

FUNDAÇÃO DOM CABRAL  
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS  
SEST SENAT

**DESENVOLVIMENTO DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO POR MEIO DA ARTE  
NAS EQUIPES DAS UNIDADES DO SEST SENAT**

Anicéia Trajano  
Eder Dalberto  
Gilberto Storgatto  
Luiz Rogério Cardoso  
Raquel Mendes  
Roger Lange

Porto Alegre  
2016

Anicéia Trajano  
Eder Dalberto  
Gilberto Storgatto  
Luiz Rogério Cardoso  
Raquel Mendes  
Roger Lange

**DESENVOLVIMENTO DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO POR MEIO DA ARTE  
NAS EQUIPES DAS UNIDADES DO SEST SENAT**

Projeto Aplicativo de conclusão do  
Programa de Especialização em Gestão  
do Negócio apresentado à Fundação Dom  
Cabral - FDC.

Orientadora: Juliana Oliveira Andrade

Porto Alegre  
2016

## **AGRADECIMENTOS**

A nossa orientadora Juliana Oliveira Andrade, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Aos nossos colegas das unidades do SEST SENAT de Lajeado, Pelotas, Uruguaiana e Santa Maria, da PROSEGUR de Caxias do Sul e da Raupp Logística e Transporte, que tornaram possível a realização deste Projeto.

As nossas famílias, em especial nossas esposas, maridos e filhos, que nos acompanharam ao longo de todo o curso, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para este Projeto.

## RESUMO

Este projeto aplicativo buscou avaliar como as atividades desafiadoras em equipe com a produção de arte como o grande desafio impactam a percepção de um grupo de colaboradores de uma organização sobre os estímulos e as barreiras à criatividade e a inovação tanto no aspecto pessoal quanto no ambiente de trabalho. Foi adaptado o ICC Indicadores de Clima para a Criatividade no Ambiente de Trabalho (Bruno-Faria, M. F. (2010)) para avaliar a percepção do grupo pesquisado. Os resultados não demonstraram a esperada alteração da percepção. Apenas indicam, pelos depoimentos do grupo participante, que como parte de um conjunto de outras ações, atividades deste tipo colaboram com o espírito de equipe e motivam a criatividade.

**Palavras-chave:** Criatividade, Inovação, Arte, Atividades Desafiadoras.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Ponte para unir o SEST ao SENAT

Figura 2 - Entrelaçar os dedos, representando o trabalho em equipe

Figura 3 - Olimpíadas do SEST SENAT

Figura 4 - Fronteira Parque

## **LISTA DE TABELAS**

Fatores de estímulo a criatividade – tabela 1

Fatores de barreiras a criatividade – tabela 2

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	9
1.2 OBJETIVOS .....	10
1.2.1 Objetivo geral .....	10
1.2.2 Objetivos específicos .....	10
<b>2 Benchmarking Realizado</b> .....	<b>11</b>
<b>O SEST SENAT</b> .....	<b>12</b>
<b>3 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO</b> .....	<b>14</b>
3.1 Conceituando Arte.....	14
3.2 Criatividade.....	15
3.3 Inovação .....	19
<b>4 ATIVIDADE REALIZADA</b> .....	<b>20</b>
Equipe 1: "Ponte para unir o SEST ao SENAT" .....	22
Equipe 2: "Entrelaçar os dedos, representando o trabalho em equipe" .....	23
Equipe 3: "Olimpíadas do SEST SENAT" .....	23
Equipe 4: "Fronteira Parque" .....	24
Aplicação da Pesquisa.....	25
<b>5 CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS</b> .....	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>29</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>32</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Hoje, os fatores de produção tradicionais – capital, trabalho e recursos naturais – já não são suficientes para assegurar o progresso. Cada vez mais, o conhecimento e a tecnologia assumem papel estratégico no processo de desenvolvimento econômico. Contudo, apenas o acúmulo de conhecimento também não é suficiente.

É necessária à sua aplicação, que se torne tangível, ou em última instância, é necessário inovar, aplicar o conhecimento na solução de problemas concretos. Na verdade, a capacidade de inovar se tornou um dos fatores mais relevantes na determinação da competitividade das empresas e da economia em geral. Porém, os problemas que essas empresas e economias vêm enfrentando envolvem cada vez mais transformações, tomadas de decisões e desenvolvimento de soluções que nem sempre podem ser embasadas em experiências anteriores. Sendo assim, a criação e a geração de ideias – que desde a pré-história vem fazendo a humanidade se desenvolver, seja pela necessidade, seja pela superação de obstáculos – voltam a ganhar status de ferramentas essenciais para a sobrevivência das empresas.

O cenário econômico fez a criatividade assumir um papel importantíssimo junto ao processo de inovação. Será visto ao longo deste projeto aplicativo, que estes conceitos – criatividade e inovação – estão intrinsecamente ligados: enquanto um implica na maior geração de ideias, o outro se refere à aplicação destas ideias na prática. O presente estudo propõe uma avaliação da aplicação de um modelo de incentivo a criatividade e inovação através da arte aplicado em uma Unidade do SEST SENAT em Uruguaiana e este modelo servirá de base para organizações, entidades, empresas que se interessarem.



## 1.1 JUSTIFICATIVA

Ainda hoje muitas instituições não levam em conta os elementos socioemocionais dos indivíduos, restringindo sua participação na dinâmica organizacional e não levando em consideração as suas habilidades diversas daquelas inerentes ao cargo que ocupam ou função que desenvolvem. Entra neste entendimento a atual conceituação de inteligência emocional quando um indivíduo alocado em um setor burocrático pode ter dificuldade em contribuir com a organização, pois suas habilidades extraordinárias podem estar voltadas a alguma manifestação artística que, se adequadamente estimulada e incentivada, podem oferecer ideias inovadoras que resultariam em ampliação da produtividade, acréscimo de participação no relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho e melhorias no ambiente da rotina diária.

As Unidades do SEST SENAT, devido a um organograma rígido, processos internos excessivamente formais e rígidos controles, podem ser consideradas como organizações que se enquadram, eventualmente, na descrição anterior, neste trabalho, busca-se desenvolver a inovação e criatividade entre os colaboradores através de um modelo em que a arte seja a protagonista do enredo.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Avaliar a mudança de percepção das pessoas sobre a Criatividade e Inovação através da arte.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Buscar uma revisão bibliográfica que traga embasamento para o foco do estudo;
- Aplicar um modelo de avaliação da percepção da criatividade na Unidade do SEST SENAT em Uruguaiana;
- Desenvolver uma ação com base em arte junto aos colaboradores da Unidade do SEST SENAT em Uruguaiana;
- Avaliar o resultado da promoção do desenvolvimento da criatividade e inovação na equipe do SEST SENAT em Uruguaiana;

## 2 Benchmarking Realizado

Considerando que o tema é novo e reduzidas são as práticas de organizações que incentivem a criatividade e inovação pela incorporação de atividades artísticas foi buscado na OPTC (Oficina Permanente de Técnicas Circenses) um modelo para testar em uma organização empresarial de fora da “Economia Criativa”.

