

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS
MARIA EDUARDA FORTUNA DOS SANTOS
PÂMELA DA ROCHA BRANDE

**A VISÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AOS FATORES
ORGANIZACIONAIS QUE PROMOVEM E INCENTIVAM A CRIATIVIDADE**

São Carlos
2022

**MARIA EDUARDA FORTUNA DOS SANTOS
PÂMELA DA ROCHA BRANDE**

**A VISÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AOS FATORES
ORGANIZACIONAIS QUE PROMOVEM E INCENTIVAM A CRIATIVIDADE**

Monografia apresentada ao Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Dra. Ana Rita Tiradentes Terra Argoud

São Carlos
2022

Brande, Pâmela da Rocha e Santos, Maria Eduardo Fortuna

A visão dos colaboradores em relação aos fatores organizacionais que promovem e incentivam a criatividade. - Maria Eduarda Fortuna dos Santos / Pâmela da Rocha Brande - São Carlos, 2022

xxf.: il. ; 29 cm

Monografia (graduação) – Faculdade de Tecnologia de São Carlos, 2022

Orientador: Ana Rita Tiradentes Terra Argoud

Banca examinadora: Erasmo Roberto Marcellino e Antônio Marquez

1. Criatividade. 2. Recursos Humanos. 3. Organização.

I. A visão dos colaboradores em relação aos fatores organizacionais que promovem e incentivam a criatividade.

**MARIA EDUARDA FORTUNA DOS SANTOS
PÂMELA DA ROCHA BRANDE**

**A VISÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AOS FATORES
ORGANIZACIONAIS QUE PROMOVEM E INCENTIVAM A CRIATIVIDADE**

Esta monografia foi julgada adequada à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos e aprovada em sua forma final pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos.

São Carlos, 24 de junho de 2022.

Professora orientadora Ana Rita Tiradentes Terra Argoud, Dra.
Faculdade de Tecnologia de São Carlos

Prof. Erasmo Roberto Marcelino, Me.
Faculdade de Tecnologia de São Carlos

Prof. Antônio Marquez, Me.
Faculdade de Tecnologia de São Carlos

Ao nosso DEUS, pela oportunidade de estar realizando uma grande conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos familiares e amigos que acreditaram na gente, nos apoiaram, nos incentivaram a persistir e vivenciar esse grande momento.

Um agradecimento especial para Marcela e Sarah, amigas que a graduação nos deu, pois com elas vários obstáculos foram vencidos e muitas alegrias foram vividas. Momentos incríveis ficaram guardados na memória e em nossos corações.

Gratificamos a nossa orientadora, Dra. Ana Rita Tiradentes Terra Argoud pelo apoio, paciência e dedicação. E também aos demais professores envolvidos e aos docentes participantes da banca.

Reconhecemos a todos que de alguma forma (direta ou indiretamente) contribuíram na construção deste trabalho.

Obrigado a todos!

“Aproveite as ideias que as pessoas te apresentam, pois até mesmo um relógio parado está certo duas vezes por dia.” (Marcelo de Souza Bastos).

RESUMO

O objetivo desse estudo é contextualizar a visão dos colaboradores em relação ao incentivo à criatividade e inovação nas empresas, identificando fatores organizacionais que promovam a criatividade assim como, os recursos humanos, a liderança, motivação e reconhecimento. A pesquisa caracteriza-se como quali-quantitativa, com uso das técnicas de pesquisa bibliográfica e levantamento. Foi realizada uma pesquisa digital com coleta de dados por meio de questionário no qual foram elaboradas questões de caráter quantitativo direto, apresentando uma escala nominal (múltipla escolha). As questões emergiram de aspectos identificados na pesquisa bibliográfica e abrangeram as práticas de recursos humanos, a visão do colaborador, o papel do líder, a inserção do colaborador na organização, e lado criativo pessoal. A análise dos resultados foi realizada considerando a área de atuação dos respondentes, a saber: Administração, Atendimento, Consultor, Educação, Estágio, Jurídico, Saúde, Técnico e Outros. Os resultados apontaram que as Práticas de RH e a Liderança estão interligados, pois o déficit em uma ocasiona muitas vezes a insuficiência em outra. Entretanto, ainda que o setor de recursos humanos não atue de forma satisfatória, a empresa consegue fornecer uma visão e inserção do colaborador positiva. Portanto, conclui-se que isso não foi um motivo para que os colaboradores se dispersassem de suas funções, na qual os mesmos declararam-se bem criativos, a fim de correr riscos e de vivenciar novas ideias que o ambiente organizacional proporciona.

Palavras-chave: Criatividade. Recursos Humanos. Organização. Visão do colaborador.

ABSTRACT

The objective of this study is to contextualize the vision of employees in relation to encouraging creativity and innovation in companies, as well as to identify organizational elements that promote the innovativeness, along with human resources, leadership, motivation and acknowledgment. The survey is characterized as quali-quantitative, with the use of bibliographic and survey research techniques. To realize a digital research with data collection was done via a questionnaire made of questions of direct quantitative character, presenting a nominal scale (multiple choice). The questions emerged from aspects identified in the bibliographic research and embrace human resources practices, the vision of the collaborator, the role of the leader, the employee insertion in the organization and the creative personal side. The analysis of the results was done by considering the area of acting of the respondents, to know: Administration, Attendment, Consultor, Education, Internship, Legal, Health, Technician, etc. The results it was noted that the HR and the Leadership were interconnected because the shortfall of one would many times cause the insufficiency of the other, but even when the human resources doesn't act in a satisfying way, the company can still provide a positive insertion and vision of the contributor. Therefore, the environment concludes that this was not a reason for employees to disperse from their functions, in which they declare themselves to be very creative, in order to take risks and experience new ideas that the organizational provides.

Keywords: Creativity. Human resources. Organization. Vision of employees

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Visão do profissional administrativo.	23
GRÁFICO 2 – Visão do profissional de atendimento.	25
GRÁFICO 3 – A visão do Consultor	27
GRÁFICO 4 – A visão do profissional de educação.....	29
GRÁFICO 5 – A visão do estagiário.....	31
GRÁFICO 6 – A visão do profissional jurídico.	33
GRÁFICO 7 – A visão do profissional da saúde.....	35
GRÁFICO 8 – A visão do profissional técnico.....	36
GRÁFICO 9 – A visão do profissional categoria outros.....	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Administração	22
Quadro 2 - Atendimento	24
Quadro 3 - Consultor	27
Quadro 4 - Educação	29
Quadro 5 - Estágio	31
Quadro 6 - Jurídico	32
Quadro 7 - Saúde	34
Quadro 8 - Técnico	36
Quadro 9 - Outros	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	OBJETIVOS	12
1.2	JUSTIFICATIVA	12
1.3	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	13
2	DEFINIÇÃO DE CRIATIVIDADE.....	14
2.1	CLIMA FAVORÁVEL Á CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	15
2.2	RECURSOS HUMANOS E O PROCESSO DE CRIATIVIDADE	16
2.3	LIDERANÇA	18
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	19
4	APRESENTAÇÃO DA PESQUISA	21
A.	VISÃO DO PROFISSIONAL ADMINISTRATIVO.....	21
B.	VISÃO DO PROFISSIONAL DE ATENDIMENTO	23
C.	VISÃO DO CONSULTOR.....	25
D.	VISÃO DO PROFISSIONAL DE EDUCAÇÃO.....	27
E.	VISÃO DO ESTÁGIARIO.....	30
F.	VISÃO DO PROFISSIONAL JURÍDICO	32
G.	VISÃO DO PROFISSIONAL DA SAÚDE	33
H.	VISÃO DO PROFISSIONAL TÉCNICO	35
I.	OUTROS.....	36
5	CONCLUSÃO.....	39
	REFERÊNCIAS	41
	APÊNDICE	47

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a criatividade e os conceitos inovadores tornaram-se elementos fundamentais da cultura organizacional, conseqüentemente ganhando mais relevância na era da informação. Ser criativo significa, procurar soluções que podem não ter sido encontradas ainda, mas não apenas quando precisar resolver um problema ou desafio. A criatividade está interligada à ação do pensamento pertencente à imaginação, à inspiração, à invenção, à originalidade entre outros. Posto que muitas vezes é tido como um sinônimo de “Inovação”, o termo “Criatividade” é mais utilizado ao se falar de pessoas, já o termo “Inovação” é usufruído mais no contexto das organizações. Segundo Marks e Huzzard (2008), a criatividade é um quesito fundamental para uma inovação de sucesso, demandando a existência de um clima organizacional benéfico para o seu proceder.

Como subentendido anteriormente, as pessoas criativas estão mais dispostas a correrem riscos em atividades complexas, o que contribui para as organizações no momento de implantar novas inovações no ambiente. São características assim que permitem as empresas competirem nos negócios atuais (JAMBULINGAM; KATHURIA; DOUCETTE, 2005).

Tendo em vista que, além de sustentar os funcionários motivados para atingir os objetivos da empresa, os responsáveis pelo setor de Recursos Humanos (RH) também têm recebido recentes atribuições nos atuais negócios, como a gestão da inovação e da criatividade. Entretanto, de certo modo, não é um segmento simples e/ou rápido assegurar que a inovação e a criatividade surjam desde a contratação de novos funcionários até a supervisão do trabalho cotidiano da empresa (WEST, 2004).

Com o desígnio de estimular um ambiente favorável à criatividade dos funcionários, fatores organizacionais como recursos humanos e liderança têm um papel importante, pois, tal departamento deve ter a capacidade de formar a sensibilidade necessária à criatividade e às práticas inovadoras dos colaboradores da organização. Deste modo, surge o questionamento: Quais são os fatores ligados à motivação e à criatividade dos colaboradores? Esta pesquisa tende ajudar as organizações a determinar os aspectos pessoais e organizacionais que levam à criatividade.

Conforme Binyamin e Carmeli (2010), as organizações podem executar um papel proativo, assim o Recursos Humanos pode desenvolver maneiras estratégicas, gerando o

hábito e oferecendo condições para os funcionários criarem e exporem suas ideias, fazendo com que os colaboradores se sintam confortáveis e tenham as ferramentas e o ambiente propício para expressar suas habilidades, incentivando a realização de novas ideias.

