços de personalidade, temperamento, habilidades cognitivas, nível de inteligência, motivação e características pessoais, além das particularidades fisiológicas, hábitos e valores pessoais (Alencar *et al.* 2010; Nakano & Weschsler, 2012). De acordo com os autores, estudar dos traços de personalidade da pessoa criativa, acarreta benefícios no que tange a criatividade, uma vez que, a partir disso torna-se possível inibir os fatores que diminuem sua ocorrência de expressão. Algumas dessas características, descritas na

literatura, permeiam entre curiosidade, abertura ao novo, flexibilidade, autoconfiança, capacidade em assumir riscos, tolerância, persistência, dentre outras, abordadas posteriormente (Nakano & Wechsler, 2012; Lubart, 2007).

Por ultimo, o *ambiente criativo (Press)*, seria responsável por todos os fatores que abrangem situações externas e internas dos indivíduos e que influenciam na promoção ou inibição do potencial criativo (Alencar *et al.* 2010; Eysenck, 1999; Kaufman & Sternberg, 2007; Nakano & Wechsler, 2012). A partir disso, entende-se que o potencial criativo do indivíduo é moldado no ambiente, representado pela família, escola e sociedade (Ferreira & Candeias, 2007; Nakano & Wechsler, 2012).

Dado o foco da pesquisa, na identificação e mapeamento das características criativas valorizadas no contexto profissional / organizacional, o presente estudo terá como foco o aspecto relacionado à pessoa criativa, melhor explorado a seguir.

Características das Pessoas Criativas

Durante décadas de estudo da criatividade, destaque tem sido dado à investigação das características de personalidade presentes nas pessoas criativas, aspecto que mais tem atraído a atenção dos pesquisadores da área (Stein, 1974). Isso porque a capacidade de pensar de forma criativa e inovadora, somada à presença de atributos de personalidade que se associam à criatividade, tem sido apontada como um importante recurso de enfrentamento dos desafios atuais (Alencar & Fleith, 2003b).

Tais estudos vêm sendo desenvolvidos, principalmente, baseando-se em trabalhos biográficos sobre personalidades eminentes. Nesses trabalhos, os indivíduos criativos se descrevem ou são descritos por seus pares, apontando resultados

significativos entre a personalidade e a criatividade do indivíduo (Nakano & Castro, 2013).

Há tempos, pesquisadores tendem a relacionar características da personalidade com criatividade (Torrance, 1976) visto que determinados traços da personalidade podem facilitar o processo criativo (Mumford & Gustafsson, 1988). Atualmente, ainda existe dificuldade em demarcar um único perfil referente à pessoa criativa. Independente dessas dificuldades vale a pena ressaltar que os indivíduos criativos apresentam atributos similares (Nakano, Campos, Silva & Pereira, 2011). Diante dessa constatação, uma série de estudos visando a descrição da personalidade criativa passaram a ser apontados na literatura e salientadas por autores como Guilford (1972), Romo (2008), Torrance (1966), Wallach e Kogan (1965) e Wechsler (2008b).

O primeiro autor a apresentar esse foco foi Guilford (1972), ao propor a diferenciação dos conceitos de inteligência e criatividade. Enquanto o primeiro seria basicamente composto pelo pensamento convergente (busca de uma única solução correta para os problemas), o segundo seria marcado pelo pensamento divergente (base da criatividade), conforme apontado por Stersi e Hernandez (2011). Guilford, acreditava que criar estava fortemente relacionado à busca por soluções, dessa forma, seria através de um pensamento não linear que o indivíduo chegaria à solução de problemas, conseqüentemente criando algo novo (Steresi & Hernandez, 2011). Assim, admite-se a existência de quatro características (fluência, flexibilidade, elaboração e originalidade), definidas a seguir.

Fluência: habilidade de gerar um grande número de ideias, desprovida de censura nas respostas (Alencar & Fleith, 2003a; Wechsler, 2004a). Essa habilidade mostra-se

importante, pois quanto mais idéias tivermos, maiores serão as possibilidades de conseguirmos soluções adequadas (Wechsler, 2008a).

Flexibilidade: caracterizada pela mudança, seja ela na interpretação de algo ou no significado que se dá (Guilford, 1972). Compreendida como a visualização por diferentes pontos de vista (Wechsler, 2008a), demonstrando capacidade para produzir respostas variadas (Nakano, 2015). A mente criativa procura formas diferentes de idéias para resolver uma situação, considerando que não basta ter um grande número de soluções para um problema se todas são do mesmo tipo, ou tentam resolver o problema em uma mesma direção (Wechsler, 2004c).

Originalidade: respostas incomuns envolve a capacidade de ir além do óbvio (Alencar & Fleith, 2003a; Wechsler, 2004a). Definida como competência para produzir idéias que se afastam do senso comum, do evidente ou do banal, essa característica envolve ir além do óbvio, quebrar o jeito costumeiro de pensar, desenvolver possibilidades de soluções alternativas para os problemas (Nakano, 2015). Considerada, muitas vezes como sinônimo de criatividade, ela não é o único modo de expressão criativa (Wechsler, 2004c).

Elaboração: consiste na habilidade utilizada para o planejamento, organização e riqueza em detalhes (Guilford, 1972; Torrance, 2004). De acordo com Nakano (2015) e Wechsler (2008a), é uma característica bastante importante a ser desenvolvida, visto que muitas vezes o indivíduo tem uma boa idéia, mas acaba por apresentá-la de forma rude, incompleta, o que acaba por fazer com que a mesma seja rejeitada ou acabe por encontrar dificuldades em sua aceitação. Envolvem capacidades de planejamento e organização, essenciais para a resolução criativa de problemas (Wechsler, 2004c).

Influenciado pela abordagem cognitivista de Guilford, Torrance também destinou seus estudos as habilidades cognitivas relacionadas à criatividade (Alencar & Fleith, 2003b) baseando-se nas quatro características propostas por Guilford. Seus estudos foram iniciados em 1958 com o intuito de investigar quais medidas seriam preditoras de adultos criativos (Torrance, 2004). Entretanto, a partir de 1980, este autor passou, segundo Nakano e Primi (2012), a demonstrar a sua insatisfação com a limitação dos conceitos utilizados para avaliar a criatividade nos seus testes, uma vez que acabavam por reduzir a medida da criatividade à medida do pensamento divergente. Ainda segundo os autores, “a partir disso reelaborou sua avaliação, aumentando os indicadores da criatividade para quatorze, ao invés dos quatro propostos inicialmente, com a incorporação de novas categorias de análise e correção” (p.276). Com isso deixam de ser avaliados somente os aspectos cognitivos da criatividade, passando a serem avaliados também os aspectos emocionais (representados pelas características de expressão de emoção, combinação, movimento, perspectiva incomum, perspectiva interna, uso de contexto, extensão de limites, títulos expressivos, fantasia, analogias/metáforas), detalhadas a seguir, a partir dos apontamentos de Nakano (2015), Nakano e Wechsler (2006) e Wechsler (2008b).

Expressão de Emoção: as emoções têm sido vistas como facilitadoras dos processos de iluminação e inspiração ao permitirem soluções criativas para os problemas. Tais habilidades funcionariam como um efeito facilitador da criatividade (Nakano *et al.*, 2011).

Combinação de ideias: estabelece uma conexão entre dois elementos que, aparentemente são diferentes (Wechsler, 2004a). Ainda segundo a autora, seria o

momento de busca por informações e ligações entre os conteúdos armazenados na memória, na tentativa de conseguir uma solução para um dado problema.

Movimento: visto como facilitador do potencial criativo. É uma característica marcante da pessoa criativa, que sempre está buscando novas idéias e formas de expressá-las (Wechsler, 2004a).

Perspectiva incomum: obter informações a partir de diferentes ângulos ou perspectivas. Tem sido considerada como uma importante característica das pessoas criativas. Isso porque esse tipo de pessoa estaria aberta para voltar-se repetidamente a um objeto ou situação comum e percebê-la de modos diferentes e excitantes (Nakano, 2015).

Perspectiva interna: ver determinadas coisas sob uma perspectiva interna, busca pela essência e visão interna. Facilidade em visualizar as coisas além de seu exterior, de maneira a prestar atenção ao interno, à dinâmica de funcionamento das coisas (Nakano *et al.*, 2011).

Extensão de limites: Consiste na abertura psicológica frente a problemas de difíceis soluções, procurando soluções melhores com o intuito de solucionar o problema eficientemente. Envolve assumir riscos e superar obstáculos, estendendo os limites da sua experiência (Wechsler, 2004a).

Fantasia: expressão do imaginário ou irreal, oriundas de contos de fadas, experiências infantis e inspirações na literatura. Observada como uma oportunidade para a resolução de problemas (Nakano, 2015) visto que é uma das formas que permite o acesso a pensamentos inovadores, transformação dos sonhos em realidade, sendo ainda utilizada na resolução de conflitos internos (Wechsler, 2004a).

Analogia/Metáforas: nada mais é que a procura por semelhanças por coisas que não eram vistas como parecidas e

Uso de contexto: características que torna possível a compreensão do problema dentro de um universo maior, através da contextualização da solução (Nakano *et al.*, 2011). Especialmente útil para a comunicação de insights ou idéias inovadoras, visto que ajuda a reduzir a resistência à implementação da nova idéia e suas críticas. Comunicar a nova idéia de modo claro, contextualizado e relacionado a algo que já é conhecido, aumenta a possibilidade, da pessoa que recebe a informação, valorizar a idéia (Nakano, 2015).

Títulos Expressivos: habilidade verbal que permite, ao indivíduo, ir além da informação, na tentativa de expressar a essência da sua ideia (Wechsler, 2004a).

De modo similar, Lubart (2007) destaca outras seis características: (1) Perseverança: definida como a vocação do indivíduo a perseverar durante o trabalho independente dos obstáculos encontrados no caminho, chegando a uma produção criativa, (2) Tolerância à Ambiguidade: vista como um traço de personalidade estável, importante para a criatividade, pois pessoas com essas características aceitam com maior facilidade ideias e estímulos diversos, (3) Abertura às novas experiências: pessoas abertas demonstram curiosidade, vivendo o novo sem angústias, (4) Individualismo: importante traço na criatividade, pessoas individualistas se conformam menos com grupos, (5) Tomada de risco: pessoas que apresentam aversão em correr risco não são tão criativas como as que tomam iniciativas destacando-se dos demais. A tomada de risco aumenta a probabilidade de recompensa, (6) Psicotismo: relaciona-se com a criatividade, traço presente na população como um todo e diretamente ligado a características como agressividade, hostilidade e egocentrismo. Porém, esse traço, a maioria das vezes é encontrado em pessoas propensas a desenvolver perturbações psicóticas, por isso fica evidente a criatividade em doentes mentais.

Também Nakano (2015) complementa com as características de independência de julgamento (característica que permite que o indivíduo mantenha seu próprio foco de avaliação diante de avaliações externas, sem assumir uma postura defensiva), humor (relacionada à capacidade de brincar com idéias e elementos, combinando-os de maneira inesperada e engraçada. Sua importância ampara-se no seu efeito terapêutico, visto que ela ajuda a desenvolver uma visão positiva e cômica de seus problemas, de modo a facilitar as mudanças necessárias). Características similares também são destacadas por outros autores, podendo-se citar, como exemplo, Valentim (2008), segundo o qual os indivíduos criativos possuem características próprias, sendo portadores de características que os diferem dos demais (persistência, motivação, ousadia, sensibilidade, intuição, flexibilidade, autoconfiança, independência). Do mesmo modo Bruno-Faria, Veiga e Macêdo (2008) também apontam iniciativa, coragem, confiança e afinidade com o trabalho executado.

Como consequência, Barron e Harrington (1981) destacam a semelhança nas descrições apontadas por diversos pesquisadores, dentre as características citadas anteriormente, a qual permite inferir que o trabalho empírico na temática aponta para um conjunto relativamente estável de características centrais, as quais emergem como correlatos da realização criativa em muitos domínios. Essas características, vêm guiando a avaliação da pessoa criativa, notadamente constituindo-se como base para a elaboração de testes psicológicos com o intuito de avaliar tal construto.

Avaliação da Criatividade

O início do uso dos testes psicológicos foi marcado durante o fim do século XIX e início do século XX (Cunha, 2000). De acordo com a autora, a avaliação psicológica

teve influencia das principais vertentes de pensamento da época, priorizando o comportamento, o afeto e a cognição na organização e no funcionamento psíquico.

No início do século XX esquematizava-se as pioneiras tentativas de avaliar a criatividade (Morais, 2001), sendo que, a partir de então, distintas metodologias e instrumentos foram desenvolvidos. Usualmente avaliada utilizando comumente duas linhas de pesquisa, conforme apontado por Nakano e Wechsler (2007). Uma das linhas utilizadas é denominada qualitativa, evidenciada principalmente pela análise de biografias de pessoas que se destacaram socialmente. Posteriormente, temos a linha quantitativa, caracterizada basicamente pelo uso de instrumentos validados, precisos e fidedignos, como escalas, testes, inventários e questionários. Dessa maneira verifica-se a existência de uma variedade de medidas usadas para avaliar a criatividade encontrada na literatura, como por exemplo, os testes de pensamento divergente, inventários de atitudes e interesses, inventários de personalidade e bibliográficos, avaliações por professores, pares e supervisores (Nakano, 2003; Nakano & Wechsler, 2013).

Morais (2001) elaborou, de forma resumida, uma taxonomia dos instrumentos utilizados em avaliação da criatividade. Primeiramente, a autora cita os testes de pensamento divergente, como os de Torrance, Wallack e Kogan, sendo os mais utilizados na avaliação do potencial criativo, questionando critérios como fluência, flexibilidade, originalidade e elaboração. Em seguida, atenta para os inventários de atitudes e interesses, baseados na hipótese de que há atitudes e interesses que facilitam a expressão criativa. Em terceiro lugar, os inventários de personalidade, relacionando características da personalidade com a criatividade. À seguir, em quarto lugar, encontram-se os inventários bibliográficos, neste inventário os acontecimentos passados podem ser preditores de criatividade. Posteriormente, em quinto lugar, as avaliações de

professores, pares ou supervisores, enfatizando a importância da avaliação de pessoas próximas. E por último, em sexto lugar, a auto-avaliação, partindo do pressuposto que o indivíduo é quem tem o maior conhecimento sobre si mesmo.

De acordo com De La Torre (1991), as décadas de 60 e 70 foram um período de grande interesse pela criação de instrumentos, notadamente no cenário internacional. Porém, em relação à área da criatividade, muito pouco ou nada estava sendo feito, ressaltando a importância de novos estudos visando à compreensão da criatividade e a mensuração de comportamentos criativos. Isso porque a criação de instrumentos nacionais, apropriados para determinada cultura mostra-se essencial para a avaliação da criatividade, pois só assim a avaliação será realizada respeitando especificidades culturais (Wechsler 2001). Nesse sentido, faz-se notar, atualmente, a existência de quatro instrumentos validados e publicados para uso no país: Pensando Criativamente com Palavras de Torrance (Wechsler, 2004a), Pensando Criativamente com Figuras de Torrance (Wechsler, 2004b), Escala de Estilos de Pensar e Criar (Wechsler, 2006) e Teste de Criatividade Figural Infantil (Nakano, Wechsler & Primi, 2011). Os três primeiros avaliam esse construto em população de adolescentes e adultos (ensino médio e superior) e o último em crianças e adolescentes (ensino fundamental). Nesse sentido Wechsler e Nakano (2010) destacam o fato de que, considerando-se o processo interativo e a dinâmica das funções cognitivas, afetivas e sociais no desenvolvimento criativo, a avaliação da criatividade deve ser vista como um processo, sujeito a mudanças nos vários estágios da vida do indivíduo e de acordo com os padrões e valores culturais de cada país.

No entanto, ao se falar sobre a avaliação da criatividade não se pode deixar de citar que, ainda que muitos avanços tenham sido obtidos nas últimas décadas, tanto no

cenário nacional quanto internacional, alguns questionamentos persistem na área. Eles envolvem dúvidas sobre a validade das medidas, a qual tornou-se um desafio para os pesquisadores (Nakano, 2003), acerca da possibilidade de se avaliar um construto tão amplo (Wechsler, 2004c). Sendo assim, na dificuldade em encontrar um consenso para definir o fenômeno criativo (Parkhurst, 1999). Wechsler e Nakano (2002) atentam para três perguntas básicas: (1) É possível medir um construto tão complexo como a criatividade? (2) Por quê o interesse em se avaliar tal construto? (3) Quais aspectos devem ser considerados nessa avaliação?. As respostas, de acordo com as autoras, apontam para a existência de um número considerável de pesquisas e propostas para mensuração do processo, produto, pessoa e ambiente criativo, de maneira que a resposta pode ser positiva a todas as questões.

Considerando-se a possibilidade de sua avaliação e sua importância nos mais diversos ambientes, notadamente familiar, social, escolar e organizacional, o presente estudo será focado, a partir de agora, na investigação desse construto especificamente no ambiente de trabalho / organizacional. Nesses locais a investigação torna-se ainda bastante necessária dada o fato de que um número ainda reduzido de pesquisas vem sendo encontrados / desenvolvidas nesse contexto, conforme dados provenientes de revisão de literatura e estado da arte sobre criatividade. Wechsler e Nakano (2002), por exemplo, ao revisarem publicações brasileiras entre os anos de 1984 a 2002 encontraram somente um estudo nesse contexto (correspondendo a 2% da amostra analisada de publicações disponíveis na base de dados consultada). As mesmas autoras, em revisão posterior, relataram a presença de 13 trabalhos no período de 1984 a 2006, considerando-se publicações científicas e trabalhos acadêmicos sob a forma de teses e dissertações (13,7% do número total de trabalhos).

Do mesmo modo, Zanella e Tironi (2005) encontraram 8,5% das pesquisas realizadas junto a organizações e empresas, em análise das publicações provenientes de programas de pós-graduação em Psicologia. Alia-se a isso a constatação obtida por Bruno-Faria, Veiga e Macedo (2008), de que a maior parte dos trabalhos existentes na área constituem-se em “manuais práticos” de como tornar-se criativo, sendo raros os estudos científicos sobre o tema. Tais dados apontam para uma lacuna na investigação da criatividade no contexto organizacional, de modo a justificar o interesse da presente pesquisa. Conjuntamente, as dificuldades na avaliação da criatividade no contexto organizacional, tanto no momento de recrutamento e seleção de novos funcionários, quanto de acompanhamento periódico dos empregados, bem como o fato de que os programas de incentivo criativo organizacional acabam por ser elaborados de maneira generalizada, de forma a desconsiderar as diferenças individuais de personalidade ou as características próprias do grupo (Correia & Dellagnelo, 2004), agravam ainda mais o quadro.

Criatividade no contexto organizacional

No contexto organizacional houve um crescente interesse no construto da criatividade. Podemos explicar esse interesse das empresas, a partir de alguns movimentos que ocorreram no decorrer dos tempos. Segundo Chiavenato (2010), há algumas décadas o foco das organizações era unicamente mecanicista, concentrando-se em regras, métodos e procedimentos padronizados, não necessitando de melhorias ou ajustes. Esse modelo era centrado na hierarquia, no controle do desempenho dos colaboradores, nos cargos definidos e com atribuições delimitadas, além disso, havia regras e regulamentos rígidos e não havia flexibilidade ou probabilidade de mudança.

Com a globalização, as empresas passaram a exigir novas formas de atuação, a fim de tornarem-se competitivas a nível mundial (Kotler & Keller, 2012). Para essas empresas sobreviverem e continuarem desenvolvendo-se, elas precisaram mais do que nunca, ultrapassar as formas antigas de trabalho, aderindo a essa nova cultura (Echeveste, Vieira, Viana, Trez & Panosso, 1999). Sendo assim, algumas das características que eram vistas na era mecanicista passaram por ressignificações. De acordo com Paula (2013), as características mais marcantes desses novos tempos, giram em torno da flexibilidade, que passa a fazer parte das empresas, juntamente com a aprendizagem e a interligação entre sistemas. Nesse sistema, prezam-se por funcionários com iniciativa, espírito de equipe e gerentes que deleguem sem perder o controle da equipe. Ainda que possa ser notado um aumento no interesse da temática a nível laboral, Bruno-Faria, Veiga e Macêdo (2013) destacam a existência de lacunas na sistematização teórica.

Nessa nova era as organizações necessitam criar condições internas que estimulem a criatividade e a inovação de seus funcionários (Santos, 2004). A gestão da criatividade deveria ser uma das principais preocupações das empresas, que se vêem obrigadas a reinventar-se a fim de crescer, visto que a competição torna-se global (Terra, 2000). Esses fatores tem efeito direto na carreira e no ambiente, que passam a experimentar mudanças significativas (Paula, 2013). Tem-se feito notar um momento histórico marcado por intensas mudanças, cujo cenário tem valorizado, cada vez mais, as expressões criativas (Oliveira, 2010), dada sua compreensão enquanto importante recurso individual para lidar com os desafios atuais (Gonçalves, Fleith & Libório, 2011).

No entanto, indiferente a essa necessidade declarada, de profissionais criativos, o que se tem notado é a preferência, tanto nos ambientes educacionais quanto nos organizacionais, por pessoas que apresentam um estilo adaptador e não inovador. Tais denominações foram retiradas da teoria da Adaptação – Inovação de Kirton (1976). De acordo com o autor, o estilo inovador caracterizaria os indivíduos considerados indisciplinados, questionador de regras, que procura maneiras novas e diferentes de resolver problemas. Já o adaptador seria aquele que procura enfatizar a precisão, a eficiência, a disciplina e a atenção às normas. No trabalho, os indivíduos do tipo inovadores buscam redefinir e resolver problemas, questionando as estruturas existentes, sendo mais indisciplinados e tentam obter mudanças no seu ambiente, enquanto os adaptadores se mostrariam detalhistas, precisas e disciplinadas, preocupando-se mais em utilizar soluções já comprovadas do que encontrar novas idéias (Wechsler, 2003).

Nesse local o construto volta-se, principalmente, para os setores de gestão, recursos humanos, marketing, entre outros, dada sua possibilidade de atuar enquanto processo que envolve inovação e ganhos, não só para a empresa, mas também para os funcionários (Nakano, Campos, Silva & Pereira, 2011). Dessa forma, para acompanhar esse processo de globalização, o profissional necessita reformular seu perfil, aderindo a uma nova forma de pensar e liderar (Echeveste, *et al.*, 1999). Esse novo mercado procura indivíduos criativos e inovadores, que ajam de maneira rápida, criativa e competente (Oliveira, 2010), “pessoas adaptáveis, flexíveis e capazes de obter sucesso em contextos desafiantes, complexos e em constantes mudanças” (Candeias, Rebelo, Silva & Mendes, 2011, p.54).

No contexto organizacional, Martinez (2000) destaca que três focos devem ser trabalhados, considerando-se a complexidade da criatividade: indivíduos, grupos e organização como um todo. Entretanto, de acordo com Nakano, *et al.* (2011), “o que se nota é que, enquanto ideal a ser seguido, na prática não é essa a situação que é comum de se encontrar dentro das empresas” (p.175). Opinião similar é apresentada por Mundim e Wechsler (2007) ao afirmarem que, apesar de ser reconhecida sua importância nos contextos organizacionais, o ambiente de trabalho ainda continua priorizando a produtividade tradicional e o controle.

Reconhece-se a sua finalidade de gerar novas ideias, diversificar produtos, atender demandas, recrutar e manter bons funcionários, tendo importante papel na resolução de desafios (Moraes & Lima, 2009; Oliveira, 2010; Torres-Oliveira, 2011), como ponto crucial para o sucesso em longo prazo das companhias (Alencar & Fleith, 2003a), além, é claro, da sobrevivência da organização (Bedani, 2012; Bruno-Faria, 2003). Segundo Almeida, Nogueira, Jesus e Mimoso (2013), a produção de novas ideias é reconhecida pela organização como forma de obter valor diferencial. Afinal, as companhias precisam diversificar produtos, abreviar demandas, recrutar e reter bons funcionários (Torres-Oliveira, 2011). Esse conceito de mudança, tem se tornado regra e não exceção (Alencar, 1995). Tais vantagens justificam a importância da condução de estudos sobre criatividade no ambiente organizacional, “principalmente aqueles voltados à identificação de fatores e características individuais que podem influenciar o rendimento do trabalhador e, conseqüentemente, a produtividade da empresa” (Nakano *et al.* 2011, p.176).

Para que uma organização, nos dias de hoje, consiga adaptar-se, evoluir e destacar-se das outras é essencial que ela preze pela criatividade e inovação, pois são

esses predicados que permitirão o desenvolvimento de soluções inovadoras e úteis para as mais variadas demandas (Almeida, Nogueira & Silva, 2008). Segundo Kliksberg (1993) as organizações que não metamorfosearem-se estarão fora da concorrência. Afinal, a concorrência empresarial se intensifica a cada dia (Alencar, 1995). Por conta disso, elas passam a “impor” um novo padrão de comportamento: criativo e inovador. Os líderes passam a ser requeridos a criar novos ambientes de trabalho, que incitem o surgimento de novas ideias (Chiavenato, 2010).

A inovação é vista como um fator chave para o crescimento e desenvolvimento econômico sendo concomitante sua relação com a criatividade (Isaksen & Akkermans, 2011; Schumpeter, 1982). A semelhança entre os conceitos de criatividade e inovação ampara-se na constatação de que a criatividade é o primeiro passo para que a inovação ocorra, pode-se dizer que é o ponto de partida do processo de inovação (Almeida, Nogueira & Silva, 2008; Terra, 2000). Suas diferenças, por outro lado, situam-se no fato de que a inovação diz respeito, principalmente, ao aspecto concreto de seu resultado, sendo ele, um produto novo ou até mesmo um novo serviço (Amorim & Frederico, 2008), visto que a criatividade relaciona-se com a criação de novas ideias, enquanto a inovação consiste na colocação dessas ideias em prática (Gurteen, 1998). A inovação consiste na implantação das ideias criativas, moldadas no contexto em que acontecem, ou seja, no ambiente (Mundim & Wechsler, 2007). Desse modo, evidencia-se uma tendência em compreender a criatividade como a capacidade em potencial e, a inovação, como seu desenvolvimento nos contextos sociais. A inovação não se constituiria, assim, como uma dimensão humana e complexa, como a criatividade, mas como o resultado de um dos tipos de manifestação dessa dimensão, aplicada ao coletivo, ao contexto social e às instituições (Ribeiro & Moraes, 2014).

A partir dessas novas concepções ressaltamos mais uma vez a importância de estudar o ambiente de trabalho. Afinal, como já vimos anteriormente, esse ambiente é responsável por estimular ou inibir o potencial criativo, contribuindo para a promoção ou inibição da criatividade no indivíduo (Alencar, 1998). Além disso, alguns elementos são necessários e essenciais para que a emergência desse potencial ocorra, como por exemplo: liderança, aquisição de novos conhecimentos e o trabalho em equipe (Sousa, Monteiro & Pellissier, 2009).

De acordo com os autores citados anteriormente, as pessoas criativas são comprometidas com o seu trabalho na organização e principalmente, são valorizadas por essas novas ideias. Para Chiavenato (2010), alguns dos elementos essenciais para que o potencial criativo ocorra e se desenvolva transitam na implantação e incentivo de um programa que facilite os membros a opinar, no crescimento de equipes que prezem pelo desenvolvimento de novas ideias, na organização e elaboração de programas que treinem a criatividade nos colaboradores e estimulem a inovação, no desenvolvimento de centros de criatividade que incentivem os colaboradores a atuarem de maneira criativa, além da estimulação de novas pesquisas.