A OPTC foi criada, de fato, em junho de 1987 e de direito, em abril de 2004, em Pelotas/RS. “Grupo Tholl” foi escolhido como nome fantasia em 2006, quando a montagem de circo-teatro "Tholl, Imagem e Sonho" conquistou a crítica e arrebatou plateias pelo Brasil.

A OPTC foi "acidentalmente" fundada em 1987 quando João Bachilli e um grupo de amigos (todos apaixonados pela arte circense), resolveram aliar todo o aprendizado acrobático ao teatro e à dança, criando um grupo circense, um circo sem lona ou picadeiro, atuando em teatros e na rua. Várias performances de pequeno porte foram montadas, no início utilizando a acrobacia como foco, depois incluindo o malabarismo, técnicas de clown e pernas-de-pau.

O objetivo principal do Grupo Tholl é a excelência para novas montagens e o exercício da cidadania de cada um de seus integrantes em projetos de inclusão social e cunho cultural.

Hoje, o Grupo Tholl conta com quatro montagens em cartaz: "Tholl, Imagem e Sonho", "Exotique" e "Cirquin", espetáculos circenses, e "Par ou Ímpar", show musical. O teatral infantil "O Circo de Bonecos", subirá ao palco novamente a partir de 2017. O benchmarking da OPTC e Grupo Tholl veio nos inspirar a buscar uma atividade fora do contexto “trabalho/empresa”, algo que inspirou a atividade “ARTE” junto aos colaboradores da Unidade de Uruguaiana.

A segunda experiência de benchmarking, significativamente mais direcionada para a Unidade onde foi testado o projeto aplicativo, foi junto ao SEST SENAT de Santa Maria. Aquela Unidade já há 11 anos realiza o projeto “Dia da Integração”, onde todos os colaboradores reunidos realizam alguma atividade lúdica, com o intuito de congregação e atividades criativas, esportivas e de entretenimento.

No ano de 2016 esta atividade foi realizada no dia 24 de setembro, quando o grupo visitou o “Jardim das Esculturas” no município Júlio de Castilhos/RS. Passadas as orientações iniciais, após um café da manhã de confraternização o grupo realizou uma caminhada orientada pelo local conhecido “Trilha das Esculturas” onde puderam

contemplar mais de 400 esculturas as margens do caminho. Artes plásticas, pertencente a terceira arte, as esculturas estão presentes em toda a história da humanidade, representando objetos, pessoas, animais e até sentimentos pelos seus artistas.

O apogeu do passeio se deu pela participação de um dos escultores daquelas artes, que proporcionou ao grupo explicações, interpretações e técnicas para a expressão através de esculturas. Ato contínuo ao passeio ao grupo foram ofertados materiais e ferramentas para a confecção de esculturas próprias. Perceptível àquele momento a identificação dos participantes com o tema, sua desenvoltura e inegável interesse pela arte recém conhecida. Os integrantes da Unidade do SEST SENAT de Santa Maria criaram esculturas livres que, após apresentadas aos colegas, foram interpretadas e tituladas.

Além de proporcionar a integração do grupo, a atividade artística permitiu uma reflexão sobre a participação do indivíduo no conjunto SEST SENAT. Os colaboradores ao apresentarem suas obras de arte fizeram a correlação com a sua participação no grupo e, conseqüentemente, na empresa. Ao despertar criatividade e inovação a partir de esculturas a arte também propiciou uma reflexão sobre o grupo que trabalha em conjunto.

## O SEST SENAT

A empresa escolhida para implementar o modelo de gestão para o desenvolvimento da criatividade e inovação através da arte foram as Unidades do SEST SENAT, estas unidades são entidades civis, sem fins lucrativos. Foram criadas em 14 de setembro de 1993, pela Lei 8.706, a partir de um processo de conscientização do setor e de entidades sindicais.

As entidades têm se firmado como substanciais colaboradores para o desenvolvimento do setor de transporte do país, atuando na formação e na qualificação de profissionais para o mercado, aptos às novas tecnologias e às complexas formas de trabalho. Para a preparação, a promoção do emprego e renda e, acima de tudo, o sucesso profissional dos trabalhadores, as entidades oferecem cursos e serviços especializados, garantindo maior capacitação e acesso ao mercado de trabalho.

A assistência ao trabalhador prioriza, ainda, na área de saúde, esporte, lazer e cultura, a prevenção de doenças, a promoção e a preservação das condições saudáveis dos indivíduos, o bem-estar físico e mental e a inclusão e integração do indivíduo na sociedade.

O objetivo é articular as ações de desenvolvimento profissional e promoção social em um ambiente favorável às práticas educativas e com espaços, ferramentas e tecnologias dedicados ao conhecimento e à qualificação, contribuindo para o aumento da produtividade, da competitividade e do fortalecimento do setor de transporte brasileiro.

Por serem entidades sem fins lucrativos, estas devem cumprir diversas regras e determinações, principalmente para atender a Lei das Diretrizes Orçamentárias, para dar transparências às ações e prestar contas à sociedade, em especial aos trabalhadores e empresas do setor de transporte, do trabalho desenvolvido durante o ano, tornando-se, por muitas vezes, burocrática e com processos, rotinas, orçamentos e regramento legal significativamente rígidos, os colaboradores do SEST SENAT em praticamente em todos os seus níveis, estão restritos quanto as suas rotinas, sejam elas operacionais, técnicas ou até gerenciais.

Oportunizando e incentivando manifestações artísticas e procurando conhecer, interpretar, incentivar e aproveitar os conhecimentos diversos daqueles para os quais foram os colaboradores selecionados, busca-se oportunizar a inovação e criatividade nas rotinas diárias.

O quadro de colaboradores conta com profissionais técnicos, como por exemplo, analistas financeiros. Quando pensamos em inovação através da arte não estamos pensando em alterar os procedimentos, mas motivar os técnicos para que tenham a iniciativa e a habilidade em fazer suas atividades de uma forma mais aberta com criatividade e inovação.

Outra atividade, por exemplo, que pode ser diferenciada através da arte é a instrução de usuários do sistema – alunos do SENAT – que em uma aula sobre a teoria do fogo, podem relacioná-la a prática culinária, onde o fogo está muito presente e, facilitaria a sua compreensão.

### 3 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

#### 3.1 Conceituando Arte

ARTE, s. f. Conjunto de preceitos para a perfeita execução de qualquer coisa; atividade criativa; artifício; ofício. profissão; astúcia; habilidade; travessura. (Silveira Bueno, 2007).

Manifestações artísticas são conhecidas desde os primórdios da humanidade. Alguns teóricos chegam a afirmar que a humanidade só evoluiu e a convivência em sociedade só é possível quando nos expressamos artisticamente para os nossos pares. Pelas eras a arte teve participação significativa para expressar a evolução do ser humano, mas foi do período conhecido como Idade Média e Renascimento que a arte passou a ser classificada, diferenciada, catalogada e numerada. A partir de então temos as manifestações artísticas como sendo: música, artes cênicas, pintura (artes plásticas), escultura, arquitetura e literatura. Mas recentemente, o cinema, aquela que é definida como a 7ª arte veio a integrar este grupo que perdurou por muito tempo. Porém a contemporaneidade, tecnologia, a informação e inegavelmente a criatividade, ampliou muito o conceito de o que é arte.

