



## ESTUDO DE CASO DA CRIATIVIDADE EM DUAS INSTITUIÇÕES GOVERNAMENTAIS DO ESTADO DA BAHIA

Leila Vita Bastos<sup>1</sup>, Maria de Fátima Gutierrez de Almeida<sup>2</sup>, Camila de Sousa Pereira-Guizzo<sup>3</sup>, Josiane Dantas Viana<sup>4</sup>

<sup>1,2,3e4</sup>Faculdade de Tecnologia Senai, Cimatec

E-mails: [leilavita@gmail.com](mailto:leilavita@gmail.com); [fatimagutierrez7@gmail.com](mailto:fatimagutierrez7@gmail.com);  
[camila.pereira@fieb.org.br](mailto:camila.pereira@fieb.org.br); [josianedantas@fieb.org.br](mailto:josianedantas@fieb.org.br)

### RESUMO


O objetivo deste estudo foi analisar os fatores que influenciam positiva e negativamente a expressão da criatividade no trabalho em instituições governamentais do Estado da Bahia. Para tanto, foram escolhidas duas instituições governamentais que possuem como objetivo apoiar o desenvolvimento social do Estado da Bahia. A amostra foi composta por integrantes de setores técnicos que desenvolviam atividades relacionadas à criatividade e inovação, de ambos os sexos, com faixa etária entre 20 e 60 anos, que ocupavam cargos de diversos níveis hierárquicos e que possuíam nível acadêmico entre graduando e mestre. Foram aplicados questionários em sete colaboradores de duas equipes, obtendo-se uma participação de 100% da amostra selecionada para estudo. Este trabalho contribuiu para identificar que variados fatores influenciam no ambiente de criatividade, bem como ter um entendimento preliminar sobre a importância das relações interpessoais e da criatividade no ambiente de trabalho, para o grupo participante.

**Palavras-chave:** Criatividade, inovação, instituições públicas, ambiente de trabalho.

### 1. INTRODUÇÃO

O sistema produtivo vem sofrendo profundas e importantes transformações devido ao forte desenvolvimento econômico na era do conhecimento e aprendizado, impulsionado pela revolução tecnológica e pela globalização. O aumento da complexidade das relações socioeconômicas induziu a uma nova abordagem da gestão organizacional, influenciando diretamente na sua forma de produzir. Esta dinâmica acelerada e imprevisível traz novos problemas emergentes que já não são mais solucionados da mesma forma, necessitando de soluções inovadoras.

Para Schumpeter (1988, [1]), a inovação não somente é essencial para o desenvolvimento socioeconômico, mas também para o rompimento de paradigmas socioculturais e do modelo capitalista. Diante desta nova realidade, os gestores passam a ter uma visão mais clara dos impactos benéficos gerados a partir do estímulo à realização de atividades criativas, adaptadas aos cenários constantemente mutáveis e da união de esforços, em busca de competitividade.



As empresas buscam entender melhor a dinâmica da inovação nas organizações e juntamente com ela os fatores que influenciam na criatividade humana. Segundo Amabile, (1996, [2]), “um produto ou resposta será julgado como criativo na medida em que (a) é novo e apropriado, útil, correto ou de valor para a tarefa em questão, e (b) a tarefa é heurística e não algorítmica” e procura explicar como fatores cognitivos, motivacionais, sociais e de personalidade influenciam no processo criativo, propondo um modelo que consiste de três componentes necessários para o trabalho criativo: habilidades de domínio, processos criativos relevantes e motivação intrínseca.