Dentre os ambientes organizacionais responsáveis pelo manejo do potencial criativo do indivíduo, dois focos serão dados: Departamento de Recursos Humanos (DRH) e de Gestão de Pessoas (GP), dadas as diferenças entre eles (Sovienski & Stigar, 2008). De acordo com os autores, o departamento de Recursos Humanos tem como principal objetivo recrutar e selecionar colaboradores, treinar e desenvolver, avaliar o desempenho, capacitar e qualificar os funcionários. No que tange ao departamento de Gestão de Pessoas, fica explícita a conscientização dos funcionários a desenvolver de forma ética e responsável seu trabalho, a atuar de acordo com a cultura

da empresa, realizar tarefas com inovação, a importância do trabalho em equipe e a flexibilidade. Por outro lado, a presença de fatores que interferem no reconhecimento, mobilização e uso do talento criativo nas companhias, tais como intransigência, autoritarismo, protecionismo, falta de integração, motivação, apoio e de estímulo aos colaboradores, pressão para criar, clima prejudicado de diálogo e de estímulo à participação, falta de estrutura organizacional flexível, ainda se fazem presentes, conforme apontado por Alencar (2001) e Alencar e Fleith (2003a).

Além disso, alguns pressupostos cultivados socialmente (como os “*tenho que*”), rígidos e supervalorizados, contribuem para engessar o potencial criativo do indivíduo, dificultando a ousadia e uso da imaginação (Alencar & Martinez, 1998). Vale ressaltar que características do ambiente externo também influenciam no ambiente organizacional, impactando o clima da organização e conseqüentemente a expressão do potencial criativo do indivíduo (Fonseca & Bastos, 2003). Dessa maneira, segundo Moraes e Lima (2009), é incontestável a necessidade de prosseguir nos estudos brasileiros em relação à criatividade e ambiente de trabalho, de modo a explicitar a necessidade de criação de um ambiente criativo, dentro de uma cultura que reconheça o potencial de seus colaboradores (Ciotta, 1987), visto que pouco empenho tem sido despendido na identificação de aspectos que avaliem pessoas criativas em organizações (Gimenez, 1993).

Um único instrumento brasileiro, a Escala de Estilos de Pensar e Criar (Wechsler, 2006), que demonstra a importância e os diferentes caminhos e estilos para a expressão da criatividade (Wechsler, 2009), encontra-se estudada de forma mais intensa nesse contexto, notadamente em líderes organizacionais e subordinados (Mundim & Wechsler, 2007), assim como profissionais de diferentes cargos dentro de uma empresa

(Nakano, *et al.*, 2011), ainda que o mesmo não tenha como finalidade a quantificação do nível de criatividade, mas sim uma análise mais qualitativa acerca dos modos preferenciais de pensar e criar.

Ao falarmos sobre criatividade, torna-se inevitável nos remetermos ao conceito de inovação, notadamente quando se considera o contexto organizacional, visto que criatividade e inovação estão diretamente ligadas, sendo difícil separar uma da outra (Sousa, Monteiro & Pellissier, 2009). Entretanto, ainda que muitas vezes consideradas erroneamente como sinônimos, importantes diferenças podem ser encontradas entre as definições. A criatividade é o primeiro passo para que a inovação ocorra, pode-se dizer que é o ponto de partida do processo de inovação (Almeida, Nogueira, Silva, 2008; Terra, 2000).

De acordo com Wechsler e Nakano (no prelo), atualmente, existe uma vasta literatura sobre os dois construtos em geral, e com referência a muitos campos específicos, como por exemplo, de gestão, economia e desenvolvimento comunitário, notadamente internacionais. Faz-se notar, usualmente, ainda de acordo com as autoras, a utilização dos dois termos como sinônimo, sobretudo no contexto organizacional. Suas diferenças situam-se no fato de que a criatividade refere-se à produção de idéias novas e úteis em qualquer domínio, sendo, a inovação, definida como a implementação bem sucedida de idéias criativas, de maneira que a ligação entre os dois conceitos não pode ser considerada simples e linear. Isso porque a criatividade requer uma solução que resolva um problema, ao passo que a inovação exige que essa ideia seja implementada, no sentido de possibilitar algum avanço (Mundim & Wechsler, 2007).

No ambiente organizacional, a inovação sofreu uma crescente (Alencar, 1998; Bruno-Faria, Veiga & Macedo, 2008). Nesse contexto fica explícita a importância

afinal, para que a inovação ocorra, a empresa deve reconhecer o valor dessa nova informação, assimilá-la e aplicá-la (Cohen & Levinthal, 1990). Segundo Amabile, Conti, Coon, Lazenby e Herron, (1996) a inovação começa com ideias criativas e é fundamental para que uma implementação com sucesso ocorra.

Porém, para aplicar ideias inovadoras, primeiramente a organização precisa reconhecer seus funcionários criativos. As lacunas e deficiências de instrumentos que avaliem a criatividade nas organizações retarda o processo de criação e inovação, considerando a complexidade deste conceito (Wechsler 2001), de modo a impedir a ocorrência da inovação, dificultando as companhias a lidarem da melhor maneira possível com os desafios (Moraes & Lima, 2009). Nesse sentido, a fim de expandir a criatividade e inovação, faz-se necessário à definição de objetivos e métricas (Amorim & Frederico, 2008), a fim de que a identificação de quão criativa seja uma ideia e para avaliar quão inovador é um colaborador, possa ser feita por meio de medidas quantitativas, que apresentem evidências de validade, sendo investigadas especificamente no contexto brasileiro.

Revisão de pesquisas sobre criatividade no contexto organizacional

Uma revisão da literatura realizada por Bruno-Faria, Veiga e Macedo (2008) apontou para a existência de pequena produção referente ao tema criatividade e organização ao encontrar somente 17 artigos publicados em periódicos no período de uma década. Tal resultado, de acordo com os autores, aponta para o fato de que, ainda que se faça notar um aumento na produção científica sobre criatividade nas organizações ao longo dos anos, o número de trabalhos ainda permanece reduzido.

Índices baixos de publicação na área da criatividade organizacional também foram relatados por Nakano e Wechsler (2007) ao revisarem o estado da arte em criatividade, encontrando somente 9,6% das produções das teses e dissertações e de 4,1% em periódicos desenvolvidos no contexto organizacional e, em outro trabalho, 2% das publicações quando analisada a base de dados IndexPsi (Wechsler & Nakano, 2003). Do mesmo modo, os dados confirmam aqueles relatados em Zanella e Titon (2005), segundo as quais, somente 10,3% das teses e dissertações sobre criatividade enfocavam questões relacionadas à prática do psicólogo nas empresas/organizações.

Ainda que o número de estudos venha se ampliando no contexto internacional, no Brasil o que se verifica é uma produção ainda incipiente nessa área específica (Nakano & Wechsler, 2007; Parolin, 2003; Wechsler & Nakano, 2003), desenvolvida notadamente a partir da década de 1990. Considerando-se que diversos artigos de revisão da literatura científica sobre criatividade têm sido publicados, revisando-se o construto de maneira geral (Nakano & Wechsler, 2007; Wechsler, 1999; Wechsler & Nakano, 2003) ou em áreas específicas, tais como educação (Silva & Nakano, 2012), sua relação com outros construtos (Oliveira & Nakano, 2011), em populações específicas (Nakano, 2009) ou ainda da eficácia dos programas de treinamento dessa característica (Nakano, 2011), e o pequeno número de estudos dessa natureza, voltados à revisão de pesquisas sobre a criatividade no contexto organizacional (Zanella & Titon, 2005), uma revisão das pesquisas sobre essa temática, aplicada nesse ambiente específico, foi realizada por Spadari e Nakano (no prelo).

Diante da colocação das autoras, acerca de necessidade de uma especial atenção para a produção científica sobre criatividade nas organizações, a qual mostra-se ainda dispersa, não sistematizada acerca do que já foi produzido e das lacunas ainda

existentes, para que se ampliem os conhecimentos sobre o assunto e se forneçam subsídios para uma prática mais eficiente nas organizações, o estudo aqui relatado foi conduzido. Tendo como objetivo a atualização da revisão realizada pelas autoras, traz como objetivos e diferencial a complementação da análise com publicações da última década, a inserção de bases de dados internacionais e a consulta a um banco de teses e dissertações nacionais, além de não limitar-se a áreas específicas (no caso do estudo citado, à Psicologia e Administração).

Nessa pesquisa pretendeu-se descrever e analisar a literatura científica a respeito da temática criatividade nas organizações. Um total de 40 trabalhos, provenientes de quatro bancos de dados, sendo três de periódicos científicos: BVS (www.bireme.br), PEPSIC (www.pepsic.bvsalud.org) e SCIELO (www.scielo.br) e uma base de teses e dissertações CAPES (www.capes.gov.br), foram considerados na análise. A partir da busca pela combinação das palavras-chave “criatividade e organização”, foram encontrados inicialmente 926 resumos de teses, dissertações e artigos nos bancos examinados, dos quais foram selecionados apenas os que continham o assunto proposto, ou seja, criatividade no contexto das organizações. Excluiu-se os trabalhos sem resumo, os que tratavam o assunto criatividade em outro contexto (por exemplo o escolar) e os que abordavam a criatividade em organizações específicas de saúde, tais como hospitais, centros médicos e em trabalhadores do setor de enfermagem, quando o tema voltava-se não à questão organizacional em si mas ao atendimento de pacientes, por exemplo. Assim, foram selecionados dez trabalhos do banco de dados da BVS, três da base de teses e dissertações CAPES, um do banco de dados SCIELO e outros três do banco de dados PEPSIC, totalizando 17 trabalhos.

Posteriormente, foi utilizada a combinação das palavras-chave “criatividade e trabalho”, encontrando um total de 1.404 resumos de testes, dissertações e artigos nos mesmos bancos de dados, dos quais foram selecionados 23 trabalhos, tomando-se os mesmos critérios anteriormente expostos. Destes, 17 pertenciam ao banco de dados BVS, um pertencia à base de teses e dissertações da CAPES, três ao banco de dados SCIELO e dois ao banco de dados PEPSIC.

Os resumos dos trabalhos foram analisados em relação ao ano de publicação, população alvo dos estudos, temática avaliada, origem dos trabalhos (nacional ou internacional), nome do periódico, tipo de estudo (quantitativo, qualitativo, misto ou teórico), estimando-se a frequência e porcentagem de ocorrência de cada categoria. Os resultados são apresentados a seguir.

O primeiro dado avaliado pretendeu localizar, ao longo dos anos, a tendência das pesquisas na área, por meio da análise do número de trabalhos publicados por ano considerado. Optou-se por classificar os resultados totais, sem considerar cada base separadamente, cujos dados podem ser visualizados na Figura 1.

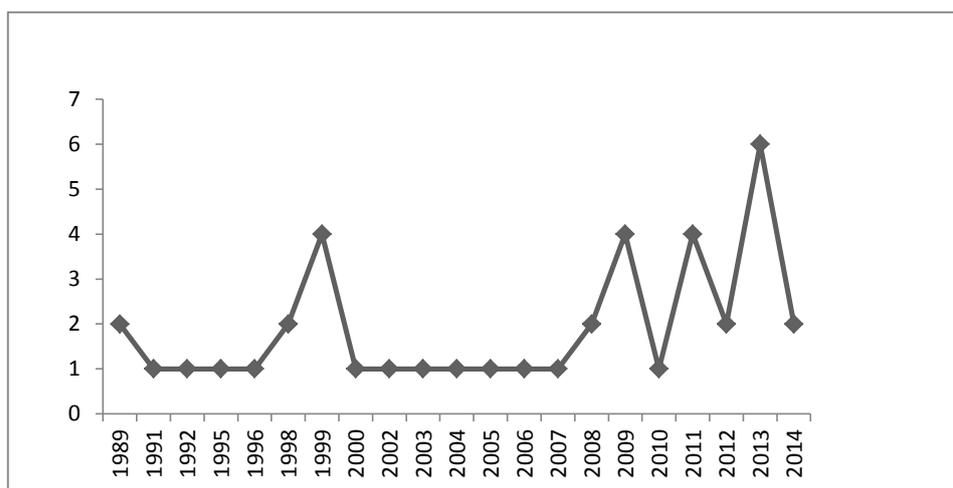


Figura 1. Produção científica por ano de publicação

Os resultados mostram um crescimento no interesse pela temática a partir do ano de 2008, o qual se mantém nos anos seguintes. Se considerarmos que um total de 40 trabalhos foram encontrados dentro de um período de 26 anos, uma média de 0,65 trabalhos por ano foram localizados. Tais dados confirmam a percepção de Bruno-Faria, Veiga e Macedo (2008), cuja revisão apontou para a existência de pequena produção referente ao tema criatividade e organização (somente 17 artigos publicados em periódicos no período de uma década), visto que, de acordo com os autores, ainda que se faça notar um aumento na produção científica sobre criatividade nas organizações ao longo dos anos, o número de trabalhos ainda permanece reduzido.

No que tange à origem dos trabalhos, nacional ou internacional, pode ser verificada predominância de artigos nacionais, responsáveis por 70% (n=26) das publicações distribuídas nas bases de dados pesquisadas, sendo a maior parte encontrada na base de dados BVS. Ao nos referirmos às publicações internacionais, constatou-se um total de 30 % (n=14), pertencentes somente à base de dados BVS. Sendo assim, percebe-se um avanço na produção científica brasileira. Esses avanços podem ser atribuídos ao interesse de pesquisadores e empresas nesse construto (Almeida, Nogueira, Jesus & Mimoso, 2013; Terra, 2000). Entretanto tais dados contrariam os achados de Bruno-Faria *et al.* (2008), ao apresentarem um panorama da produção científica sobre a criatividade no contexto organizacional brasileiro, cujos resultados demonstraram expressivo número de produções internacionais e certa escassez em relação ao Brasil. Tal diferença pode ser justificada dada a diferença, nos dois estudos, entre as bases de dados utilizadas e período consultado.

O segundo dado analisado referiu-se ao tipo de amostra utilizada nos estudos. Para isso tanto a frequência quanto à porcentagem de ocorrência foram estimadas,

considerando-se tanto cada base de dados separadamente, quando em relação ao material total analisado (n=40). Os dados podem ser visualizados na Tabela 1. Ressalva deve ser feita em relação ao fato de que em vários resumos tal informação não foi encontrada, de modo a inviabilizar sua análise. Tais trabalhos foram agrupados em uma categoria intitulada “não definido”, correspondendo a 28% do total de artigos analisados.

Tabela 1 - Amostra dos estudos, por base de dados e total

	BVS		CAPES		PEPSIC		SICELO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Não definido	7	26	1	25	1	20	2	50	11	28
Gerentes/Subordinados	4	15			1	20	2	50	7	19
Equipe	6	23	1	25					7	17
Pessoas/Ambiente de trabalho	3	12	2	50					5	13
Funcionários	1	3			2	40			3	5
Empreendedores	2	7							2	5
Homens/Mulheres	1	3			1	20			2	5
Pessoas/Projetos Criativos	2	8							2	5
Executivo	1	3							1	3
Total	27	100	4	100	5	100	4	100	40	100

Os dados mostraram predominância de estudos voltados à investigação da criatividade em gerentes / subordinados (19%) e equipes de trabalhadores (17%). De modo genérico, pessoas e ambientes de trabalho também foram foco de 13% dos estudos, aparecendo ainda, em menor porcentagem, estudos com funcionários, empreendedores, homens e mulheres citados de forma genérica, pessoas criativas e executivos (5% cada ocorrência). Sobre a primeira relação (gerentes e subordinados), Mundim e Wechsler (2007) destacam que a importância desse tipo de estudo ampara-se na influência dos primeiros profissionais sobre a criatividade dos segundos, principalmente devido ao clima cultivado por esses no ambiente de trabalho. Desse modo as autoras reconhecem seu papel determinante na expressão da criatividade,

recomendando o questionamento constante sobre sua prática e relação com os subordinados, de modo que o interesse das pesquisas se justifica.

Em relação ao segundo foco, considerando-se que a complexidade da criatividade e de seus fatores determinantes, Martinez (2000) destaca a importância de se trabalhar a criatividade não só no nível individual, mas também grupal e organizacional, de maneira que as empresas tem valorizado o trabalho em equipe ou coletivo. De maneira semelhante, Alencar (1998), ressalta a importância da equipe para o surgimento de novas idéias, assim como Oliveira (2010), segundo o qual, não há movimento criativo sem indivíduos e equipes.

O terceiro dado analisado visou identificar as temáticas e construtos investigados conjuntamente com a criatividade. Os dados encontrados apontaram para uma grande diversidade de interesses, conforme pode ser visualizado na Tabela 2.

Tabela 2 – Temática e construtos avaliados em conjunto com a criatividade

Construto	Freq.	%
Inovação	9	22,5
Criatividade Geral	5	12,5
Clima no Trabalho	3	7,5
Ambiente no Trabalho	3	7,5
Empreendedorismo	3	7,5
Fatores Facilitadores/Inibidores	2	5
Liderança	2	5
Potencial Criativo	2	5
Confiança no Trabalho	1	2,5
Satisfação no Trabalho	1	2,5
Valores no Trabalho	1	2,5
Suporte Percebido	1	2,5
Engajamento	1	2,5
Estratégias para Criar	1	2,5
Autonomia	1	2,5
Processos Criativos	1	2,5
Trabalho em Equipe	1	2,5
Estilos de Pensar e Criar	1	2,5
Treinamento Criativo	1	2,5
Total	40	100

Faz-se notar a presença de dois diferentes grupos de temas, sendo um primeiro voltado à investigação de temáticas relacionadas diretamente ao construto da

criatividade (criatividade geral, clima criativo no trabalho, fatores inibidores e facilitadores da criatividade, potencial criativo, estratégias para criar, processos criativos, estilos de pensar e criar, treinamento criativo). Um segundo grupo, apresenta estudos que relacionam a criatividade a diferentes construtos, tais como inovação, empreendedorismo, liderança, autonomia, satisfação, valores, engajamento e suporte no trabalho.

De acordo com a Tabela 2, o construto da criatividade mostrou-se mais diretamente investigado ao conceito de inovação (22,5%). Especificamente na Psicologia, grande foco tem sido dado à aplicação desse conceito principalmente no contexto organizacional e na investigação da sua relação com o construto da criatividade, também intensamente investigada nesse contexto (Candeias, Rebelo, Silva & Mendes, 2011; Feldman, Ruthes & Cunha, 2008; Oliveira, 2010), dada sua possibilidade de atuar enquanto processo que pode gerar inovação e ganhos, tanto para a empresa, como para o funcionário (Nakano & Wechsler, 2007; Sakamoto, 2000; Wechsler, 2001).

Tomados muitas vezes, erroneamente, como sinônimos, sobretudo no contexto organizacional, a diferença entre os construtos relaciona-se, principalmente, ao reconhecimento de que a criatividade tem sido apontada como o determinante mais importante da inovação, (Amabile, 1988). Admite-se a responsabilidade da criatividade pela promoção da inovação, constituindo-se em uma de suas fontes (Ribeiro & Morais, 2014). Assim, Alencar (1996) destaca que “o termo inovação tem sido mais utilizado no nível das organizações e o termo criatividade no nível do indivíduo ou grupos de indivíduos” (p.14). A inovação, diria respeito, especialmente ao aspecto concreto de seu resultado, sendo ele, um produto novo ou até mesmo um novo serviço (Amorim &

Frederico, 2008). Já a criatividade relacionar-se-ia mais diretamente com a criação de novas ideias, enquanto a inovação consiste na colocação dessas ideias em prática moldadas no contexto em que acontecem, ou seja, no ambiente (Gurteen, 1998; Mundim & Wechsler, 2007). Sendo assim, a criatividade é o primeiro passo para que a inovação ocorra, sendo vista como indispensável para criatividade (Torres-Oliveira, 2011) e ponto de partida do processo de inovação (Almeida, Nogueira & Silva, 2008; Terra, 2000).

Bastante presentes também são os estudos voltados à investigação da criatividade geral (12,5%), os quais, têm sido ampliados tanto no cenário nacional quanto internacional (El-Murad & West, 2004; Nakano, 2005, 2009; Nakano & Wechsler, 2007; Silva & Nakano, 2012; Zanella & Titon, 2005; Wechsler & Nakano, 2003). De acordo com as revisões realizadas pelos autores citados, tem se notado um aumento no número de publicações a respeito da temática nas últimas décadas.

Ao remetermos ao ambiente, confirmamos os achados nesse estado da arte, ao apontar tanto o clima quanto o ambiente como temáticas comumente avaliadas. Afinal, o ambiente em que o indivíduo se encontra, no caso organizacional, tem valorizado, cada vez mais, “pessoas adaptáveis e flexíveis, capazes de ter sucesso em contextos desafiantes, complexos e em constantes mudanças” (Candeias, Rebelo, Silva & Mendes, 2011, p.54), de modo que a criatividade tornou-se essencial para a criatividade organizacional (Nakano, Campos, Silva & Pereira, 2011). Vale ressaltar, nesse sentido o papel fundamental que o ambiente exerce na expressão criativa do indivíduo, responsável pela promoção ou inibição da criatividade individual (Alencar, 1998; De La Torre, 2005; Wechsler, 2008). Entretanto, Wechsler (2001) destaca que, contraditoriamente, os resultados de pesquisas têm indicado a existência de um

descompasso entre o desejo de possuir líderes e funcionários criativos e as reais condições oferecidas pelas empresas para o cultivo e implementação de novas idéias, de forma que se faz necessário o desenvolvimento de mais trabalhos nesse contexto.

Além disso, outros elementos mostram-se necessários e essenciais para que a emergência desse potencial ocorra, como por exemplo: liderança, trabalho em equipe (Sousa, Monteiro & Pellissier, 2009), confiança, satisfação, valores, autonomia e suporte no trabalho, os quais foram, em menor intensidade, mas ainda presentes, enfocados nos estudos avaliados.

O próximo tópico analisado visou a identificação das revistas em que os trabalhos foram publicados. Os resultados podem ser visualizados na Tabela 3. Convém ressaltar que, nessa análise, foram excluídas as teses, dissertações e monografias. Sendo assim, um total de 32 artigos das bases de dados BVS, PEPSIC e SCIELO foram utilizados.

Tabela 3 – Revistas em que os artigos foram publicados

	BVS		PEPSIC		SCIELO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Adm. Pública	4	16					4	12
Psic. Organização e Trabalho	2	8	2	40			4	12
Estudos de Psicologia Campinas	1	5			2	50	3	10
Psicologia Veter	1	5	1	20			2	6
Hospital materiel management quarterly	2	8					2	6
Temas de Psicologia online	1	5	1	20			2	6
Journal of Applied Psychology	2	8					2	6
Boletim de Psicologia	1	5					1	3
Hospital São Paulo	1	5					1	3
Clinical laboratory management review	1	5					1	3
Journal of Medical Practice Management	1	5					1	3
Ergonomics	1	5					1	3
The Journal of Psychology	1	5					1	3
Temas de Psicologia			1	20			1	3
Health Care Analysis	1	5					1	3
Paidéia	1	5					1	3
Scandinavian Journal of Psychology	1	5					1	3
Zeitschrift fur Psychology Medical Psychoanalytic	1	5					1	3
Revista de Administração de Empresas					1	25	1	3
Revista de Adm.Mackenzie					1	25	1	3
Total	23	100	5	100	4	100	32	100

Os resultados apontaram para um total de 20 revistas, sendo 11 nacionais e nove internacionais, a maioria indexada na base de dados da BVS. De acordo com a Tabela,

as revistas Administração Pública e Psicologia Organização e Trabalho apresentaram maior número de artigos (12% cada), seguida pela revista Estudos de Psicologia (10%).

No que tange ao tipo de estudo, observa-se, na Tabela 4, a predominância de estudos de cunho misto (quantitativo e qualitativo). Em menor proporção, foram encontrados trabalhos de natureza qualitativa. Tal resultado contradiz os achados de Nakano e Wechsler (2007), que, ao revisarem a base de teses e dissertações da Capes e a base de dados eletrônicas Índex Psi de 1984 a 2006, encontraram predominância de estudos qualitativos, destacando, entretanto, que esse tipo de pesquisa obteve destaque nas teses e dissertações, sendo bem menos presente nas publicações periódicas. As mesmas autoras (Wechsler & Nakano, 2003), em outro estudo de levantamento na base de dados Índex Psi (1984 a 2002) relataram predominância de estudos de natureza teórica, concordando com os dados de Wechsler (1999) e de Silva e Nakano (2012), tomando-se especificamente a investigação da criatividade no contexto educacional. Maior número de pesquisas quantitativas foi relatado por Bruno-Faria, Veiga e Macedo (2008) ao analisarem as publicações nacionais sobre criatividade nas organizações.

Tabela 4 – Tipo de Estudo

	BVS		CAPES		PEPSIC		SICELO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Quantitativo e Qualitativo	7	26	3	75	2	40	1	25	13	33
Quantitativo	7	26			2	40	1	25	10	22
Teórico	8	30					2	50	10	28
Qualitativa	5	18	1	25	1	20			7	17
Total	27	100	4	100	5	100	4	100	40	100

A diferença entre as bases de dados consultadas, o período, o tipo de trabalho analisado (publicações periódicas, teses ou dissertações), assim como o foco dos estudos investigados (considerando-se que os dois estudos citados trabalharam com a temática da criatividade não tendo como foco específico os trabalhos no ambiente

organizacional) pode justificar a diferença em relação aos resultados dos estudos. Diante da falta de consenso sobre o tipo de pesquisa, recomenda-se que novos estudos sejam conduzidos a fim de que algum panorama possa ser traçado em relação à investigação da criatividade no contexto organizacional, dada sua valorização.

Por fim, foram investigados os métodos e instrumentos utilizados nos trabalhos consultados. Para isso, somente os estudos empíricos foram analisados, em um total de 22. Doze diferentes instrumentos foram encontrados na revisão, divididos entre testes, escalas e inventários, conforme pode ser visualizado na Tabela 5.

Tabela 5 – Métodos e instrumentos utilizados

Instrumentos	Freq.	%
Entrevistas semi-estruturadas	5	23
Test for Creative Thinking - Drawing Production (Urban & Jellen, 1996)	3	14
Escala sem denominação	3	14
Inventário dos Valores de Vida	2	9
Inventário de Equipes Climáticas	1	4
Inventário de Liderança Criativa	1	4
Individual Innovativeness (Hurt, Joseph & Cook, 1977)	1	4
Escala de Estilo de Pensar e Criar (Wechsler, 2006)	1	4
Inventário de Percepção de Criatividade e Liderança	1	4
Climate for Innovation (Scott & Bruce, 1994)	1	4
Trust in the leader (Dirks, 2000)	1	4
Jobs Satisfaction (Spector, 1985)	1	4
Creativity (Zhou & George, 2001)	1	4
Estratégias para Criar no Trabalho (Moraes & Lima, 2009)	1	4
Total	22	100

Pode-se perceber, dentre os métodos mais utilizados nos trabalhos consultados, a predominância da entrevista semi-estruturada (presente em 23% dos resumos). Em relação às escalas, observa-se a utilização vaga do termo “escala” sem denominação de nome ou autoria (em 14% dos trabalhos). Dentre aquelas que foram identificadas nos resumos, cinco diferentes foram empregadas: Escala de Estilos de Pensar e Criar (Wechsler, 2006), *Climate for Innovation* (Scott & Bruce, 1994), *Trust in the leader*

(Dirks, 2000), *Job satisfaction* (Spector, 1985) e *Creativity* (Zhou & George, 2001). Nota-se que, dentre essas, somente a primeira encontra-se aprovada para uso profissional de acordo com o Sistema de Avaliação dos Testes Psicológicos, SATEPSI, do Conselho Federal de Psicologia (2003).

No que tange aos testes, observamos a utilização de três diferentes instrumentos: *Test for Creative Thinking – Drawing Production* (Urban & Jellen, 1986), Estratégias para criar no trabalho (Moraes & Lima, 2009) e *Individual Innovativeness* (Hurt, Joseph & Cook, 1977), sendo importante destacar que nenhum desses encontra-se publicado no Brasil. Por fim, os inventários, totalizam quatro diferentes instrumentos (Inventário dos Valores de Vida; Inventário de Equipes Climáticas; Inventário de Liderança Criativa; Inventário de Percepção de Criatividade e Liderança).