Tepasse apud Eisner (p.9) que diz “As artes se constituem em uma das mais importantes formas de representação, através das quais os homens compartilham o que pensam, sentem ou acreditam. ”

Hoje em dia já pode ser considerada como arte a fotografia, a arte digital, criada num ambiente completamente virtual, afastado da realidade física e também diversas outras formas de manifestação cultural dentre as quais já podemos citar como arte, também, a culinária.

Ainda Tepasse apud Eisner (p.10) “a arte se basta em si, como condição para seu ensino, a arte é um aspecto singular, único, da cultura e experiência humanas e que a mais valiosa contribuição que ela pode fornecer a esta experiência é aquilo que está diretamente relacionado com as suas características próprias, particulares”.

Com uma gama tão diversificada de manifestações artísticas e opções para incentivar o indivíduo a expressar-se, temos, na arte uma oportunidade ímpar de estimular os colaboradores a se manifestarem quanto às suas habilidades externas ao ambiente de trabalho.

## 3.2 Criatividade

### *Introdução a criatividade*

Desde os primórdios da humanidade o homem é dotado de um dom singular: mais do que fazedor, o homem é formador, capaz de estabelecer relacionamentos entre os múltiplos eventos que ocorrem à sua volta. Ao associar estes eventos, o homem passou a configurá-los em sua experiência e lhes deu significados. Criar é basicamente formar e, portanto, abrange a capacidade de compreender, de relacionar, de ordenar, de configurar e dar um significado. Foi esse processo de adaptação e criação de soluções que garantiu a existência do homem no planeta.

Hoje, essa capacidade de adaptação – agora relacionada a mudanças técnicas, políticas e econômicas - tornou-se o principal atributo de sobrevivência para quem vive numa época em que as organizações, os sistemas burocráticos e os processos de massificação inibem o potencial criativo do homem. E é essa capacidade de adaptação que vem fazendo a criatividade ganhar um papel de “arma indispensável” nesta guerra de revoluções tecnológicas, mudanças constantes, instabilidade, velocidade e acúmulo de informações, entre outras variáveis do mundo globalizado.

Frente a este mundo, Bilich (2004) alerta que, cada vez mais, somente sobra aos homens as atividades de pensamento criativo, pois cada vez mais, não só o trabalho físico está sendo encampado pelas máquinas, como também, o trabalho mental rotineiro está sendo delegado aos softwares e computadores.

Seguindo esta linha, Parolin (2003) defende que o anseio de criar é um dos desejos básicos do ser humano, mas está sendo sufocado com o paradigma da modernidade, que apregoa que a motivação do ser humano para o trabalho é preferencialmente econômica, fundamentada na máxima standardização dos produtos, especialização das tarefas, divisão das atribuições e sincronização do tempo.

Essas, entre tantas outras afirmações, são vistas como premissas para um maior engajamento e encorajamento da criatividade como saída para os problemas da sociedade moderna. Pereira et al. (1999) destaca a importância para se resgatar a criatividade, pois se estamos na era do conhecimento, também estamos na era da

criatividade. Pois segundo, Kao (1997) a criatividade agrega valor ao conhecimento e o torna progressivamente mais útil.

Acordado que se vive hoje na era do conhecimento, Valladares (2003) destaca que valores como centralização administrativa, previsibilidade e estabilidade, não mais atendem às expectativas do mercado. Pelo contrário, hoje predomina a instabilidade, a imprevisibilidade, a incerteza e as relações complexas entre os agentes econômicos e sociais. Sendo assim, o autor afirma que a criação de condições mínimas para o exercício da criatividade é pré-condição para a sobrevivência no mundo dos negócios.

### *Conceituando Criatividade*

Cada vez mais os fatores de produção tradicionais – capital, trabalho e recursos naturais – não são suficientes para garantir o desenvolvimento. Deve-se agregar conhecimento e tecnologia ao processo de desenvolvimento. Para que se tenha crescimento devemos agrupar tudo isso, e para tanto, a criatividade torna-se fator determinante da competitividade.

Os indivíduos que se destacam pela criatividade raramente trabalham isolados de seu ambiente social. Csikszentmihalyi e Sawyer (1995) afirmam que a criatividade é tanto um fenômeno social quanto individual requerendo uma abordagem interdisciplinar, histórica, ecológica e sistêmica.

Etimologicamente criar vem do latim *creare*, segundo Pereira et al. (1999). Este entendimento significa dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, ou seja, fazer algo completamente novo.

Já outro ponto de vista de Kneller (1978), criatividade é, em grande parte, rearranjar o que sabemos. Para ele, as ideias criadoras não precisam, necessariamente, serem novas. Elas são criadoras apenas por conseguir olhar de maneira nova algo que antes era adequada a uma dada situação. O autor entende que é possível conceber o pensamento criador como inovador, explorador, atraído pelo desconhecido e pelo indeterminado.



Em consonância com este pensamento está Senge (1990) que explica a criatividade como a busca de uma solução para as tensões consequentes da discrepância entre realidade percebida e realidade desejada.

Quando Fonseca (2001) afirma que ser criativo é ver as coisas de igual maneira que todos veem, porém ser capaz de pensar de forma diferente sobre elas, a criatividade é vista como uma habilidade para produzir algo novo original inesperado e apropriado para resolver os problemas do cotidiano.

Alencar (2010) destaca ainda que as abordagens teóricas recentes como a Teoria do Investimento em Criatividade, de Sternberg e Lubart (1996), o Modelo Componencial de Amabile (1996) e a Perspectiva de Sistemas de Csikszentmihalyi (1996) apontam diferentes fatores que contribuem para a expressão da criatividade: variáveis pessoais e elementos do contexto social, histórico e cultural, os quais interagem entre si.

Criar algo não precisa, necessariamente, fazer alguma coisa que nunca foi feita. Criar pode ser fazer diferente, fazer melhor, fazer mais interessante. A criatividade é inerente ao ser humano que tem a tendência de fazer diferente – ou seja, criar – de acordo com a sua necessidade ou vontade de adaptar-se.

Desta forma a criatividade pode ser significativamente motivada para fazer o indivíduo pensar soluções diferentes e inovadoras para o seu ambiente de trabalho, suas rotinas e, conseqüentemente, a organização na qual está inserido.

Csikszentmihalyi (1988) lembra que "nós devemos abandonar a visão ptolomeica da criatividade na qual a pessoa está no centro de tudo, para um modelo similar ao de Copérnico, no qual a pessoa é parte de um sistema de mútuas influências e informações".

Calkins (2001) defende que a criatividade deve ser parte da estratégia da empresa. A criatividade se envolve de acordo com a intenção da empresa: ela pode querer reinventar seus modos de atuação, pode somente visar manter-se atualizada e motivada, pode querer mudar rapidamente de foco, e enfim, pode estabelecer um relacionamento forte ou fraco com a criatividade em função das soluções que almeja.