Durante muito tempo foram realizadas pesquisas que comprovaram que o ambiente das empresas contribuíam de forma positiva ou não em relação a criatividade, assim como os próprios elementos pessoais. Assim, para a promoção de um ambiente organizacional de fomento à criatividade, as empresas passam a valorizar seus colaboradores pelas suas habilidades sociais e facilidade em trabalhar em equipe, na busca de soluções inovadoras. Payne e Mansfield (1973, [3]) reconhecem que o ambiente psicológico da organização é muito importante para as atividades criativas, ou seja, o clima organizacional contribui bastante para o desempenho das pessoas e fortalece ou não os esforços para a inovação, confirmando a teoria de que os fatores que motivam a criatividade não são somente de natureza intrapsíquica, mas também de ordem sociocultural e do ambiente de trabalho (Alencar, 2003, [4]). Da mesma forma, Zanella (2002, [5]) defendeu que no campo organizacional a criatividade está relacionada ao ambiente e o processo de criação com a pessoa criativa e o produto, e Howard (2000, [6]) complementa defendendo que é preciso implantar um clima na organização em que haja compartilhamento de informações, considerando a opinião de cada um. Observa-se que existe um consenso entre os estudiosos de que criatividade deve ser entendida de forma multidimensional, envolvendo pessoas, processos, produtos e ambientes onde todas essas dimensões estão em interação contínua e se em estado de ótima combinação, facilitam a realização pessoal e profissional do indivíduo (Wechsler, 1999a [7]).

Diante deste contexto e da constatação da dificuldade de obtenção de dados sobre criatividade em instituições governamentais, visto que segundo Wechsler, 1999b [8], “no Brasil as pesquisas sobre criatividade, tem sido realizadas prioritariamente no âmbito universitário, como teses ou dissertações ou ainda como fruto de trabalho de docentes”, realizou-se uma pesquisa para identificar os fatores que influenciam na promoção ou desestímulo a expressão da criatividade nos trabalhos desenvolvidos em instituições governamentais do Estado da Bahia.

## **2. METODOLOGIA**

Esta pesquisa foi realizada em duas instituições públicas do Estado da Bahia fundadas há mais de uma década, que desenvolvem programas e projetos próprios, porém alinhados às políticas prioritárias do governo como o objetivo de apoiar o desenvolvimento social do Estado da Bahia. A fim de resguardar a identidade das instituições, denominaremos as mesmas de instituição A e instituição B. A instituição A possui em média 400 colaboradores e tem como missão promover a inclusão social e o combate à pobreza. A instituição B conta com a colaboração de XX pessoas para promover a capacitação e ampliação do capital intelectual em prol do desenvolvimento econômico.

O instrumento utilizado foi a aplicação de questionário desenvolvido pelos pesquisadores aplicado em 100% dos colaboradores que compõem equipes técnicas dois setores diferentes das instituições. O modelo de questionário utilizado foi misto, contendo 06 (seis) perguntas fechadas com alternativas dicotômicas (sim ou não) e com campos para apresentação de justificativas, além de 04 (quatro) perguntas abertas. A escolha por este tipo de questionário, com combinação de perguntas fechadas e abertas, foi baseada na condição que o mesmo tem de fornecer dados estatísticos a partir da identificação de opiniões (sim ou não) e ao mesmo tempo possibilita um maior aprofundamento das opiniões dos entrevistados.

As questões elaboradas avaliaram o nível de criatividade no ambiente de trabalho, percebido pelos entrevistados e os fatores que influenciavam nesta criatividade, tanto de origem interna (pessoal), quanto externa (ambiente).

Antes da aplicação do questionário, os pesquisadores reuniram os grupos a serem estudados para apresentação do formulário, esclarecimentos quanto ao objetivo e entrega do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para assinatura, demonstrando a adoção de procedimento ético de pesquisa.