Ao se analisar os métodos e instrumentos utilizados, atenção deve ser dada ao fato de que, ainda que a pesquisa tenha sido limitada à temática da criatividade, ainda que aplicada exclusivamente no contexto organizacional, grande parte dos instrumentos utilizados voltavam-se à identificação de outros construtos, tais como valores de vida, clima, liderança, inovação, satisfação com trabalho. A partir da análise dos estudos sobre criatividade no contexto organizacional. Observou-se que o interesse nas pesquisas sobre criatividade nesse contexto tem aumentado, demonstrando a importância desse construto e seu impacto direto na organização e na expressão criativa individual. Assim, tem sido, cada vez mais, visualizado como um diferencial, ainda que esse interesse se faça notar muito mais nos trabalhos internacionais do que nos nacionais.

Ainda que algumas limitações possam ser citadas, tais como a delimitação do período consultado, à seleção das bases de dados, a utilização somente dos resumos

dostrabalhos, restrição de áreas de conhecimento, as quais acabam por comprometer a generalização dos resultados. Espera-se que os resultados do levantamento aqui disponibilizados possam auxiliar os pesquisadores na sistematização da produção científica e as lacunas ainda existentes, notadamente em relação à escassez de instrumentos que meçam o potencial criativo no ambiente organizacional, validados especificamente para esse contexto e autorizado para uso profissional.

Uma análise qualitativa dos estudos desenvolvidos nessa área apontam para a investigação da criatividade no contexto brasileiro considerando-se, principalmente, pesquisas envolvendo a investigação dos estilos de pensar e criar, assim como aquelas voltadas ao clima organizacional. Sobre o primeiro foco, Mundim e Wechsler (2007) buscaram investigar o estilo de pensar e criar em gerentes e subordinados organizacionais (n=76, sendo 38 gerentes e 38 subordinados) de duas empresas de grande porte. Diferenças significativas foram encontradas entre as funções e os estilos predominantes, assim como nos adjetivos descritos por cada grupo, que caracterizariam a pessoa criativa.

Nakano, Campos, Silva e Pereira (2011) conduziram pesquisa com o objetivo de identificar o estilo de pensar e criar dos profissionais de uma empresa do ramo de distribuição de produtos farmacêuticos, a fim de verificar a existência de diferentes estilos predominantes, de acordo com as variáveis sexo, escolaridade e cargo ocupado. Quarenta profissionais, sendo 30 mulheres e 10 homens, com idades entre 17 anos e 35 anos (M= 24,5; DP=5,4) e escolaridade correspondente ao Ensino Médio (n=14) e Superior (n=26) foram divididos em dois grupos, sendo o primeiro formado por profissionais que trabalhavam na área fiscal e contábil (n=20), e outro grupo de profissionais que exerciam cargos na área de vendas (n=20). Os resultados

demonstraram que somente o estilo lógico-objetivo mostrou-se influenciado pela área de atuação, com 60,0% dos participantes da área contábil / fiscal apresentando esse estilo predominante e 70,0% dos profissionais da área de vendas.

Também no contexto organizacional, tendo como foco os estilos de pensar e criar, Martins (2009) investigou gerentes e sub-gerentes de micro e pequenas empresas. Os resultados apontaram influencia significativa da interação entre as variáveis sexo e porte da empresa no estilo Cauteloso Reflexivo (CR), assim como na interação entre sexo e função no estilo Emocional Intuitivo (EI). Quanto aos comportamentos relacionados à liderança, nas micro e pequenas empresas, identificou-se, nos gerentes, a presença de uma visão macro em liderança, marcada pela preocupação com os resultados, por meio da produção e lucratividade. Já os subgerentes apresentaram preocupação com os resultados por meio da qualidade de produtos e serviços, assim como desenvolvimento de pessoas.

Em relação ao segundo foco, o clima organizacional é visto, segundo Crespo e Wechsler (2000), como uma condição para que criação ocorra. Mesmo assim, as autoras afirmam que são poucos os trabalhos nacionais publicados referente ao tema. Em seu estudo, Crespo e Wechsler (2000) utilizam o questionário de Clima e Criatividade construídos por Goran Ekvall em 1986, com o objetivo de identificar o clima criativo dos funcionários de uma empresa. Para isso, as autoras avaliaram oitenta indivíduos, sendo quarenta oriundos de uma organização de cunho educacional e outros quarenta provenientes de uma organização empresarial. Dos indivíduos, 47 pertenciam ao sexo masculino e 33 ao sexo feminino, com idade variando entre 23 e 65 anos. Os resultados demonstraram que a organização educacional apresentou a média mais alta em todas as variáveis de clima criativo, ao passo que a organização empresarial particular atingiu a

média mais baixa em cinco das variáveis (Ausência de Conflito, Tempo para ideias, Ludismo e Humor, Liberdade e Confiança e Abertura). Em contrapartida, a organização empresarial pública teve as médias baixas em outras cinco variáveis (Desafio e Motivação, Discussão e Debates, Suporte à ideias, Alegria e Dinamismo e Correr risco). Tal estudo afirma a influencia no clima para a criatividade, bem como a controvérsia encontrada nas empresas, que prezam pela criatividade, mas não dispõem de um ambiente propício para a emergência desta (Alencar, 1998; Crespo & Wechsler, 2000).

Posteriormente, Crespo (2004), confirma a escassez em estudos que apontam metodologias e instrumentos válidos para medição do clima organizacional. Afirmando a importância em medir tal construto, uma vez que ao fiscalizar o clima, a organização pode tomar decisões para corrigir possíveis problemas, bem como fortalecer aspectos positivos. Sendo assim, a autora pretendeu estudar as variáveis encontradas em um clima organizacional, promotoras da criatividade. Afinal, para Crespo (2004) “a importância de tratar a questão de medidas de clima propício a 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 sua medição” (p.95).

Conseqüentemente, a autora investigou as variáveis e indicadores de clima para criatividade no contexto organizacional, para isso, participaram do estudo seis juízes, sendo três do sexo feminino e três do sexo masculino, com idades alternando entre 37 e 58 anos. O instrumento utilizado para esse pesquisa foi o questionário de clima para criatividade, construído pela autora, com o intuito de compreender os indicadores que conduzem um ambiente favorável à criatividade. Os resultados, segundo Crespo (2000) revelaram que: a Motivação é estimulante para vencer desafios; o Comprometimento

relaciona-se com a fidelidade aos compromissos e atingimento de metas; o Dinamismo diz respeito à dedicação e alcance de objetivos; a Energia define-se como a realização de trabalho, bem como a força e vigor que induz a criação; o Tempo para ideias é considerado o período destinado à elaboração e estabelecimento de objetivos; a Liberdade para criar, vista como o espaço e autonomia para a criação; o Ludismo e Humor, juntamente com a possibilidade de refletir e pensar sobre determinada realidade, além da presença de espírito; o Apoio às ideias, ao lado da confiança e respeito as opiniões; a Discussão e debates, relacionando-se ao bem estar do grupo; a Ausência de conflito, avaliada como a presença de relacionamentos sem atritos; a Confiança e franqueza, estimada como respeito mutuo e presença de assertividade; o Correr riscos, visto como a ausência do medo de criar e inovar; o Suporte a inovação, definido como o apoio encontrado para mudança; os Salários e benefícios, considerados como reconhecimentos e por fim a Tolerância as diferenças, entendidas como o convívio harmonioso, bem como o respeito e paciência.

Em seguida, Plebani, Guerini e Machado (2009), em suas pesquisas pretenderam validar o instrumento *Situational Outlook Questionnaire* (SOQ), desenvolvido por Isaksen e Lauer (2002), com o objetivo de analisar e diagnosticar o clima criativo em organizações. De acordo com Plebani et al (2009), o SOQ é o resultado de mais de 50 anos de pesquisa, começado com os trabalhos de Goran Ekwall denominado *Creative Climate Questionnaire*. O SOQ abrange nove dimensões, como por exemplo, desafio e envolvimento, liberdade, confiança e sinceridade, tempo para ideias, diversão e humor, conflito, suporte a ideias, debate e correr risco. No presente trabalho, os autores, realizaram uma pesquisa exploratória, com método quantitativo e qualitativo aplicada a uma empresa de consultoria. Os participantes foram os trabalhadores tanto de áreas

técnicas (consultoria e suporte ao cliente) quanto administrativas, na empresa há, no mínimo, um ano. Aplicou-se o SOQ e posteriormente analisaram-se os resultados. A confiabilidade do constructo de pesquisa analisado por meio do *Alfa de Cronbach* conduziu ao resultado de 0,7194, mostrando uma boa associação entre os itens, comprovando a confiabilidade já testada em estudos anteriores. Em relação aos marcadores, as dimensões Confiança/Sinceridade e Diversão/Humor foram as que mais causaram influências nas situações onde houve um resultado positivo de inovação. Em contrapartida, as dimensões mais frequentes em situações cujo resultado é negativo foram Desafio/Envolvimento e Correr riscos, além disso, a dimensão Conflito é maior no que tange as experiências menos criativas.

Mais recentemente, Veiga, Porto e Laboissière (2011) conduziram um estudo com o intuito de construir e validar uma escala de clima organizacional para pró-atividade (caracterizada espontaneidade do funcionário em tomar iniciativa e atingir metas). Deste modo, esse estudo buscou investigar as relações entre clima organizacional e pró-atividade, para isso, foi necessário desenvolver um instrumento para aferir essa variável – clima, constituído de dois estudos.

O primeiro estudo objetivou a construção da escala de clima organizacional para a pró-atividade, já o segundo estudo, teve como intuito analisar as relações entre clima organizacional e pró-atividade, bem como o comportamento criativo. Em ambos os estudos, a amostra foi composta por 525 trabalhadores, sendo 203 homens e 302 mulheres, com idade média de 31,14 anos. Foram pesquisadas quinze organizações, sendo 65,5% privadas, 24% públicas, 7,6% de economia mista e 0,6% de terceiro setor. A escala validada apresentou qualidade psicométrica, sendo formada por três dimensões, estrutura organizacional ($\alpha=0,68$), liderança e diversidade ($\alpha=0,82$) e

ambiente interno e externo ($\alpha=0,88$). Em relação ao segundo estudo, a regressão múltipla padrão demonstrou que a variável preditoria explicou 32% da variância do comportamento pró-ativo estando os fatores liderança e diversidade ($\beta=0,107$) e ambiente interno e externo ($\beta=0,484$), com contribuições significativas únicas. Tais resultados atestam as qualidades psicométricas, além de confirmar a hipótese de que o ambiente é o principal responsável pela emergência ou repressão de comportamentos pró-ativos.

Diante do exposto, o presente estudo teve como objetivo a construção de uma escala que meça a presença de um possível potencial criativo no ambiente laboral. Ao tentar identificar tendências e características criativas nos profissionais, pretendeu-se contribuir com o construto da criatividade e seu manejo por parte do ambiente, no caso organizacional, tanto no momento da seleção quanto ao longo do processo de gestão de pessoas. No primeiro caso, um ambiente que preza pela criatividade, mas que, ao recrutar não avalia quais candidatos apresentam os traços esperados em pessoas criativas, dificilmente terá um parâmetro que contribua com a emergência desse potencial. No segundo caso, Wechsler (2001) destaca que, embora muitas pessoas ingressem no mercado de trabalho com alto potencial criativo, as mesmas acabam por não encontrar apoio ou reconhecimento no ambiente profissional.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Desenvolver uma escala para avaliação e identificação de características criativas para uso no contexto organizacional.

Objetivos Específicos

- Investigar as características criativas mais valorizadas no contexto organizacional, tomando-as como base para a construção da Escala de Potencial Criativo Organizacional;
- Buscar evidências de validade baseadas no conteúdo;
- Investigar a estrutura interna do instrumento desenvolvido por meio da condução de Análise Fatorial;
- Buscar evidências de validade com base na relação com variáveis externas.

MÉTODO E RESULTADOS

Estudo 1: Construção de instrumento

Considerando-se que, ao longo do processo de construção de instrumentos psicológicos, um dos processos essenciais é o estabelecimento de uma base teórica que embasará o teste a ser criado (Pasquali, 2010), por meio da qual “torna-se viável uma definição de tipos e características que irão constituir a representação empírica dos traços latentes e, assim, facilitar a tarefa do psicometrista em operacionalizá-los adequadamente” (p.167). Como consequência, a construção de itens torna-se coerente e adequada, baseada em aspectos específicos, os quais se pretende estudar e construir um instrumento de medida que avalie um objeto psicológico amplo.

Ainda de acordo com o autor, para que tal objetivo possa ser atingido, comumente os métodos a serem utilizados envolvem consulta “à literatura pertinente sobre o construto, a opinião de peritos na área, a experiência do próprio pesquisador, bem como a análise de conteúdo do construto” (p.175). Diante das possibilidades, no Estudo 1 os pesquisadores optaram pela utilização conjunta de dois desses métodos, a saber: opinião de peritos na área e revisão de literatura.

Participantes

A amostra foi composta de 10 participantes, selecionados por conveniência, provenientes de oito distintas empresas de médio e grande porte e de diferentes ramos (logística, construção civil, marketing, calçadista, automotiva e editora). Dos participantes, cinco eram do sexo feminino e cinco do sexo masculino, sendo eles, dois diretores, três gerentes (um de Recursos Humanos, um de Logística e um de Contas),

quatro analistas (dois de Exportação, um de Recursos Humanos e um de Contas) e um *trainee*. A idade da amostra variou de 26 a 49 anos (M= 34,2 anos; Mediana = 35 anos).

Para sua inserção na pesquisa deveriam atuar em uma empresa de médio ou grande porte em cargo de gerência ou liderança, assinar o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) e concordar em responder às questões. Foram excluídos aqueles que atuassem em organização de pequeno porte ou empresas familiares, apresentassem diagnóstico psiquiátrico ou estivessem em acompanhamento psicológico. Não foi estipulado um tempo mínimo no cargo para que os sujeitos pudessem participar da amostra.

Em uma segunda etapa, posteriormente ao processo de construção dos itens, parte do grupo de pesquisa (Avaliação Psicológica do Potencial Humano), composta pela pesquisadora, orientadora, uma mestranda e três doutorandos participaram de um processo inicial de avaliação dos itens. Todos os juízes eram do sexo feminino com idade variando entre 27 e 37 anos.

Instrumento

Para fins de coletas de dados acerca da opinião dos profissionais que atuam em cargos de gerência ou liderança foi construído um roteiro de entrevista semi-estruturada contendo duas questões:

1: Ao contratar alguém, quais características são avaliadas para considerar essa pessoa criativa?

2: Ao avaliar a *performance* do funcionário quais características determinam se ele é ou não criativo no ambiente organizacional?

Ao propor duas formas diferentes de focar o construto, teve-se como objetivo permitir que a primeira questão auxiliasse as pesquisadoras no conhecimento das características criativas que são avaliadas durante o processo seletivo externo para composição do quadro de funcionários (usualmente conduzido pelo departamento de recursos humanos) e, na segunda questão, conhecerem características criativas que são usualmente identificadas nos funcionários que já fazem parte do quadro da empresa, durante processo de avaliação, relocação de vaga ou movimentação de cargos / áreas, por exemplo. Buscou-se assim que a escala pudesse identificar a criatividade no ambiente organizacional tanto no momento de contratação quanto de acompanhamento posterior do profissional.

Procedimentos

A partir de contatos pessoais ou indicações de terceiros, a pesquisadora fez contato com 10 empresas. Dessas, oito mostraram-se disponíveis e foram utilizadas como local de coleta de dados.

Mediante a demonstração de interesse pela realização da pesquisa, foi agendado um dia no qual o responsável na empresa recebeu esclarecimentos acerca do objetivo da pesquisa e das condições de participação de seus funcionários. Nesse primeiro contato teve a oportunidade de ler e assinar a Carta de Autorização da Instituição (Anexo 1). Posteriormente o projeto de pesquisa foi encaminhado para avaliação e teve sua execução aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (Anexo 6) da instituição que o sedia.

Nos dias e horários combinados os funcionários foram abordados, individualmente, durante seu horário de trabalho. A cada um foi apresentado o Termo

de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Anexo 2), informando sobre o objetivo da pesquisa, em que consistia sua participação e seu caráter voluntário, bem como a questão do sigilo. Após assinatura do TCLE, a coleta de dados foi iniciada naqueles que aceitaram participar.

Desse modo foram envolvidos dez diferentes profissionais de níveis hierárquicos distintos (analistas, *trainees*, gerentes e diretores), os quais responderam às duas questões constantes no roteiro. O questionário foi entregue impresso em uma folha de ofício A4. Nela o pesquisado foi instruído, inicialmente, a ler cada questão presente no roteiro, a fim de esclarecer possíveis dúvidas. Posteriormente, ele foi instruído a responder as questões, sem tempo limite. A pesquisadora permaneceu em local próximo ao participante, a fim de que qualquer dúvida pudesse ser sanada, sem que, no entanto, fosse possível visualizar o que estava sendo respondido, de modo a evitar qualquer tipo de constrangimento ou intimidação. Posteriormente as respostas foram divididas em duas tabelas, a primeira contendo as respostas de todos participantes à questão 1 e, a segunda tabela, com as respostas de todos participantes à questão 2.

Resultados

A partir das 20 respostas fornecidas pelos participantes, sendo 10 referentes à questão 1 e outras 10 referentes à questão 2, foram disponibilizadas, ao grupo de pesquisa, as duas tabelas. Os participantes auxiliaram a pesquisadora discutindo a relevância das respostas (Anexo 7). A partir disso, elencou-se as principais características criativas que foram citadas pelos profissionais entrevistados. Salienta-se que algumas delas foram citadas por mais de um entrevistado, tendo-se utilizado, como

critério para sua seleção, a existência de pertinência da característica com a literatura científica na temática.

Foram excluídas respostas que não envolviam características relacionadas diretamente à criatividade, tais como perfil comercial de vendas, pontualidade, vestimentas (forma com que a pessoa se veste) bem como aquelas em que mitos (tais como capacidade de “pensar fora da caixa”), crenças errôneas (“a criatividade não acontece quando as pessoas começam a fazer algo de modo diferente das regras” e “raciocínio lógico”) ou relacionadas ao senso comum (“como a pessoa se comporta”) associadas ao construto foram identificadas.

Dessa forma, um total de 18 características criativas valorizadas no ambiente organizacional foram selecionadas para servir de base para a construção dos itens. Nesse processo definiu-se que seriam elaborados dois itens para cada característica, a fim de que a escala não se tornasse muito extensa, inviabilizando seu uso, mas garantindo-se que cada característica não fosse examinada por meio de um único item.

Posteriormente ao processo de construção dos itens, parte do grupo de pesquisa (Avaliação Psicológica do Potencial Humano), composta pela pesquisadora, orientadora, uma mestranda e três doutorandos participaram de um processo inicial de avaliação dos itens. Nele, cada característica selecionada era lida pelo grupo, sendo realizado um *brainstorming* de ideias para redação dos itens, ocasião em que todas as ideias eram anotadas, sem a realização de nenhum tipo de filtro ou crítica, para, posteriormente, serem relidas e avaliadas pelo grupo. Considerando-se que, dessa forma, um número grande de ideias foi gerada para os itens, em um segundo momento, posterior, o grupo se reuniu para julgar cada um dos itens em relação à sua adequação e clareza. Assim, decidia, conjuntamente, pela eliminação do item, sua reformulação ou

sua seleção para compor o instrumento final. Importante salientar que esse trabalho de auxílio na revisão dos itens, realizado pelo grupo de pesquisa, não se constituiu como participação que garantisse co-autoria no instrumento, visto que os participantes somente auxiliaram as pesquisadoras nas decisões sobre a manutenção, exclusão ou reformulação dos itens que já estavam prontos.

A partir dessa seleção, uma primeira versão do instrumento, a qual contempla 36 itens foi elaborada. A apresentação das características selecionadas e a distribuição dos itens encontram-se detalhadas na Tabela 1, a seguir. Dada a questão relacionada aos direitos autorais sobre o instrumento criado, os itens não são apresentados na Tabela, porém apresentamos as definições de cada uma das características selecionadas, oriundos das respostas aos questionários aplicados, bem como da literatura científica.

Tabela 6 - Características criativas selecionadas, definições e itens correspondentes

Característica	Definição	Itens	Exemplo de Resposta
Mudança significativa para empresa	Criação de algum projeto que influenciou em mudanças para empresa.	7 18	“Criação de algum projeto e sua vida profissional que influenciou em mudanças significativas para a empresa”.
Poder de influenciar	Capacidade de influenciar a equipe com suas ideias.	2 33	“O funcionário apresenta facilidade em influenciar colegas”.
Inovar / Colocar ideias em prática	Capacidade de colocar as ideias em prática, ou seja, inovar.	5 20	“Possibilidade da pessoa tornar realidade o que se propõe a fazer”.

Tabela 6. Continuação.

Solução de problemas	Capacidade de resolver variados problemas.	19 3	“Avalio a forma de pensar frente à solução de problemas que eu já conheço, verificando a solução proposta pelo candidato”.
Originalidade	Capacidade de pensar em ideias diferentes e incomuns para a solução de problemas (Wechsler, 2004).	21 30	“Considero a pessoa criativa pelas diferentes soluções que ela entrega aos problemas da empresa”.
Eficiência	Capacidade de realizar os trabalhos de maneira eficiente, ou seja, produzindo efeito.	4 10	“Capacidade de resolver problemas, trazendo eficiência aos processos, soluções que trazem mais com menos”.
Flexibilidade	Capacidade de olhar para um problema de diferentes formas (Wechsler, 2004).	6 14	“Pessoas mais flexíveis tendem a não considerar apenas ser próprio ponto de vista, facilitando assim o processo criativo”.
Abertura a novas experiências/ Novas possibilidades de atuação	Facilidade a aderir a novas experiências e pouca resistência a mudança.	1 34	“Pessoas abertas a novas experiências, sem vícios e com pouca resistência a mudança”.
Ousadia e coragem	Capacidade de arriscar diante de situações afluivas ou difíceis.	8 22	“É importante que o funcionário não tenha medo de errar ou arriscar”.
Curiosidade	Apresenta desejo de informar-se e aprender sobre assuntos variados.	11 26	“Ele deve ser observador e precisa ter curiosidade”.
Benefícios/Melhoria (produto / processo / método de trabalho)	Capacidade de contribuir para o aprimoramento e/ou crescimento da empresa.	9 29	“Contribuições dadas para a melhoria dos processos, métodos de trabalho e até no nível de relacionamento interpessoal”.
Capacidade/Facilidade de comunicação	Facilidade em perambular nos mais variados meios.	12 23	“Avalio a capacidade e facilidade do funcionário se expressar frente a problemas”.
Sensibilidade à mudança / Capacidade de adaptação	Autopercepção em adaptar-se e mudar de opiniões diante de situações imprevistas.	13 27	“Sensibilidade para mudanças e atualizações que não foram planejadas”.

Tabela 6. Continuação.

Tomada de iniciativa	Apresentar facilidade em tomar iniciativas.	16 32	“Funcionário que apresenta iniciativa, que coloca a mão na massa e é proativo”.
Aproveitar oportunidades	Capacidade de perceber e aderir as diferentes oportunidades oriundas no ambiente de trabalho.	31 35	“Quanto mais o funcionário dominar a área, mais segurança ele sentira e ira procurar outros caminhos”
Encarar e Buscar desafios	Sentir-se instigado (a) diante de diferentes desafios, bem como apresentar facilidade em encará-los.	24 36	“Acredito que o principal ponto seja a avaliação de como esse colaborador age em relação aos desafios oriundos, a criatividade se dá em situações desafiadoras”.
Aversão às atividades que exijam comportamentos repetitivos	Apresentar baixa tolerância a atividades rotineiras.	15 28	“Pessoas extremamente criativas ficam desmotivadas e perdem o foco diante de atividades rotineiras. É preciso abastecê-las de tarefas que possam abusar de sua criatividade”.
Equilíbrio emocional	Apresentar equilíbrio emocional diante dos mais variados contextos.	17 25	“Equilíbrio emocional diante de erros, perdas e fracassos”.

Considerando-se a recomendação de Pasquali (2010), de que, para um construto ser bem representado, ele precisa de, no mínimo, cerca de 20 itens a fim de se poder assegurar boa qualidade psicométrica, a pesquisadora optou pela testagem inicial dos 36 itens criados, por meio da análise de juízes, descrita no Estudo 2, a seguir.

Estudo 2: Busca por evidências de validade baseadas no conteúdo

As técnicas utilizadas em avaliação psicológica provocam indagações no meio científico e profissional, no que diz respeito à qualidade, bem como no que se refere à

validade do instrumento (Noronha, Primi & Alchieri, 2004). Sendo assim, pode-se dizer que a validade de um teste diz respeito ao que de fato o teste mede e quanto bem o faz (Anastasi & Urbina, 2000), considerando-se ainda suas evidências de validade de acordo com seu uso específico, de modo a legitimar as interpretações dele advindas, conforme regulamentação nacional do Conselho Federal de Psicologia, resolução CFP 02/2003 e internacional, fornecida pela *American Educational Research Association, American Psychological Association & National Council on Measurement in Education* (2014).

Dada a importância da condução de estudos de busca por evidências de validade, foi conduzido um estudo de investigação de um dos tipos específicos, denominado evidências de validade baseadas na análise do conteúdo. De acordo com Nunes e Primi (2010), tais evidências “visam demonstrar que o conteúdo dos itens no instrumento é adequado para representar um domínio de comportamentos a serem mensurados, isso é, se os itens constituem-se em amostras abrangentes e representativas do domínio que se pretende avaliar com o teste” (p.113). Para Pasquali (2010), a análise dos itens, ou seja, a avaliação da adequação dos itens ao construto que representam, denominada de análise dos juízes, é um passo crucial no processo de construção de instrumentos. Tal procedimento encontra-se descrito a seguir.

Participantes

A amostra foi composta por cinco juízes independentes, todos do sexo feminino. Um juiz era estudante de Mestrado e os outros quatro, de Doutorado, todos da área de avaliação psicológica com conhecimento da temática da criatividade. Convém salientar que tomou-se o cuidado de que os participantes do Estudo 2 não fossem os mesmos que

participaram do Estudo 1, de revisão dos itens. Buscou-se evitar, dessa maneira, que algum viés pudesse influenciar os resultados da avaliação.

Instrumento

Cada juiz recebeu um documento contendo as instruções da tarefa a ser realizada, o código a que correspondia cada uma das características avaliadas e as 36 afirmações a serem julgadas. Esclarece-se que o documento não se encontra em anexo devido aos direitos autorais provenientes do instrumento, ainda em fase de estudo. Maiores informações podem ser obtidas diretamente com a pesquisadora.

Procedimentos

De acordo com Pasquali (2010), para a análise de juízes, recomenda-se a utilização de uma tabela de dupla entrada, com os itens apresentados na margem esquerda e os traços no cabeçalho, com o intuito de coletar as informações. O formulário enviado para os juízes nesse estudo, atendeu à esse modelo.

Ainda segundo o autor, a técnica utilizada exige que sejam disponíveis aos juízes duas tabelas: a primeira tabela composta com as definições /fatores para os quais se criaram itens e a segunda tabela, de entrada, com os itens e um espaço para a resposta do juiz (usualmente um X ou o número do fator ao qual o juiz julga que o item se refere). Os itens resultantes do Estudo 1 e suas respectivas categorias deram origem a esse formulário de avaliação, o qual foi enviado aos juízes.

Após o consentimento do juiz (Anexo 3), um formulário de avaliação foi elaborado e enviado aos juízes, por email, no qual inicialmente o objetivo da pesquisa era fornecido, explicando-se a tarefa a ser desenvolvida por cada juiz (ler cada um dos

itens que compõem a escala, julgando em qual das seis facetas ele se enquadra, marcando-se um x na coluna correspondente). Sendo assim, os juízes receberam uma planilha contendo, em uma primeira página, uma lista com todas as categorias a serem avaliadas no instrumento, cada uma recebeu um número, o qual foi utilizado pelos juízes no momento de avaliação dos itens.