Alguns pesquisadores começaram a tentar medir aos estímulos e os obstáculos ambientais à criatividade, entre eles Amabile & Grysikewics (1989), que apresentaram um instrumento denominado *Work Environment Inventory* (WEI) que é composto de seis escalas que descrevem estímulos (liberdade, trabalho desafiante, recursos

suficientes, encorajamento do supervisor, suporte do grupo de trabalho e encorajamento organizacional) e duas que descrevem obstáculos (impedimentos organizacionais e pressão no trabalho).

### *Criatividade nas organizações*

A criatividade manifesta-se nas organizações de diferentes formas: nas pessoas que ali trabalham, nos processos internos, no clima que essas empresas geram sobre o funcionário, entre outras.

De acordo com Alencar (1996), o interesse pela criatividade por parte das organizações se deve principalmente à necessidade de sobrevivência e expansão, de modo que as organizações buscam diversificar produtos, antecipar demandas de mercado, recrutar e reter talentos e melhorar a qualidade de seus bens e serviços. E para tudo isso, a autora acredita que o uso da criatividade é essencial.

Wechsler (1993) afirma que para entender a criatividade dentro de uma organização, quatro elementos da estrutura organizacional devem ser analisados: (I) a estrutura, ou seja, a forma como a organização é constituída, o seu tamanho, sua especialização e sua forma de administrar; (II) os funcionários, ou o elemento humano na organização, que participa com seus valores, seus objetivos e motivações, atuando em papéis diversos, exercendo liderança ou não sobre outros indivíduos da mesma organização; (III) o ambiente da empresa, que também pode ser chamado de clima organizacional e como fio visto engloba a postura da empresa em relação à criatividade, os relacionamentos, as responsabilidades, as recompensas, as diferenças, a estabilidade do emprego, etc.; e (IV) a informação, vista como um elemento muito importante em qualquer mudança que se queira realizar dentro de uma organização, pois os meios de comunicação devem estar sempre abertos ao diálogo para que se possa discutir a respeito de novas ideias, novas opiniões, fazendo o fluxo de informação ser dinâmico.

Nota-se, portanto, que a criatividade tem uma ampla relação com as organizações – bem como com os empreendedores – e tende cada vez mais influenciar o cenário micro (e macro) econômico nos próximos tempos. Infelizmente, constata-se que a maioria das empresas preconiza instrumentos avançados de gestão, deixando a criatividade em segundo plano. Elas somente valorizam e dão

espaço para criatividade, quando se sentem pressionadas a modificar ou se adaptar a novas demandas, ou seja, numa situação esporádica de urgência.

### 3.3 Inovação

“A inovação é a criação de mudança intencional, informada e dirigida” Alves (2004) apud Caulliraux et al. (2006)

Muito tem se falado sobre a importância da criatividade como fonte da inovação e do sucesso no longo prazo das organizações. O uso dos recursos disponíveis, onde a criatividade dos recursos humanos se destaca, aparece como condição para o enfrentamento da globalização, da competição e das mudanças.

Alencar (1998) destaca as características do ambiente de trabalho dentre os fatores ambientais que influenciam e inspiram o indivíduo, sendo que distintas são as condições deste ambiente que podem contribuir para promover a criatividade ou inibir a sua expressão.

Inovar é um pressuposto da atualidade para manter-se competitivo, estável e “vivo” no mercado. Não é mais possível acreditar que uma organização ou empresa que se mantém estática consiga satisfazer a necessidade de surpreender o que a realidade atual requer.

Alencar (2010) apud Maria de Fátima Bruno Faria, que diz ser importante que as organizações invistam em ações destinadas à inovação em estratégias que estimulem as pessoas a serem criativas no ambiente de trabalho, pois a criatividade é a base da inovação.

A gestão de pessoas está intimamente atrelada à conquista de indivíduos que consigam entender e interpretar as necessidades do mercado de uma forma inovadora, que se torne um diferencial competitivo para a sustentabilidade da organização.

Schumpeter (1988) descreve a inovação como um conjunto de evolução que altera e melhora os métodos, criando novas formas de organização no trabalho. Assim, podemos entender que a inovação está intrinsecamente ligada a criatividade, pois, ambas podem ser entendidas como fazer algo de forma nova, diferente, melhor e, quem sabe, até então não pensada.

### 3.4 Inovação e Criatividade através da arte

Segundo Drucker (1998), a criatividade possibilita a implementação de inovações de produtos e processos, inovações de gestão, inovações no mercado e no posicionamento da empresa, o que permite dizer que o potencial criativo transpassa muito os meros insights para criação de um novo produto.

Por outro lado, Levitt (1986) afirma que é certamente mais fácil converter a criatividade em inovação em um setor como o de publicidade, do que em uma empresa que opera com processos elaborados de produção, longos canais de distribuição e uma situação administrativa complexa. O grande desafio do projeto aplicativo é superar essa dificuldade apontada por Levitt, e desenvolver um modelo de gestão que maximize o potencial criativo em todos os setores da economia.

E Stoner & Freeman (1999) afirmam que a inovação é uma solução criativa aplicada para problemas e oportunidades detectados pela empresa. Os autores defendem que enquanto criatividade implica na geração de uma nova ideia, a inovação se refere à aplicação dessa ideia. Para os autores, os conceitos de criatividade e inovação estão intrinsecamente interligados, apesar de diferenciados. Além deste, outros autores evidenciam a relação entre criatividade e inovação: para Pereira Filho (1996) apud Colossi (2004) a inovação seria construída a partir do conceito de criatividade e a define como um processo de geração de mudanças e de introdução de novidades em contextos sociais. Colossi (2004) cita ainda Lemos e Mazzilli (2000), que concordam que inovação decorre da criatividade; e Bruno-Faria e Alencar (1996) que adotam a perspectiva de que criatividade é condição para que a inovação ocorra.

## **4 ATIVIDADE REALIZADA**

A Unidade do SEST SENAT escolhida para aplicar nosso modelo de gestão foi a de Uruguaiana. Uruguaiana é um município situado no extremo ocidental do estado do Rio Grande do Sul, junto à fronteira fluvial com a Argentina e Uruguai. A Entidade iniciou suas atividades no município de Uruguaiana em dezembro de 1997, durante 10 anos realizou suas atividades anexo ao Posto de Combustível e em dezembro de 2007 inaugurou sua Unidade própria, localizada na fronteira com a Argentina, porta

de entrada do MERCOSUL e onde está localizado o maior Porto Seco da América Latina.

O SEST SENAT conta com uma estrutura completa e moderna com 10.370m<sup>2</sup> da área total e 5.962,47 m<sup>2</sup> área construída, proporcionando aos trabalhadores em transporte, seus dependentes e a comunidade desenvolvimento profissional, qualidade de vida, atendimento à saúde, esporte, cultura, lazer e além de oferecer diversas ações educativas, culturais e socioambientais que são realizadas durante o ano.