1.1 OBJETIVOS

O objetivo desse estudo é contextualizar a visão dos colaboradores em relação ao incentivo à criatividade e inovação nas empresas. Sendo assim, optou-se por uma forma de pesquisa mais abrangente, não focando em uma organização específica.

Os objetivos específicos são identificar fatores organizacionais que promovam a criatividade dos colaboradores assim como, os recursos humanos, a liderança, motivação e reconhecimento.

1.2 JUSTIFICATIVA

No momento em que uma empresa deixa de inovar é superada pelos opositores. Isso leva à perda no mercado e muitas vezes, por consequência, à falência. Por tanto, ter uma inovação e um programa de criatividade para a organização faz com que ela se firme.

Pois a essência que uma empresa passa com um pensamento inovador e criativo possibilita o seu engajamento, permitindo com que seu desempenho seja elevado e que suas mentes pensantes possam evoluir (COLLINS e SMITH, 2006).

De certo modo, isso é passado para a sociedade como algo positivo; quanto mais seres criativos, dispostos a se arrisquem e proporcionarem inovação no mundo corporativo, mais beneficiados ambos se tornam.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Para o desenvolvimento desta análise, o presente trabalho foi dividido em três tópicos. O início do primeiro tópico parte da necessidade em considerar os conceitos de criatividade, clima organizacional, recursos humanos e liderança, para uma melhor identificação dos fatores organizacionais.

O segundo tópico se determina pelos métodos utilizados para obter-se os dados necessários, como por exemplo, quais práticas e qual o papel que os recursos humanos possui para auxiliar nas criatividades dos funcionários: diversidade de opiniões dentro do ambiente corporativo; a boa influência do líder e o reconhecimento pela parte do mesmo; planos de motivação e recompensas ao colaborador, autonomia e liberdade para os funcionários e o lado criativo dos colaboradores.

O terceiro tópico é pertinente à análise baseada nos dados obtidos pela pesquisa, na qual observa-se como as empresas lidam com os fatores organizacionais (criatividade, clima organizacional, recursos humanos e liderança) e possíveis sugestões de melhorias.

No final do trabalho são acrescentadas as considerações finais acerca do estudo, com breves reflexões sobre a temática abordada no estudo.

2 DEFINIÇÃO DE CRIATIVIDADE

As organizações precisam crescer e evoluir, mas isso só acontece quando abrem espaço para elementos de criatividade e inovação (SCHIMIDT, 2004).

De acordo com Oliveira, Silva e Cavalcante (2011), definir criatividade é uma tarefa complexa, pois são várias as influências que combinadas resultam em sua definição, sendo elas aspectos cognitivos, afetivos, sociais e inconscientes.

Diversos autores trazem conceitos complementares sobre criatividade. Criatividade é a forma das pessoas se expressarem livremente nos mais diversos contextos (MOUCHIRD e LUBART, 2002). Criatividade também pode ser descrita como a capacidade de se chegar a um resultado usando ideias inovadoras que se encaixem na situação (STERNBERG e LUBART, 1999).

Lubart (2007) conceitua a criatividade como a capacidade de produzir obras originais e adaptadas ao contexto em que se expressam.

Para Ostrower (1993, p.9)

Criar é, basicamente, formar. É poder dar uma forma a algo novo. Em qualquer que seja o campo de atividade, trata-se, nesse 'novo', de novas coerências que se estabelecem para a mente humana, fenômenos relacionados de modo novo e compreendidos em termos novos. O ato criador abrange, portanto, a capacidade de compreender; e esta, por sua vez, a de relacionar, ordenar, configurar, significar.

Segundo Dell'isola (2009), ideias apenas possuem caráter criativo quando se consegue colocá-las em prática, pois uma ideia sem utilidade não possui validade.

A criatividade também pode ser entendida como o sucesso produtivo do indivíduo, ao ter envolvimento com as características do homem, sejam elas relacionadas a suas capacidades cognitivas ou ao seu caráter (personalidade) (SEABRA, 2008).

Para Alencar (1990), a sociedade causa um distanciamento entre os indivíduos e a imaginação/fantasia. Suas imposições acabam condicionando o cidadão a seguir uma mesma linha de pensamento e não mudar o seu olhar, pois é criado um medo de experimentar ou tentar algo novo.

2.1 CLIMA FAVORÁVEL À CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Amabile (2012 *apud* MOSER, 2015), todos podem adquirir a capacidade de desenvolver a criatividade, visto que a criatividade surge em momentos que carece soluções para as nossas dificuldades no dia a dia. Conseqüentemente, a criatividade quando estimulada adequadamente pode revelar extensões poderosas para a inovação.

No geral, as corporações assimilam que a inovação que as mantêm provém da criatividade que os seus colaboradores extraem do seu capital intelectual (NAYAK et al., 2011; SNELL e DEAN, 1992). O capital intelectual é uma consequência do investimento que uma corporação dispõe sobre o colaborador, desde o momento da sua contratação até o desenvolvimento interno do mesmo, resultando, também, em um alcance excelente da criatividade e da inovação (C. J. CHEN e HUANG, 2009; SNELL e DEAN, 1992).

A criatividade é fundamental para o desenvolvimento de novos produtos/serviços, tendo como horizonte o alcance dos objetivos da organização (AMABILE et al., 2005; NAYAK et al., 2011).

Os fatores internos (que estão dentro e sob o controle da empresa) e externos (ambiente de fora ao qual a empresa não possui controle) da organização contribuem para o aumento ou para a redução da criatividade dos colaboradores. A forma como se enfrenta o problema pode impactar na criatividade (K. K. CHEN, 2012).

Uma parte importante para o desenvolvimento da criatividade é a cultura da organização (Y. WANG e WANG, 2016), uma organização que sabe incentivar e recompensar os colaboradores criativos faz com que mais trabalhos criativos sejam realizados (BAI et al., 2016; K. K. CHEN, 2012). Segundo Van Gundy (1987), criar um ambiente favorável à criatividade é uma atividade difícil, pois são vários os fatores que influenciam nessa implementação, é necessário que o colaborador tenha autonomia para buscar e propor novas ideias e que a organização esteja aberta para receber as propostas, pois um ambiente criativo não consegue ser vivido sem o apoio dos superiores. Outro ponto é o grau de envolvimento pessoal dos colaboradores, pois um bom grau é índice de que eles estão trabalhando motivados e, dessa forma, dando o melhor de si nas tarefas. Propostas inovadoras surgem quando se tem espaço para isso, um ambiente que proporcione diversidade de opiniões e ideias, mas mantenha

o respeito entre todos os indivíduos. Outra forma de fomentar ideias novas seria a implementação de sistemas de premiações a partir do desempenho dos colaboradores e equipe.

Princípios organizacionais (missão, visão e valores) podem ser um contribuinte importante para o desenvolvimento da criatividade nas corporações, podendo haver um potente avanço na criatividade organizacional pelo fato dos princípios se conectarem (AHMAD e SCHROEDER, 2003; C.-J. CHEN e HUANG, 2009; LIU; COMBS; KETCHEN JR; IRELAND, 2007). É importante que os colaboradores tenham autonomia, para que dessa forma consigam tirar do papel suas ideias (JAMBULINGAM et al., 2005).

É notório que o processo criativo de uma organização pode ser bem-sucedido quando aplicado da forma correta, entretanto, corporações com climas e culturas muito formais e restritas, de forma muito autoritária, podem ter esses processos dificultado (A. S.-Y. CHEN e HOU, 2016; K. K. CHEN, 2012).

Segundo Shalley *et al.*, 2015, vários autores verificaram a junção benéfica entre liderança e a criatividade. Tais citam que, quando os colaboradores identificam atitudes éticas vindo de seus superiores, a criatividade é aperfeiçoada por intermédio da aprendizagem social. Dessa forma, o impacto da liderança é melhor quando se tem um clima favorável para a inovação (A. S.-Y. CHEN e HOU, 2016).

2.2 RECURSOS HUMANOS E O PROCESSO DE CRIATIVIDADE

De acordo com Binyamin e Carmeli (2010), o setor de recursos humanos tem capacidade de estimular os colaboradores por meio de práticas, fazendo com que esses desenvolvam sua criatividade. É necessário para isso ter um ambiente confortável, que dê todo o suporte e autonomia que o colaborador necessite.

Além do conceito de atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores que garantam o correto funcionamento e sobrevivência da empresa, tais práticas também estão relacionadas às tarefas específicas referentes ao pessoal e às formalidades da organização (TAN e NASURDIN, 2011).

As práticas de GRH devem ser pensadas de forma meticulosa, de maneira que estimule o colaborador a elevar seu desempenho na organização e, assim, alcançar as expectativas do mesmo e da empresa. Consequentemente, trazem um ambiente de colaboração, compreensão, convicção e proporcionam um avanço de novas ideias (COLLINS e SMITH, 2006).

É nítido que as práticas são um recurso precioso, pois possibilitam a inovação organizacional (BEUGELSDIJK, 2008). Dessa forma, para que os colaboradores tenham um bom desempenho em suas tarefas é necessário que os mesmos tenham passado por um bom treinamento, visto que uma gestão de carreira norteia os colaboradores em relação as metas e objetivos profissionais. (AHMAD e SCHROEDER, 2003).

Outra prática muito importante é a influência que o líder tem, uma seleção bem feita juntamente com saber delegar da liderança faz com que os colaboradores explorem mais a criatividade. (BAI et al., 2016; HUANG; KRASIKOVA; LIU, 2016).

É de muita valia e influência positiva, ter a participação dos funcionários em relação às tomadas de decisões dentro da organização. Trazendo, assim, um compartilhamento de novas opiniões e ideais referentes ao ambiente de trabalho (LIU et al., 2007).