A fim de evitar que os itens agrupados de acordo com a característica correspondente, eles foram organizados em uma única lista, de maneira aleatória, e seguidos de uma coluna em branco. Essa coluna correspondia ao local onde o juiz deveria marcar o número da característica correspondente aquele item. Esse procedimento foi adotado com o intuito de dificultar aos juízes a descoberta dos itens, verificando a disposição dos mesmos, de forma que não fosse possível identificar os subgrupos de itens por similaridade ou proximidade.

Posteriormente, após o recebimento dos formulários, as pesquisadoras efetuaram o levantamento das categorias apontadas pelos juízes para cada um dos itens, de forma a verificar a porcentagem de concordância entre eles e o cálculo do coeficiente Kappa para cada juiz. Essa avaliação teve como intuito identificar os pontos fortes e fracos do instrumento, de maneira que os resultados puderam auxiliar o processo de adequação antes de ser aplicado na amostra de validação.

Esse método é definido como uma medida de associação utilizada para descrever e testar o grau de concordância (confiabilidade e precisão) na classificação de diferentes juízes (Perroca & Gaidzinski, 2003). Porém, de acordo com as autoras, esse método estatístico não deve ser usado indiscriminadamente, como uma única medida de concordância. Uma vez que, apresenta limitações na medida em que não fornece

informações a respeito da estrutura de concordância e discordância, muitas vezes não considerando aspectos importantes presentes nos dados.

Com o intuito de reparar essa lacuna, o procedimento utilizado por Nakano e Siqueira (2012) foi reproduzido, utilizando-se outro método além da estimativa do coeficiente Kappa. O segundo método adotado pelas pesquisadoras, consistia na verificação da concordância inter-observadores, por meio do cálculo da porcentagem de concordância entre juízes independentes, de maneira que os dois métodos empregados se complementaram.

Como critério para adequação dos itens determinou-se que aqueles itens que obtivessem concordância acima de 80% seriam considerados, seguindo a recomendação de Pasquali (2010) de que “uma concordância de, pelo menos 80% entre os juízes, pode servir de critério de decisão sobre a pertinência do item ao traço a que teoricamente se refere” (p.182). Aqueles que atenderam a tal critério continuaram na composição da escala e, os demais, que ficaram abaixo desta porcentagem, foram redigidos novamente ou realocados em outras possíveis categorias apontadas pelos juízes.

Resultados

Após a devolução dos formulários preenchidos pelos cinco juízes, realizou-se a criação do banco de dados contendo a resposta indicada por cada juiz, com o intuito de analisar os dados a partir da porcentagem de concordância. Sendo assim, no banco de dados, criou-se uma coluna correspondente ao “juiz ideal”, ou seja, a categoria que idealmente o item pertenceria (de acordo com o modelo teórico e definição das características a partir das quais os itens foram desenvolvidos). Tal procedimento

possibilitou não só a estimativa da porcentagem de concordância, mas também a verificação da adequação do item à característica para o qual foi criado.

Considerando-se o valor de 80% de concordância como ideal para esse tipo de evidência de validade, conforme apontado pela literatura, a primeira análise realizada buscou determinar o índice de concordância dos juízes, por meio da estimativa da porcentagem. Os resultados mostraram-se bastante positivos visto que, dezessete, dos trinta e seis itens do instrumento, alcançaram índice de concordância perfeito, ou seja, de 100%, sendo que outros dez apresentaram concordância substancial de 80%, mostrando-se adequados. Assim, após a primeira rodada de análise, verificou-se que 75% dos itens alcançaram valores desejáveis de concordância entre os juízes avaliadores.

Foi possível verificar também que, dos demais itens, cinco apresentaram a porcentagem de concordância de 60%, dois itens atingiram 40% e apenas um item atingiu 20%. Destaca-se o fato de que, de forma imprevista, um item foi avaliado pelos juízes como pertencente à categoria ‘Aversão a atividades que exijam comportamentos repetitivos’ (obtendo 80% de concordância nessa), sendo que, no entanto, a categoria teoricamente esperada seria ‘Abertura a novas experiências/Novas possibilidades de atuação’. Diante desse fato, o item foi realocado para a categoria onde obteve avaliação consensual.

Os oito itens cujas concordâncias apresentaram valor abaixo do esperado foram reescritos. Posteriormente, contemplando novas afirmações ou reescrevendo as primeiras, encaminhou-se novamente para os juízes, a fim de verificar se esses novos itens alcançariam o valor mínimo estabelecido pelas pesquisadoras. Assim sendo, considerando-se novas afirmações ou reescrita desses itens, tarefa que foi realizada

junto ao grupo que participou do Estudo 1, uma segunda rodada de análise de juízes foi conduzida. Os novos itens foram encaminhados novamente aos juízes, a fim de que fosse possível verificar se, nesta segunda análise, os mesmos alcançariam o valor mínimo estabelecido pelas pesquisadoras. A nova análise de concordância dos juízes apontou que, do total, cinco itens atingiram concordância perfeita, de 100% e três apresentaram concordância substancial de 80%. Desse modo, todos os itens apresentavam, agora, nível de concordância considerado ideal para estudos dessa natureza.

Posteriormente, realizou-se uma segunda análise desses resultados, a partir do cruzamento entre as classificações dos juízes e as 18 categorias avaliadas no instrumento, fazendo-se uso do coeficiente Kappa. Para isso as classificações feitas por cada um dos juízes foram comparadas com a classificação ideal estabelecida pelas pesquisadoras para a escala. Com o intuito de realizar uma análise qualitativa, estabeleceu-se os seguintes valores de Kappa: acima de 0,75 concordância excelente; entre 0,40 e 0,75, concordância satisfatória e abaixo de 0,40 concordância insatisfatória, de acordo com o embasamento literário (Fleiss, Levin & Paik, 2003).

Dessa forma, realizou-se a análise a partir dos itens que obtiveram bons índices de concordância na análise anterior (isto é, os itens originais que alcançaram valor satisfatório e os novos itens redigidos após reformulação). Os resultados dessa segunda análise encontram-se na Tabela 7. De acordo com a Tabela, observa-se que a porcentagem relaciona-se com o número de acertos que cada juiz alcançou em cada característica, ou seja, ainda que o mesmo tenha considerado mais do que dois itens em determinada característica, apenas foram considerados os acertos na estimativa da porcentagem.

Para esse cálculo, foram consideradas três medidas: número de itens (considerando-se o número de itens que cada juiz atribuiu a aquela característica avaliada, não se fornecendo, a *priori*, nenhuma informação acerca do fato de que haviam duas afirmações para cada categoria), número de acertos (considerando-se, dentre o total de itens que ele atribuiu à característica, quantos efetivamente faziam parte dela), segundo o critério adotado durante a construção dos itens e a porcentagem de acertos (calculada a partir dividindo-se o número de itens classificados pelo juiz em cada característica, pelo número de itens esperados).

Importante salientar que, conforme pode ser visualizado, alguns juízes atribuíram entre uma e quatro frases para cada característica. Tal variação provocou oscilação na porcentagem de acertos, visto que, as pesquisadoras optaram por estimar a porcentagem de acerto baseando-se na quantidade de itens que foram corretamente classificados pelos juízes, sem considerar o total de frases atribuídas à cada característica. Como exemplo pode-se citar o caso do juiz 1 na característica de Flexibilidade. Verifica-se que ele atribuiu quatro frases à essa característica, sendo que as duas esperadas pelas pesquisadoras encontravam-se dentre essas, de modo que sua porcentagem de acerto foi considerada 100%. Outra possibilidade seria estimar a porcentagem de acerto baseando-se na divisão entre o número de itens efetivamente acertados e aqueles classificados, de modo que, no mesmo exemplo, esse valor cairia para 50% (4 itens classificados na característica e dois que efetivamente fazem parte dela).

Tabela 7. Estatística Kappa obtida entre cada juiz e a classificação ideal do instrumento.

Característica		Juiz 1	Juiz 2	Juiz 3	Juiz 4	Juiz 5
Mudança significativa para empresa	Número de itens	2	2	2	2	2
	Acertos	2	2	2	2	2
	Porcentagem de acertos	100	100	100	100	100
Poder de influenciar	Número de Itens	2	2	2	2	1
	Acertos	2	2	2	2	1
	Porcentagem de acertos	100	100	100	100	50
Inovar/Colocar ideias em prática	Número de Itens	3	2	2	2	3
	Acertos	2	2	2	2	2
	Porcentagem de acertos	100	100	100	100	100
Solução de problemas	Número de Itens	1	2	3	2	2
	Acertos	1	2	2	2	2
	Porcentagem de acertos	100	100	100	100	100
Originalidade	Número de Itens	1	2	2	2	2
	Acertos	1	2	2	2	2
	Porcentagem de acertos	50	100	100	100	100
Eficiência	Número de Itens	2	2	1	2	2
	Acertos	2	2	1	2	2
	Porcentagem de acertos	100	100	50	100	100
Flexibilidade	Número de Itens	4	2	2	2	1
	Acertos	2	2	2	2	1
	Porcentagem de acertos	100	100	100	100	50
Abertura a novas experiências/Novas possibilidades de atuação	Número de Itens	3	2	1	1	3
	Acertos	2	2	1	1	2
	Porcentagem de acertos	100	100	50	50	100

Tabela 7. Continuação.

Ousadia e Coragem	Número de Itens	2	1	2	2	1
	Acertos	2	1	2	2	1
	Porcentagem de acertos	100	50	100	100	50
Curiosidade	Número de Itens	1	2	3	2	2
	Acertos	1	2	2	2	2
	Porcentagem de acertos	50	100	100	100	100
Benefícios/Melhoria (produto/processo/método de trabalho)	Número de Itens	2	2	2	2	2
	Acertos	2	2	2	2	2
	Porcentagem de acertos	100	100	100	100	100
Capacidade/Facilidade de comunicação	Número de Itens	2	2	2	2	2
	Acertos	2	2	2	2	2
	Porcentagem de acertos	100	100	100	100	100
Sensibilidade à mudança/Capacidade de adaptação	Número de Itens	1	3	2	3	2
	Acertos	1	2	2	2	2
	Porcentagem de acertos	50	100	100	100	100
Tomada de iniciativa	Número de Itens	3	2	2	2	2
	Acertos	2	2	2	2	2
	Porcentagem de acertos	100	100	100	100	100
Aproveitar oportunidades	Número de Itens	2	2	2	2	2
	Acertos	2	2	2	2	2
	Porcentagem de acertos	100	100	100	100	100
Encarar e Buscar desafios	Número de Itens	1	2	2	2	2
	Acertos	1	2	2	2	2
	Porcentagem de acertos	50	100	100	100	100
Aversão às atividades que exijam comportamentos repetitivos	Número de Itens	2	2	2	2	3
	Acertos	2	1	2	2	2
	Porcentagem de acertos	100	50	100	100	100

Tabela 7. Continuação.

Equilíbrio emocional	Número de Itens	2	2	1	2	2
	Acertos	2	2	1	2	2
	Porcentagem de acertos	100	100	50	100	100

fim

De acordo com os valores obtidos na análise Kappa, observa-se concordância considerada excelente (acima de 0,75), obtida por todos os juízes: juiz 1 (Kappa 0,85, $p \leq 0,001$; Spearman 0,97, $p \leq 0,001$), juiz 2 (Kappa 0,94, $p \leq 0,001$; Spearman 0,95, $p \leq 0,001$), juiz 3 (Kappa 0,91, $p \leq 0,001$; Spearman 0,82, $p \leq 0,001$), juiz 4 (Kappa 0,97, $p \leq 0,001$; Spearman 0,98, $p \leq 0,001$) e juiz 5 (Kappa 0,91, $p \leq 0,001$; Spearman 0,96, $p \leq 0,001$). Na mesma Tabela ainda é possível visualizar que, nas categorias 3, 4, 7, 8, 10, 13, 14 e 17, pelo menos um juiz classificou mais de dois itens nessas categorias, ainda que, de um modo geral, tal fato não tenha prejudicado os valores de Kappa. Do mesmo modo, destaca-se o fato de que, nas categorias 1, 3, 11, 12, 14 e 15, todos os juízes apresentaram 100% de acertos, de modo a indicar a clareza dos itens e/ou sua adequação ao conteúdo visado. As demais categorias, não citadas, apresentaram um juiz que obteve 50% de acerto, sendo importante destacar que os demais juízes, nesses casos, apresentaram 100% de acerto. O juiz que apresentou maior margem de erro foi um aluno de doutorado (Juiz 1).

A partir dos resultados obtidos, tanto na análise de porcentagem de concordância, bem como no cruzamento entre as classificações dos juízes e o “juiz ideal”, foi possível afirmar a existência de evidências de validade de conteúdo criado. Os resultados são discutidos a seguir.

Discussão

No que tange a avaliação da criatividade, como explanado anteriormente, percebe-se certa escassez em instrumentos apropriados para avaliar o construto (De La Torre, 1991). Essa escassez apresenta-se pelo fato de alguns questionamentos na área persistirem, relacionados principalmente à validade das medidas, bem como à dificuldade de estabelecimento de uma definição consensual do fenômeno (Zaia & Nakano, 2014). Como consequência, tornou-se um desafio aos pesquisadores avaliar um construto amplo (Nakano, 2003; Wechsler, 2004c). Ainda que uma dificuldade no consenso para definir a criatividade (Parkhurst, 1999) se faça presente, de modo a gerar questionamentos sobre a possível mensuração de tal construto (Wechsler & Nakano, 2002), esse questionamento pode ser sanado, a partir do momento em que se verifica a existência de um número considerável de pesquisas e propostas para mensuração da criatividade (Nakano, 2009; Nakano & Wechsler, 2007; Silva & Nakano, 2012; Wechsler & Nakano, 2003).

Embora o número de estudos acerca do construto venham ganhado espaço no meio científico nas últimas décadas, Nakano, Silva, Campos e Pereira (2011) afirmam que ainda são poucas as pesquisas que abordam a sua aplicação no contexto organizacional, voltadas, tanto aos fatores influenciadores do potencial criativo dos funcionários quanto ao desenvolvimento ou adaptação de instrumentos que possam avaliá-los. (Crespo, 2004; Nakano & Wechsler, 2007; Zanella & Titon, 2005). Em uma análise da produção científica nacional, Bruno-Faria, Veiga e Macêdo (2008) constataram que esta área encontra-se em um estado inaugural, visto que a maior parte dos trabalhos existentes constituem-se em manuais “práticos” de como tornar-se mais criativo, sendo raros os estudos científicos sobre o tema, de modo que o estudo aqui

relatado, de construção e busca por evidências de validade adquire importância científica.

Após a criação dos itens que comporiam o instrumento, o primeiro estudo desenvolvido, visando à investigação das suas evidências de validade, mais especificamente validade de conteúdo foi conduzido, com a finalidade de uma avaliação externa dos itens, assim como o julgamento de sua pertinência e adequação. Assim pretendia-se que os resultados auxiliassem as pesquisadoras na decisão acerca da manutenção, reformulação ou exclusão dos mesmos, assim como apontasse para a necessidade de criação de novos itens.

Considerando-se que a validade de conteúdo consiste em uma maneira de avaliar certo instrumento a partir do conhecimento de especialistas e com os apontamentos da literatura (Alexandre & Coluci, 2011; Alves, Souza & Baptista, 2011; Beckstead, 2009; Slocumb & Cole, 1991) de que os especialistas podem auxiliar o processo de construção de um instrumento, por meio da avaliação se o conteúdo dos itens foi selecionado de maneira cuidadosa, análise de cada componente individualmente e julgamento se o instrumento exibido está de acordo com a literatura do assunto proposto, o estudo foi desenhado. Ainda de acordo com os autores, tais evidências são administradas antes do instrumento ser aplicado à população proposta, tornando-se um procedimento primordial na construção de novas medidas, não devendo, em hipótese alguma ser confundido com algo menos rigoroso, uma vez que atua nos casos de construtos abstratos e em indicadores observáveis de determinado construto.

Dada a importância de que estudos que investiguem a clareza, representatividade e a relevância dos itens por meio da validação de conteúdo e concordância entre juízes serem recomendados antes da aplicação de um instrumento, durante seu processo de

desenvolvimento (Alexandre & Coluci, 2009), o desenho do estudo, assim como seu plano de análise de dados seguiu o modelo utilizado por Nakano e Siqueira (2012), ao realizarem o mesmo tipo de pesquisa. Assim, optou-se pelo emprego de dois métodos no presente trabalho: porcentagem de concordância (visando colher informações favoráveis e de fácil quantificação) e coeficiente Kappa (representando o quanto os especialistas consentem além do que é esperado pelo acaso) (Alexandre & Coluci, 2011; Sim & Wright, 2005; Slocumb & Cole, 1991).

O primeiro método foi empregado no presente estudo, mais simples, de verificação da concordância inter-observadores, por meio do cálculo da porcentagem de concordância entre juízes independentes, de maneira que os dois métodos empregados se complementaram. Sim e Wright (2005) afirmam que a concordância através de especialista é utilizada quando a escala em construção nesse estudo pode ser estudada dentro de uma circunstância em que o pesquisador necessita indicar a presença ou não de determinada característica relacionada à criatividade, utilizando dessa forma, a análise de concordância de especialistas a fim de comprovar a segurança de tal método.

A escolha do segundo método, o coeficiente Kappa deu-se devido aos apontamentos encontrados na literatura que afirmam que, para análise da dimensão teórica, uma forma bastante utilizada é o cálculo do Coeficiente Kappa (Lamounier & Villemor-Amaral, 2006; Miura, Gallani, Domingues, Rodrigues & Stoller, 2010; Viana & Madruga, 2008; Villemor-Amaral & Xavier, 2007), um índice útil quando vários avaliadores categorizam cada grupo de objetos ou sujeitos em categorias nominais (Alexandre & Coluci, 2009). Esse método pode ser definido como uma medida de associação usada para descrever e testar o grau de concordância (confiabilidade e precisão) na classificação de diferentes juízes (Perroca & Gaidzinski, 2003).

De um modo geral, os resultados indicaram evidências positivas de validade da escala a partir do método descrito, de modo a confirmar a adequação da escala ao conteúdo que ela pretende avaliar. Em todas as áreas selecionadas previamente, no Estudo 1, a maior parte dos itens foi classificada adequadamente pelos juízes, alcançando índices de concordância superiores a 80%, na primeira rodada de análise. A maior parte dos itens apresentaram adequação (27 dos 36 avaliados), os quais representam 75% dos itens inicialmente propostos.

Dos que apresentaram valores menores de concordância, os cinco que apresentaram concordância de 60% pertenciam às categorias Poder de Influenciar (um item), Originalidade (dois itens), Abertura a novas experiências/Novas possibilidades de atuação (um item) e Aproveitar oportunidades (um item). Dois apresentaram concordância de 40% e pertenciam à categoria Flexibilidade (um item) e Curiosidade (um item) e um deles, da categoria Flexibilidade, apresentou 20% de concordância entre os juízes na primeira avaliação. Torna-se importante salientar que tais itens foram reescritos e alcançaram porcentagem adequada em uma nova rodada de análise junto aos juízes, de forma que todos foram mantidos na versão da escala a ser testada posteriormente.

Posteriormente, o segundo método utilizado, denomina-se estatística Kappa, proposta em 1960 por Cohen. Nos anos de 1977 Landis e Koch designaram faixas de valores relacionadas aos resultados encontrados a partir da análise de Kappa, determinando que valores maiores que 0,75 representam concordância excelente, valores abaixo de 0,40 representam concordância baixa e valores entre 0,40 e 0,75 são considerados como representantes de boa concordância entre juízes (Fleiss, Levin & Paik, 2003). Quando se utiliza tais estimativas, o principal objetivo é de que os juízes,

conceituados especialistas no assunto, indiquem se as definições operacionais, ou seja, o conteúdo de cada item será aceito ou rejeitado para permanecer no instrumento (Slocumb & Cole, 1991). Os resultados obtidos mostraram que a maior parte das características avaliadas apresentou 100% de porcentagem de acertos pelos cinco juízes. As exceções ocorreram em relação às características de (1) eficiência, (2) curiosidade, (3) sensibilidade à mudança / capacidade de adaptação, (4) encarar e buscar desafios, (5) aversão às atividades que exijam comportamentos repetitivos e (6) equilíbrio emocional, as quais alcançaram 80% de concordância. As características de (1) abertura a novas experiências / novas possibilidades de atuação e (2) ousadia e coragem apresentaram 60% de concordância, demonstrando maior dificuldade de serem julgadas pelos especialistas.

Uma discussão que pode ser feita refere-se ao fato de que a mesma característica pode ser sobreposta em termos de definição ou características a ela associadas. Um exemplo a ser citado ocorre em relação à originalidade, curiosidade e inconformismo. A presença de uma delas pode acabar levando à outra, de modo que não se torna possível a diferenciação exata entre os termos. Trabalha-se com a possibilidade de que tal fato pode ter exercido alguma influência nos resultados.

Dessa forma, os resultados apresentados nesse estudo confirmaram as evidências de validade de conteúdo da escala, tendo, os juízes, exercido, adequadamente, seu papel de analisar a representatividade da teoria no conteúdo dos itens. Considerando-se que aqueles itens que, inicialmente não haviam alcançado índice satisfatório de concordância entre os juízes, foram reformulados e reanalisados, alcançando o valor desejado, pode-se considerar que a escala, da maneira como foi composta após os resultados desse estudo, encontra-se adequada para ser aplicada em estudos posteriores

de busca por outros tipos de evidências de validade, tal como a conduzida no estudo relatado a seguir.

Estudo 3: Evidências de validade baseadas na estrutura interna

Considerado um dos métodos estatísticos mais utilizados no desenvolvimento de medidas psicológicas (Costello & Osborne, 2005; Floyd & Widman, 1995), essa técnica tem como principal objetivo sintetizar padrões de correlações entre variáveis (Tabachnick & Fidell, 1983). Dessa forma, para os autores, visa reduzir um grande número de variáveis para um número menor de conjuntos, a fim de atestar definições operacionais para um construto não observável a partir de variáveis observáveis.

A análise fatorial exploratória é considerada um método complexo, envolvendo tomada de decisões inteiramente ligadas ao ajustamento da estrutura fatorial. Sendo assim, é necessário que o pesquisador selecione e mensure um grupo de variáveis, prepare a matriz de correlação, determine o número de fatores que serão considerados, extraia um conjunto de fatores da matriz de correlação, rotacione os fatores para facilitar sua interpretação e, finalmente, interprete os resultados. Contudo, o pesquisador deve-se basear em critérios teóricos e metodológicos objetivos, adequando assim, resultados reais (Damásio, 2012; Tabachinick & Fidell, 1983). Em seguida, encontram-se tais resultados.

Participantes

A amostra foi composta por 170 participantes, selecionados por conveniência, provenientes de diversas empresas de pequeno, médio e grande porte e de diferentes ramos, localizadas no Brasil. Dos participantes, 121 eram do sexo feminino e 49 do

sexo masculino, com idades variando entre 18 e 63 anos (M=34,23). Da amostra, 75% (n=126) foi composta de Analistas 16% (n=27), Auxiliares 15% (n=25), Gerentes 14% (n=23), Presidentes e Diretores 13% (n=21), Assistentes e/ou Técnicos 11% (n=19), Supervisores 3% (n=6) e Coordenadores 3% (n=6). O restante da amostra 19% (n=33) apresentou cargo de chefia, prestando serviço para as empresas, como por exemplo, médicos do trabalho e/ou advogados. Por fim, apenas 6% (n=11) preferiram não divulgar o cargo na empresa.

Instrumento

O instrumento utilizado foi a escala de potencial criativo para organizações, composta por 36 afirmações a serem respondidas em uma escala tipo *Likert* de 5 pontos. Salienta-se que o instrumento não encontra-se disponibilizado em anexo visto que está sob direitos autorais. Informações sobre o mesmo podem ser obtidas diretamente com a pesquisadora.

Procedimentos

Inicialmente, as pesquisadoras entraram em contato com as empresas selecionadas a fim de explicar o objetivo da pesquisa, bem como, adquirir sua autorização por escrito (Anexo 4). Posteriormente, os termos de consentimento livres e esclarecidos (Anexo 5) foram entregues aos funcionários e aqueles que se disponibilizaram a participar, por meio da assinatura do TCLE, responderam à escala. A aplicação foi realizada de forma coletiva, durante três semanas, sem limite de tempo de resposta. O tempo gasto, em média, para responder a escala foi 30 minutos.

Como método de análise dos dados foi utilizada a análise policórica, a qual tem sido bastante utilizada na estimação da associação entre variáveis de natureza ordinal, como por exemplo, escalas do tipo *Likert* (Maroco, 2010). Na análise fatorial exploratória do tipo policórica, percebe-se melhores estimativas das correlações bivariadas entre variáveis ordinais (Maroco, 2010).

Resultados

O objetivo desse estudo foi investigar a estrutura interna da escala de potencial criativo organizacional, buscando-se evidenciar a validade desse instrumento de forma a compreender melhor os construtos que seus itens representam. Para isso a matriz de correlação entre as variáveis foi submetida à análise fatorial. Inicialmente procedeu-se a checagem de adequação da matriz de correlação para a análise fatorial (Marroco, 2003).

O teste de esfericidade de Bartlett, testando-se a hipótese nula de que a matriz de correlação era igual à matriz identidade, $X^2 = 2405,4$; $gl = 630$; $p < 0,00001$, de forma que a hipótese nula pode ser descartada. A análise de adequação da amostra utilizando o método KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), que testa se as correlações parciais entre as variáveis são baixas, indicando, portanto, que as correlações sugerem maior interconexão entre elas, também foi realizada e resultou em um valor adequado (0,82), atestando a adequação dos dados para a realização da análise fatorial.

Para a definição dos fatores foram analisados os itens cujas cargas fatoriais fossem iguais ou superiores a 0,30, de maneira que, inicialmente composta por 36 itens, a partir da análise fatorial, percebeu-se que oito itens (itens 5, 7, 9, 12, 15, 26, 25 e 29) não carregaram em nenhum dos dois fatores. Sendo assim eles não foram alocados em

nenhuma estrutura fatorial e foram excluídos. Tais itens devem ser investigados em novos estudos.

Assim, o modelo fatorial selecionado ficou composto por 28 itens, alocados em dois fatores. Adicionalmente, a análise do *scree plot* também foi realizada (Figura 2) e indicou a existência de, aparentemente, 2 ou 3 fatores. Uma análise posterior, denominada policórica foi efetuada a fim de comprovar tais resultados.

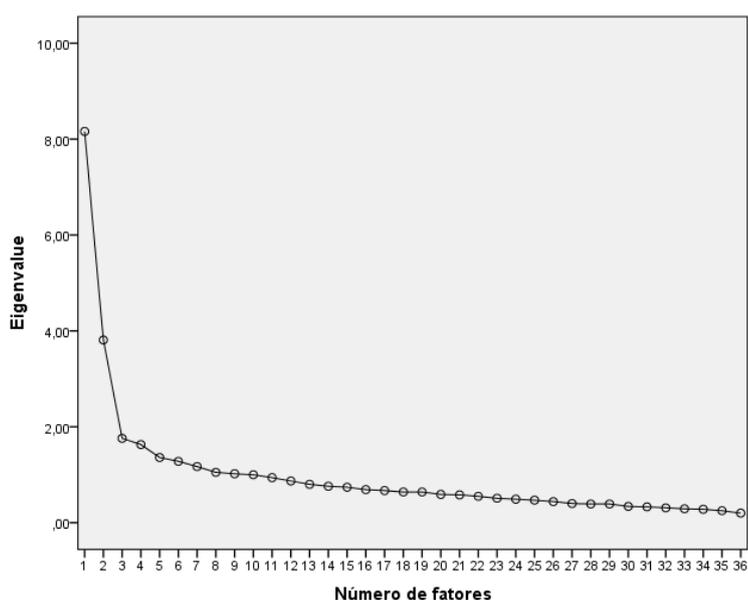


Figura 2. *Scree Plot* resultante da análise fatorial.