A unidade possui atualmente 32 colaboradores, que atendem a 09 municípios de Fronteira Oeste, sendo eles Uruguaiana, Itaqui, Barra do Quaraí, Quaraí, Alegrete, Rosário do Sul, Santana do Livramento, Maçambará e Manoel Viana.

Para a aplicação da gestão da criatividade e inovação foram selecionados, aleatoriamente, 19 colaboradores da Unidade de diferentes setores e cargos - com diferentes níveis de escolaridade - para participar das atividades propostas.

Selecionados os participantes, o gestor da Unidade aplicou - uma semana antes da dinâmica da arte - uma pesquisa para avaliar a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Estes índices serão apresentados logo abaixo em comparação a segunda aplicação desta pesquisa.

Em 12 de agosto de 2016, realizamos a dinâmica, que iniciou com a apresentação do diretor relatando a intenção do projeto aplicativo, e uma breve introdução das atividades que seriam realizadas e seus objetivos.

Na sequência os colaboradores assistiram uma palestra sobre criatividade e inovação apresentada pela psicóloga Ana Paula Schiavi Celestino Alves. Nesta palestra a psicóloga já introduziu os princípios, conceitos ou ideias de inovação, criatividade e interação com o ambiente de trabalho.

Dando seguimento nas atividades do dia os colaboradores participantes foram divididos em 4 (quatro) grupos, onde cada grupo recebeu uma placa de isopor, argila, tinta, palitos de picolé, entre outros. Com este material as equipes foram desafiadas a

produzirem uma obra com "criatividade", onde os grupos em consenso expusessem algo de forma criativa e que envolvesse todos da equipe.

A reação inicial foi de surpresa, aliada imediatamente surgiu a dúvida: O que fazer? Inicialmente foram conversas, timidez, dúvidas, e aos poucos, um por um, foram colocando a mão na massa, e, em questão de alguns minutos, percebeu-se a equipe motivada e integrada na realização da atividade.

Logo após o término da atividade, foram solicitadas às equipes apresentarem e comentarem sobre a atividade.

### **Equipe 1: "Ponte para unir o SEST ao SENAT"**



Fig. 1 Ponte para unir o SEST ao SENAT

A equipe iniciou sua exposição relatando que a sugestão da ponte foi acatada por unanimidade, disseram que a figura da ponte remete ao significado de 'unir uma coisa a algum lugar', e a escolha se deu pelo fato de ter sido a primeira oportunidade que tiveram em trabalhar juntos, pois o grupo era composto por pessoal que trabalha na área administrativa, da saúde, esporte, instrutores e portaria, alguns colaboradores do SEST e outros do SENAT.

O SEST Serviço Social do Transporte e o SENAT Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte, apesar de estarem localizados no mesmo endereço são duas entidades com atividades diferentes entre si, uma trabalha com a promoção social e a outra com qualificação profissional para o setor de transporte.

Percebeu-se que o grupo, apenas de trabalharem no mesmo local, apresentou um bloqueio mental, ou seja, por serem de "empresas diferentes", percebiam-se como

concorrentes. A ideia da ponte veio para ligar estes dois lados, da união das duas entidades, demonstrar que as entidades são únicas e que este convívio, esta ligação, é essencial para o trabalho do dia-a-dia.

### **Equipe 2: “Entrelaçar os dedos, representando o trabalho em equipe”**



Fig. 2 Entrelaçar os dedos, representando o trabalho em equipe

Assim como a equipe 1, a equipe 2, buscou a união, trouxe à baila o trabalho em equipe, demonstraram que apesar de serem contratados por entidades diferentes, mas que são uma só, caminham em busca de um único objetivo.

A obra de arte apresentada trabalhou com as cores, ou seja, cada esfera das entidades – administrativo, cursos, treinamentos, odontologia, psicologia, nutrição, fisioterapia - foram representadas por cores distintas, estas cores foram carimbadas com as próprias mãos dos participantes do grupo fazendo com que suas mãos se entrelaçassem buscando a união.

### **Equipe 3: “Olimpíadas do SEST SENAT”**



Fig. 3 Olimpíadas do SEST SENAT

Durante a apresentação do trabalho, a equipe 3 relatou que, num primeiro momento, ficaram ‘bitolados’, pois a muito tempo não utilizavam argila como material para atividades, a criatividade em fazer algo foi escassa. Perceberam, durante o processo, que a atividade foge da realidade das atividades diárias e que em diversos momentos agem de forma automática.

Devido ao momento que estava-se passando no país – Olimpíadas – acataram a sugestão de um colega. Logo a decisão um outro colega disse que precisavam criar uma bandeira pois “um homem tem que ter sua bandeira”. Esta bandeira, dentro das organizações, pode ser interpretada como uma missão, para onde estamos indo? Onde queremos chegar?

A Missão é a razão da existência de uma empresa ou entidade, ela abrange o propósito básico para transmitir seus valores aos colaboradores, clientes, fornecedores e também a sociedade, pois ela norteia os objetivos financeiros, humanos e sociais de qualquer organização.

Após a definição da “bandeira” vieram diversas ideias a serem colocados em prática e aos poucos o grupo foi desenvolvendo o Polo Olímpico. A equipe estava muito entrosada, não tinham ideia de qual seria o resultado final, mas todos estavam orgulhosos de suas ações e da obra de arte que haviam desenvolvido.

#### **Equipe 4: “Fronteira Parque”**



Fig. 4 Fronteira Parque

A quarta equipe informa que no início veio a dificuldade do que fazer e o como. Após algumas ideias e sugestões surgiu a figura de um parque aquático, pois a região



onde moram não tem acesso a este tipo de lazer e veem em Uruguaiana uma possibilidade de implantação de uma área como a idealizada no trabalho.

Defenderam que Uruguaiana possui águas termais e também da possibilidade de utilizar a casca do arroz como fonte de energia para aquecimento da água, tendo assim um pensamento voltado para a sustentabilidade.

Concluíram o trabalho dizendo que por muitas vezes, no dia a dia, ficam focados no trabalho e em atividades do lar que esquecem em atividade de lazer e recreação.

### **Aplicação da Pesquisa**

Na outra semana, terça-feira, aplicamos novamente a pesquisa para avaliar a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, e apurar as alterações que ocorreram no período. A expectativa era da que houvesse uma melhora na percepção do clima para a criatividade no ambiente de trabalho.