Tem-se também como prática a autonomia operacional, ou seja, a liberdade que os funcionários têm para se posicionar diante das situações na empresa, podendo expor suas ideias e adiante concretizá-las. Consequentemente, é uma forma que a organização encontra de estimular a criatividade em seus colaboradores (JAMBULINGAM et al., 2005).

Uma avaliação de desempenho e um feedback construtivo, ambos realizados de forma correta, geram ao colaborador um sentimento de pertencimento, promovendo assim um maior fluxo de ideias e conhecimentos (BAI et al., 2016).

Outra prática que pode ser citada é a do sistema de recompensas, ou seja, recompensar/incentivar os funcionários pelo seu desempenho no trabalho, pois os mesmos colaboram no desenvolvimento da empresa. Este sistema deve ser pensado e analisado pela organização para passar uma mensagem positiva para os funcionários, para que eles não o interpretem de forma negativa (AHMAD e SCHROEDER, 2003).

Portanto, as práticas de recursos humanos efetuadas de maneira correta podem estimular a criatividade organizacional (BEUGELSDIJK, 2008; LIU *et al.*, 2007; TAN e NASURDIN, 2011).

2.3 LIDERANÇA

Para Michalko (2002), a geração de um potencial criativo se dá a partir da visão e da percepção de algo nunca visto. O que inclui destreza nos *insights* criativos, tendo uma visão mais ampla a fim de fazer novas descobertas sempre com um intuito colaborativo. O que auxilia um líder criativo é como ele desenvolve e como trabalha os seus *insights*, sendo através de dinâmicas diárias ou com base na interação que sua equipe possui (MAINEMELIS; KARK; EPITROPAKI, 2015).

Para Sohmen (2015), um líder criativo é aquele que fomenta, com o auxílio da inovação, alterações no cenário organizacional.

Mumford *et al.* (2002) declaram que um líder criativo se destaca devido a três características:

- a) É necessário que o líder esteja preparado para as eventualidades, conseguindo contorná-las de forma inovadora;
- b) Apesar de a criatividade organizacional ser um risco em alguns pontos, torna-se necessário que o líder possua a ousadia de incentivar a sua equipe e seus superiores a saírem do monótono;
- c) O líder precisa demonstrar maestria no gerenciamento dos conflitos entre as solicitações corporativas e os empenhos criativos.

O líder possui autonomia suficiente para alavancar e transformar uma corporação, tornando-a mais criativa através de suas ideias e de sua equipe (MUZZIO, 2017). Segundo Rickards e Moger (2000), o papel do líder criativo requer atribuições tais como: manter um clima adequado para as explosões de ideias, fomentar e encorajar a experiência desenvolvida na trajetória pessoal e organizacional.

De acordo com Parjanen (2012), uma forma de influenciar a criatividade é os líderes terem nas equipes pessoas habilidosas em diversas áreas, que facilitem a criação de ideias e transmitam confiança a todos os presentes. As ideias precisam ser construídas conjuntamente, desafiando uns aos outros, sempre com comprometimento e comunicação assertiva. Um líder não realiza o seu trabalho individualmente, sua função é como a de um consultor, auxiliando sua equipe a desenvolver os projetos (BASADUR, 2004).

Continuando com Parjanen (2012), a visão que os colaboradores têm em relação à criatividade está vinculada com o comportamento do seu líder, por isso é importante que ele saiba transmitir a todos a necessidade e os objetivos da criatividade. Stoll e Temperley (2009) apontam que para se ter uma equipe que se arrisca é necessário que a mesma se sinta motivada e tenha confiança para desenvolver suas inovações.

Tendo em vista a liderança transformacional – líderes inspiradores que angariam sua equipe de forma carismática, possibilitando o engajamento do mesmo para superar obstáculos – é visível que sua presença ocasione aumento na motivação intrínseca dos colaboradores. (BAI *et al.*, 2016; SARINF e DERMOTT, 2003; X.-H. WANG; KIM; LEE, 2016).

Desse modo, verifica-se que uma das práticas mais importantes para a gestão de pessoas é a influência do líder com sua equipe, ademais, quando há uma delegação assertiva o time se conecta para alcançar os objetivos. Para uma boa seleção devem-se avaliar as atitudes e o comportamento, dando enfoque ao gerenciamento de conflitos e táticas de gestão de conhecimentos. Conseqüentemente, o treinamento deve fazer parte dessa avaliação, para que haja um desenvolvimento adequado na corporação (BAI *et al.*, 2016; HUANG, KRASIKOVA; LIU, 2016).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como quali-quantitativa, com uso das técnicas de pesquisa bibliográfica e levantamento. Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é formulada por uma junção de conhecimentos extraídos de estudos anteriores. De acordo com Gil (2008), a pesquisa de levantamento (*survey*) é uma maneira de questionar diretamente os indivíduos dos quais precisa-se ter o conhecimento de suas ações, podendo ser aplicada em formato de questionário ou de entrevistas.

Para realizar o levantamento e enfatizar o objetivo experimental, foi realizada uma pesquisa digital com coleta de dados por meio de questionário no qual foram elaboradas 19 questões de caráter quantitativo direto, coletadas nos meses de maio a julho de 2021, apresentando uma escala nominal (múltipla escolha). A pesquisa quantitativa é uma forma de pesquisa sobre questões humanas ou sociais, é baseada em testes teóricos e consiste em

variáveis quantitativas. Essas variáveis são analisadas de forma estatística com o objetivo de determinar se a teoria se sustenta na prática (KNECHTEL, 2014).

A aplicação do questionário ocorreu em São Carlos, SP, e região, em organizações de diversos setores, o que possibilitou uma visualização mais ampla da visão dos colaboradores sobre a criatividade nas organizações, proporcionando, assim, uma análise mais abrangente.

O questionário continha 3 perguntas base (gênero, idade e cargo), 7 questões de caráter interno (é a percepção do colaborador sobre si mesmo) e 9 de caráter externo (o que o ambiente transmite para o colaborador), totalizando as 19 questões. As questões elaboradas para construção do questionário emergiram de aspectos identificados durante a etapa da pesquisa bibliográfica. São elas:

- a) Práticas de RH: perguntas relacionadas às práticas dos recursos humanos e ao papel que ele possui para auxiliar na criatividade dos funcionários;
- b) Visão do colaborador: questões que se referem ao clima organizacional, à diversidade de opiniões dentro do ambiente corporativo e à liberdade para aplicar novas propostas;
- c) Papel do líder: perguntas referentes à boa influência do líder quando se trata de criatividade, ao reconhecimento por parte do líder e a como ele tem um forte potencial em delegar;
- d) Inserção do colaborador: questões pertinentes à criatividade no desempenho das atividades organizacionais, à motivação e recompensas para o colaborador e à autonomia e liberdade para os funcionários;
- e) O lado pessoal: perguntas relativas ao aspecto criativo dos colaboradores.

Para análise do questionário, visando averiguar de forma detalhada e direta os objetivos propostos, estabeleceu-se categorias de análise a partir dos setores dos respondentes, os quais foram: Administração, Atendimento, Consultor, Educação, Estágio, Jurídico, Outros, Saúde e Técnico.

Foram obtidas 185 respostas, das quais 24 não se encaixaram na proposta, como por exemplo: funcionária do lar, MEI e empresários(as). Funcionárias do lar em sua maioria não têm em seu convívio um setor de RH e a função não necessita da criatividade. Já para empresários(as) e MEI, o fato de não terem uma liderança acima (pois são donos do próprio

negócio) acabaria prejudicando a análise. Dessa forma, foram obtidas respostas de 161 questionários.

4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

As análises a seguir visam descobrir como os fatores são vistos pelos colaboradores em diversas empresas na cidade de São Carlos e região, averiguando de acordo com os cargos dos respondentes. Ademais, como os Recursos Humanos lida com as práticas para influenciar no desenvolvimento criativo da empresa, como o líder delega de forma que inspire na criatividade de seus liderados, como a empresa recompensa seus funcionários para que haja uma explosão criativa, alavancando os projetos e serviços da empresa, e como os colaboradores se sentem perante a todos esses processos.

A. VISÃO DO PROFISSIONAL ADMINISTRATIVO

O setor Administrativo é responsável pelo acompanhamento e controle das rotinas administrativas em uma empresa. Tendo como destaque cargos como auxiliar administrativo e auxiliar de escritório.

Nessa seção, nota-se que há uma porcentagem considerável (43,5%) que relata a falta de produtividade dos Recursos Humanos. Um ponto relevante é que alguns colaboradores (3,7%) não têm a noção da existência de práticas que possam auxiliar na criatividade dentro da empresa que trabalham, isso traz a falta de comunicação e transparência que os Recursos Humanos possuem com os outros setores da empresa. Este fato pode ser descrito como falta de esclarecimento nos canais de comunicação dentro da empresa, onde os Recursos Humanos não evidenciam quais são essas práticas ou se realmente elas existem.

No contexto visto, as Práticas de RH estão positivamente alinhadas com seus objetivos e conseguem passar de forma correta para as demais dimensões. Embora os Recursos Humanos não tenham uma boa conduta em relação às práticas para auxiliar na criatividade, o ambiente na qual os colaboradores residem proporciona liberdade de expressão a eles, o que nos leva a

um ato de consequência positivo da liderança. Demonstra-se que nem sempre uma gerência ruim leva à ruína da empresa.

Pode-se analisar a situação afirmando que em questão de liderança a área administrativa possui um bom quadro de líderes. Mediante a isso, para saber delegar não basta dar ordens e esperar que sejam cumpridas, saber delegar está além disso, como o fato de ouvir e participar das discussões diárias que seus liderados enfrentam, para que os mesmos sintam reconhecimento e satisfação em saber que seu trabalho não está sendo em vão.

Em um contexto geral da sociedade, as pessoas se considerarem criativas e corajosas ao ponto de correrem riscos para expor suas opiniões e ideias. Em relação ao profissional, ser ativo e proativo é de suma importância para abrir um leque de oportunidades, afinal, para crescer dentro do ambiente de trabalho é necessário não ter medo de se opor e expor ideias e contrapontos relevantes para o desenvolvimento da empresa e de toda a equipe envolvida.