Optou-se por deixar os grupos sem a presença de suas lideranças para que se sentissem mais à vontade para responder ao questionário. Após 50 (cinquenta) minutos os questionários foram recolhidos para a análise das informações.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para análise do questionário do clima criativo nas instituições governamentais, as perguntas com alternativas dicotômicas foram tabuladas por instituição pesquisada:

**Tabela 1 – Tabulação das respostas fechadas**

Perguntas	Instituição A (n=3)			Instituição B (n=4)		
	Sim	Não	%	Sim	Não	%
1. A criatividade é importante nos tempos atuais?	3	0	100	4	0	100
2. Toda empresa deve ser criativa?	3	0	100	4	0	100
3. Sua empresa é criativa?	3	0	100	1	3	25
4. Seu setor é criativo?	3	0	100	2	2	50
5. Você é criativo?	3	0	100	3	1	75
6. Seu setor estimula a criatividade?	3	0	100	2	2	50

Fonte: Respostas ao questionário

Na tabela 1, percebe-se que 100% da equipe estudada na instituição A não somente compartilham da opinião da importância da criatividade como também, consideram ser criativos e estimulados a isso, ou seja, que todos os fatores que influenciam no seu desempenho criativo estão em harmonia. Já a população investigada na instituição B demonstra que tem consciência do valor criativo na organização, mas que se mostra com opiniões divergentes quanto ao nível de fomento e aplicação da criatividade na organização em que trabalha. Estes resultados ratificam o pensamento de Alencar (1998, [9]) que considera a criatividade como a origem da inovação que diante da globalização e acirrada competição vem recebendo crescente atenção, mas sofre influência de influências de diversos elementos, internos e externos, como insatisfação

no trabalho, características pessoais, fundamentos de ordem sócio-cultural ou características do próprio ambiente de trabalho.

Quantos às respostas nos campos para apresentação de justificativas relativas às perguntas coma alternativas dicotômicas foi elaborada o seguinte quadro, após interpretação das respostas:

**Tabela 2 - Fatores que influenciam a criatividade na Instituição A**

<b>POSITIVOS</b>	<b>NEGATIVOS</b>
1. Comprometimento e dedicação	1. Não tem (liberdade de expressão)
2. Redução de custo	2. Documentos incompletos de outros setores.
3. O reconhecimento das ações inovadoras em rotinas e procedimentos	3. A resistência de instâncias externas à inovação e flexibilidade.

Fonte: Respostas ao questionário

Na tabela 2, compreende-se que os fatores que influenciam positivamente na criatividade da instituição A são de origem interna (pessoal) e externa (ambiente e cultura), evidenciando a complexidades de interferências diversas que motivam a inovação, enquanto que os fatores com influências negativas possuem procedência externa ao departamento estudado.

O quadro a seguir trata de ordenar as respostas às perguntas abertas, após interpretação.


**Tabela 3 - Fatores que influenciam a criatividade na Instituição B**

<b>POSITIVOS</b>	<b>NEGATIVOS</b>
1. Não tem	1. Rotina gera insatisfação
2. Confiança, autonomia e cooperação	2. Falta de sistema de informação eficiente
3. Atualizações e capacitações constantes	3. Não influencia
4. Atividades específicas exercitam a criatividade	4. Os valores arraigados em Instituição Pública

Fonte: Respostas ao questionário

Na tabela 3, entende-se que há uma divergência na opinião entre colaboradores da mesma equipe, sendo que um deles considera que não há fatores positivos que influenciem na criatividade, enquanto outro entende que os fatores negativos que existem não são importantes para a criatividade organizacional. Isto evidencia que a criatividade no ambiente de trabalho é resultado de uma complexa interação entre fatores pessoais, relacionais e contextuais, podendo as pessoas diante de um mesmo cenário se sentirem estimuladas ou resistentes à criatividade, em concordância com a afirmação de Bedani (2012, [10]).

Diante destas informações, percebe-se que há diferença nos fatores e níveis de estímulo à criatividade nas duas instituições governamentais do estado da Bahia, foco deste estudo, embora todos os colaboradores tenham afirmado ter consciência da sua importância para a organização (100%).



Na Instituição A, os colaboradores demonstraram que a instituição e o setor são criativos e isto se deve ao comprometimento e dedicação da equipe, ao reconhecimento das práticas inovadoras pela liderança e à necessidade contínua de praticar a criatividade para a redução de custos. E considera que as influências de outros setores e de instâncias externas impactam negativamente na expansão desta criatividade.