A pesquisa utilizada para esta apuração foi uma ferramenta adaptada do modelo - ICC Indicadores de Clima para a Criatividade no Ambiente de Trabalho (Bruno-Faria, M. F. In E. M. L. S. Alencar, M. F. Bruno-Faria, & D. S. Fleith (Orgs), Medidas de Criatividade: Teoria e prática (pp.113-134). Porto Alegre: Artmed (2010)) - onde utilizamos para a tabulação dos dados uma ponderação onde foi considerado 1 (um) para a alternativa mais positiva e 0 para a menos positiva ficando da seguinte forma:

Questões onde concordavam que era positivo em relação a criatividade

- Discordo plenamente peso = 0,00
- Discordo peso = 0,25
- Em dúvida peso = 0,50
- Concordo peso = 0,75
- Concordo plenamente peso = 1,00

Questões onde concordavam que era negativo em relação a criatividade:

- Discordo plenamente peso = 1,00

- Discordo peso = 0,75
- Em dúvida peso = 0,50
- Concordo peso = 0,25
- Concordo plenamente peso = 0,00

Após o levantamento dos dados apresentou-se a média das duas pesquisas, onde encontrou-se uma percepção de 0,71 na primeira pesquisa e de 0,70 na segunda. Em seguida avaliou-se o resultado em relação aos fatores considerados como estímulos à criatividade e encontramos 0,76 na primeira e 0,75 na segunda. Quanto aos fatores considerados barreiras encontramos 0,65 na primeira e 0,65 na segunda.

Por último testamos os resultados separando as questões por fatores de estímulo e de barreira na seguinte forma:

**Fatores de estímulo a criatividade – tabela 1**

Fator	Questões	1ª pesquisa	2ª pesquisa
Ambiente físico adequado	05, 10, 22, 31, 36, 40, 68 e 71	0,83	0,80
Clima social adequado entre colegas de trabalho	06, 21, 44, 46, 47, 49, 53, 55 e 70	0,75	0,76
Incentivo a novas ideias	03, 09, 13, 27, 41, 56, 63, 66 e 67	0,71	0,71
Liberdade de ação	01, 11, 12, 19, 26, 34, 38, 73 e 74	0,77	0,74
Atividades desafiantes	08, 58, 18, 72, 77 e 80	0,70	0,71
Ações da Chefia e da Organização em Apoio a Novas Ideias	02, 03, 04, 23, 32, 34, 39, 51, 56, 63 e 69	0,74	0,72
Disponibilidade de Recursos Materiais	05, 31, 60 e 68	0,80	0,80

**Fatores de barreira à criatividade – tabela 2**

Fator	Questões	1ª pesquisa	2ª pesquisa
Bloqueio da chefia imediata	42, 49, 50, 52, 53, 54 e 62	0,69	0,75
Excesso de Serviços e Escassez de Tempo	07, 15, 24, 37, 58, 59, 65, 79 e 81	0,60	0,61
Resistência a Ideias Novas	14, 16, 17, 25, 28 e 30	0,69	0,69
Problemas Organizacionais	33, 35, 43, 45, 57, 61, 64, 75 e 78	0,61	0,55

## 5 CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS

Após a aplicação da dinâmica tínhamos a expectativa de que o grupo de colaboradores teriam mudado em alguma proporção a percepção sobre a condição de criatividade, seja em relação as próprias habilidade seja em relação ao ambiente. Não foi o que os resultados nos demonstraram.

Após a análise dos resultados notamos que não tivemos alteração na percepção dos participantes do experimento em relação a criatividade após o workshop. Apenas no que se refere a “Bloqueio da chefia imediata” encontramos uma melhoria significativa (passou de 0,69 para 0,75) mas que considerando que o fator “Ações da Chefia e da Organização em Apoio a Novas Ideias” piorou (passou de 0,72 para 0,70) e com a incoerência de outras alterações pode ser apenas uma alteração isolada por deficiência do instrumento ou algum engano.

Nos parece que a dinâmica, por mais que tenha sido bastante proveitosa, ao final de 4 dias não demonstrou efetividade.

Segundo Patrick Lencioni em "Os 5 Desafios das Equipes: uma fábula sobre liderança":

*“Exercícios experienciais em equipe. Circuitos de cordas e outras atividades experienciais em grupo parecem ter perdido parte de seu brilho nos últimos tempos. Mesmo assim, muitas equipes os utilizam, na tentativa de criar um ambiente de confiança. E, embora haja alguns benefícios derivados de rigorosas e criativas atividades ao ar livre envolvendo apoio e cooperação coletivos, esses benefícios nem sempre se manifestam diretamente no mundo do trabalho. Dito isso, **os exercícios experienciais em equipe podem ser ferramentas valiosas para incrementar o trabalho em grupo desde que se enquadrem em processos mais essenciais e relevantes.**”*

A nossa percepção pelos depoimentos e pela situação do clima organizacional após o workshop é de que atividades desafiadoras, como as que utilizam a arte como agente motivador, são importantes quando incluídas em um processo em que haja continuidade de atividades e alinhamento com a estratégia de gestão da organização.

Não foi possível evidenciar que a atividade artística proposta de uma forma desafiadora muda por si só a percepção dos colaboradores. No caso específico de unidade do SEST SENAT de Uruguaiana ficou a decisão de continuar com as ações para motivar em cada colaborador um espírito de criação e de trabalho em equipe, que se por si só não traz um aumento de resultados torna o ambiente de trabalho mais aberto e mais feliz.

Em qualquer futura pesquisa que queira buscar clarear as dúvidas que se originaram desta pesquisa indicaríamos:

- Incluir um grupo maior de colaboradores;
- Aplicar o instrumento de pesquisa em 3 momentos: Antes, imediatamente depois e após 3 dias.
- Manter uma continuidade com outras ações com atividades desafiadoras dentro de exercícios experienciais em equipe

Segundo Lencioni (2002) existem cinco disfunções que formam um modelo inter-relacionado em que a suscetibilidade a apenas uma delas pode ser letal para o sucesso de uma equipe. As disfunções são: Falta de CONFIANÇA, Medo de CONFLITOS, Falta de COMPROMETIMENTO, Evitar RESPONSABILIZAR os outros e Falta de atenção aos RESULTADOS.

Considerando que Lencioni (2002) aponta que a primeira disfunção é a Falta de Confiança, e que ela é a base de um bom trabalho de desenvolvimento de equipes, atividades desafiadoras com “arte”, como a que implementamos, servem para buscar um aumento da confiança entre os membros de uma equipe e, com outras abordagens em paralelo, reforçar o espírito de equipe com criatividade e busca de soluções inovadoras.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. M. L. S. A Gerencia da Criatividade. 1 ed. São Paulo. Makron Books, 1996.
- ALENCAR. E. M. L. S. Criatividade (segunda edição). Brasília: Editora da Universidade de Brasília. 1995; \_\_\_ o A gerência da criatividade. São Paulo: Makron Books. 1996; AMABILE, T. M. Discovering the unknowable, managing ther unmanageable. In: C. M. Ford & D. A. Gioia (Eds.), Creative action in organizations. Londres: Sage Publications. 1995;
- Alencar, E. M. L. S.; Bruno-Faria, M. F.; Fleith, D. S. (Org.). Medidas de Criatividade. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- ALENCAR, Eunice M. L. Soriano. Promovendo um Ambiente Favorável à Criatividade nas Organizações, In RAE - Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 38, n. 2, p. 18-25 Abr/Jun. 1998
- AMABILE, T. M. & GRYSKIEWICS, N. D. The creative environment Scales: Work Environment Inventory. Creative Reserch Journal, n.2, p.231-253, 1989
- BILICH, Feruccio. “Gestão da Criatividade, Inovação e Conhecimento”. In: FERREIRA, Manuel Alberto M.; MENEZES, Rui; CANTANAS, Fernando; et al., Temas em Métodos Quantitativos, 1 ed. Capítulo 1, Lisboa, Portugal, Editora Silabo, 2004.
- BRUNO-FARIA, M. F. & ALENCAR, E. M. L. S. Estimulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. Revista de Administração, V. 31, no. 2, p. 50 - 61, 1996;
- CANONGIA, Claudia, SANTOS, Dalci Maria, SANTOS, Marcio Miranda, et al. “Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. ” Revista Gestão & Produção. v.11, n.2, pp. 1-20, 2004.
- CAULLIRAUX, Heitor Mansur; SANTOS, Paulo Henrique; SELDIN, Renata. “Como alavancar a inovação com um modelo de gestão de incubadoras de empresas”.183 Disponível em: <<http://www.gpi.ufrj.br/pdfs/artigos>>. Acesso em: 20 de abril de 2006.
- COLOSSI, Luciano. Características de Ambientes Organizacionais Orientados ao Comportamento Criativo. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- CSIKSZENTMIHALYI, Nihaly. Society, culture, and person: A systems view of creativity, In R. Sternberg (Ed.). The nature of creativity. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1988, p. 336.
- DRUCKER, Peter. Introdução à administração. 3 ed., São Paulo, Editora Pioneira, 1998.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. *Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria*. 1 ed., Rio de Janeiro, Campus, 1995.