Os resultados da análise policórica com rotação promax apontaram para a existência de dois fatores, com *eigenvalues* de 8,16 e 3,81 respectivamente, os quais explicaram 34,8% da variância (23,7 o primeiro fator e 11,1 o segundo fator). Posteriormente, a análise paralela *Minimum Rank Factor Analysis* foi realizada e indicou a existência de dois fatores (os quais apresentaram variância dos dados reais maior que a dos dados aleatórios), cujos dados são fornecidos na Tabela 8.

Tabela 8 - Análise Paralela dos dados reais e dados aleatórios

Fator	Dados Reais	Media dados aleatórios	95% dados aleatórios
1	23,7*	10,5	11,2
2	11,1*	5,6	6,0
3	5,1	5,2	5,5
4	4,7	4,9	5,2
5	3,8	4,7	4,9

Procedendo-se as análises, encontra-se disposta na Tabela 9, a estrutura fatorial do instrumento em estudo, na qual estão demonstradas as cargas dos componentes de cada fator, tendo-se considerado para cada um deles, as cargas significativas.

Tabela 9 – Matriz de componentes da Escala de Potencial Criativo Organizacional

Item	Fator 1	Fator 2
i36	0,791	
i34	0,724	
i27	0,709	
i28	0,699	
i13	0,595	
i19	0,581	
i32	0,473	
i17	0,425	
i24	0,418	
i6	0,407	
i8	0,400	
i1	0,376	
i14	0,358	
i10	0,353	
i21	0,309	
i22	0,309	
i4		0,759
i33		0,656
i2		0,632
i16		0,616

Tabela 9. Continuação.

i11	0,538
i30	0,507
i31	0,489
i3	0,447
i35	0,440
i18	0,380
i20	0,371
i23	0,329

A partir da análise fatorial, percebeu-se a existência de dois fatores, o primeiro fator (Fator 1) consistindo basicamente de itens que envolvem conteúdo negativo ou relacionado, de forma inversa à criatividade, em um total de 16 itens (itens 1, 6, 8, 10, 13, 14, 17, 19, 21, 22, 24, 27, 28, 32, 34 e 36) com cargas entre 0,309 e 0,791.

A análise dos itens agrupados nesse fator, assim como a busca por um agrupamento que fizesse sentido perante a teoria que embasa o instrumento, indicaram que o Fator 1, chamado de “Bloqueios e barreiras à criatividade”, agrupou itens que afetam, de forma negativa, a expressão criativa. Como exemplos de características podem ser citadas a preferência por situações rotineiras e/ou convencionais, a pouca tomada de iniciativa e até mesmo a carência de curiosidade. Convém salientar que, cinco dos itens que obtiveram carga nesse fator (itens 1, 8, 13, 17 e 24) acabaram sendo excluídos do modelo fatorial final visto que apresentavam conteúdo oposto aos demais itens, mostrando-se positivos. Dessa forma, o Fator 1 ficou composto por 11 itens.

O segundo fator (Fator 2), baseia-se em itens de conteúdo positivo, consistindo, basicamente, em itens que encontram-se relacionados diretamente à criatividade, em um total de 12 itens (itens 2, 3, 4, 11, 16, 18, 20, 23, 30, 31, 33 e 35) com valores de carga fatorial entre 0,329 e 0,759.

A análise dos itens agrupados nesse fator, assim como a busca por um agrupamento que fizesse sentido perante a teoria que embasa o instrumento, indicaram que o Fator 2, chamado de “Atributos e características que favorecem a criatividade”, agrupou itens que incentivam a expressão criativa. Como exemplos de características podem ser citados a busca por novos desafios, entusiasmo e motivação diante de novos trabalhos e aplicação de novas ideias. Convém salientar que, assim como ocorreu no Fator 1, ainda que 12 itens inicialmente tenham alcançado cargas fatoriais acima de 0,30, as pesquisadoras optaram por excluir quatro deles do modelo final (itens 18, 23, 33 e 35) visto que apresentavam conteúdo negativo, destoando dos demais itens que compõem o fator, assim como do modelo de interpretação proposto. Assim, o Fator 2 ficou composto por oito itens.

Destaca-se que a análise fatorial de uma escala inicialmente composta por 36 itens acabou compondo uma versão final de 19 itens, após exclusão de 8 itens que não apresentaram carga fatorial acima do valor desejado (2 itens pertencentes a categoria “Aversão às atividades que exijam comportamentos repetitivos”, 1 item da categoria “Inovar/Colocar ideias em prática”, 1 item da categoria “Mudança significativa para empresa”, 1 item da categoria “Benefícios/Melhoria produto/processo/método de trabalho”, 1 item da categoria “Capacidade/Facilidade de comunicação”, 1 item da categoria “Curiosidade” e 1 item da categoria “Equilíbrio Emocional”) e por outros 9 itens cujo conteúdo não se adequava ao sentido do fator que apresentaram carga (1 item pertencente à categoria “Sensibilidade à mudança/Capacidade de adaptação”, 1 item – “Equilíbrio Emocional”, 1 item – “Encarar e buscar desafios”, 1 item – “Ousadia e coragem”, 1 item – “Abertura a novas experiências/Novas possibilidades de atuação”, 1 item – “Poder de influenciar”, 1 item – “Aproveitar oportunidades”, 1 item – “Mudança

significativa para empresa” e 1 item – Capacidade/Facilidade de comunicação”). Os 19 itens foram divididos em dois fatores, um composto por características que bloqueiam a criatividade e outro de características que favorecem a criatividade. Estudos posteriores serão realizados com o objetivo de verificar a precisão total da escala, assim como de seus fatores e dos itens que os compõem.

Discussão

Esse estudo teve, como objetivo principal, investigar a estrutura interna da Escala de Potencial Criativo para Organizações, averiguando as evidências de validade do instrumento. De acordo com os resultados encontrados, dois fatores foram retidos por representarem melhor o padrão de correlação entre variáveis. Foram tomados dos critérios na decisão do número de fatores a serem retidos. O primeiro deles, comumente utilizado na Psicologia, foi a regra de *eigenvalue* superior a 1 - critério de Kaiser (Figueiredo & Silva, 2010). Em seguida, outro método empregado para o presente estudo e muito utilizado na literatura, foi o *Scree Plot*, cuja análise busca indicar que os fatores mais importantes dividiram-se dos fatores (Damásio, 2012; Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009). No caso específico da Escala de Potencial Criativo Organizacional, ambas análises indicaram que o instrumento apresentava estrutura bidimensional.

Os resultados confirmam a literatura científica, nacional e internacional, acerca da existência de características e fatores favorecedores e impeditivos à expressão criativa (referências?). Nesse sentido, a literatura tem apontado que a sociedade e a cultura de uma época têm, igualmente, uma influência importante na criatividade, não

somente favorecendo ou travando o acesso aos recursos, mas também definindo as normas de aceitabilidade das condutas e expressões criativas (Lubart, 2007).

Tomando-se inicialmente os aspectos negativos, que compuseram o primeiro fator da escala, a literatura científica tem apontado que os obstáculos e bloqueios ao desenvolvimento da criatividade podem ser originados de diferentes fontes, destacando-se, dentre essas, aquelas individuais (psicológicas ou emocionais) ou provenientes do meio sociocultural. Wechsler (2008a) cita barreiras de natureza cultural, perceptual e emocional. Dentre essas barreiras, destacam-se, segundo a autora, preferência pela estabilidade, valorização da lógica, preferência pela tradição ao invés de mudanças, medo de se expor, busca por soluções rápidas e imediatas, pensamento rígido, dificuldade em suspender julgamentos e críticas. Elas envolveriam, ainda, de acordo com De La Torre (2008), características de personalidade relacionadas à insegurança psicológica, medo de errar ou do ridículo, apego as primeiras ideias concebidas, desejo de triunfar rapidamente, desconfiança, falta de motivação, conformismo às regras sociais.

Parte dessas características foi abordada no conteúdo dos itens que compuseram o primeiro fator da Escala, interpretado como “Bloqueios e barreiras à criatividade”, de maneira que o fator apresenta, como propósito, a avaliação dos aspectos que são relacionados de forma negativa à expressão criativa no contexto organizacional, atuando de maneira a impedi-la. Nesse sentido, espera-se que os indivíduos com potencial criativo organizacional apresentem pontuações baixas ou mais próximas de zero nesse fator. Aqueles que apresentarem valor elevado devem ser alvo de atenção e de programas para estímulo e desenvolvimento criativo.

Note-se que uma descrição semelhante de características opostas à criatividade pode ser encontrada na teoria de Kirton, no estilo adaptador, o qual destaca-se pela precisão, eficiência, disciplina e atenção às normas, assim como no estilo cauteloso-reflexivo descrito por Wechsler (2006), o qual descreve pessoas com tendência a timidez e a cautela, que pensam de forma mais calma e reflexiva. Desse modo verifica-se que o fator encontrado na escala proposta corresponde à descrição de comportamentos que bloqueiam a criatividade descrito em outros modelos de avaliação dessa característica.

O segundo fator, interpretado como “Atributos e características que favorecem a criatividade”, apresenta conteúdo oposto ao Fator 1, sendo composto por comportamentos e características que são positivas para a expressão criativa. Os estímulos podem ser definidos como aquelas situações que podem ser motivadoras e incentivadoras da atitude ou produção criativa (De La Torre, 2008). Dentre a lista de características de personalidade que estariam presentes nos indivíduos criativos destacam-se: perseverança, tolerância à ambigüidade, abertura a novas experiências, individualismo e disponibilidade para correr riscos (Lubart, 2007), iniciativa, independência, espontaneidade, sensibilidade, intuição, intenso envolvimento com o trabalho realizado, otimismo, flexibilidade pessoal, autoconfiança, persistência (Alencar, 1996), fantasia, imaginação, motivação, humor, fluência de idéias, originalidade (Wechsler, 2008b).

Parte dessas características foi citada pelos gestores no estudo que buscou investigar as características criativas valorizadas no contexto organizacional (Estudo 1) e foram selecionadas para compor os conteúdos que viriam a originar os itens da escala. Tais itens separaram-se dos itens com conteúdo negativo, os quais compuseram o

primeiro fator. De maneira oposta à interpretação proposta para o Fator 1, almeja-se que os profissionais que apresentam potencial criativo apresentem pontuação alta nesse segundo fator, uma vez que as características que são enfocadas nos itens que o compõem mostram-se favorecedoras à criatividade. Um estudo de busca por evidências de validade de critério poderá trazer respostas à essa hipótese.

No mesmo sentido que foi citado em relação ao primeiro fator, conteúdo semelhante, relacionado à características e comportamentos que favorecem a criatividade, pode ser encontrado na teoria de Kirton, no estilo inovador, evidenciado pelos indivíduos considerados indisciplinados, questionadores de regras e que procuram maneiras novas e diferentes para resolução de problemas, assim como o estilo inconformista-transformador descrito por Wechsler (2006), o qual descreve pessoas que tendem a agir de maneira impulsiva, com idéias de transformações, além de questionarem atitudes e ações. Desse modo verifica-se que ambos os modelos também apontam características relacionadas a estilos criativos, que combinam com os resultados encontrados para o fator 2 da escala em desenvolvimento.

Considerando-se que no adulto, o tipo de atividade profissional vai determinar, em parte, as possibilidades de exercer sua criatividade (Lubart, 2007) e que “as soluções criativas são descobertas no cotidiano do trabalho, qualquer que seja a posição da pessoa na estrutura organizacional, mesmo quando ela não ocupa um posto de decisão na hierarquia” (p.82), o interesse pelo desenvolvimento da criatividade no contexto organizacional se justifica.

De acordo com Wechsler (2008a), os fatores humanos dentro de uma empresa são os mesmos que influenciam a criatividade em qualquer área de atuação, podendo-se concluir que os componentes básicos da criatividade devem ser estimulados em todos os

ambientes. Nesse sentido, a verificação da bidimensionalidade da escala desenvolvida, assim como de seus fatores que representam os pólos opostos da criatividade, nos leva ao reforço do papel que o instrumento pode assumir dentro das organizações. Ao indicar os pontos mais fracos e mais fortes do indivíduo, por meio, respectivamente, da análise da sua pontuação no fator 1 e 2, os resultados poderão ser utilizados no sentido de auxiliar os gestores na elaboração de programas de treinamento criativo. A partir dessa perspectiva, a justificativa social do estudo aqui apresentado se justifica.

Conforme Ribeiro (2009) salienta, o ensino da criatividade é possível dentro das organizações e possuem aplicações práticas diretas, tanto no nível operacional quanto no estratégico. Esse tipo de programa, em vez de treinar o participante na busca de respostas certas, vai ensiná-lo a formular questões e desenvolver, ao mesmo tempo, seu lado crítico e imaginativo, visando o uso da criatividade na resolução de problemas e geração / aproveitamento de oportunidades. Assim, ainda de acordo com a autora, um programa de criatividade adquire importância no contexto organizacional visto que “deve ser capaz de promover não somente a aquisição de conhecimentos e habilidades, mas também o desenvolvimento de atitudes inerentes à prática do processo e do pensamento criativo” (p.186-187).

Nesse mesmo sentido Benetti (2015) salienta que o processo para desenvolvimento da criatividade tem se mostrado, na prática, um misto de teorias, de trabalhos sem fundamentação teórica e de experiências e idéias que emergem das próprias pessoas. Tal constatação nos leva a uma hipótese acerca do fato de que, muitas vezes, tal processo se dá por mero desconhecimento dos profissionais envolvidos e, também, pela dificuldade na avaliação desse construto no contexto do trabalho. Considerando-se a inexistência, anteriormente enfocada, de medidas específicas para o

comportamento criativo organizacional, que tem gerado dificuldades na avaliação dos indivíduos, o processo de treinamento ou facilitação da criatividade tem se baseado, muitas vezes, em modelos genéricos, sem que os mesmos sejam embasados em um conhecimento especializado e particular do contexto em que será aplicado. A importância do instrumento aqui apresentado se justifica perante a lacuna no instrumental voltado à avaliação da criatividade nos contextos organizacionais.

Um dos fatores cruciais na emergência ou inibição do potencial criativo está fortemente relacionado ao clima organizacional, sendo esse um dos temas mais investigados nos estudos voltados à investigação da criatividade nesse contexto (Spadari & Nakano, no prelo). É do interesse das organizações criar condições para que os funcionários liberem sua criatividade (Pinheiro, 2002) visto que o comportamento dos funcionários interfere na qualidade do ambiente interno organizacional, ou seja, do clima (Abbey & Dickson, 1983). O clima organizacional é um fator essencial para o processo criativo e de inovação, uma vez que cabe as empresas criarem condições propícias para estimular esses fatores (Santos, 2004). Porém, o que vemos em muitas empresas, ainda é um ambiente de trabalho que opta pela produtividade tradicional e o controle (Mundim & Wechsler, 2007), de modo que se faz presente um verdadeiro descompasso entre o desejo por funcionários criativos e as reais condições encontradas e oferecidas no ambiente profissional (Wechsler, 2001). Tal situação torna incontestável a necessidade de avançar nos estudos relacionados à criatividade nesse ambiente, bem como a necessidade de criação de um ambiente criativo que esteja inserido em uma cultura que reconheça o potencial de seus colaboradores (Ciotta, 1987; Moraes & Lima, 2009).

Tais medidas poderão se mostrar mais adequadas se forem embasadas em dados provenientes de uma avaliação realizada de forma válida e precisa, fazendo-se uso de um instrumento que apresente qualidades psicométricas, a fim de que as especificidades daquele contexto em particular possam ser contempladas. Almeja-se, nesse sentido, que novas pesquisas conduzidas com o instrumental aqui proposto possam apontar para resultados positivos que atendam aos requisitos mínimos exigidos pelo Conselho Federal de Psicologia (Resolução 002/2003) e assim possa ser publicado e comercializado para uso profissional.

Estudo 4: Evidências de validade com base na relação com variáveis externas

Nesse tipo de estudo, investigam-se as relações dos índices obtidos na escala com variáveis externas relevantes à validade do instrumento. Nesse caso, a utilização de outro instrumento destinado a avaliar o mesmo construto, tal qual a escala que está sendo validada, antecipando-se, como hipótese, a obtenção de correlações altas de modo a confirmar as evidências de validade convergente (Primi, Muniz & Nunes, 2009). Assim, considerando-se a existência de outros instrumentos nacionais, que apresentam evidências de validade e que se encontram aprovados para uso pelo Conselho Federal de Psicologia, um deles foi selecionado para ser utilizado como critério externo. De acordo com Pasquali (1997), ao existir testes válidos para avaliar tais traços, eles podem ser utilizados como critério com segurança para validar um novo teste.

Participantes

A amostra foi composta por 50 participantes, selecionados por conveniência, provenientes de diversas empresas de pequeno, médio e grande porte e de diferentes

ramos (imobiliário, industrial, financeiro, construção civil, hospitalar e pública) localizadas no interior do estado de São Paulo. Dos participantes, 31 eram do sexo feminino e 19 era do sexo masculino, a idade variou entre 17 e 61 anos ($M = 32,96$ e $DP = 11,47$), sendo 18% ($n=9$) com escolaridade correspondente ao ensino médio, 56% ($n=28$) com ensino superior completo, 12% ($n=6$) com ensino superior incompleto, 10% ($n=5$) pós-graduados e 4% ($n=2$) técnicos.

Instrumentos

1) Escala de Potencial Criativo para Organizações

A escala é composta por 36 itens a serem respondidos em escala tipo *Likert* de cinco pontos (indo de concordo totalmente a discordo totalmente), nos quais o participante tem que assinalar seu grau de concordância com o conteúdo de cada afirmação. O instrumento avalia 18 características associadas à criatividade, existindo dois itens para cada uma delas.

A escala é respondida sem limite de tempo para a resposta, sendo que a tarefa foi respondida, pela maior parte da amostra, entre 15 à 20 minutos. Os resultados do instrumento são analisados a partir da estimativa da pontuação dos sujeitos em dois fatores, os quais correspondem aos “Bloqueios e barreiras à criatividade” e “Atributos e características que favorecem a criatividade”.

2) Teste Pensando Criativamente com Palavras de Torrance – versão brasileira (Wechsler, 2004a)

Composto por seis atividades, o teste tem por objetivo a avaliação da criatividade verbal de adolescentes e adultos por meio de seis atividades. Nas três

primeiras atividades é apresentada uma figura, a partir da qual o participante fazer perguntas, adivinhar causas e pensar em consequências para as ações dessa figura (respectivamente). Cada atividade tem um tempo limite de 5 minutos. Na quarta atividade, o participante deve apontar formas de melhorar um brinquedo de modo a torná-lo mais atraente para as crianças (10 minutos), na quinta atividade deve pensar em formas diferentes de usar um objeto (tempo limite de 5 minutos) e, por fim, na sexta atividade deve fazer suposições sobre uma cena imaginária (10 minutos). O instrumento pode ser aplicado tanto de forma coletiva quanto individual, com limite de total de 50 minutos.

Diferentes características criativas são corrigidas em cada resposta fornecida pelo sujeito, e envolvem características cognitivas da criatividade (fluência, flexibilidade, elaboração e originalidade) e características emocionais (expressão de emoção, fantasia, movimento, perspectiva incomum, analogias /metáforas). De acordo com o modelo de correção apresentado no manual do instrumento as primeiras quatro características são somadas e darão origem ao Índice Criativo Verbal I e posteriormente todas as características avaliadas dão origem ao Índice Criativo Verbal II.

Importante salientar que esse teste é um dos mais utilizados internacionalmente para avaliação da criatividade e que o mesmo encontra-se aprovado para uso profissional pelo Conselho Federal de Psicologia, apresentando evidências de validade, precisão e normatização realizadas na população brasileira. Devido ao fato do instrumento encontrar-se comercializado e sujeito a direitos autorais, o mesmo não será disponibilizado, como anexo, no presente trabalho. Maiores informações poderão ser obtidas junto à autora do mesmo ou ao seu manual.

O teste Pensando Criativamente por Palavras de Torrance (Wechsler, 2004a), apresenta evidências de validade e precisão para uso na população brasileira. De acordo com o manual do teste, os estudos de validade foram realizados em uma amostra de 128 indivíduos, sendo 59 definidos como criativos (30 do sexo feminino e 29 do sexo masculino) e 69 sujeitos vistos como criativos ou regulares (38 mulheres e 31 homens). A idade dos sujeitos variou entre 18 e 75 anos ($M=33,0$). O critério para classificá-lo como criativo ou não, foi ter sua produção reconhecida, estimada por prêmios ou distinções recebidas (Wechsler, 2004a). Os resultados no teste mostraram que seis das oito características criativas verbais apresentaram diferença significativa entre os grupos, exceto Fantasia e Analogias. Em relação à produção total criativa, todas as características apresentaram relações significativas, embora a Expressão de Emoção e Analogias/Metáforas tiveram uma associação mais fraca.

Posteriormente, foram realizados estudos de precisão. Para isso, a autora utilizou o método do teste-reteste, tendo a amostra composta por 53 pessoas, sendo 35 mulheres e 18 homens, com idades entre 18 a 25 anos. Os participantes cursavam o 2º ano do Ensino Médio e o curso técnico de uma escola pública. O procedimento consistiu na aplicação do teste de criatividade verbal e depois de duas semanas houve a reaplicação. Posteriormente, os resultados foram comparados por meio da Correlação de Pearson. Os resultados confirmaram a precisão do instrumento, uma vez que todos os coeficientes de correlação atingiram níveis de significâncias de $p \leq 0,05$.

Por fim, ainda de acordo com o manual do teste, foram realizados estudos de precisão de correção. Esses estudos foram compostos por uma amostra de juízes (30 estudantes de psicologia) que atuaram como juízes independentes. Vinte testes de criatividade verbal foram corrigidos por todos os juízes (Wechsler, 2004a). Os

resultados indicaram precisão dos juízes acima de 0,90 sendo que nenhum deles atingiu valor menos que 0,70, tornando a consistência de correção dos testes satisfatória.

Procedimentos

Inicialmente, as pesquisadoras entraram em contato com as empresas selecionadas a fim de explicar o objetivo da pesquisa, bem como, adquirir sua autorização por escrito (Anexo 4). Posteriormente, os termos de consentimento livres e esclarecidos (Anexo 5) foram entregues aos funcionários e aqueles que se disponibilizaram a participar. Aqueles que concordaram, assinaram o documento e responderam a ambos os instrumentos, de forma coletiva e individual, de acordo com o número de participantes disponíveis nos dias e horários agendados, em uma única sessão de aplicação, com duração média de 1 hora e 10 minutos.

A aplicação foi iniciada pelo teste de criatividade (Pensando Criativamente com Palavras devido ao fato do mesmo exigir controle de tempo de resposta para cada atividade), seguido pela aplicação da Escala de Potencial Criativo para Organizações, sem limite de tempo.

Posteriormente ao final do processo de coleta de dados, os instrumentos foram corrigidos, estimando-se, no Pensando Criativamente com Palavras, a pontuação em cada uma das características avaliadas, assim como a pontuação total por meio do Índice Criativo Verbal 1 e Índice Criativo Verbal 2. Já a escala teve a pontuação em cada um dos itens estimada, assim como a pontuação do participante nos dois fatores (Bloqueios e barreiras à criatividade / Atributos e características que favorecem a criatividade). A correlação de *Spearman* foi utilizada, dado o número reduzido da amostra e a ausência de normalidade da mesma.

Trabalhou-se, como hipóteses: (1) as pontuações no Teste de Torrance, tanto das características quanto dos seus índices criativos, estariam relacionadas positivamente e significativamente com a pontuação no Fator 2 da Escala de Potencial Criativo Organizacional (Atributos e características que favorecem a criatividade); (2) as pontuações no Teste de Torrance, tanto das características quanto dos seus índices criativos, estariam relacionadas negativamente e significativamente com a pontuação no Fator 1 da Escala de Potencial Criativo Organizacional (Bloqueios e barreiras à criatividade).

Resultados

A primeira análise realizada visou a estimativa da estatística descritiva de cada um dos instrumentos utilizados na pesquisa. Para isso, no teste de Torrance foram consideradas as oito características que ele avalia, juntamente com seus índices totais, ICV 1 e ICV 2. Para a Escala de Potencial Criativo Organizacional foram estimadas as pontuações nos dois fatores que a compõem. Os resultados obtidos nessa análise encontram-se na Tabela 10.

Tabela 10 - Estatística descritiva

Instrumento	Medida	Mínimo	Máximo	Média	DP
Pensando Criativamente com Palavras de Torrance	Fluência	18	75	39,30	14,57
	Flexibilidade	11	43	23,20	7,60
	Elaboração	2	52	19,70	10,69
	Originalidade	2	47	13,40	8,85
	Expr. Emoção	0	10	2,46	2,36

Tabela 10. Continuação.

	Fantasia	0	13	2,10	2,65
	Persp. Incomun	0	8	1,62	2,02
	Analogia/metáfora	0	11	1,22	2,18
	ICV1	47	193	95,82	35,76
	ICV2	47	215	103,22	38,34
Escala de Potencial Criativo Organizacional	F1	14	44	28,72	6,91
	F2	16	38	30,33	4,10

De acordo com os resultados, pode-se verificar que os participantes forneceram, em média, 39 respostas nas seis atividades do Teste Pensando Criativamente com Palavras (média de Fluência, que corresponde ao número de idéias). No entanto, importante parte dessas eram idéias que pertenciam à mesma categoria, de modo a apresentarem conteúdo semelhante e, portanto, não criativo (média de Flexibilidade). Essas duas características, consideradas cognitivas, juntamente com as de Elaboração e Originalidade, apresentaram maiores médias. As demais características, consideradas emocionais, apresentaram ocorrência bem menor nas respostas dos participantes. Tal situação é usualmente encontrada nas pesquisas com esse instrumental, tendo sido relatada também nos estudos apresentados na versão brasileira do manual do teste (Wechsler, 2004a).

Em relação à Escala de Potencial Criativo Organizacional foi possível verificar que os participantes apresentaram média ligeiramente mais alta no fator positivo, que corresponde aos Atributos e características que favorecem a criatividade (M=30,33).

Em seguida, a correlação entre as medidas dos dois instrumentos foi estimada (características criativas e índices criativos verbais com os dois fatores da escala), a partir do uso de teste não paramétrico (Correlação de *Spearman*), dada a ausência de normalidade da amostra. Os resultados são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 - Correlação de Spearman entre as medidas dos dois instrumentos

Medida do Teste de Torrance	F1	F2
Fluência	-0,344*	0,272
Flexibilidade	-0,343*	0,228
Elaboração	-0,073	-0,003
Originalidade	-0,125	-0,041
Expressão de Emoção	-0,107	0,094
Fantasia	-0,246	0,008
Perspectiva Incomum	-0,101	0,174
Analogias e Metáforas	0,027	-0,074
ICV1	-0,252	0,182
ICV2	-0,293*	0,190

Legenda: * $p \leq 0,05$; ICV1 = Índice Criativo Verbal 1; ICV2 = Índice Criativo Verbal 2.

De acordo com a Tabela, percebe-se que, no Fator 1, o qual corresponde aos Bloqueios e barreiras à criatividade, foram encontradas correlações significativas e negativas com as características de Fluência ($r = -0,344$, $p \leq 0,05$), Flexibilidade ($r = -0,343$, $p \leq 0,05$) e ICV 2 ($r = -0,293$, $p \leq 0,05$). Importante ressaltar que tais resultados vão ao encontro da hipótese anteriormente estabelecida, de que o Fator 1, por se constituir em bloqueios e barreiras à criatividade, deveria estar relacionado significativamente, mas em sentido negativo, com as características criativa avaliadas no instrumento tomado como critério. Entretanto, convém destacar que somente duas características isoladas mostraram-se significativas e o índice total do instrumento. Por sua vez, o Fator

2, que corresponde aos Atributos e características que favorecem a criatividade, não apresentou correlação significativa com nenhuma das medidas do Teste de Torrance. Tais resultados são opostos aos esperados (correlações significativas e positivas).