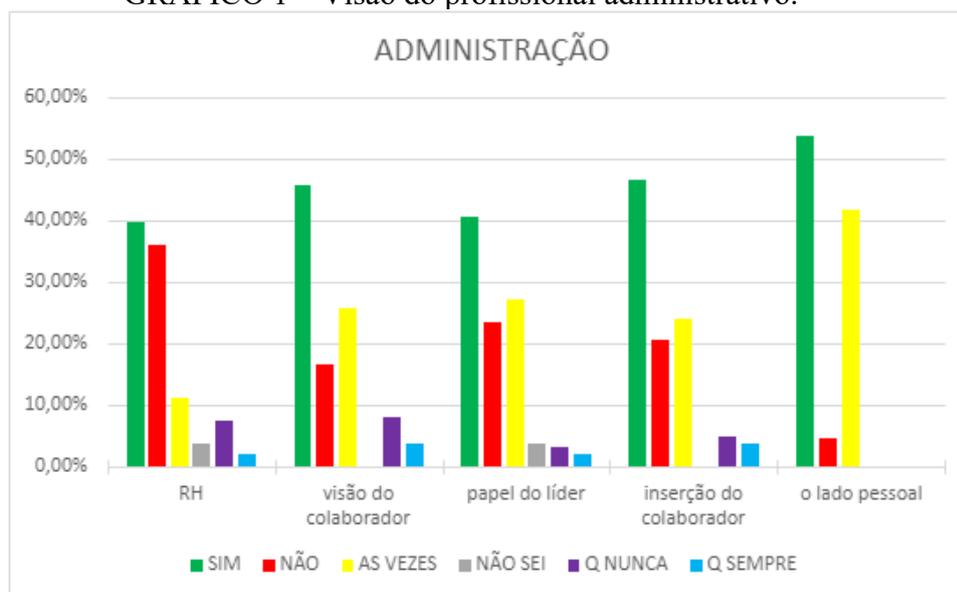
Em relação aos colaboradores, eles se veem de forma positiva na empresa, de acordo com as respostas, a criatividade é importante para o trabalho, poucos são os colaboradores que não a utilizam. Um ponto a ser levado em consideração é a necessidade de reorganizar e reestruturar a política de recompensas, na qual, nota-se ser ineficaz/inexistente para uma boa parcela dos entrevistados. Com uma boa política de recompensas, fica demasiadamente acessível atrair e manter mentes criativas, que conseqüentemente aumentam a produtividade da equipe.

Abaixo encontra-se o gráfico para a análise do setor de Administração, juntamente as vantagens e desvantagens.

Quadro 1 - Administração

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente com liberdade de expressão • Bom quadro de líderes • A criatividade é importante no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicação e transparência do RH • Política de recompensa ineficaz/inexistente

GRÁFICO 1 – Visão do profissional administrativo.



Fonte: os autores.

B. VISÃO DO PROFISSIONAL DE ATENDIMENTO

O profissional de “Atendimento” é responsável pelo atendimento direto ao consumidor a fim de sanar suas dúvidas. Fazem parte desse setor os cargos: Vendedora e Recepcionista.

Em virtude dessa análise, verifica-se que a taxa de respostas positivas é alta (47,8% SIM), na qual dizem que os Recursos Humanos tem dado o suporte necessário para os colaboradores, tanto para auxiliá-los na criatividade, quanto para elaborar práticas que ajudam no desenvolvimento dos mesmos. Entretanto, há uma porcentagem alarmante de "NÃO" (43,5%), isso demonstra que alguns dos colaboradores possuem a necessidade da presença por parte do Recursos Humanos em certos afazeres/contextos trabalhistas. Os Recursos Humanos necessitam deixar ao alcance dos colaboradores ferramentas que possibilitem a criação/aprimoramento de ideias e sempre estar acompanhando para estimular e fazer com que isso se torna rotina. É importante que a equipe se sinta confortável e confiante para aflorar suas ideias.

Analisando de um contexto geral, os entrevistados veem de forma estimulante a empresa na qual trabalham, no entanto, para alguns é necessário que ocorram algumas melhorias no

clima organizacional referente à criatividade e também a um aumento na diversidade de opiniões.

Em observação da liderança, tem-se que menos de 1/4 dos entrevistados veem a liderança de forma negativa, o que demonstra que os líderes estão desempenhando de forma satisfatória sua função, fazendo as delegações de forma transparente e coerente.

Quanto mais criativo um indivíduo é, quanto mais ele se encoraja para lidar com novos riscos, mais ele atrai os perfis que as empresas procuram. Com isso, na seção de "atendimento", os contribuintes se denominam seres criativos, a fim de correr riscos com suas ideias, consequentemente, auxiliando cada vez mais seu âmbito de trabalho.

Com 45% de respostas positivas entende-se que há uma grande relevância em como os colaboradores estão se sentindo diante a empresa. Segundo os resultados obtidos, uma grande parte (44,6%) se sente útil, bem colocada e recompensada em seu trabalho. De acordo com Siqueira e Gomide (2004), o reconhecimento está correlacionado ao anseio do retorno sobre a contribuição de um colaborador para a corporação.

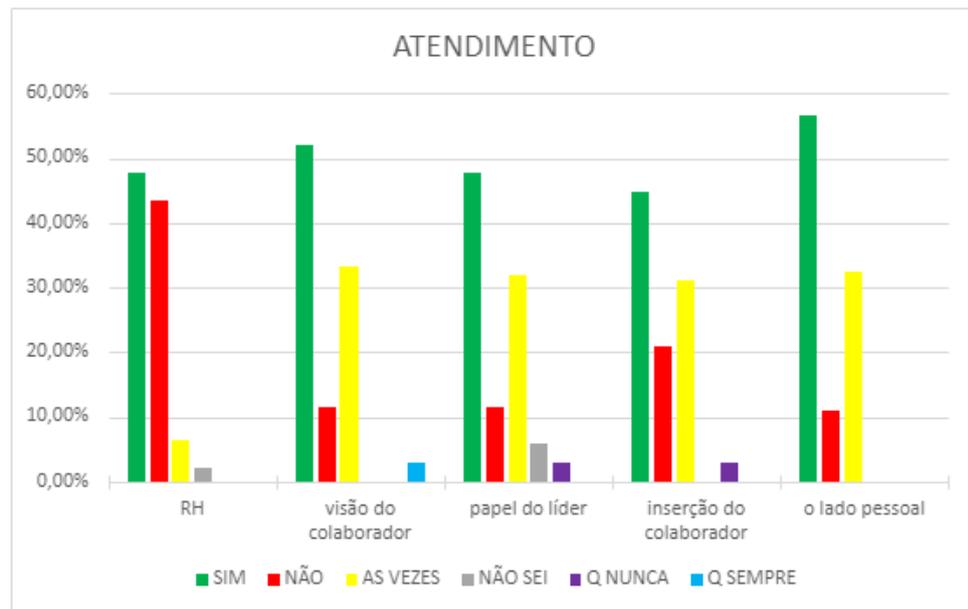
Entretanto, diante da situação acima, verifica-se que há uma necessidade perante a empresa de mudar sua tática com os colaboradores. Chama a atenção que uma grande porcentagem de contribuintes (32,6%), exporem que não recebem recompensas para que se sintam motivados, tanto a continuar trabalhando, quanto de expor novas ideias para contribuir com a empresa. É importante a empresa reavaliar seu plano de recompensas.

Abaixo encontra-se o gráfico para a análise do setor de Atendimento, juntamente as vantagens e desvantagens.

Quadro 2 – Atendimento

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho satisfatório da liderança • Entrevistados se consideram criativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade da presença por parte do Recursos Humanos • Reavaliar o plano de recompensas

GRÁFICO 2 – Visão do profissional de atendimento.



Fonte: os autores.

C. VISÃO DO CONSULTOR

Um “Consultor” é um especialista que busca auxiliar seus clientes por meio de assessorias/ aconselhamentos para melhoria de resultados. Os cargos dos respondentes foram: Consultor de Negócios e Consultor Ambiental.

Em uma primeira análise percebe-se que um dos colaboradores destoou dos demais, tendo em sua maioria, respostas negativas, sendo positiva apenas as de cunho pessoal. Segundo as informações relatadas da Consultora Ambiental (entrevistada que se destoou dos demais), aparenta que a empresa não dá importância para os colaboradores, tornando o ambiente de trabalho intolerável, o que acaba prejudicando o desempenho dos envolvidos.

Tendo em vista o poder das palavras, a insatisfação da Consultora é de grande impacto, pois analisando a seção de liderança, percebe-se que há um descontentamento quando se trata da influência que o líder passa. Em sua resposta, ela deixou evidente que “nunca” se sente influenciada pelo seu líder quando se trata de criatividade. O líder precisa estar presente e aberto

para seus colaboradores, ouvindo e respeitando suas opiniões, para que seus liderados não se sintam insatisfeitos.

Dando continuidade à análise, é considerável o número de colaboradores (62,5%) que afirmam que o Recursos Humanos possui uma alta taxa de importância no desenvolvimento de práticas que possam auxiliar na criatividade.

No geral, os colaboradores afirmam que, no ambiente em que trabalham, podem expor suas ideias e explorar a criatividade, favorecendo o lado criativo dos funcionários para um melhor desempenho.

Levando o fator criativo em consideração, percebe-se que o líder passa uma influência positiva para sua equipe quando ele abre um leque de oportunidades. Para que um bom líder saiba delegar, não basta apenas transferir as responsabilidades, mas sim ter a ciência da melhor pessoa para aquele tipo de tarefa.

As perguntas de cunho pessoal foram as mais positivas, demonstrando que os colaboradores estão dispostos a mostrar suas ideias, tendo a criatividade presente, eles conseguem expor melhor seus *insights*. É importante ter colaboradores criativos e com estímulos à ação, pois eles auxiliam na resolução de problemas complexos, mostrando novos caminhos e, dessa forma, otimizando tempo e resultados.