FONSECA, Carlos Alberto Monsores. *Criatividade e Comprometimento Organizacional: Suas Relações com a Percepção de Desempenho no Trabalho*. 177 Dissertação (Mestrado de Administração), Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 2001.

GIL DA COSTA, Maria Helena. "Porque a Criatividade está na Moda, ou Porque antes de Ser Professor sou Pessoa", *Revista Sonhar*, v. 8, n. 1, pp. 125-141, Braga, setembro/dezembro de 2000.

Hin, M. A. *The creative organization; Tomorrow's survivor*. *Journal of Creative Behavior*, v.9, n. 4, p. 263-290, 1975;

KAO, John. *Jamming: A Arte e a Disciplina da Criatividade na Empresa*. 1 ed., Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997.

KNELLER, George. F. *Arte e ciência da criatividade*. Tradução de REIS, José. 5 ed. São Paulo, IBRASA, 1978.

LEMOES, Cristina. "Inovação na era do conhecimento", *Parcerias Estratégicas*, v. 1, n. 08, pp.157-179, 2000.

LEVITT, Theodore. "Criatividade não é suficiente". In: *Coleção Harvard de Administração*, v. 2, *Coleção Harvard de Administração*, Nova Cultural, pp. 29- 49, São Paulo, 1986.

LOCKE, E. A. & KIRKPATRICK, S. A. *Promoting creativity in organizations*. Em C. M. Ford & D. A. Gioia (Eds.), *Creative action in organizations*. Londres: Sage Publications, 1995.

MASI, Domenico. *O Ócio Criativo*. 4 ed., Rio de Janeiro, Editora Sextante, 2000.

MINISTÉRIO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA. *Ciência, Tecnologia e Inovação: desafio para a sociedade brasileira - Livro Verde*, Ministério da Ciência e Tecnologia, Brasília, 2000.

MYTELKA, Lynn. "A Role for Innovation Networking in the Other 'Two-Thirds'". *Futures*, v.85, n.1, pp. 694 – 712, 1993.

PAROLIN; Sonia Regina. *A Criatividade nas Organizações: Um estudo Comparativo das Abordagens Sociointeracionistas de Apoio à Gestão Empresarial*. *Caderno de Pesquisa em Administração*, v. 10, n. 1, pp. 09-26, 2003.

PEREIRA Breno Augusto D.; MUSSI; Carlos Wolowski; KANBEEN; Alcina. "A Influência da Criatividade para o Sucesso Estratégico Organizacional". In: *23º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, v. 1, pp. 01-10, Foz do Iguaçu, setembro de 1999.

PREFEITURA MUNICIPAL DE URUGUAIANA. Disponível em <http://www.uruguaiana.rs.gov.br>. Acessado em: 13 de outubro de 2016.

SCHUMPETER, Joseph A. Capitalismo, Sociedade e Democracia. 1 ed. São Paulo, Abril Cultural, 1988.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina. 9 ed. São Paulo, Best Seller, 1990.

SEST SENAT. Disponível em <http://www.sestsenat.org.br>. Acessado em: 13 de outubro de 2016.

SILVEIRA, Bueno. Minidicionário da Língua Portuguesa/Silveira Bueno. – 2 ed. – São Paulo: FDT, 2007.

STONER, James; FREEMAN, R. Edward. Administração. 1 ed. Rio de Janeiro, L.T.C., 1999.

TEPASSE, Fernando. "Caminhos para a Cena: desenvolvendo teatro de qualidade na escola". Bom Princípio, RS: FAC, 2012.

VALLADARES, Angelise; FILHO, José Garcia Leal. "Gestão Contemporânea de Negócios: Dimensões para Análise das Práticas Gerenciais à Luz da Aprendizagem e da Participação Organizacionais", Revista da FAE – Faculdade Católica de Administração e Economia, v. 6, n. 2, pp. 85 – 95, 2003.

VOLPATO, Maricília; CIMBALISTA, Silmara. "O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações", Revista da FAE – Faculdade Católica de Administração e Economia, v.5, n.3, pp.75-86, Curitiba, 2002.

WECHSLER, Solange Muglia. "*Issues on Stimulating Creativity in the Schools: a South American Perspective*". In: ISAKSEN, Scott G. et al. *Nurturing and Developing Creativity: The Emergence of a Discipline*. Nova Jersey, Ablex Publishing Corporation, 1993.