Diante do baixo número de correlações significativas encontradas, resultado que não confirmou as hipóteses estabelecidas *a priori*, as pesquisadoras obtaram por realizar uma segunda análise, a fim de investigar, separadamente, a correlação entre o itens que compõem a Escala de Potencial Criativo Organizacional e as características criativas avaliadas pelo Teste de Torrance, assim como seus índices totais. A hipótese levantada, nessa nova investigação, era de que a análise dos conteúdos abordados em cada um dos itens poderia apresentar correlações significativas com as medidas do teste tomado como critério, visto que a análise anterior somente considerou os dois fatores globais da escala.

Considerando-se o grande número de correlações possíveis, dado fato da análise envolver 36 itens da escala e oito características criativas, além de dois índices gerais do teste de Torrance, as pesquisadoras optaram por somente apresentar os dados que se mostraram significativos. Os resultados encontram-se na Tabela 12.

Tabela 12 - Correlação entre os itens da Escala de Potencial Criativo Organizacional e as medidas do Teste Pensando Criativamente com Palavras de Torrance.

Item	Fator	Flu	Flex	Elab	Orig	Fant	ICV1	ICV2
2	P					-0,320*		
3	P	-0,365**					0,329*	
4	P						0,340*	
16	P		0,293*					
19	N	-0,312*	-0,322*					
20	P			-0,312*	-0,348*			

Tabela 12. Continuação.

21	N	-0,378**			
22	N			-0,288*	
32	N	-0,435**	-0,381**	-0,332*	-0,371**

Legenda: * $p \leq 0,01$; ** $p \leq 0,05$; P = fator positivo; N = fator negativo.

De acordo com a Tabela, percebe-se que um aumento no número de correlações significativas quando os itens foram considerados separadamente. Nove itens da escala apresentaram correlação significativa com as medidas do teste de criatividade verbal, sendo quatro pertencentes ao Fator 1 e cinco pertencentes ao Fator 2.

Dentre as características criativas, a que apresentou maior número de correlações significativas foi a Fluência, com os itens 3, 19, 21 e 32 da escala, todas com sentido negativo. Resultados significativos também foram encontrados entre a característica de Flexibilidade com os itens 16, 19 e 32, entre Elaboração e o item 20 e entre Originalidade e o item 20, entre Fantasia e os itens 2 e 22. Em relação aos índices verbais, o ICV 1 mostrou-se significativamente relacionado aos itens 3, 4 e 32, e o ICV 2 somente ao item 32. O item que mais apresentou correlação significativa com as medidas do teste foi o item 32.

Discussão

O objetivo do presente estudo foi investigar evidências de validade da Escala de potencial criativo para organizações. Esse tipo de estudo, com base na relação com variáveis externas, tem como objetivo investigar as relações entre os índices obtidos entre o instrumento em processo de desenvolvimento com um teste destinado a avaliar o mesmo construto ou constructos relacionados (Primi, Muniz & Nunes, 2009). Nesse

tipo de estudo busca-se verificar, empiricamente, se o teste em processo de validação apresenta associação com outro instrumento que já apresenta evidências de validade. Considerando-se que a escala avalia a percepção do indivíduo acerca da sua criatividade, de modo geral, e que o teste tomado como critério avalia um tipo específico de criatividade, a verbal, considerou-se que a investigação focou a relação com testes que avaliam construtos relacionados (Nunes & Primi, 2010). Nesse caso, correlações moderadas, entre 0,20 e 0,50 seriam esperadas, de acordo com os autores.

A partir dos resultados, percebe-se que três correlações foram significativas com o Fator 1. Porém, em relação ao Fator 2, os resultados não indicaram nenhuma correlação significativa, o que nos leva a pensar em possíveis explicações. A primeira delas ampara-se no fato de que, ainda que ambos instrumentos avaliem um construto mais amplo, denominado criatividade, a complexidade reconhecida desse construto (Nakano & Wechsler, 2012), aliado à percepção de que os testes concentram-se em diferentes aspectos (sendo a escala focada em comportamentos específicos do contexto organizacional no formato de autorrelato e o teste foca-se em um tipo específico de criatividade, a verbal, sendo tal habilidade avaliada por uma série de tarefas), tal variável pode ter exercido influência importante nos resultados. Assim, a hipótese inicial, de que ambos avaliam construtos relacionados, pode ser confirmada parcialmente, pelas correlações negativas encontradas entre o Fator 1 da escala, negativo, com a pontuação total do Teste Verbal de Torrance, além de duas características específicas. Note-se que a magnitude das correlações variou entre $r=0,252$ e $r=-0,344$, valor considerado adequado para o tipo de estudo conduzido (segundo Nunes & Primi, 2010, correlações moderadas, entre 0,20 e 0,50 seriam esperadas).

No entanto, situação bastante diferente foi encontrada em relação aos resultados do Fator 2, considerado positivo à criatividade. Uma hipótese levantada ampara-se na importância do ambiente na expressão criativa do indivíduo, tanto para a emergência quanto para sua repressão (Andriopoulos & Dawson, 2009; De La Torre, 2005; Ferreira & Assmar, 2008; Wechsler, 2008a). Nesse sentido, pode-se pensar na possibilidade de que, ainda que o discurso organizacional venha priorizando, cada vez mais, a criatividade como ideal a ser seguido (Alencar, 2001; Oliveira, 2010), na prática não é essa situação comum de se encontrar dentro das empresas (Nakano, Campos, Silva & Pereira, 2011). Algumas dificuldades e barreiras à expressão individual ainda se mantêm, podendo-se ressaltar, dentre elas, a resistência a novas idéias, pressão para criar, clima prejudicado de diálogo e de estímulo à participação, ausência de flexibilidade na estrutura organizacional (Alencar & Fleith, 2003a; Kinpara & Laros, 2014; Martins, 2008). Assim, o que se verifica é que, nesse contexto, a criatividade não vem sendo estimulada, apesar dos líderes e gerentes reconhecerem a importância da criatividade e do valor de novas idéias na geração de mudanças e no alcance de aperfeiçoamento constante, conforme foi demonstrado no Estudo 1, por meio da coleta de dados junto a indivíduos em cargos de liderança e gerência. Como consequência, os profissionais não encontram condições favoráveis ao exercício e prática da sua criatividade, de modo que a sua expressão tem sido anulada (Lubart, 2007).

De acordo com Terra (2000), Santos (2004) e Mundim e Wechsler (2007), a manutenção de um ambiente de trabalho que ainda prioriza a subordinação, a produtividade tradicional e controle, têm atuado de modo a apontar um descompasso entre o desejo de possuir funcionários criativos e as reais condições oferecidas pelas empresas (Wechsler, 2001). Assim, hipotetiza-se acerca da dificuldade dos funcionários

em reconhecer sua criatividade no ambiente organizacional, por meio de autorrelato, como proposto na pesquisa, tanto pela ausência de condições para sua expressão quanto pela presença do mito de que a criatividade é um dom pertencente a apenas alguns poucos indivíduos (Wechsler, 1999) de modo a desacreditarem que eles podem possuir potencial criativo. Nesse sentido Candeias (2008) afirma que, mesmo que os recursos internos estejam presentes, se a pessoa não encontrar espaço ou ambiente em que possa propor idéias, a criatividade pode não se manifestar. Nesse sentido, as pesquisadoras admitem, como possibilidade, a dificuldade dos funcionários em identificar características e comportamentos criativos na sua rotina de trabalho, dadas as barreiras impostas pelo clima organizacional, pela falta de oportunidades ou ainda pelo desconhecimento do fenômeno e suas formas de manifestação.

Tal dificuldade pode ser justificada, em partes, pela questão da distribuição da criatividade na população. Teorias atuais classificam este construto em duas formas diferenciadas: a criatividade cotidiana (chamada de *Little c*) e a alta criatividade (*Big C*). O primeiro tipo se encontraria presente em qualquer indivíduo, sendo aquele tipo de criatividade que permite a cada indivíduo resolver problemas cotidianos, os quais exigem ações criativas, das quais qualquer leigo pode participar no dia a dia. Já o segundo tipo de criatividade (*Big C*) só estaria presente em um número reduzido de indivíduos, que obtêm destaque na sua área de atuação. Este tipo de criatividade seria a criatividade reconhecida socialmente, utilizada por vezes como critério para validação de muitos instrumentos na área (Bahia & Nogueira, 2005). Enquanto o conceito de *Big C* sempre foi, historicamente, claro, o mesmo não pode ser dito em relação à criatividade do *little c*, dado o fato de que habitualmente a sociedade tem reconhecido as contribuições que aparecem sob a forma de *Big C*, deixando de lado os demais tipos

(Kaufman, Beghetto & Pourjalali, 2011). Assim, a hipótese de que os entrevistados possam ter apresentado dificuldade em reconhecer suas características criativas justifica-se perante a possibilidade de que eles apresentem crenças de que a criatividade somente existe e é reconhecida na forma de Big C.

A distinção entre *Big C* e *little c* tem fornecido importantes contribuições para a área, segundo opinião de Beghetto e Kaufman (2007), ao ampliar o alcance da pesquisa em criatividade. A definição do conceito de *little c* tem, por exemplo, possibilitado aos pesquisadores o reconhecimento e análise das diversas formas de expressão criativa. Por esse motivo, Nakano e Wechsler (2015) destacam que a inclusão desse conceito oferece uma possibilidade adicional de análise aos pesquisadores interessados no estudo do potencial criativo e desenvolvimento de crianças e jovens. Esta polêmica revela-se importante uma vez que este tipo de classificação da criatividade acaba por trazer importantes conseqüências quanto à sua promoção. Assim, grandes diferenças são esperadas em relação a indivíduos que acreditam que todos os indivíduos possuem um potencial criativo passível de ser desenvolvido e face àqueles que atribuem essa característica somente a alguns, poucos, indivíduos excepcionais (David *et al*, 2011).

As pressões no ambiente de trabalho também devem ser citadas, visto que, consideradas naturais, quando exacerbadas tornam-se uma barreira à expressão da criatividade (Nogueira & Bruno-Faria, 2013). Some-se a isso a dificuldade relacionada ao auto-conhecimento necessário para a resposta a um instrumento de autorrelato.

Tal hipótese poderá ser testada, em estudos futuros, por meio da coleta de outros dados, provenientes de diferentes fontes, tais como avaliações externas (de chefes e pares), assim como por meio da utilização de outros instrumentos de avaliação da criatividade disponíveis no país (criatividade figural ou estilos de pensar e criar), cujos

resultados poderão se mostrar mais positivos do que os aqui encontrados, de modo a evidenciar a validade do instrumental. Lembrando-se que esse trabalho se propôs a criar um instrumento, assim como a condução dos primeiros estudos de investigação de suas qualidades psicométricas, outros estudos ainda devem ser desenvolvidos a fim de que sua adequação ao propósito com que foi desenvolvido possa ser confirmada.

Posteriormente, a análise item a item mostrou que quatro itens do Fator 1 (item 19, 21, 22 e 32) e cinco itens do Fator 2 (item 2, 3, 4, 16 e 20) apresentaram correlação significativa com alguma característica criativa avaliada pelo Teste de Torrance. Dentre elas, a que mais se destacou foi Fluência. Definida como a capacidade de originar um grande número de ideias ou soluções relevantes perante um problema (Wechsler, 2004a), de forma espontânea, sem que haja censura nas respostas que surgem (Nakano, 2015), os itens 19, 21 e 32, pertencentes ao Fator 2 da escala (fator negativo à criatividade) apresentaram correlação negativa e significativa com tal característica. Analisando-se o conteúdo abordado em cada um desses itens, verifica-se que os resultados mostram-se coerentes com a carga negativa da correlação, visto que envolvem comportamentos como dificuldades em encontrar solução para problemas devido à necessidade de pensar demais, busca por soluções já conhecidas e tendência a não tomar iniciativa por medo de receber julgamentos, indo no sentido oposto à definição de criatividade. Somente o item 3, pertencente ao Fator 1 (fator positivo da escala) apresentou correlação em sentido negativo do esperado visto que seu conteúdo envolve a possibilidade, na maior parte das vezes, de encontrar solução para problemas no trabalho. Nesse caso, talvez o fato do item envolver a possibilidade de resolver os problemas na maior parte das vezes (de modo a demonstrar que nem sempre o sucesso é obtido) pode ter exercido influência no resultado. Pode-se pensar na hipótese de que um

número reduzido de idéias é fornecida pelo sujeito, de modo que, nem sempre, elas conseguem solucionar o problema.

A segunda característica, Flexibilidade apresentou correlação significativa com três itens da escala (16, 19 e 32). Definida como a capacidade de olhar para um problema de diversas formas, de modo a buscar diferentes soluções para o mesmo (Torrance, 1996; Wechsler, 2004a), assim como a capacidade de mudar de perspectiva ao olhar um problema, visualizando-o por diferentes pontos de vista (Wechsler, 2008), de modo a produzir respostas variadas e diversificadas como possíveis soluções para o problema que está sendo apresentado (Nakano, Wechsler & Primi, 2011), correlação positiva foi encontrada com o item 16, o qual envolve a tomada de iniciativa. Considerando-se tanto o fator a que ele pertence (positivo) quanto a definição da característica, assume-se que a relação fez sentido. De modo oposto, os itens 19 e 32 apresentaram correlação negativa com flexibilidade. Como anteriormente explicitado, tais itens apresentam-se como opostos à criatividade, envolvendo comportamentos como dificuldades em encontrar solução para problemas devido à necessidade de pensar demais e tendência a não tomar iniciativa por medo de receber julgamentos, indo no sentido oposto à definição de criatividade. Assim, o sentido negativo da correlação encontrada se justifica.

O mesmo item apresentou correlação significativa com Elaboração e Originalidade. A primeira característica refere-se ao detalhamento e enriquecimento das idéias propostas e envolve a capacidade de desenvolver, ampliar e implementar idéias, por meio do seu detalhamento (Nakano, Wechsler & Primi, 2011). Requer a especificação de detalhes que podem contribuir para o desenvolvimento e aceitação de uma ideia (Nakano, 2015). Considerando-se a correlação negativa encontrada, a análise

do conteúdo do item foi realizada. O item 20 envolve a facilidade em colocar uma ideia em prática. Se hipotetizarmos que essa facilidade pode estar causando uma precocidade na apresentação da ideia, sem que ela seja trabalhada e enriquecida, o sentido da correlação justifica-se.

A correlação negativa com Originalidade, definida como apresentação de ideias incomuns, não usuais (Wechsler, 2004a), competência para produzir idéias que se afastam do senso comum, do evidente ou banal (Nakano, 2015). Envolve ir além do óbvio, desenvolver soluções raras ou infrequentes entre as pessoas (Nakano, Wechsler & Primi, 2011), também pode ser explicada utilizando-se o mesmo raciocínio. Se a facilidade na colocação da ideia em prática envolver, para o sujeito, uma rapidez e/ou precocidade na sua apresentação, um dos possíveis resultados pode envolver somente as soluções mais conhecidas e mais imediatas, usualmente não originais (Torrance & Safter, 1999), visto que as primeiras idéias são sempre as mais comuns (Wechsler, 2008). Desse modo o sentido negativo também pode ser interpretado.

A última característica que apresentou correlação com algum item da escala foi Fantasia, que envolve a presença de seres imaginários, contos de fadas e até mesmo ficção científica nas idéias fornecidas pelo sujeito (Wechsler, 2004a). Seria descrita como a capacidade do indivíduo de misturar realidade e ficção (Wechsler, 2008), visualizada como uma oportunidade para a resolução de problemas (Nakano, 2015). Correlação significativa e negativa foi encontrada entre essas características e dois itens da escala (item 2 e item 22). O primeiro deles diz respeito à boa aceitação, pelos colegas, das idéias propostas pelo sujeito. O sentido negativo da correlação aparenta contradizer a expectativa, uma vez que tal habilidade expressa no item mostra-se, em uma primeira avaliação, como positiva à criatividade, podendo se interpretada sob a

forma de reconhecimento social do valor das idéias propostas. Na tentativa de interpretar o resultado oposto encontrado, uma hipótese levantada pelas autoras refere-se à possibilidade de que o sujeito possa ter uma percepção equivocada ou de supervalorização das suas idéias, de maneira que a realidade pode envolver a fantasia ou exagero acerca de suas reais potencialidades. Considerando-se que tal hipótese é apenas exploratória e não se baseia em nenhum outro dado além da interpretação das definições da característica e do conteúdo contido no item, outras investigações tornam-se necessárias para melhor compreensão da relação encontrada.

Do mesmo modo, o item 22 também apresentou correlação negativa com essa característica. Lembrando que esse item envolve certa racionalização por parte do sujeito (visto que descreve alguém que pensa muito antes de propor alguma ideia), e que ainda envolve medo de errar ou de não ter a ideia aceita, o sentido negativo da correlação justifica-se. Quanto mais o sujeito concorda que apresenta essa racionalização, provavelmente menos fantasia ele faz uso. Tendo-se ainda que a racionalização e o pensar, compreendidos na frase, mostram-se como características mais relacionadas aos aspectos cognitivos da criatividade e que a Fantasia é considerada uma característica relacionada à expressão emocional criativa (Nakano & Wechsler, 2006), o sentido oposto pode ser compreendido.

Os índices totais do teste de Torrance também apresentaram correlações significativas com alguns itens da escala. O Índice Criativo Verbal 1 (ICV 1) mostrou-se positivamente correlacionado com os itens 3 e 4 da escala. Esse índice é calculado a partir da soma da pontuação do sujeito nas quatro primeiras características criativas, ou seja, fluência, flexibilidade, elaboração e originalidade e representa os componentes cognitivos da criatividade (Torrance, 1966). Envolve habilidades relacionadas à

comunicação, produção de um grande número de idéias, de diferentes tipos, sendo essas incomuns e ricas em detalhes (Wechsler, 2004a). Considerando-se que o conteúdo focado nos itens refere-se à capacidade de solucionar problemas no ambiente de trabalho e eficiência na realização dos trabalhos, a relação pode ser interpretada. A capacidade de resolução de problemas, enfocada no item 3 e a eficiência enfocada no item 4, relacionam-se, de forma direta à uma capacidade cognitiva, de modo a indicar que, provavelmente, o sujeito faz uso das características cognitivas no processo de resolução de problemas, de modo a conseguir solucioná-los de forma eficiente (grande número de idéias, de diferentes tipos, incomuns e ricas em detalhes). Provavelmente tende a apresentar ideias bastante completas que alcançam aceitação no meio organizacional.

Por outro lado, esse mesmo índice apresentou correlação negativa e significativa com o item 32, o qual aborda comportamento de evitação na tomada de iniciativa devido ao receio de receber julgamento. O sentido da relação se justifica se considerarmos que o comportamento de evitar iniciativa acaba por impedir que o sujeito elabore idéias e as proponha, com medo das críticas. Assim, quanto mais medo e evitação ele apresentar, menor será a probabilidade de que ele consiga elaborar respostas que possam solucionar os problemas em seu ambiente de trabalho. Possivelmente, menores serão as chances de uma ideia ser apresentada e aceita, assim como provavelmente, ainda que pensadas pelo indivíduo, não serão transmitidas ou comunicadas para os demais.

O índice criativo verbal 2 (ICV 2) também apresentou correlação negativa e significativa com o item 32. O ICV 2 é calculado a partir da soma de todas as características criativas verbais, englobando não só os aspectos cognitivos da

criatividade, bem como as dimensões afetivas (Wechsler, 2004a). Considerando-se, ainda de acordo com a autora, que as pessoas que apresentam esse indicador bem desenvolvido conseguem comunicar seus pensamentos e sentimentos, mostrando-se produtivas, proporem novas idéias, tem facilidade de comunicação verbal e mostram-se questionadoras, o sentido negativo da relação pode ser compreendido. Quanto mais comportamento de evitação na tomada de iniciativa devido ao receio de receber julgamento a pessoa apresentar, menores serão as chances dela apresentar suas idéias e mostrar sua capacidade criativa.

Em relação às características do teste de Torrance que não apresentaram correlação com nenhum item da escala, a Expressão de Emoção e a Perspectiva Incomum podem ser citadas. A primeira delas, refere-se à forma como os indivíduos expressam sentimentos, emoção e/ou afetividade (Wechsler, 2004a), sendo que tais habilidades funcionariam como um efeito facilitador da criatividade (Nakano, Wechsler & Primi, 2015) dada a constatação de que o conhecimento e utilização de recursos emocionais e expressividade mostram-se requisitos para o sucesso criativo (Torrance & Safter, 1999), de modo a complementar as habilidades cognitivas, intelectuais e racionais (Nakano, 2015). Já a Perspectiva Incomum é vista como uma importante característica da criatividade, uma vez que, mostra a capacidade dos indivíduos pensarem sob diversos ângulos diante de um problema (Wechsler, 2004a). Considerada um dos preditores da realização criativa na vida adulta (Torrance & Safter, 1999), a capacidade de perceber a situação ou um problema de modo diferente pode auxiliar o processo de resolução dos problemas (Nakano, 2015).

Voltando às características apontadas pelos profissionais consultados no Estudo 1, pode-se verificar que somente duas características de fundo mais emocional foram

apontadas pelos mesmos, a saber, sensibilidade à mudança e equilíbrio emocional, ainda que elas não se refiram, diretamente, à expressão emocional, e sim ao seu controle e, a segunda, à presença de sensibilidade, não emocional mas sim à mudança. De modo similar, a capacidade de utilizar perspectiva incomum no ambiente de trabalho não foi valorizada, diretamente, pelos sujeitos, não se fazendo presente, de forma direta, em nenhuma das características selecionadas como freqüentes nos relatos.

Por fim, convém destacar que nove itens não apresentaram correlação significativa com nenhuma característica da criatividade. Diante da constatação de que somente dos 25% dos itens que apresentaram correlação com alguma característica criativa do teste tomado como critério, novos estudos são recomendados. A investigação de outras evidências de validade, assim como a utilização de outra medida de criatividade mais geral, e não somente da criatividade verbal, poderá apontar outros resultados. Considerando-se, no entanto, que dentre as medidas disponíveis comercialmente e para uso profissional (listadas no Satepsi), nenhuma desse tipo é encontrada, a busca por outros instrumentais que apresentem evidências de validade deverá ser realizada, preferencialmente algum que seja do tipo autorrelato e de presente aplicação em contextos organizacionais, tal como a escala em processo de desenvolvimento. Tal cuidado poderia evitar a interferência dessas variáveis (formato do teste e contextualização), nos resultados dos participantes.

Considerações Finais

A presente pesquisa tinha como objetivo geral a construção de uma escala de potencial criativo para organizações, assim como a condução dos primeiros estudos de investigação de suas qualidades psicométricas. Para isso, quatro estudos foram desenvolvidos, sendo que, cada um deles, buscou atender a um dos objetivos específicos da pesquisa.

O primeiro deles visou à investigação das características criativas mais valorizadas no contexto organizacional, as quais seriam tomadas como base para a construção da Escala de Potencial Criativo Organizacional. A entrevista a dez participantes, gerentes, líderes e supervisores de empresas de médio e grande porte, deu origem a uma lista com 18 características criativas valorizadas no contexto organizacional, tanto no momento do recrutamento e seleção, quanto de acompanhamento e avaliação periódica posterior. Cada característica selecionada deu origem a dois itens da escala, de modo que pode-se dizer que esse estudo atingiu os objetivos propostos esperados.

Após a construção da primeira versão do instrumento, deu-se início à condução dos estudos de investigação de suas qualidades psicométricas. O segundo estudo, de busca por evidências de validade baseadas no conteúdo, foi realizado junto a uma amostra composta por cinco juízes da área de avaliação psicológica, os quais julgaram a adequação dos itens, assim como seu conteúdo. Todos os itens apresentaram concordância satisfatória (acima de 80%), atendendo, dessa forma, aos objetivos do estudo e indicando evidências positivas desse tipo de validade, tendo, os juízes,

exercido, adequadamente, seu papel na análise da representatividade da teoria no conteúdo dos itens.

Posteriormente, o terceiro objetivo, investigação da estrutura interna do instrumento foi realizada por meio da condução de Análise Fatorial. A análise das respostas de uma amostra composta por 170 sujeitos, os quais responderam à Escala de Potencial Criativo Organizacional, apontaram para uma estrutura multidimensional, composta por dois fatores, definidos como “Bloqueios e barreiras à criatividade” e “Atributos e características que favorecem a criatividade”. Sendo assim, foi possível clarificar a bidimensionalidade da escala, demonstrando fatores que representam os pólos opostos da criatividade, sendo, o primeiro, oposto à expressão criativa e, portanto, não desejável e, o segundo, no sentido desejado, de favorecimento à criatividade.

Por fim, visando-se a investigação das evidências de validade convergente com base na relação com variáveis externas, 50 participantes responderam à Escala de Potencial Criativo Organizacional juntamente com o Teste Pensando Criativamente com Palavras de Torrance (tomado como critério de medida criativa, dada a existência de evidências de validade do mesmo para uso na população brasileira e sua aprovação para uso profissional pelo Conselho Federal de Psicologia). Os resultados dos participantes em ambos os instrumentos foram correlacionados, primeiramente considerando-se as medidas totais dos instrumentos (Fator 1 e Fator 2 da Escala e ICV 1 e ICV 2, assim como as características criativas avaliadas pelo teste critério) e indicaram um número restrito de correlações significativas com o fator 1 da escala e ausência de correlações significativas no fator 2. Diante desse resultado, uma segunda análise item a item foi realizada. Os resultados mostraram um número maior de correlações significativas, com a maior parte das características avaliadas, ainda que somente 25% dos itens tenham

apresentado resultado significativo. Diante do alcance parcial do objetivo da pesquisa, as autoras sugeriram que novos estudos possam ser realizados a fim de que novos resultados possam ser analisados.

Como limitação dos estudos realizados, pode ser citada a restrição no tamanho da amostra, notadamente no Estudo 4, assim como a ausência de evidências de estudos envolvendo a investigação da precisão do instrumento. Parte dessas limitações foram provocadas pelo prazo curto de execução de uma dissertação de Mestrado, o qual impossibilitou o contato e acesso a um número maior de empresas e de profissionais. Sugere-se, nesse sentido, a coleta de outros dados, provenientes de diferentes fontes, tais como avaliações externas (de chefes e pares), as quais poderão ser tomadas como critério externo, assim como a utilização de outros instrumentos de avaliação da criatividade disponíveis no país (criatividade figural ou estilos de pensar e criar), cujos resultados poderão se mostrar mais positivos do que os aqui encontrados, de modo a que outras evidências de validade possam ser investigadas.

Como sugestões de estudos futuros, a investigação da precisão do instrumento, assim como a realização de pesquisa com grupo critério (profissionais indicados como criativos pelos pares ou líderes), ou ainda a partir da comparação entre grupos opostos (tendo-se o resultado em um teste de criatividade tomado como critério para separação de um grupo de criativos e outro com baixo desempenho criativo), poderão trazer mais informações acerca da adequação psicométrica do instrumento.

A partir do que foi apresentado, percebemos a importância de realizar novos estudos com a escala, considerando-se, principalmente, que os estudos aqui apresentados constituíram-se em passos iniciais e a pesquisadora tem, como objetivo, que o instrumento possa ser aperfeiçoado em momento posterior, durante seu

doutorado. Lembrando-se que esse trabalho se propôs à criação de um instrumento, assim como a condução dos primeiros estudos de investigação de suas qualidades psicométricas, pode-se afirmar que, de maneira geral, atingiu seus objetivos, ainda que outros estudos devam ser desenvolvidos a fim de que sua adequação ao propósito com que foi desenvolvido possa ser confirmada.