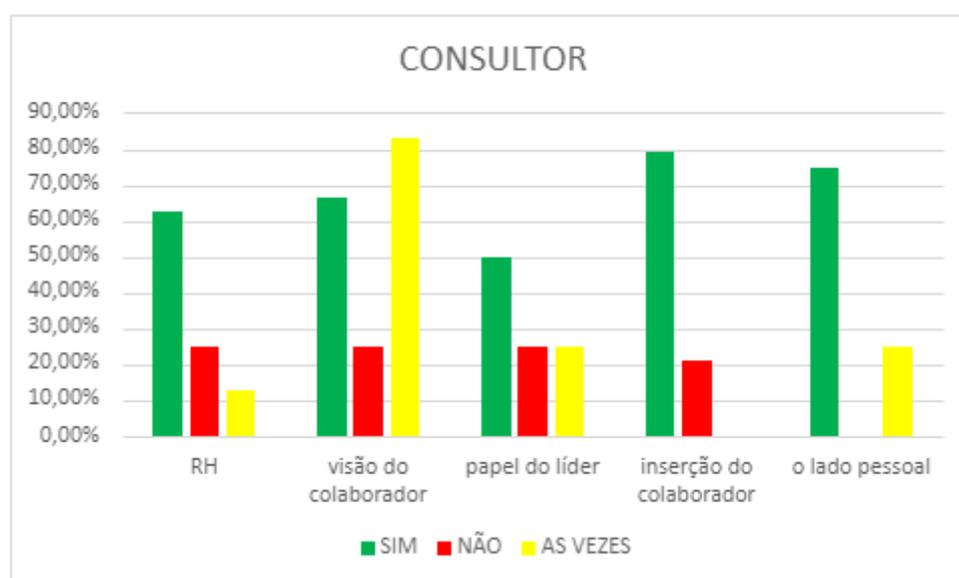
Com exceção de um dos entrevistados, vemos que há uma concordância entre os colaboradores, pois é de extrema importância que em uma organização tenha o poder de expor e propor novas ideias e de se sentir útil no que faz. Um dos fatores importantes para se sentir valorizado no âmbito de trabalho é ter recompensas que possam evidenciar a importância que os funcionários possuem para a empresa.

Abaixo encontra-se o gráfico para a análise do setor de Consultor, juntamente as vantagens e desvantagens.

Quadro 3 – Consultor

VANTAGENS	DESVANTAGENS (caso consultora ambiental)
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação com o RH • Clima favorável • Liderança eficaz • Valorização do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente intolerável • Desempenho prejudicado • Descontentamento com o líder

GRÁFICO 3 – A visão do Consultor



Fonte: os autores.

D. VISÃO DO PROFISSIONAL DE EDUCAÇÃO

Para o setor de “Educação”, foram analisados os entrevistados cujos cargos tinham ligação com uma instituição de ensino. Tendo como exemplo: Professora e Pedagoga.

Observando o primeiro bloco de pergunta vemos que uma grande parcela (46,9%) dos entrevistados não enxerga que o RH esteja exercendo um bom papel no que se refere a criatividade, mesmo possuindo práticas, não as põem em ação.

Ao analisar o gráfico, referente à visão do colaborador, nota-se que são poucas as respostas negativas (6,3% - não/quase nunca), o que evidencia que os colaboradores têm uma visão satisfatória da empresa. Observa-se que a empresa é um local que possui abertura para opiniões diversas, o que contribui para um clima favorável a criatividade.

Em relação à liderança, percebe-se que são raras as respostas negativas (14,7% - não/nunca/quase nunca), demonstrando que os líderes visam manter uma boa imagem para com a sua equipe; delegando assertivamente e reconhecendo o valor de cada trabalho e de cada colaborador.

Todo o decorrer dessa análise é consequência de um ato específico, interpreta-se que o Recursos Humanos possui práticas para auxiliar seus funcionários, mas não as expõe para que sejam cumpridas, conseqüentemente, faz com que os colaboradores se sintam menos criativos e que não tenham satisfação com seus líderes, pois não só os funcionários necessitam das práticas, mas a liderança necessita de uma alavanca para manter-se ativa em seus objetivos.

Analisando as demais respostas, consta que metade dos contribuintes se consideram pessoas criativas, prontas para dar sua opinião e correr novos riscos. Entretanto, a outra metade dos colaboradores, dizem "às vezes" para essas questões, na qual isso se refere: "eu sou capaz de ser criativo, só preciso de algo que me motive a ser", o que nos leva à primeira dimensão de questão (referente às Práticas de RH), na qual existem práticas para auxiliar na criatividade, mas o RH não as utiliza com os funcionários.

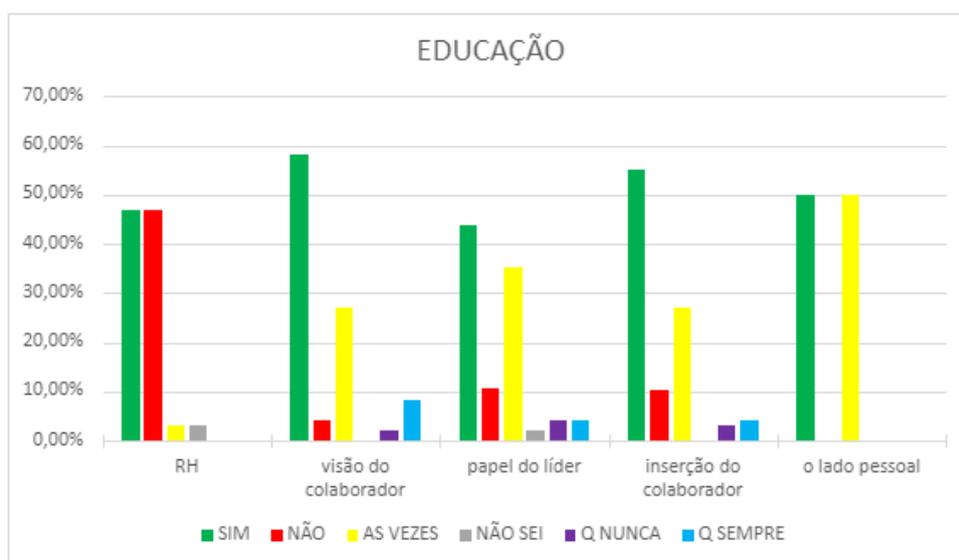
É notório que, para que haja motivação, tem que haver recompensas, afinal, para ter um desempenho ágil em diversas atividades diárias, precisamos nos manter motivados através de algo. Em um ambiente de trabalho principalmente, afinal, tudo depende desse fato. Com isso, evidencia que os colaboradores sentem necessidade de recompensas para que possam ser mais criativos. Nota-se também que, a criatividade é usada no desempenho de tarefas no trabalho, o que faz com que seja necessário manter os colaboradores criativos por meio de recompensas/motivação, podendo ser de forma física com prêmios (em dinheiro ou objetos) ou de forma verbal (agradecimentos e/ou elogios).

Abaixo encontra-se o gráfico para a análise do setor de Educação, juntamente as vantagens e desvantagens.

Quadro 4 - Educação

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Visão satisfatória da empresa. • Clima favorável a criatividade • Líderes visam uma boa imagem • Criatividade no desempenho de tarefas 	<ul style="list-style-type: none"> • RH não coloca em ação as práticas • Necessidade de recompensas

GRÁFICO 4 – A visão do profissional de educação



Fonte: os autores.

E. VISÃO DO ESTÁGIARIO

Determina-se para o setor de “Estágio”, que menor aprendiz e estagiário necessitam de um vínculo com instituição de ensino, para que possam se unir a uma organização.

Analisando a seção do estágio, verificou-se um caso específico em que um dos entrevistados teve uma quantidade significativa de respostas negativas, nomearemos de Ana (nome fictício). De acordo com os resultados, nota-se que Ana não se sente útil no trabalho, não possui liberdade, autonomia e motivação. Percebe-se que a empresa não dá suporte para que ela se posicione e possa expor suas ideias e ser criativa dentro do setor em que trabalha.

Conclui-se que as respostas negativas dela podem ser reflexo da falta de práticas e de um bom desempenho do Recursos Humanos, para melhorar a empresa necessita implementar uma política de recompensas para motivar o bom/alto desempenho e deixar sempre um canal de comunicação aberto para que todos os colaboradores se sintam à vontade de participar ativamente da criação/melhoria de ideias.

A maioria das respostas são positivas (56,3% SIM), demonstrando que o Recursos Humanos tem dado o suporte necessário para os colaboradores, tanto para auxiliar na criatividade deles, quanto para elaborar práticas que ajudam do desenvolvimento dos mesmos. Entretanto, temos uma porcentagem considerável de "NÃO" (25,0%), isso demonstra que alguns dos colaboradores possuem a necessidade da presença por parte do Recursos Humanos em certas circunstâncias trabalhistas.

Com exceção de um entrevistado (Ana), o restante tem uma visão positiva da empresa em que trabalha, dando a ideia de que o Recursos Humanos está passando uma imagem positiva ao funcionário, pois tais princípios descritos em “como os colaboradores veem a empresa”, parte dos Recursos Humanos.

Em virtude da análise, percebe-se que o líder possui um percentual significativo (58,3%) em relação ao seu desempenho e delegação, deixando uma boa influência para sua equipe e consequentemente auxiliando, junto ao Recursos Humanos, a criatividade dos funcionários.

Para determinadas funções e situações, é necessário que se tenha um grau de criatividade e confiança para poder correr riscos; expondo novas ideias. Se referindo ao lado pessoal dos

colaboradores, são necessárias a criatividade e a confiança para criar novas formas de se realizar as tarefas, otimizando melhor o tempo.