Já na Instituição B, 50% dos entrevistados consideraram que não há fatores de estímulo à inovação na organização, 25% que a inovação é apenas estimulada em atividades específicas e 25% que as capacitações influenciam positivamente na criatividade. Além disso, 75% consideram que os fatores negativos existem, porém por motivos diversos: rotina, falta de sistema de informação satisfatório e valores arraigados em instituição pública

Esse resultado está coerente com a teoria de Alencar (1998, [9]) que defende que a criatividade não é somente um fenômeno de natureza intrapsíquica e sociocultural, mas que também sofre interferências de fatores externos como o clima organizacional, que pode estimular ou retrainir o desempenho pessoal no trabalho e às iniciativas à inovação, assim como o conceito de que a criatividade é multidimensional, dependente da interação entre pessoas, processos, produtos e ambiente, defendido por Wechsler (1999 [11]), já que instituições de mesma natureza e com missão, visão e objetivos afins possuem níveis diferenciados de criatividade com motivações diversas.

#### **4. CONCLUSÃO**


Assim, percebe-se que o nível de criatividade e os fatores que influenciam na sua promoção ou desestímulo variam de instituição para instituição e, provavelmente, entre setores de uma mesma organização, ainda que estas estejam sob a mesma gestão macro (Governo do Estado da Bahia). Isto se deve ao fato de que cada organização, setor e colaborador estão submetidos aos mais diferentes contextos, sofrendo influências diversas e com níveis variados de importância, podendo ser no âmbito familiar, do ambiente de trabalho, relações interpessoais, contexto sociocultural, saúde, entre outros.

Esta pesquisa proporcionou não somente a oportunidade de se informar quanto à percepção da equipe de trabalho em relação ao tema “criatividade”, como de refletir sobre a necessidade de abertura de novos canais de comunicação com a equipe, inclusive para discutir questões fora das rotinas do setor e de dar e obter *feedback* sobre os mais variados temas e ações. Ainda que a literatura já aponte tais fatores como influenciadores da criatividade, é sempre importante analisar empiricamente, com o apoio da literatura, a situação e o contexto de cada organização a fim de traçar planos de ação para a superação dos conflitos.

Contudo este é um trabalho de diagnóstico inicial e que, portanto, futuras pesquisas podem aprofundar estes questionamentos para obter novas respostas.

#### **REFERÊNCIAS**

<sup>1</sup>Schumpeter, J. A. *Capitalismo, Sociedade e Democracia*. São Paulo: Abril Cultural, 1988.



<sup>2</sup>Amabile, T. M. *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press, **1996**

<sup>3</sup>Payne, R. L.; Mansfield, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. *Administrative Science Quaterly*. **1973**, 18, 515.

<sup>4</sup>Alencar E. M. L. S de e Fleith D. de S. Contribuições Teóricas Recentes ao Estudo da Criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. **2003**, 19, 1,.

<sup>5</sup>Zanella, Liane C. Hermes. *A criatividade nas organizações do conhecimento*. In: ANGELONI, Maria Terezinha (org.) *Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2002.

<sup>6</sup>Howard, Robert (org.). *Aprendizagem organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

<sup>7</sup>Wechsler, S. M. (1999a). **Avaliação multidimensional da criatividade: uma realidade necessária**. Em S. M. Wechsler & R. S. Guzzo (org). *Avaliação psicológica: perspectiva internacional*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

<sup>8</sup>Wechsler, S. M. (1999b). **Brasilian creative path to the 21 st century**. Em M. Stein (org). *Creativity global correspondentes*, 1999. New York: Winslow Press.

<sup>9</sup>Alencar, E. M. L .S. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 2, p. 18-25, **1998**

<sup>10</sup> Bedani, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 13, n. 3, **2012** .

<sup>11</sup>Wechsler, S.M.. *Criatividade, descobrindo e encorajando*. Campinas: Editorial Psy, **1993**.