Considerando-se que as organizações afirmam ter a criatividade como pré-requisito para a contratação e até mesmo promoção no ambiente de trabalho, mas que os profissionais da Psicologia ainda não dispõem de um instrumento específico para uso nesse contexto, a relevância do instrumental se justifica. Almeja-se assim que outros estudos sejam desenvolvidos até que a escala possa estar disponível e comercializada para uso profissional.

Referências

- Alencar, E.M.L.S. (1974). Um estudo de criatividade. *Arquivo Brasileiro de Psicologia Aplicada*, 26(2), 59-68.
- Alencar, E.M.L.S. (1995). Desenvolvendo a criatividade nas organizações: O desafio da inovação. *Revista de Administração de Empresas*, 35(6), 6-11.
- Alencar, E.M.L.S. (1996). *A gerência da criatividade: Abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações*. São Paulo: Makron.
- Alencar, E.M.L.S. (1998). Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Revista de administração de empresas*, 38(2), 18-25.
- Alencar, E.M.L.S. (2001). *Criatividade e educação de superdotados*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.
- Alencar, E.M.L.S. & Fleith, D.S. (2003a). *Criatividade múltiplas perspectivas* (3a ed). Brasília: Universidade de Brasília.
- Alencar, E.M.L.S. & Fleith, D.S. (2003b). Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19(1), 1-8.
- Alencar, E.M.L.S., Fleith, D.S. & Bruno-Faria, M.F. (2010). A medida da criatividade possibilidade e desafios. In E.M.L.S, Alencar, M.F. Bruno-Faria & D.S. Fleith (Cols.), *Medidas de Criatividade: teoria e prática* (pp. 11-34). Porto Alegre: Artmed.
- Alencar, E.M.L.S. & Martinez, A.M. (1998). Barreiras à expressão da criatividade entre profissionais brasileiros, cubanos e portugueses. *Psicologia Escolar e Educacional*, 2(1), 23-32.

- Alexandre, N.M.C. & Coluci, M.Z.O. (2011). Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. *Ciência e Saúde Coletiva*, 16(7), 3061-3068.
- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10, 123-167.
- Almeida, L., Nogueira, S.I., Jesus, A.L. & Mimoso, T. (2013). Valores e criatividade em trabalhadores portugueses. *Estudos de Psicologia*, 30(3), 425-435.
- Almeida, L., Nogueira, S.I. & Silva, J.M. (2008). Propensão para inovar e criatividade: um estudo com adultos trabalhadores portugueses. *Revista de Psicologia da Vetor Editora*, 9(2), 183-196.
- Alves, G. A. S., Souza, M. S., & Baptista, M. N. (2011). Validade e precisão de testes psicológicos. Em R. A. M. Ambiel, I. S. A. Rabelo, S. V. Pancanaro, G. A. S. Alves, & I. F. A. S. Leme (Orgs.). *Avaliação Psicológica: Guia de consulta para estudantes e profissionais de psicologia* (pp. 109-128). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Amorim, M.C.S. & Frederico, R. (2008). Criatividade, inovação e controle nas organizações. *Revista de Ciências Humanas*, 42(12), 75-89.
- Anastasi, A. & Urbina, S. (2000). *Testagem Psicológica*. (7a ed.). (M. A. V. Veronese, Trad.). Porto Alegre: Artes Médicas.
- Andriopoulos, C. & Dawson, P. (2009). *Managing change, creativity and innovation*. London: Sage.
- Barron, F. & Harrington, D.M. (1981). Creativity, Intelligence, and Personality. *Annual Review of Psychology*, 32, 439-476.

- Beckstead, J. W. (2009). Content validity is naught. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1274-1283.
- Bedani, M. (2012). O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de Trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 150-176.
- Beghetto, R.A. & Kaufman, J.C. (2007). Toward a broader conception of creativity: A case for "mini-c" creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 1(2), 73-79.
- Benetti, P.C.A. (2015). Estratégias e programas de desenvolvimento da criatividade. In M.F. Morais, L.C. Miranda & S.M. Wechsler, *Criatividade: aplicações práticas em contextos internacionais* (pp. 325-346). São Paulo: Vetor.
- Bruno-Faria, M.F. (2003). Criatividade, inovação e mudança organizacional. In S.M.V. Lima, (Orgs.), *Mudança Organizacional: teoria e gestão* (pp. 111-142). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Bruno-Faria, M.F., Veiga, H.M.S. & Macêdo, L.F. (2008). Criatividade nas organizações: Análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia. *Revista de Psicologia das Organizações e do Trabalho*, 8(1), 142-163.
- Bruno-Faria, M.F., Veiga, H.M.S. & Macêdo, L.F. (2013). Criatividade nas Organizações: análise da produção científica nacional e internacional. In M.F. Bruno-Faria, E.R. Vargas, A.M. Martínez (Orgs.), *Criatividade e inovação nas organizações: Desafios para a competitividade* (pp. 3-24). São Paulo: Atlas.
- Candeias, A.A., Rebelo, N., Silva, J. & Mendes, P. (2011). Excelências vs. Competência: Um desafio para a educação e o desenvolvimento profissional. In S.M. Wechsler

- & T.C. Nakano (Orgs.). *Criatividade no ensino superior: Uma perspectiva internacional* (pp. 54-79). São Paulo: Vetor.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (3a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ciotta, P. (1987). The anatomy of a creative corporate culture. *Journal of Creative Behavior*, 21(2), 145-152.
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in Exploratory Factor Analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *University Practical Assessment Research & Evaluation*, 10(7), 01-09.
- Crespo, M.L.F. (2004). Construção de uma medida de clima criativo em organizações. *Revista estudos de psicologia*, 21(2), 91-99.
- Crespo, M.L.F. & Wechsler, S.M. (2000). Clima criativo: Um diagnóstico para inovação nas organizações educacionais e empresariais. *Psicodebate: Psicologia, Cultura y Sociedad*, 1(1), 53-59.
- Cunha, J.A. (2000). Estratégias de Avaliação: Perspectivas em psicologia clínica. In J.A. Cunha (Cols.), *Psicodiagnóstico – V* (pp. 19-22). Porto Alegre: Artmed.
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213-228.
- De La Torre, S. (1991). *Evaluacion de la creatividad*. Madrid: Editorial Escuela Española.
- De La Torre, S. (2005). *Dialogando com a criatividade*. São Paulo: Madras.
- De La Torre, S. (2008). *Criatividade aplicada: recursos para uma formação criativa*. São Paulo: Madras.

- Dias, A.R., Couto, G. & Primi, R. (2009). Avaliação da criatividade por meio de produção de metáforas. *Psico*, 40(2), 210-219.
- Echeveste, S., Vieira, B., Viana, D., Trez, G. & Panosso, C. (1999). Perfil do executivo no mercado de trabalho. *RAC*, 3(2), 167-186.
- Eysenck, H. (1999). As formas de medir a criatividade. In M.A. Boden, *Dimensões da criatividade* (pp. 203-225). Porto Alegre: Artes Médicas.
- Ferreira, M.C. & Assmar, E.M.L. (2008). Cultura Organizacional. In M. M. M. SIQUEIRA, M. M. M. e cols. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp. 125-139). Porto Alegre: Artmed.
- Ferreira, E.R. & Candeias, A.A. (2007). Da pessoa criativa à atitude criativa: estudo de um percurso. In A. A. Candeias & L. S. Almeida. *Inteligência Humana* (pp. 497-510). Coimbra: Quarteto.
- Fink, A., Slamar-Halbedl, M., Unterrainer, H.F., & Weiss, E.M. (2012). Creativity: genius, madness or a combination of both?. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 6(1), 11-18.
- Fleiss, J. L., Levin, B., & Paik, M. C. (2003). The Measurement of Interrater Agreement. Em J. L. Fleiss, B. Levin & M. C. Paik (Orgs.), *Statistical Methods for Rates and Proportions*. 3rd ed. (pp. 598-626). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Floyd, F. J., & Widaman, K. F. (1995). Factor Analysis in the Development and Refinement of Clinical Assessment Instruments. *Assessment Psychological*, 7(3), 286-299.
- Fonseca, C.A.M & Bastos, A.V.B. (2003). Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *rPOT* 3(1), 61-88.

- Garcia, C.F., Gómez, M.S. & Torrano, D.H. (2013). Evaluación y Desarrollo de La Creatividad. In F.H.R. Piske & S. Bahia (Orgs.). *Criatividade na escola: o desenvolvimento de potencialidades, altas habilidades / superdotação e talentos* (pp.51-68) Curitiba: Juruá.
- Gimenez, F. (1993). Estratégia e criatividade em pequenas empresas. *Revista de Administração*, 28(2), 72-82.
- Glăveanu, V. P. (2013). Rewriting the language of creativity: the five A's framework. *Review of General Psychology*, 17(1), 69 – 81.
- Guilford, J.P. (1972). Intellect and the gifted. *Gifted Child Quarterly*, 16(3), 239-243.
- Gurteen, D. (1998). Knowledge, creativity and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 2, 5-13.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada dos dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hurt, T., Joseph, K. & Cook, C. (1977). Scales for the measurement of innovativeness. *Human Communication Research*, 4(1), 58-65.
- Isaksen, S.G. & Akkermans, H.J. (2011). Creative climate: A leadership lever for innovation. *Journal of Creative Behavior*, 45(3), 161-187.
- Isaksen, S.G. & Murdock, M.C. (1993). The emergence of a discipline: issues and approaches to the study of creativity. In S.G. Isaksen, M.C. Murdock, R.L. Firestien & D.J. Treffinger (Orgs.), *Understanding and recognizing creativity* (pp. 13-48). New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Inzelberg, R. (2013). The awakening of artistic creativity and Parkinson's disease. *Behavioral Neuroscience*, 127(2), 256 – 261.

- Kasbelt, A.; Beguetto, R.A., & Runco, M.A. (2010). Theories of creativity. In I.C. Kaufman & R.J. Sternberg (Eds.), *Handbook of Creativity* (pp. 20-47). Cambridge University Press.
- Kaufman, J.C. & Sternberg, R.J. (2007). Resource review: Creativity. *Change*, 39, 55 - 58.
- Kinpara, D.I. & Laros, J.A. (2014). Clima Organizacional: Análise Fatorial Confirmatória de Modelos de Mensuração Concorrentes. *Psicologia: Teoria e Prática*, 30(1), 111-120.
- Kirton, M. (1976). Adaptors and Innovators: A Description and Measure. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 622-629.
- Kliksberg, B. (1993). A gerência do final do século XX. *Revista de Administração Pública*, 27(2), 183-201.
- Kneller, G.F. (1978). *Arte e ciência da criatividade*. São Paulo: Ibrasa.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2012). *Administração de Marketing* (14^a ed.). São Paulo: Pearson.
- Landis, J.R. & Koch, G.G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, 33(1), 159-174.
- Lins, J. S. C., & Miyata, E. S. (2008). Avaliando a aprendizagem de criatividade em uma oficina pedagógica. *Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas Educacionais*, 16(60), 455-468.
- Lizarraga, M.L.S.A., Baquedano, M.T.S.A. & Closas, A.H. (2012). An explanatory model regarding the relationships between psychological traits and creativity. *Anales de Psicología*, 30(1), 355-363.
- Lubart, T. (2007). *Psicologia da criatividade*. Porto Alegre: Artmed.

- Maroco, J. (2010). Integração do R nos menus do PASW Statistics: Um exemplo de aplicação com o package 'polycor' do R. *Boletim da Sociedade Portuguesa de Estatística*, 71-80.
- Marroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa, Pt: Sílabo.
- Martins, M. C. F. (2008). Clima organizacional. In M. M. M. SIQUEIRA, e cols. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 29-40). Porto Alegre: Artmed.
- Martins, E. (2009). *Estilos de Pensar e Criar em Gerentes e Sub-gerentes em Micro e Pequenas Empresas*. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Campinas – Centro de Ciências da Vida.
- Moraes, M.M. & Lima, S.M.V. (2009). Estratégias para criar no trabalho: proposição teórica e validação psicométrica de medida. *Paideia*, 19(44), 367-377.
- Morais, M.F. (2001). *Definição e avaliação da criatividade: Uma abordagem cognitiva*. Portugal: Braga.
- Mumford, M.D. & Gustafson, S.B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43
- Nakano, T.C. (2003). *Criatividade figural: Uma proposta de instrumento de avaliação*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, SP, Brasil.
- Nakano, T.C. (2009). Investigando a criatividade junto a professores: pesquisas brasileiras. *Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional*, 13(1), 45-53.
- Nakano, T.C. (2010). Estilo de pensar e criar em estudantes de psicologia: Diferenças Regionais? *Estudos e Pesquisa em Psicologia*, 3, 682-699.

- Nakano, T.C. (2015). Sugestões práticas e estratégias para o desenvolvimento e treinamento de características associadas à criatividade. In M.F. Morais, L.C. Miranda & S.M. Wechsler, *Criatividade: aplicações práticas em contextos internacionais* (pp.229-256). São Paulo: Vetor.
- Nakano, T.C. & Castro, L.R. (2013). Relação entre criatividade e traços temperamentais em estudantes do ensino fundamental. *Psico-USF* 18(2), 249-262.
- Nakano, T.C., Campos, C.R., Silva, T.F. & Pereira, E.K.G. (2011). Estilos de pensar e criar no contexto organizacional: diferenças de acordo com o cargo profissional? *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, 2(2), 171-193.
- Nakano, T.C. & Primi, R. (2012). A estrutura fatorial do teste de criatividade figural infantil. *Psicologia: Teoria e Prática*, 28(3), 275-283.
- Nakano, T. C., & Siqueira, L. G. G. (2012). Validade de conteúdo da Gifted Rating Scale (versão escolar) para a população brasileira. *Avaliação Psicológica*, 11(1), 123-140.
- Nakano, T.C. & Wechsler, S.M. (2006). Teste Brasileiro de Criatividade Figural: Proposta de instrumento. *Revista Interamericana de Psicologia*, 40(1), 103-110.
- Nakano, T.C. & Wechsler, S.M. (2007). Criatividade: Características da produção científica brasileira. *Avaliação Psicológica*, 6(2), 261-270.
- Nakano, T.C. & Wechsler, S.M. (2012). Criatividade: Definições, modelos e formas de avaliação. In C.S.Hutz (Orgs.), *Avanços em Avaliação Psicológica e Neuropsicológica de Crianças e Adolescentes II* (pp. 328-361). São Paulo. Casa do Psicólogo.
- Nakano T.C. & Wechsler, S. M. (2013). Contribuições da criatividade e sua avaliação para o contexto educacional: formação e prática do psicólogo escolar. In F. H.R.

- Piske; Sara Bahia. (Orgs.), *Criatividade na escola: o desenvolvimento de potencialidades, altas habilidades / superdotação e talento* (pp. 69-83). Curitiba: Juruá Editora.
- Nakano, T.C., Wechsler, S.M. & Primi, R. (2011). *Teste de criatividade figural infantil*. São Paulo: Vetor.
- Nogueira, V.G.C. & Bruno-Faria M.F. (2013). Pressões no trabalho e criatividade nas organizações: Estratégias para criar nesse contexto. In M.F. Bruno-Faria, E.R. Vargas, A.M. Martínez (Orgs.), *Criatividade e inovação nas organizações: Desafios para a competitividade* (pp. 3-24). São Paulo: Atlas.
- Noronha, A.P.P., Primi, R. & Alchieri, J.C. (2004). Parâmetros Psicométricos: Uma análise de testes psicológicos comercializados no Brasil. *Psicologia Ciência e Profissão*. 24(4), 88-99.
- Nunes, C.H.S.S., & Primi, R. (2010). Aspectos técnicos e conceituais da ficha de avaliação dos testes psicológicos. Em Conselho Federal de Psicologia. *Avaliação 109 psicológica: diretrizes na regulamentação da profissão* (pp. 101-127). Brasília: CFP.
- Oliveira, Z.M.F. (2010). Fatores influentes no desenvolvimento do potencial criativo. *Estudos de Psicologia*, 27(1), 83-92.
- Paula, V.V. (2013,). *A saúde dos executivos – um estudo do estresse na atividade gerencial*. Trabalho apresentado no IX Congresso Nacional de Excelência em gestão. Rio de Janeiro, RJ.
- Parolin, S.R.H. (2003). A criatividade nas organizações: um estudo comparativo das abordagens sociointeracionistas de apoio à gestão empresarial. *Caderno de Pesquisa em Administração*, 10,(1).

- Pasquali, L. (1997). *Psicometria: teoria e aplicações*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Pasquali, L. (2001). *Técnicas de exame psicológico – TEP: manual*. São Paulo: Casa do Psicólogo / Conselho Federal de Psicologia.
- Pasquali, L. (2003). *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis: Vozes.
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação Psicológica: Fundamentos e práticas* (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Parkhurst, H.B. (1999). Confusion, lack of consensus and definition of creativity as a construct. *Creativity Research Journal*, 33, 1-21.
- Perroca, M.G. & Gaidzinski, R.R. (2003). Avaliando a confiabilidade interavaliadores de um instrumento para classificação de pacientes - coeficiente Kappa. *Revista Escola de Enfermagem USP*, 37(1), 72-80.
- Plebani, S., Guerini, A.L. & Machado, D.D.P.N. (2009). Criatividade e inovação: Avaliação do clima criativo. *Anais do SIMPOI Simpósio de Administração de Produção, Logística e Operações Internacionais*, São Paulo, SP.
- Predebon, J. (2001). *Criatividade- abrindo o lado inovador da mente* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Primi, R., Muniz, M., & Nunes, C. H. S. S. (2009). Definições contemporâneas de validade de testes psicológicos. Em C. S. Hutz (Org.), *Avanços e polêmicas em avaliação psicológica* (pp. 243-265). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Richards, R., Kinney, D. K., Lunde, I., Benet, M., & Merzel, A. P. C. (1988). Creativity in manic-depressives, cyclothymes, their normal relatives, and control subjects. *Journal of Abnormal Psychology*, 97(3), 281 – 288.

- Santos, M.J.N. (2004). Gestão de Recursos Humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, 6(12), 142-158.
- Sakamoto, C.K. (2000). Criatividade: Uma visão integradora. *Psicologia: Teoria e Prática*, 2(1), 50-58.
- Schumpeter, J.A. (1982). *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Silva, T.F. & Nakano, T.C. (2002). Criatividade no contexto educacional: análise de publicações periódicas e trabalhos de pós-graduação na área da psicologia. *Educação e Pesquisa*, 38(3), 743-759.
- Sim, J., & Wright, C. C. (2005). The Kappa Statistic in Reliability Studies: Use, Interpretation, and Sample Size Requirements. *Physical Therapy*, 85(3), 257-268. Recuperado em 12 de outubro de 2015, de <http://physther.net/content/85/3/257.full.pdf>
- Slocumb, E. M., & Cole, F. L. (1991, november). A Practical Approach to Content Validity. *Applied Nursing Research*, 4(4), 192-200. Recuperado em 10 de outubro de 2015, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0897189705800977>
- Sousa, F.C., Monteiro, I.P. & Pellissier, R. (2009). Creativity problem solving in the development of organizational innovation. *Spatial And Organization Dynamics*, 1, 29-41.
- Sovienski, F. & Stigar, R. (2008). Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. *Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*, 10(10), 51-61.
- Spadari, G.F. & Nakano, T.C. (no prelo). Criatividade no contexto organizacional: revisão de pesquisa. *Revista Sul-Americana de Psicologia*, 3(2), 1-26.

- Sternberg, R.J. & Lubart, T.I. (1995). *Defying the crowd: Cultivating creativity in a culture of conformity*. New York: The Free Press.
- Stersi, F. & Hernández, F. (2011). Alternativas de atuação na educação: um caminho para a criatividade. In S. M. Wechsler & V. L. T. Souza (Orgs.), *Criatividade e aprendizagem: Caminhos e descobertas em perspectiva internacional* (pp. 73-101). São Paulo: Edições Loyola.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1983). *Using Multivariate Statistics*. New York: Harper & Row.
- Terra, J.C.C. (2000). Gestão da criatividade. *Revista de Administração* 35(3), 38-47.
- Torrance, E.P. (1966). *Torrance tests of creative thinking*. Lexington: Personnel Press.
- Torrance, E.P. (1976). *Criatividade: medidas, testes e avaliações*. São Paulo: Ibrasa.
- Torrance, E.P. (2004). Great expectations: Creative achievements of the Sociometric Stars in a 30 – year study. *Journal of Secondary Gifted Education*, XVI(1), 5-13.
- Torrance, E.P. & Safter, H.T. (1999). *Making the creative leap beyond*. Buffalo, NY: Creative Education Foundation.
- Torres-Oliveira, M.I. (2011). Compreender a criatividade nas organizações: Contributos da psicologia do trabalho. In S.M. Wechsler & T.C. Nakano (Orgs.), *Criatividade no ensino superior: Uma perspectiva internacional* (pp.81-123). São Paulo: Vetor.
- Ulbricht, V.R. & Vanzin, T. (2013). Criatividade na educação inclusiva na escola ou via Web. In F.H.R. Piske & S. Bahia (Orgs.), *Criatividade na escola: o desenvolvimento de potencialidades, altas habilidades / superdotação e talentos* (pp. 159-170). Curitiba: Juruá.

- Valentim, M.L.P. (2008). Criatividade e Inovação na atuação profissional. *CRB-8*, 1(1), 03-09.
- Viana, E.H. & Madruga, V.A. (2008). *Adaptação e validação da escla ASKAS - Aging Sexual Knowledge and Attitudes Scale em idosos brasileiros*. Dissertação de Doutorado, Universidade de Campinas, Campinas, SP, Brasil.
- Wechsler, S.M. (1999). Avaliação multidimensional da criatividade: Uma realidade necessária. *Psicologia Escolar e Educacional*, 2(2), 89-99.
- Wechsler, S.M. (2001). Criatividade na cultura brasileira: uma década de estudos. *Revista Portuguesa de Psicologia: teoria, investigação e prática*, 6(1), 215-227.
- Wechsler, S.M. (2004a). *Avaliação da criatividade por palavras* (2ª ed.). Campinas: LAMP/PUC-Campinas.
- Wechsler, S.M. (2004b). *Avaliação da criatividade por figuras*. (2ª ed.). Campinas: LAMP/PUC-Campinas.
- Wechsler, S.M. (2004c). Avaliação da criatividade verbal no contexto brasileiro. *Avaliação Psicológica*, 1(3), 21-31.
- Wechsler, S.M. (2006). *Estilos de pensar e criar*. Campinas: LAMP/PUC-Campinas.
- Wechsler, S.M. (2008a). *Criatividade descobrindo e encorajando* (3ª ed.). Campinas: Duo Paper Gráfica Expressa.
- Wechsler, S.M. (2008b). Estilos de pensar e criar: impacto nas áreas educacional e profissional. *Psicobebate* 7, 207-218.
- Wechsler, S.M. (2009). Age and gender impact on thinking and creating styles. *European journal of education and psychology*, 2(1), 37-48.

- Wechsler, S.M., & Nakano, T.C. (2002). Caminhos para a avaliação da criatividade: perspectiva brasileira. In R. Primi (Eds.), *Temas em avaliação psicológica* (pp. 103–115). São Paulo: Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica.
- Wechsler, S. M. & Nakano T. C. (2003). Produção científica brasileira em criatividade: o estado da arte. *Escritos Educacionais*, 2(2), 43-50.
- Wechsler, S.M. & Nakano, T.C. (no prelo). Criatividade e inovação: aplicação no contexto organizacional.
- Wechsler, S.M. & Souza, V.L.T. (2011). *Criatividade e Aprendizagem: Caminhos e descobertas em perspectiva internacional*. São Paulo: Edições Loyola.
- Ximendes, E. (2010). *As bases neurocientíficas da criatividade: o contributo da neurociência no estudo do comportamento criativo*. (Dissertação de Mestrado)
Retirado de <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/7285>.
- Zaia, P. (2014). Construção de escala de autorrelato para identificação de características associadas à superdotação. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, SP, Brasil.
- Zanella, A.V. & Titon, A.P. (2005). Análise da produção científica sobre criatividade em programas brasileiros de pós-graduação em psicologia (1994-2001). *Psicologia em Estudo*, 10(2), 305-316.

ANEXOS

ANEXO 1
CARTA DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA EM
ORGANIZAÇÕES
ESTUDO 1

Prezado (a) senhor (a),

Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de investigar características de pessoas criativas no contexto organizacional. A sua colaboração será de grande importância no sentido de auxiliar o desenvolvimento de um teste para avaliação e identificação de profissionais criativos, tanto no momento de contratação quanto de acompanhamento periódico. Nesse sentido solicitamos sua autorização para aplicação da pesquisa nessa empresa, salientando que essa autorização é voluntária, podendo ser retirada a qualquer momento, mesmo que já tenha sido dada autorização para a mesma.

O procedimento que será realizado consiste em responder duas perguntas. Serão convidados 10 funcionários, sem restrição de cargo, idade, sexo e/ou tempo na empresa, os quais responderão, por escrito, a duas questões: (1) Ao contratar alguém, quais características são avaliadas para considerar essa pessoa criativa?, (2) Ao avaliar a performance do funcionário quais características determinam se ele é ou não criativo no ambiente organizacional?.

Nesta instituição temos o interesse em realizar a pesquisa com 10 funcionários dos mais variados cargos. Deve-se ressaltar que os riscos psicológicos previstos no processo de resposta são mínimos os quais poderão estar relacionados à fadiga na execução da atividade ou dificuldade em responder algum item. Caso alguma dessas situações seja notada, os participantes poderão interromper a atividade a qualquer momento, podendo retomá-la caso haja interesse. Em casos extremos, a pesquisadora informa que encaminhará o participante ao atendimento psicológico.

Informamos que a sua autorização para realização de pesquisa na empresa é voluntária, podendo ser retirada a qualquer momento, mesmo que ela já tenha sido dada. É importante ressaltar que, dada a natureza da pesquisa, nenhum resultado será fornecido pela pesquisadora, nem para a empresa e nem para os participantes. Ressalta-se também que não existe nenhum tipo de custo financeiro ou pagamento pela participação de seu funcionário na pesquisa.

Caso a empresa concorde em participar da pesquisa, receberá, como benefício pela autorização da realização da pesquisa, uma palestra sobre criatividade, aberta aos participantes e demais funcionários. Os participantes, por sua vez, participarão da palestra sobre a temática da criatividade e receberão, antes, durante e depois de sua participação, caso solicite, esclarecimentos sobre o tema.

As pesquisadoras comprometem-se ainda a preservar a identificação da instituição, assim como a identidade dos participantes (que serão identificados por números e/ou códigos) garantindo o sigilo das informações obtidas em qualquer comunicação pública dos resultados. Os dados coletados estarão disponíveis apenas para os pesquisadores envolvidos e armazenados pelo período de cinco anos, sendo, posteriormente, destruídos.

Agradecemos desde já a sua colaboração e nos colocamos a dispor para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários. Em caso de dúvidas de natureza ética, o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da PUC-Campinas poderá ser

consultado, assim como as pesquisadoras, cujos meios de contato encontram-se a seguir.

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da PUC-Campinas
Rod. Dom Pedro I, km 136 – Parque das Universidades
Campinas / SP – CEP 13086-900
F: (19) 3343-6777 / e-mail: comitedeetica@puc-campinas.edu.br
Horário de funcionamento de segunda a sexta-feira, das 8 às 17hs.

Atenciosamente,

Gabriela Fabbro Spadari
Mestranda em Psicologia da PUC-Campinas
Orientadora Prof. Dra. Tatiana de Cássia Nakano
Email: gfspadari@gmail.com
Telefones: (19) 99659 0330

Eu,.....
abaixo assinado, na função de da
empresa, autorizo
a execução da pesquisa citada no estabelecimento do qual sou responsável, após ter sido
esclarecida(o) sobre os objetivos da mesma.