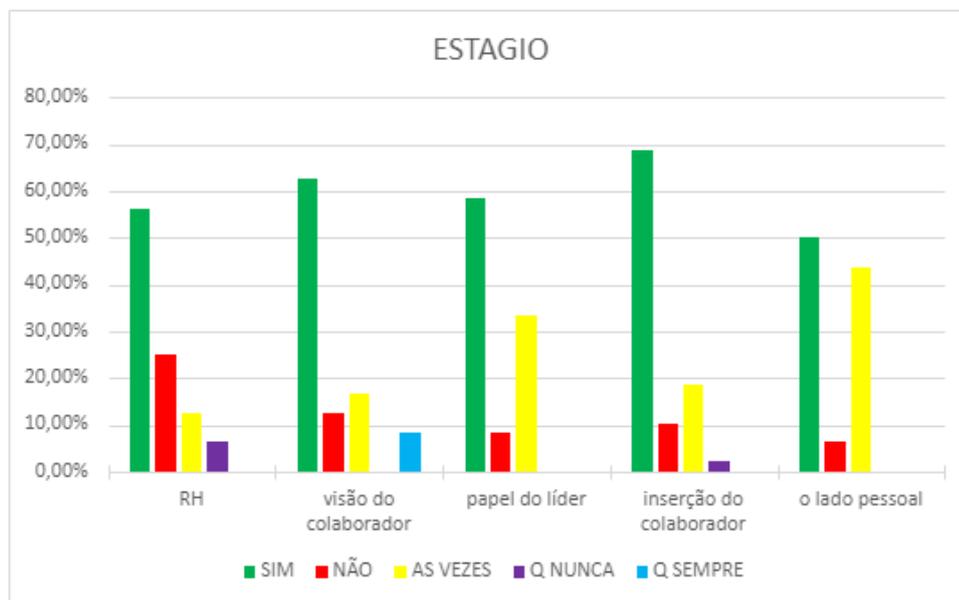
Salvo Ana, no geral os entrevistados têm uma visão positiva da sua inserção na empresa, eles possuem uma liberdade, autonomia e motivação nesse ambiente.

Abaixo encontra-se o gráfico para a análise do setor de Estágio, juntamente as vantagens e desvantagens.

Quadro 5 - Estágio

VANTAGENS	DESVANTAGENS (caso Ana)
<ul style="list-style-type: none"> • Suporte por parte do RH • Boa influência do líder • Boa inserção na empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de liberdade e autonomia • Falta de motivação • Falta de práticas e bom desempenho do RH

GRÁFICO 5 – A visão do estagiário.



Fonte: os autores.

F. VISÃO DO PROFISSIONAL JURÍDICO

Julgou-se para a análise que o setor “Jurídico” tem como funções atividades relacionadas aos fatores legais de uma organização. As amostras em evidências foram: Assistente Jurídico e Advogado(a).

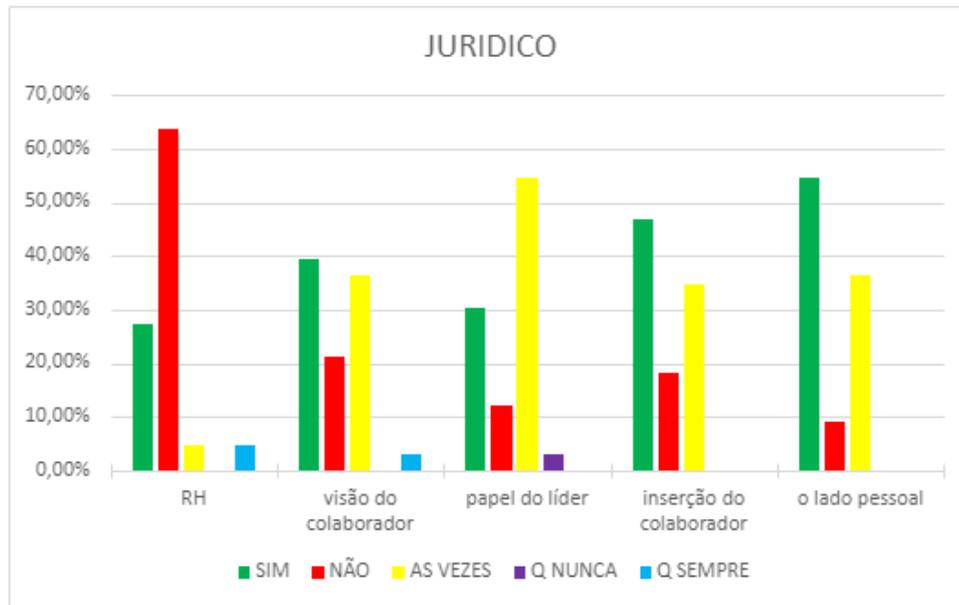
A maioria dos entrevistados (54,5%) se considera criativo apenas “às vezes”, o que seria reflexo de o Recursos Humanos não ter um papel de auxiliá-los nesse quesito juntamente com o clima nem sempre favorável à criatividade. Percebe-se, de acordo com as respostas, que sim, o trabalho exercido pelos entrevistados necessita criatividade, no entanto, seus líderes mesmo que tenham uma certa influência, para a maioria pode melhorar, tanto na questão da criatividade quanto na de delegar.

Abaixo encontra-se o gráfico para a análise do setor Jurídico, juntamente as vantagens e desvantagens.

Quadro 6 - Jurídico

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho necessita de criatividade 	<ul style="list-style-type: none"> • O RH não fornece auxílio • Clima nem sempre favorável • Melhoria do líder

GRÁFICO 6 – A visão do profissional jurídico.



Fonte: os autores.

G. VISÃO DO PROFISSIONAL DA SAÚDE

Considerou-se para o setor da “Saúde” os entrevistados que exercem funções relacionadas ao bem-estar/ tratamento de pacientes. Sendo alguns cargos como: Enfermeira e Nutricionista.

Iniciando a análise, nota-se que o setor de práticas de RH possui pontos a serem melhorados, pois metade dos entrevistados responderam de forma negativa (não) os questionamentos.

Já no que se refere ao ambiente colaborativo, o setor da saúde obteve resultados positivos, mesmo que para alguns ainda há o que melhorar, no geral proporciona, de forma assertiva, um ambiente diverso de opiniões. Em divergência, o clima voltado para a criatividade tem como melhorar para uma boa parcela (37,5%) dos entrevistados, o que se mostra coerente com as respostas apresentadas em relação às práticas de RH e à criatividade. É importante ressaltar que ter um clima favorável incentiva a produtividade, elaboração e implementação de ideias.

No que diz respeito à liderança, percebe-se que, assim como o Recursos Humanos, o líder também precisa melhorar sua imagem com a sua equipe, pois a resposta mais dada (37,5%) foi “às vezes”, o que demonstra em certa medida que o líder está no caminho para o lado certo, mas ainda tem o que melhorar. O reconhecimento é algo de suma importância e o líder tem que

ficar atento e sempre que possível dar feedbacks e demonstrar que está percebendo a dedicação de seus colaboradores.

No aspecto pessoal, nota-se que mais da metade dos entrevistados possuem uma boa visão de si mesmo, com relação à criatividade e à exploração dela. Um ponto relevante é que mesmo os que responderam que não são criativos são abertos em certa medida a novas ideias.

Tendo como base as respostas, nota-se que o setor da saúde tem como característica o uso da criatividade nas tarefas, o que conflita com o fato de o Recursos Humanos parecer não dar tanta ênfase nessa seção (visto a análise das práticas de RH e a criatividade). Ademais, nem todos os entrevistados se sentem motivados nas empresas, seja em suas funções diárias ou nas diversas questões dispostas a ser cumpridas.

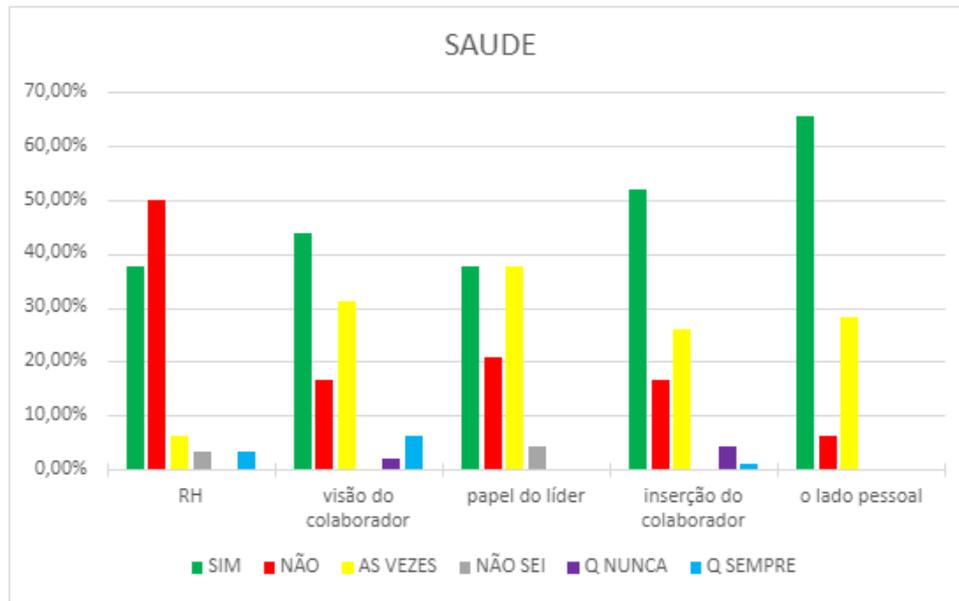
Um trabalho que necessita de criatividade requer que os colaboradores se sintam motivados e precisam sentir que tem autonomia para pôr suas ideias em ação, o que é outro ponto a ser melhorado, uma alternativa seria a implementação de uma política de recompensas e proporcionar mais abertura aos colaboradores.

Abaixo encontra-se o gráfico para a análise do setor de Saúde, juntamente as vantagens e desvantagens.

Quadro 7 - Saúde

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente diverso de opiniões • Uso da criatividade nas tarefas 	<ul style="list-style-type: none"> • O líder precisa melhorar a sua imagem • Insatisfação com o RH

GRÁFICO 7 – A visão do profissional da saúde



Fonte: os autores.

H. VISÃO DO PROFISSIONAL TÉCNICO

O setor “Técnico” é responsável por realizar diagnósticos e laudos referentes a sua área de atuação. Tem em destaque profissionais como: Técnico de Qualidade e Técnico em Segurança do Trabalho.