Data:.....

Assinatura:.....

Carimbo com CNPJ



ANEXO 2
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DE PESQUISA
PARA FUNCIONÁRIOS
ESTUDO 1

Prezado (a) senhor (a),

Eu, Gabriela Fabbro Spadari, mestranda em Psicologia como Profissão e Ciência da PUC-Campinas e minha orientadora Prof. Dra. Tatiana de Cássia Nakano, estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de identificar características criativas no contexto organizacional.

A sua colaboração será de grande importância no sentido de auxiliar o desenvolvimento de um teste para avaliação e identificação de profissionais criativos, tanto no momento de contratação quanto de acompanhamento periódico. Nesse sentido solicitamos sua participação na pesquisa.

O procedimento ocorrerá de forma individual ou coletiva com os colaboradores que aceitarem, voluntariamente, participar da pesquisa. A tarefa a ser desenvolvida consiste em responder, por escrito, duas questões: (1) Ao contratar alguém, quais características são avaliadas para considerar essa pessoa criativa?, (2) Ao avaliar a *performance* do funcionário quais características determinam se ele é ou não criativo no ambiente organizacional?.

A aplicação será em dia, horário e local previamente combinado entre o participante, pesquisadora e empresa. Deve-se ressaltar que os riscos psicológicos previstos no processo de resposta são mínimos, os quais poderão estar relacionados à fadiga na execução da atividade ou dificuldade em responder algum item. Caso alguma dessas situações seja notada, você poderá interromper a atividade a qualquer momento, podendo retomá-la caso haja interesse. Em casos extremos, a pesquisadora informa que o encaminhará o participante para atendimento psicológico.

Informamos que a sua autorização para realização de pesquisa é voluntária, podendo ser retirada a qualquer momento, mesmo que ela já tenha sido dada. É importante ressaltar que, dada à natureza da pesquisa, nenhum resultado será fornecido pela pesquisadora, nem para a empresa e nem para os participantes. Ressalta-se também que não existe nenhum tipo de custo financeiro ou pagamento pela sua participação na pesquisa.

As pesquisadoras comprometem-se também a preservar sua identidade (você será identificado somente por meio de um número ou código), bem como da empresa onde você trabalha, garantindo o sigilo das informações obtidas em qualquer comunicação pública dos resultados, os quais serão elaborados de forma geral. Os dados coletados estarão disponíveis apenas para os pesquisadores envolvidos e armazenados pelo período de cinco anos, sendo, posteriormente, destruídos.

Como benefício pela participação na pesquisa, você poderá participar de uma palestra sobre a temática da criatividade, além de receber esclarecimentos sobre o tema antes, durante e depois da pesquisa, caso solicite.

Agradecemos desde já a sua colaboração e nos colocamos a dispor para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários. Salienta-se que o presente projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da PUC-Campinas, o qual poderá ser consultado em caso de dúvidas éticas, pelos meios de contato fornecidos a seguir.

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da PUC-Campinas
Rod. Dom Pedro I, km 136 – Parque das Universidades
Campinas / SP – CEP 13086-900
F: (19) 3343-6777 / e-mail: comitedeetica@puc-campinas.edu.br.
Horário de funcionamento de segunda a sexta-feira, das 8 às 17hs.

Atenciosamente,

Gabriela Fabbro Spadari
Mestranda em Psicologia da Puc-Campinas
Orientadora Prof. Dra. Tatiana de Cássia Nakano
Email: gfspadari@gmail.com
Telefones: (19) 99659.0330

Eu,abaixo
assinado, declaro estar ciente da pesquisa a ser realizada e aceito participar da mesma,
após ter sido esclarecido sobre seus objetivos.

Data:.....

Assinatura:.....

ANEXO 3

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA JUÍZES ESTUDO 2

Prezado (a) senhor (a),

Eu, Gabriela Fabbro Spadari, mestranda de Psicologia em Profissão e Ciência da PUC-Campinas e minha orientadora Prof. Dra. Tatiana de Cássia Nakano, da Puc-Campinas, estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de identificar as características criativas no contexto organizacional.

A sua colaboração será de grande importância no sentido de auxiliar o desenvolvimento de um teste para avaliação e identificação de profissionais criativos, tanto no momento de contratação quanto de acompanhamento periódico. O estudo para o qual você está sendo convidado envolve a participação dos profissionais ou estudantes de psicologia com experiência em avaliação psicológica, com o objetivo de busca por evidências de validade de uma escala em processo de desenvolvimento.

A tarefa a ser realizada, caso concorde em participar, envolve a análise de cada item do instrumento (em um total de 36 frases) e o julgamento acerca de qual característica ele avalia / representa (classificando seu conteúdo em relação a 18 possíveis categorias avaliadas). A duração aproximada desse processo de análise é de 1 hora, sendo o mesmo previamente agendado, respeitando-se o tempo livre do profissional.

A participação na pesquisa envolve riscos mínimos, os quais poderão estar relacionados à fadiga na execução da atividade ou dificuldade em responder algum item. Caso alguma dessas situações seja notada, os participantes poderão interromper a atividade a qualquer momento, podendo retomá-la caso haja interesse, ou encerrá-la definitivamente. Dado seu caráter voluntário de participação, não existe nenhum tipo de custo financeiro ou pagamento pela participação na pesquisa, podendo sua autorização ser retirada a qualquer momento, mesmo que a mesma já tenha sido dada.

Sua colaboração será de grande importância no sentido de auxiliar o desenvolvimento de um instrumento psicológico voltado à investigação da criatividade no ambiente organizacional. As pesquisadoras comprometem-se a preservar o anonimato acerca da identidade dos participantes, garantindo o sigilo das informações obtidas em qualquer comunicação pública dos resultados, os quais serão elaborados de maneira geral, de forma que os dados coletados estarão disponíveis apenas para os pesquisadores envolvidos.

Agradecemos desde já a sua colaboração e nos colocamos à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários. Salienta-se que o presente projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da PUC-Campinas, o qual poderá ser consultado em caso de dúvidas éticas, por meio dos meios de contato fornecidos a seguir.

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da PUC-Campinas

Rod. Dom Pedro I, km 136 – Parque das Universidades - Campinas / SP – CEP 13086-900 - F: (19) 3343-6777 / e-mail: comitedeetica@puc-campinas.edu.br. Horário de funcionamento de segunda a sexta-feira, das 8 às 17hs.

Gabriela Fabbro Spadari
Mestranda em Psicologia da Puc-Campinas
Orientadora Prof. Dra. Tatiana de Cássia Nakano
Email: gfspadari@gmail.com
Telefone: (19) 99659.0330

Eu,abaixo assinado, declaro estar ciente da pesquisa a ser realizada e aceito participar da mesma, após ter sido esclarecido sobre seus objetivos.

Data:.....

Assinatura:.....

ANEXO 4
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA
ORGANIZAÇÕES (ESTUDOS 3 e 4)

Prezado (a) senhor (a),

Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de investigar características de pessoas criativas no contexto organizacional. A sua colaboração será de grande importância no sentido de auxiliar o desenvolvimento de um instrumento para avaliação e identificação de características criativas nos profissionais.

O procedimento ocorrerá de forma coletiva junto a aqueles colaboradores que aceitarem, voluntariamente, participar da pesquisa. O procedimento envolve a resposta a dois testes de avaliação da criatividade (Pensando Criativamente com Palavras e Escala de Potencial Criativo Organizacional). A coleta de dados ocorrerá em dia e horário previamente agendado junto a essa instituição e aos participantes, em local de melhor conveniência e tem a duração estimada aproximada de uma hora e dez minutos.

No primeiro instrumento, o sujeito deverá responder às seis atividades, sob a forma de respostas escritas para problema de resolução criativa. No segundo instrumento será solicitado a cada participante que leia cada uma das frases e escolha a alternativa que representa o quanto ele se identifica com o item (dentro de uma escala que varia de concordo totalmente a discordo totalmente).

Nesta instituição temos o interesse em realizar a pesquisa com funcionários dos mais variados cargos. Deve-se ressaltar que os riscos psicológicos previstos no processo de resposta são mínimos os quais poderão estar relacionados à fadiga na execução da atividade ou dificuldade em responder algum item. Caso alguma dessas situações seja notada, os participantes poderão interromper a atividade a qualquer momento, podendo retomá-la caso haja interesse. Em casos extremos, a pesquisadora informa que encaminhará o participante ao atendimento psicológico.

Informamos que a sua autorização para realização de pesquisa na empresa é voluntária, podendo ser retirada a qualquer momento, mesmo que ela já tenha sido dada. É importante ressaltar que, dada a natureza da pesquisa, nenhum resultado será fornecido pela pesquisadora, nem para a empresa e nem para os participantes. Ressalta-se também que não existe nenhum tipo de custo financeiro ou pagamento pela participação de seu funcionário na pesquisa.

Caso a empresa concorde em participar da pesquisa, receberá, como benefício pela autorização da realização da pesquisa, uma palestra sobre criatividade, aberta aos participantes e demais funcionários. Os participantes, por sua vez, participarão da palestra sobre a temática da criatividade e receberão, antes, durante e depois de sua participação, caso solicite, esclarecimentos sobre o tema.

As pesquisadoras comprometem-se ainda a preservar a identificação da instituição, assim como a identidade dos participantes (que serão identificados por números e/ou códigos) garantindo o sigilo das informações obtidas em qualquer comunicação pública dos resultados. Os dados coletados estarão disponíveis apenas para os pesquisadores envolvidos e armazenados pelo período de cinco anos, sendo, posteriormente, destruídos.

Agradecemos desde já a sua colaboração e nos colocamos a dispor para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários. Em caso de dúvidas de natureza ética, o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da PUC-Campinas poderá ser

consultado, assim como as pesquisadoras, cujos meios de contato encontram-se a seguir.

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da PUC-Campinas
Rod. Dom Pedro I, km 136 – Parque das Universidades
Campinas / SP – CEP 13086-900
F: (19) 3343-6777 / e-mail: comitedeetica@puc-campinas.edu.br
Horário de funcionamento de segunda a sexta-feira, das 8 às 17hs.

Atenciosamente,

Gabriela Fabbro Spadari
Mestranda em Psicologia da PUC-Campinas
Orientadora Prof. Dra. Tatiana de Cássia Nakano
Email: gfspadari@gmail.com
Telefones: (19) 99659 0330

Como responsável pela empresa cujos dados encontram-se disponibilizados abaixo, autorizo a execução da pesquisa intitulada “Construção de Escala de Potencial Criativo para organizações” na empresa sob minha responsabilidade.

Saliento que recebi os esclarecimentos acerca dos objetivos da mesma, assim como dos procedimentos, riscos e benefícios e que concordo com sua realização.

Nome da Empresa: _____

CNPJ: _____

Endereço da Empresa: _____

CEP: _____

Telefone de contato: _____

Nome do responsável pela autorização: _____

Cargo: _____

Assinatura: _____



ANEXO 5

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DE PESQUISA PARA FUNCIONÁRIOS (ESTUDOS 3 e 4)

Prezado (a) senhor (a),

Eu, Gabriela Fabbro Spadari, mestranda em Psicologia como Profissão e Ciência da PUC-Campinas e minha orientadora Prof. Dra. Tatiana de Cássia Nakano, estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de identificar características criativas no contexto organizacional.

A sua colaboração será de grande importância no sentido de auxiliar o desenvolvimento de um teste para avaliação e identificação de profissionais criativos, tanto no momento de contratação quanto de acompanhamento periódico. Nesse sentido solicitamos sua participação na pesquisa.

O procedimento ocorrerá de forma coletiva junto a aqueles colaboradores que aceitarem, voluntariamente, participar da pesquisa. A tarefa a ser desenvolvida consiste na resposta a dois testes de avaliação da criatividade (Pensando Criativamente com Palavras e Escala de Potencial Criativo Organizacional). A coleta de dados ocorrerá em dia e horário previamente agendado junto a essa instituição e aos participantes, em local de melhor conveniência e tem a duração estimada aproximada de uma hora e dez minutos.

No primeiro instrumento, o sujeito deverá responder às seis atividades, sob a forma de respostas escritas para problema de resolução criativa. No segundo instrumento será solicitado a cada participante que leia cada uma das frases e escolha a alternativa que representa o quanto ele se identifica com o item (dentro de uma escala que varia de concordo totalmente a discordo totalmente).

A aplicação será coletiva em dia, horário e local previamente combinado entre o participante, pesquisadora e empresa. Deve-se ressaltar que os riscos psicológicos previstos no processo de resposta são mínimos, os quais poderão estar relacionados à fadiga na execução da atividade ou dificuldade em responder algum item. Caso alguma dessas situações seja notada, você poderá interromper a atividade a qualquer momento, podendo retomá-la caso haja interesse. Em casos extremos, a pesquisadora informa que o encaminhará o participante para atendimento psicológico.

Informamos que a sua autorização para realização de pesquisa na empresa é voluntária, podendo ser retirada a qualquer momento, mesmo que ela já tenha sido dada. É importante ressaltar que, dada à natureza da pesquisa, nenhum resultado será fornecido pela pesquisadora, nem para a empresa e nem para os participantes. Ressalta-se também que não existe nenhum tipo de custo financeiro ou pagamento pela participação de seu funcionário na pesquisa.

As pesquisadoras comprometem-se também a preservar sua identidade (você será identificado somente por meio de um número ou código), bem como da empresa onde você trabalha, garantindo o sigilo das informações obtidas em qualquer comunicação pública dos resultados, os quais serão elaborados de forma geral. Os dados coletados estarão disponíveis apenas para os pesquisadores envolvidos e armazenados pelo período de cinco anos, sendo, posteriormente, destruídos.

Como benefício pela participação na pesquisa, você poderá participar de uma palestra sobre a temática da criatividade, além de receber esclarecimentos sobre o tema antes, durante e depois da pesquisa, caso solicite.

Agradecemos desde já a sua colaboração e nos colocamos a dispor para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários. Salienta-se que o presente projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da PUC-Campinas, o qual poderá ser consultado em caso de dúvidas éticas, pelos meios de contato fornecidos a seguir.

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da PUC-Campinas
Rod. Dom Pedro I, km 136 – Parque das Universidades
Campinas / SP – CEP 13086-900
F: (19) 3343-6777 / e-mail: comitedeetica@puc-campinas.edu.br
Horário de funcionamento de segunda a sexta-feira, das 8 às 17hs.

Atenciosamente,

Gabriela Fabbro Spadari
Mestranda em Psicologia da Puc-Campinas
Orientadora Prof. Dra. Tatiana de Cássia Nakano
Email: gfspadari@gmail.com
Telefones: (19) 99659.0330

Eu,abaixo assinado, declaro estar ciente da pesquisa a ser realizada e aceito participar da mesma, após ter sido esclarecido sobre seus objetivos.

Data:.....

Assinatura:.....

ANEXO 6

PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA



PUC
CAMPINAS
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE
CATÓLICA DE CAMPINAS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE
CATÓLICA DE CAMPINAS -
PUC/ CAMPINAS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Construção de escala de potencial criativo para organizações

Pesquisador: Gabriela Fabbro Spadari

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 48865115.8.0000.5481

Instituição Proponente: Pontifícia Universidade Católica de Campinas - PUC/ CAMPINAS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.247.004

Apresentação do Projeto:

Este projeto tem como objetivo desenvolver uma escala para identificação de características criativas para uso no contexto organizacional. A partir da revisão da literatura, foram identificados descritores relacionados à criatividade no contexto organizacional, a partir dos quais foi construído uma escala de potencial criativo para organizações. A partir desta escala, o projeto prevê a realização de dois estudos: o primeiro objetiva identificar evidências de validade de construto através de teste de juízes independentes. segundo estudo será conduzido com o objetivo de buscar evidências de validade em critério externo, sendo assim 50 profissionais serão convidados a responderem a Escala de Potencial Criativo Organizacional e o Teste Pensando Criativamente com Palavras, que avalia o mesmo construto. Espera-se que a correlação entre as medidas dos dois testes sejam positivas e significativas, de modo a apontar para evidências de validade da escala em desenvolvimento.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo deste projeto é desenvolver e validar uma escala para identificação de características criativas para uso no contexto organizacional.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos: A participação na pesquisa envolve riscos mínimos, tanto para os juízes que participarão do Estudo 1 quanto dos funcionários da empresa que participarão do Estudo 2. Estes riscos se

Endereço: Rodovia Dom Pedro I, Km 136

Bairro: Parque das Universidades

CEP: 13.086-900

UF: SP **Município:** CAMPINAS

Telefone: (19)3343-6777

Fax: (19)3343-6777

E-mail: comitedeetica@puc-campinas.edu.br



PUC
CAMPINAS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE
CATÓLICA DE CAMPINAS -
PUC/ CAMPINAS



Continuação do Parecer: 1.247.004

referem à fadiga na execução da atividade ou dificuldade em responder algum item. Caso alguma dessas situações seja notada, os participantes poderão interromper a atividade a qualquer momento, podendo retomá-la caso seja do seu interesse (em momento posterior no mesmo dia, após intervalo que o sujeito julgar suficiente ou em outra data a ser marcada) ou encará-la definitivamente. Em casos extremos, não previstos, a pesquisadora informa que encaminhará o participante a atendimento psicológico.

Benefícios: Como benefício, para cada organização participante, será oferecida uma palestra sobre criatividade, aberta aos participantes e demais funcionários. Os participantes poderão participar da palestra sobre a temática da criatividade e receber esclarecimentos sobre o tema antes, durante e depois da sua participação. Os benefícios científicos amparam-se na constatação acerca da dificuldade enfrentada pelas organizações na identificação de indivíduos criativos, e se materializará na disponibilização da escala para a identificação do potencial criativo das pessoas;

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O projeto está bem elaborado e atende aos requisitos necessários para a aprovação

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos necessários foram apresentados

Recomendações:

Nada a declarar

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Dessa forma, e considerando a Resolução no. 466/12, e, ainda que a documentação apresentada atende ao solicitado, emitiu-se o parecer para o presente projeto: Aprovado.

Conforme a Resolução 466/12, é atribuição do CEP "acompanhar o desenvolvimento dos projetos, por meio de relatórios semestrais dos pesquisadores e de outras estratégias de monitoramento, de acordo com o risco inerente à pesquisa". Por isso o/a pesquisador/a responsável deverá encaminhar para o CEP PUC-Campinas os Relatórios Parciais a cada seis meses e o Relatório Final de seu projeto, até 30 dias após o seu término.

Endereço: Rodovia Dom Pedro I, Km 136

Bairro: Parque das Universidades

CEP: 13.086-900

UF: SP

Município: CAMPINAS

Telefone: (19)3343-6777

Fax: (19)3343-6777

E-mail: comitedeetica@puc-campinas.edu.br

Página 02 de 03



PUC
CAMPINAS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE
CATÓLICA DE CAMPINAS -
PUC/ CAMPINAS



Continuação do Parecer: 1.247.004

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Juizes.doc	20/08/2015 19:32:49	Gabriela Fabbro Spadari	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Funcionarios.doc	20/08/2015 19:33:00	Gabriela Fabbro Spadari	Aceito
Folha de Rosto	Folha.pdf	20/08/2015 19:32:21	Gabriela Fabbro Spadari	Aceito
Outros	Escalajuizes.doc	20/08/2015 23:15:18	Gabriela Fabbro Spadari	Aceito
Outros	Escalafuncionarios.doc	20/08/2015 23:16:05	Gabriela Fabbro Spadari	Aceito
Outros	Carta.pdf	20/08/2015 23:16:45	Gabriela Fabbro Spadari	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Empresa.pdf	20/08/2015 23:21:47	Gabriela Fabbro Spadari	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	20/08/2015 23:26:05	Gabriela Fabbro Spadari	Aceito
Outros	AvaliacaoCriatividadePalavras.doc	20/08/2015 23:29:55	Gabriela Fabbro Spadari	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_572436.pdf	22/08/2015 10:53:22		Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CAMPINAS, 28 de Setembro de 2015

Assinado por:
David Bianchini
(Coordenador)

Endereço: Rodovia Dom Pedro I, Km 136

Bairro: Parque das Universidades CEP: 13.086-900

UF: SP Município: CAMPINAS

Telefone: (19)3343-6777 Fax: (19)3343-6777

E-mail: comitedeetica@puc-campinas.edu.br

ANEXO 7

RESPOSTAS PROVENIENTES DO QUESTIONÁRIO REFERENTE AO ESTUDO 1

Questão 1: Ao contratar alguém, quais características são avaliadas para considerar essa pessoa criativa	
Participante	Respostas
1	As características são: Criação de algum projeto e sua vida profissional que influenciou em mudanças significativas para a empresa; Poder de mudança corporativa; Liderança; Poder de influenciar; Comunicação; Perfil comercial/vendas; Espontaneidade; Extroversão; Raciocínio Lógico; Versatilidade e Trabalho em equipe.
2	Para falar a verdade avalio a possibilidade das pessoas de tornarem realidade, o que se propõem a fazer. Pois, o funcionário pode ser muito criativo, ter muitas ideias, mas não conseguir colocar em prática. Além disso, a criatividade é inimiga quando as pessoas começam a fazer coisas de modo diferente das regras, criando burocracias e procedimentos desnecessários para a operação. Além disso, danos cases de negócios par aver como os candidatos se comportam sob pressão.
3	Avalio a forma de pensar frente a uma solução de problemas conhecida, verificando a solução proposta pelo candidato. Avalio também a reputação no tema em trabalhos ou projetos anteriores à contratação e a capacidade de inovação que geralmente acompanha o portfolio do colaborador.
4	Avalio: Capacidade de “pensar fora da caixa”; Capacidade de resolver problemas usando recursos diferentes, trazendo eficiência aos processos; Soluções que trazem mais com menos; Flexibilidade; Pessoas mais flexíveis tendem a não considerar apenas o seu ponto de vista, facilitando assim o processo criativo.
5	<p>Consideramos que todas as pessoas tem potencial criativo, alguns mais desenvolvidos, outros menos. O objetivo é rodar o menos possível a equipe e fazer com que o estagiário se forme e siga conosco, por um ou dois anos depois de formados. Serem abertos as novas experiências, sem vícios e com pouca resistência a mudança. É importante que o funcionário seja observador, tenha curiosidade e iniciativa. Não tenha medo de arriscar ou de errar, além de conhecimento técnico e de ferramentas de trabalho que a profissão exige.</p> <p>A criatividade no nosso caso consiste em enxergar e resolver problemas de projeto rapidamente, com soluções executáveis e financeiramente compatíveis, além de contribuir com ideias para o bom funcionamento do escritório e melhorar o atendimento aos clientes.</p>
6	<p>Considero a pessoa criativa pelas diferentes soluções que ela entrega aos problemas da empresa e pela demanda de ideias/novos projetos que ela apresenta.</p> <p>Além disso: Pontualidade; Disponibilidade para ajudar outras pessoas ainda que não seja sua obrigação; Sensibilidade para mudanças e atualizações que não foram planejadas e Atenção para as renovações técnicas de sua função e</p>

	atento as mudanças seculares no mundo.
7	Contribuições dadas para melhoria dos processos, métodos de trabalho e até no nível de relacionamento interpessoal; Capacidade e facilidade de se expressar frente a problemas diversos.
8	Normalmente pergunto algo fora do escopo do trabalho a ser contratado, apresento um case e peço para que descreva sobre, após converso sobre este case e acrescento comentários diferentes. Avalio se a pessoa consegue te apresentar uma solução e aceita seus comentários considero ela criativa. Além disso, coloco algumas situações do dia a dia da empresa e analiso qual seria a solução da pessoa.
9	Podemos avaliar se a pessoa é criativa ou não, pela forma como soluciona problemas com clientes. Muitas vezes, nos deparamos com soluções nada usuais, algumas que nos façam pensar e outras absolutamente inadequadas. Em um processo de seleção, além das ferramentas utilizadas pelos recrutadores para traçar o perfil psicológico, costumamos dar liberdade para que o candidato(a) fale sobre si mesmo, do que gosta, de como pretende atingir seus objetivos e nesse bate-papo é possível identificar criatividade
10	Avalio desde de a forma com que a pessoa se veste (se segue a moda, é básica ou tem estilo próprio), como se comporta, gesticula e fala. Além de sua linha de raciocínio.

Questão 2: Ao avaliar a performance do funcionário quais características determinam se ele é ou não criativo

Participante	Respostas
1	Avalio: Conquista de novos negócios e clientes; Qualidade em atendimento de clientes externos e internos; Feedback de clientes e fornecedores; Organização; Alcançar metas; Promover benefícios para empresa (econômico e comercial); Disponibilidade / Busca por alternativas para resolver problemas.
2	Não uso um indicador, mas na avaliação 360 graus, eu costumo usar isso quando é um funcionário que consegue transformar em realidade as ideias que teve, que se envolve, que apresenta iniciativa, ou seja, coloca a mão na massa, que é pro-ativo.
3	Avalio a performance do funcionário frente a um problema que exige uma solução, dentro dos princípios éticos e das normas. Analiso também os projetos que desenvolveu ou participou, nos últimos 6 meses e a contribuição que deu e como foi esta contribuição.
4	Acredito que o principal ponto seja a avaliação de como este colaborador endereçou (ações e comportamentos) os principais desafios e como age em relação a esses desafios oriundos. Afinal, a criatividade se dá em meio as situações mais desafiadoras.
5	Sabemos que quanto mais o funcionário domina determinada área ou disciplina e seus condicionantes, mais seguro ele se sentirá para arriscar na busca de soluções e/ou inovações procurando outros caminhos e aproveitando oportunidades. A avaliação é subjetiva, mas em geral consideramos

	funcionários criativo quando passamos uma demanda e ele retorna com uma solução ou sugestão para solução do problema, assim como ser participativo e tomar iniciativa. Já percebemos, que pessoas extremamente criativas tem dificuldade de foco, podem ser dispersivas e desmotivarem diante de atividades repetitivas. Esses funcionários se perdem em meio a tantas ideias, por outro lado, são sedentos por informações, é preciso abastecê-las de tarefas que possam abusar da sua criatividade que tem, do contrário se aborrecem rapidamente.
6	Avalio: Determinação, pró-atividade e engajamento com os ideias da empresa.
7	A forma com que ele lida com desafios (como os encara, suas propostas, expectativas) , problemas (como os enfrenta, a forma que busca solucionar o mesmo, se pede ajuda ou tenta fazê-lo sozinho, as dúvidas) e tarefas cotidianas (se busca formas alternativas de fazê-la ou faz exatamente conforme o ensinado, se propõe melhorias). Além disso, avalio as ideias apresentadas sua aplicação aplicadas, visando melhorias nas rotinas de trabalho.
8	Avalio sua participação nos acontecimentos do departamento/empresa, performance diante de situações críticas com inteligência, o funcionário criativo é aquele que sabe trabalhar em equipe, tem equilíbrio emocional diante de perdas, erros e fracassos, além de saber ouvir e acrescentar sempre ao grupo.
9	A principal forma de identificar a criatividade no cotidiano, é como este profissional propõem soluções, dado o dinamismo de nosso mercado e que demanda bastante flexibilidade de nossos funcionários. Normalmente, as soluções são propostas internamente, para depois serem apresentadas aos clientes. Essas soluções podem estar relacionados com pessoas e processos internos. A criatividade, a livre expressão e sugestões são incentivadas, pois por mais difícil que seja, estamos sendo procurando por inovação mesmo em um segmento altamente regulado e engessado.
10	Avalio: Busca por desafios; Flexibilidade; Capacidade de propor diferentes soluções para problemas enfrentados; Assumir riscos que outros geralmente evitam; Aversão a atividades que exigem atenção a detalhes ou repetitivas; Desempenho a frente de problemas inusitados e atípicos; Equilíbrio emocional diante de erros, perdas ou fracassos; Propostas, projetos que fogem do tradicional; Apresentação de idéias, resolução de problemas, sugestão de soluções.