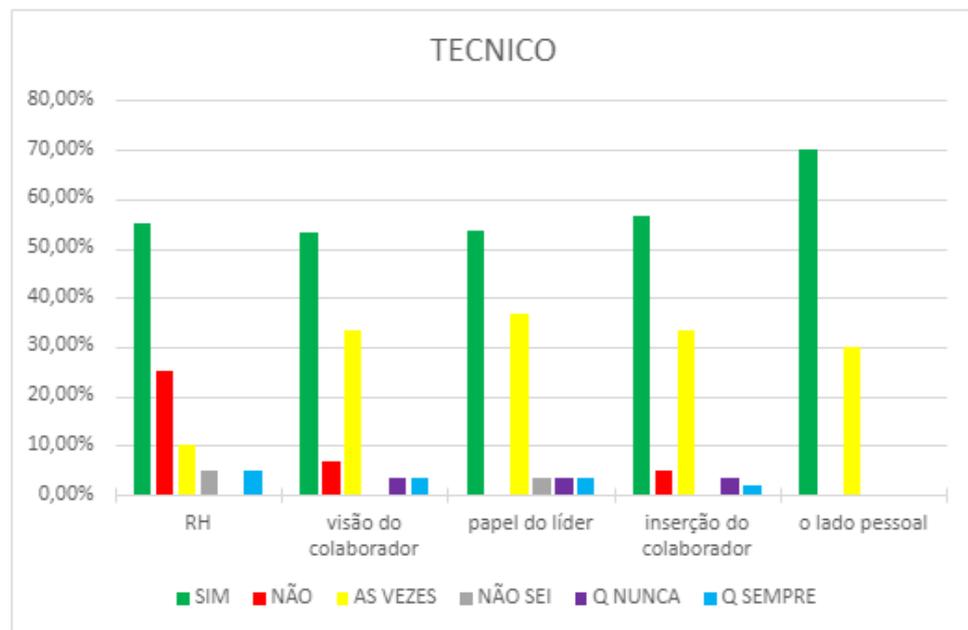
Esse setor apresenta repostas muito positivas em todas as partes do questionário, mas um ponto a ser melhorado é a questão de recompensas para se manter criativo. Analisando a parte pessoal das questões observa-se que no setor técnico todos os entrevistados em algum momento se sentem criativos e são abertos para novas ideias, o que faz sentido com as respostas relacionadas a como o colaborador vê a empresa e até mesmo com as respostas ligadas à liderança.

Abaixo encontra-se o gráfico para a análise do setor Técnico, juntamente as vantagens e desvantagens.

Quadro 8 - Técnico

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores criativos • Boa influência do líder 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria no quesito, recompensa

GRÁFICO 8 – A visão do profissional técnico



Fonte: os autores.

I. OUTROS

“Outros” é um tópico de cargos que não se classificam nas demais categorias citadas. O cargo mais apresentado é: Operador de Caixa.

Em análise das práticas de RH, ocorre uma similaridade entre as respostas "SIM" e "NÃO", pois ambas dispõem de uma porcentagem que pressupõe que o Recursos Humanos possui práticas e auxilia na criatividade dos funcionários, entretanto não com muita frequência ou

possui todos os requisitos, mas não os colocam em prática. Isso faz com que o ambiente de trabalho perca minimamente seu potencial.

O gráfico concede a seguinte informação, para um lado positivo da questão, há uma porcentagem relevante que significa, que os colaboradores possuem uma voz ativa dentro dos seus âmbitos de trabalho. De acordo com uma pesquisa feita em 2012 pela Catho (site brasileiro de classificados de empregos), é citado os fatores que mais motivam os colaboradores em suas jornadas. Em uma escala de 0 a 10 se encontra na sétima posição, a importância de se ter uma voz ativa dentro da empresa.

Entretanto, em decorrência dessa análise, percebe-se que apesar de ser uma porcentagem tão notória (16,7%), é difícil não notar quantos colaboradores não possuem voz ativa em seus respectivos trabalhos. Ter a voz de um colaborador solícito é importante para que a corporação se potencialize e alavanque suas estruturas. Entende-se que é necessário os colaboradores poderem se expressar, isso serve para desenvolver melhor o papel do líder com suas equipes.

Em virtude dessa questão, observa-se que no âmbito da liderança há planos a serem ressignificados. Pois os líderes precisam ter influência positiva diante de sua equipe, para que dessa forma, consigam melhores resultados. O alto índice de “às vezes” disponível no gráfico, indica que há uma incerteza pela parte dos colaboradores em saber se seu líder passa um bom exemplo, bons princípios e uma boa influência. Segundo, Marques (2018), defeitos como não estar presente, diferenciação no tratamento da equipe e não ouvir os liderados são prejudiciais para líderes que prezam por manter sua posição e gerar confiança em seus colaboradores. As incertezas dos entrevistados podem estar ligadas a alguns desses motivos.

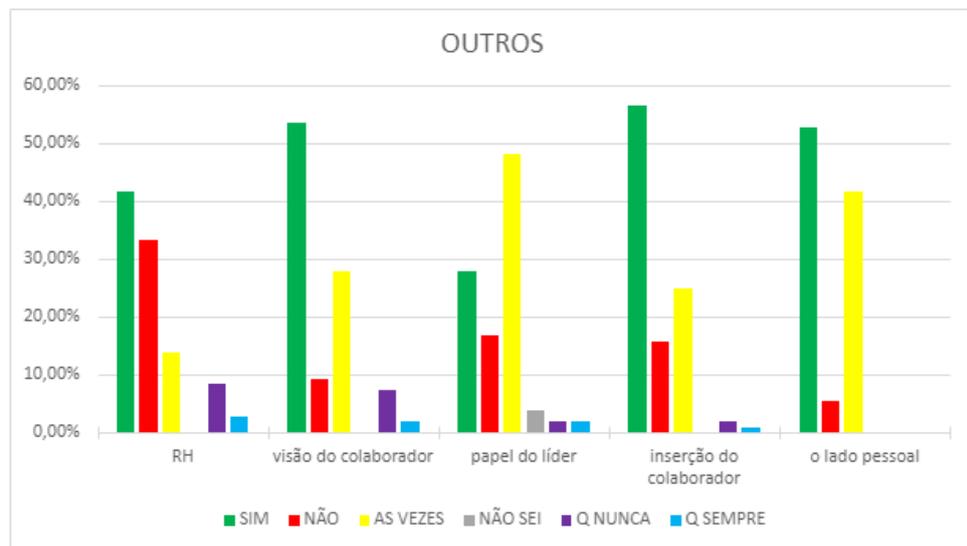
Em decorrer das análises, observa-se a questão da criatividade pessoal, mais da metade se consideram pessoas criativas e dispostas a correr novos riscos. O alto conhecimento nesses momentos é essencial para que haja coerências em seus atos e não suceda a perda de controle em situações de alta necessidade de criatividade imediata. Perante o ambiente de trabalho, ressalta-se que com melhores condições de motivação e práticas pode-se obter melhores resultados e/ou resultados mais rápidos.

Abaixo encontra-se o gráfico para a análise do setor “Outros”, juntamente as vantagens e desvantagens.

Quadro 9 - Outros

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores possuem voz ativa • Pessoas criativas dispostas a correr novos riscos 	<ul style="list-style-type: none"> • Incerteza sobre a influência do líder

GRÁFICO 9 – A visão do profissional categoria outros.



Fonte: os autores.

5 CONCLUSÃO

O objetivo desse estudo foi contextualizar a forma com que as empresas promovem e incentivam a criatividade e inovação nos colaboradores. Além disso, identificar fatores organizacionais que promovam a criatividade dos colaboradores assim como, os recursos humanos, a liderança, motivação e reconhecimento.

Considerando amplamente todas as visões dos setores Administrativo, Atendimento, Consultor, Educação, Estágio, Jurídico, Outros, Saúde e Técnico, e as dimensões analisadas – Práticas de RH, Visão do Colaborador, Papel do Líder, Inserção do Colaborador e o Lado Pessoal – destaca-se que, em geral, o setor de Recursos Humanos das organizações, em termos de criatividade e desempenho, está em falta com os deveres de auxiliar e ter práticas que possam acrescentar no processo criativo dos funcionários.

Constata-se que há uma similaridade entre as dimensões Práticas de RH e Liderança, ambas importantes dentro de uma organização, o déficit de uma ocasiona muitas vezes a insuficiência da outra (o que se prova nas visões dos setores Administrativo, Atendimento, Educação, Jurídico, Saúde e Outros).

Embora a dimensão Práticas de RH possua altas porcentagens de descontentamento, as dimensões Visão do Colaborador e Inserção do Colaborador se mantêm controladas sem grandes índices de insatisfação. Afinal, o setor de Recursos Humanos não é o único departamento da organização, mesmo sendo importante, a empresa consegue fornecer uma visão e inserção do colaborador positiva ainda que não tenha o Recursos Humanos atuante de forma satisfatória.

Tendo em vista a ausência de desempenho da organização perante a motivação dos funcionários, os gráficos apresentados apontam que o lado pessoal dos colaboradores não ultrapassou a margem de 6% de respostas negativas. Portanto, conclui-se que isso não foi um motivo para que os colaboradores se dispersassem de suas funções, nas quais os mesmos declararam-se bem criativos, a fim de correr riscos e de vivenciar novas ideias que o ambiente organizacional proporciona.

Ao longo da pesquisa foi notado que muitos colaboradores não possuem estímulos de recompensas para se manterem criativos, o que pode ocasionar um desânimo e retrocesso no

processo criativo. Por se tratar de um estudo mais voltado para a percepção das necessidades organizacionais, não houve aprofundamento nas formas de as empresas resolverem os problemas apontados. Uma possível sugestão para as pesquisas futuras seria as formas pelas quais as organizações podem estimular seus colaboradores para a manutenção e aprimoramento da criatividade, verificando se as mesmas são eficazes.

REFERÊNCIAS

AHMAD, S.; SCHROEDER, R. G. The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. **Journal of Operations Management**, v. 21 n. 1, p. 19- 43. 2003. DOI: 10.1016/S0272-6963(02)00056-6

ALENCAR, E. M. L. S. **Como desenvolver o potencial criador: um guia para a liberação da criatividade em sala de aula**. 10 ed. Petrópolis: Vozes, 1990.

AMABILE, T. M; BARSADE, S. G; MUELLER, J. S; STAW, B. M. Affect and Creativity at Work. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 3, p. 367-403. 2005.

AMABILE, T. M. Componential Theory of creativity. **Harvard Business School**, p. 3-4. 2012.

BAI, Y; LIN, L; LI, P. P. How to enable employee creativity in a team context: a cross-level mediating process of transformational leadership. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 9, p. 3240-3250. 2016. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.02.025.

BASADUR, M. Leading others to think innovatively together: creative leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 15, 2004.

BEUGELSDIJK, S. Strategic Human Resource Practices and Product Innovation. **Organization Studies**, v. 29, n. 06, p. 821-847. 2008.

BINYAMIN, G.; CARMELI, A. Does structuring of human resource management processes enhance employee creativity? The mediating role of psychological availability. **Human Resource Management**, v. 49, n. 6, p. 999-1024. 2010. DOI: 10.1002/hrm.20397.

CHEN, A. S.-Y.; HOU, Y.-H. The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n.1, p. 1-13. 2016. DOI: 10.1016/j.leaqua.2015.10.007.

CHEN, C.-J.; HUANG, J.-W. Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 1, p. 104-114. 2009. DOI: 10.1016/j.jbusres.2007.11.016.

CHEN, K. K. Organizing creativity: enabling creative output, process, and organizing practices. **Sociology Compass**, v. 6, n. 8, p. 624-643. 2012. DOI: 10.1111/j.1751-9020.2012.00480.x.

COLLINS, C.J.; SMITH, K.G. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high technology firms. **Academy of Management Journal**, v. 49, p. 544-560. 2006. DOI: 10.5465/AMJ.2006.21794671.

DELL'ISOLA, R. **Mentes brilhantes: como desenvolver todo o potencial do cérebro**. 2. ed. São Paulo: Universo dos Livros, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, p, 184. 2010.

HUANG, L; KRASIKOVA, D. V; LIU, D. I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 132, p. 49–62. 2016.

JAMBULINGAM, T; KATHURIA, R; DOUCETTE, W. R. Entrepreneurial orientation as a basis for classification within a service industry: the case of retail pharmacy industry. **Journal of Operations Management**, v. 23, n. 1, p. 23-42. 2005. DOI: 10.1016/j.jom.2004.09.003.

KNECHTEL, M. R. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LIU, Y; COMBS, J. G; KETCHEN JR, D. J; IRELAND, R. D. The value of human resource management for organizational performance. **Business Horizons**, v. 50, n. 6, p. 503-511. 2007. DOI: 10.1016/j.bushor.2007.07.002.

LUBART, T. **Psicologia da criatividade**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MAINEMELIS, C., KARK, R.; EPITROPAKI, O. Creative leadership: A multi-context conceptualization. **The Academy of Management Annals**, v. 9, n. 1, p. 393–482. 2015. DOI: 10.1080/19416520.2015.1024502

MARKS, A.; HUZZARD, T. Creativity and workplace attractiveness in professional employment. **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, v. 12, n. 3, p. 225-239. 2008. DOI: 10.1108/14013380810919868.

MARQUES, J. **20 defeitos de um líder que podem prejudicar sua posição e confiança**. 03 dez. 2018. Disponível em: <https://jrmcoaching.com.br/blog/20-defeitos-lider-podem-prejudicar-posicao-confianca/>. Acesso em: 26 mar. 2022.

MICHALKO, M. Los secretos de los genios de creatividad. Barcelona: Gestión, 2002.

MOUCHIROUD, C.; LUBART, T. Social creativity: A cross-sectional study of 6-to 11-yearold children. **Int. J. Behav. Develop**, v. 26, n. 1, p. 60-69. 2002.

MUMFORD, M. D; SCOTT, G. M; GADDIS, B; STRANGE, J. M. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. **The Leadership Quarterly**, v. 13, p. 705-750. 2002.

MUZZIO, H. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 107-124. 2017. DOI: 10.1590/1982-7849rac2017160039

NAYAK, R. C; NOIDA, G; AGARWAL, R. A model of creativity and innovation in organizations. **International Journal of Transformations in Business Management (IJTBM)**, v. 1, n. 1, p. 1-8. 2011.

OLIVEIRA, D. P.; SILVA, D. L.; CAVALCANTE, R. L. A. **Barreiras à criatividade e reflexões sobre o papel do professor**. In: CONGRESSO NACIONAL DE PSICOLOGIA ESCOLAR E EDUCACIONAL, 10, 2011, Maringá. Anais... X CONPE, Maringá: UEM, 2011. p. 1-14

OSTROWER, F. **Criatividade e processos de criação**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

PARJANEN, S. Experiencing creativity in the organization: from individual creativity to collective creativity. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, v. 7, n. 1, p. 109-128. 2012.

RICKARDS, T.; MOGER, S. Creative leadership process in project team development: an alternative to Tuckman's stage models. **British Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 273-283. 2000. DOI: [10.1111/1467-8551.00173](https://doi.org/10.1111/1467-8551.00173).

SARINF, S.; DERMOTT, C. M. The Effect of Team Leader Characteristics on Learning, Knowledge Application, and Performance of Cross-Functional New Product Development Teams. **Decision Sciences**, v. 34, p. 707-739. 2003.

SCHIMIDT, B.H. **Gerenciamento criativo: planos e ferramentas para transformar sua empresa em um estúdio de criação**. São Paulo (SP): Nobel; 2004.

SEABRA, J. M. **Criatividade**. Psicologia.com.pt: O portal dos psicólogos. 11 jul. 2008.
Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0104.pdf>. Acesso em: 29 fev. 2012.

SHALLEY, C.E; HITT, M.A; ZHOU, J. **The Oxford Handbook of Creativity, innovation, and entrepreneurship**. Oxford Library of Psychology, 2015.

SIQUEIRA, M. M.; GOMIDE, S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. In J. C. Zanelli; J. E. Borges Andrade; A. V. Bastos (Orgs.), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** (p. 300-330). Porto Alegre: Artmed, 2004.

SNELL, S. A.; DEAN, J. W. J. Integrated manufacturing and human resource management a human capital perspective. **Academy of Management Journal**, v. 35, p. 467-504. 1992.

SOHMEN, V. S. Reflections on creative leadership. International. **Journal of Global Business**, v. 8, n. 1, p. 1-14. 2015.

STERNBERG, R. J.; LUBART, T. I. **The concept of creativity: Prospects and paradigms**. In: R. J. Sternberg (Ed.), **Handbook of creativity** p. 3–15. Cambridge University Press. 1999.

STOLL, L.; TEMPERLEY, J. **Improving School Leadership: The Toolkit** [ed. cast.: *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*] Paris: OECD. 2009.

TAN, C. L.; NASURDIN, A. M. Human Resource management practices and organizational innovation: Assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 2, p.155–167. 2011.

VAN GUNDY, A. **Organizational creativity and innovation**. In: ISAKSEN, S. G. (ed.). **Frontiers of creativity research**. Buffalo: Bearly, 1987.

WANG, Y.; WANG, L. Self-construal and creativity: the moderator effect of self-esteem. **Personality and Individual Differences**, v. 99, p. 184-189. 2016.

DOI:10.1016/j.paid.2016.04.086

WANG, X.-H; KIM, T.-Y; LEE, D.-R. Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. **Journal of Business Research**. 2016. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.02.026

WEST, M. **Os segredos para uma gestão de equipas de sucesso**. Como conduzir uma equipa à inovação, criatividade e sucesso. Lisboa: Plátano Editora, 2004.

APÊNDICE

Este apêndice é relacionado ao questionário aplicado como forma de aprofundar o estudo, com a função de mapear como a criatividade é explorada no ambiente corporativo, baseando-se em como o colaborador enxerga tal ambiente.

1. Gênero:

mulher homem outro prefiro não dizer

2. Idade:

até 20 de 21 até 30 de 31 até 40 de 41 até 50 acima de 51 anos

Qual cargo você exerce?

3. Existem práticas para auxiliar na criatividade na empresa onde trabalha?

sim não não sei

4. O ambiente em que você trabalha possui um clima favorável à criatividade?

sim não às vezes quase sempre quase nunca não sei

5. Na empresa em que trabalha, o RH tem um papel de auxiliar na criatividade dos funcionários?

Sim não às vezes quase sempre quase nunca

6. A organização em que trabalha está aberta para receber/aplicar novas propostas?

Sim não às vezes quase sempre quase nunca

7. Seu ambiente de trabalho é um ambiente que proporciona diversidade de opiniões?

Sim não às vezes quase sempre quase nunca

8. O seu líder tem influência sobre você quando se trata de criatividade?

Sim não às vezes não sei

9. O seu líder tem um forte potencial em delegar, passando a você uma influência positiva?

Sim não às vezes não sei

10. Você se sente útil no seu trabalho?

Sim não às vezes quase sempre quase nunca

11. Você sente um reconhecimento por parte da sua chefia pelo trabalho que realiza?

Sim não às vezes quase sempre quase nunca

12. Você utiliza sua criatividade no desempenho das tarefas?

sim não às vezes quase sempre quase nunca

13. Você se sente motivado na empresa em que trabalha?

sim não às vezes

14. Você tem motivação e recompensas para se manter criativo?

sim não às vezes quase sempre quase nunca

15. Possui liberdade para expor suas ideias?

sim não às vezes quase sempre quase nunca

16. Sente que tem autonomia para buscar e propor novas ideias?

sim não às vezes quase sempre quase nunca

17. Você se considera uma pessoa criativa?

sim não às vezes

18. Você é uma pessoa aberta para novas ideias, sem medo dos riscos?

sim não às vezes