## ANEXOS

		Discordo Plenamente	Discordo	Em dúvida	Concordo	Concordo Plenamente		Discordo Plenamente	Discordo	Em dúvida	Concordo	Concordo Plenamente	
	<b>Pesquisa -----&gt;</b>	<b>1ª Etapa</b>						<b>2ª Etapa</b>					
1	Meus superiores hierárquicos confiam em meu trabalho	0	0	0	9	10	88%			1	10	8	84%
2	Minha iniciativa é valorizada no ambiente onde trabalho	0	0	2	12	5	79%			3	10	6	79%
3	O(s) meu(s) chefe(s) estimula(m) os seus funcionários na busca de novas ideias e soluções para os problemas da organização	0	1	3	7	8	79%		1	2	11	5	76%
4	Recebo orientações adequadas a realização das tarefas sobre minha responsabilidade	1	0	3	10	5	74%		1	1	6	11	86%
5	Eu tenho recursos materiais de que necessito para a realização de meu trabalho	0	0	1	5	13	91%			1	6	12	89%
6	Há muita rivalidade entre grupos da minha organização	10	6	2		1	82%	4	12	3			76%
7	Não tenho tempo para experimentar novas formas de trabalho	4	6	5	3	1	62%	3	9	3	3	1	63%
8	Sinto que realizo trabalhos importantes para a organização	0	0	0	8	11	89%				13	6	83%
9	Meu chefe imediato não reúne os seus funcionários para discutir os problemas do setor	9	8	2	0	0	84%	8	6	1	3	1	72%
10	É lenta a obtenção de materiais de que necessito para o desenvolvimento de minhas tarefas	8	9	0	2	0	80%	5	11	2		1	75%
11	No meu grupo de trabalho tenho liberdade para expor minhas ideias	0	1	0	9	9	84%			1	15	3	78%
12	Sinto-me à vontade para expor as minhas ideias aos meus colegas de trabalho, por mais ridículas que possam parecer	0	0	1	8	10	87%			2	13	4	78%
13	As pessoas são encorajadas a experimentar novas formas de executar o seu trabalho	0	1	3	12	3	72%	1	1	5	8	4	67%
14	As pessoas com mais tempo na organização têm resistência em aceitar sugestões dos mais novos	2	8	4	4	1	58%	4	6	4	3	2	59%
15	Os prazos para a realização das tarefas são muito curtos	4	10	3	1	1	70%	3	8	4	3	1	62%
16	Os chefes não se arriscam a tentar novas alternativas de trabalho	5	9	4	0	1	72%	1	14	2	1	1	67%
17	As pessoas que apresentam opiniões diferentes dentro do grupo, não são bem aceitas	3	12	2	1	1	70%	5	10	4			76%



18	As tarefas que realizo no meu trabalho exigem o melhor de mim	0	0	1	9	9	86%		2	1	9	7	78%
19	Tenho liberdade para decidir como realizar as tarefas a mim atribuídas	0	0	0	12	7	84%	1			13	5	78%
20	Os chefes acreditam na capacidade criativa dos colaboradores de sua unidade	0	0	3	8	8	82%			3	13	3	75%
21	No meu grupo de trabalho, as pessoas mostram boa vontade de ajudar uns aos outros	0	2	1	11	5	75%			3	13	3	75%
22	Disponho do mobiliário de que necessito em meu local de trabalho	0	0	0	12	7	84%			1	13	5	80%
23	O(s) meu(s) chefe(S) diz(em) claramente o que espera(m) de mim	0	1	3	9	6	76%		2	3	9	5	72%
24	Há falta de pessoal para a realização dos projetos	4	8	3	2	2	63%	3	9	4	3		66%
25	Os funcionários que discordam de seus chefes são mal vistos	5	11	2	1		76%	5	8	4	2		71%
26	Sinto-me à vontade para agir de forma diferente do(s) meu(s) chefe(s)	1	5	5	7	1	53%	1	3	3	11	1	61%
27	Sou solicitado(a) a dar sugestões quanto ao aprimoramento dos serviços prestados aos clientes		1	3	13	2	71%		3	2	14		64%
28	Os funcionários são acostumados a receber ordens, e não a dar ideias	3	12	1	2	1	68%	4	10	2	3		70%
29	Sinto-me à vontade para agir de forma diferente dos meus colegas	2	1	3	12	1	62%		4	1	13	1	64%
30	Os colegas consideram uma atitude arriscada quando tento apontar uma ideia nova no grupo de trabalho	2	11	5	1		68%	1	14	4			71%
31	Disponho de recursos tecnológicos necessários ao exercício de minha funções como, por exemplo, telefone, computador, outros.		2	2	5	10	80%			1	13	5	80%
32	O(s) meu(S) chefe(S) valorizam as contribuições individuais dos funcionários	1	1	1	11	5	74%		4	2	9	4	67%
33	Há excesso de burocracia a cumprir na organização onde trabalho	2	11	3	3		66%	1	9	1	6	2	51%
34	Meu(S) chefe(s) aceita(m) ideias diferentes das deles		1	2	14	2	72%		2	4	11	2	67%
35	As pessoas, na organização onde eu trabalho, estão preocupadas em proteger os seus "territórios"	1	5	6	5	2	53%	1	9	5	3	1	42%
36	Disponho do espaço físico suficiente para guardar meu material de trabalho				10	9	87%				14	5	82%
37	A minha organização me dá o tempo de que necessito para desenvolver ideias novas		1	4	11	3	71%		2	2	12	3	71%
38	As pessoas que erram são humilhadas pelas chefias	13	6				92%	12	5	2			88%
39	O(s) meu(s) chefe(s) faz(em) críticas construtivas aos seus funcionários	1	1	4	12	1	64%	2		6	10	1	61%
40	O espaço físico no local de trabalho é insuficiente para o número de funcionários	11	7		1		87%	10	8			1	84%

41	Sou estimulado(a) a enfrentar desafios em busca de novas soluções para os problemas	1	2	3	12	1	63%		2	3	13	1	67%
42	Meu chefe imediato tem receio de que eu apresente melhor desempenho do que ele no trabalho	9	8	2	0		84%	8	8	3			82%
43	As tradições e regras vigentes dificultam a introdução a inovações	3	9	5	1	1	66%	1	11	2	5		61%
44	O clima de descontração em meu grupo de trabalho, facilita o relacionamento entre as pessoas		1		10	8	83%		1		12	6	80%
45	Há dificuldades na comunicação entre os órgãos que criam as normas e aqueles que às executam	1	9	3	4	2	46%	1	7	7	4		43%
46	Há excesso de competição entre os membros do meu grupo de trabalho	5	10	3	1		75%	3	13	3			75%
47	O clima entre os colegas é de confiança e respeito mútuo		1	3	9	6	76%		1	2	14	2	72%
48	As pessoas repetem os modelos por longo tempo utilizados na execução de suas tarefas		5	6	7	1	55%	1	3	7	7	1	55%
49	Quando proponho uma ideia nova, há sempre alguém que se apossa dela como se fosse sua	1	11	4	3		63%	5	13	1	0	0	80%
50	As pessoas, no local onde eu trabalho, se apegam tanto a seus cargos que esquecem das metas da organização		9	6	3	1	55%	3	13	3			75%
51	Na minha organização, as metas de trabalho são claras e bem definidas		1	1	11	6	79%		1	1	14	3	75%
52	Não tenho liberdade de decidir sobre a forma de como desenvolver minhas tarefas	4	10	2	2	1	68%	2	13	2	2		70%
53	Dar uma ideia nova no meu grupo de trabalho é entendido como exibicionismo por parte de quem a apresenta	4	14		1		78%	2	16	1			76%
54	Os chefes consideram mais adequadas as soluções dos problemas por eles apresentadas	1	10	4	4		61%	2	8	3	6		58%
55	As pessoas, no meu grupo de trabalho, se sentem responsáveis pelas tarefas que executam	1			15	3	75%				16	3	79%
56	Há reuniões para avaliação das ações realizadas		2	2	10	5	74%		3	1	9	6	74%
57	Por motivos políticos projetos são rejeitados	4	7	6	2		67%	4	5	7	3		63%
58	As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realiza-las	1	5		10	3	38%	1	6	1	10	1	45%
59	As atividades pelas quais sou responsável exigem mais tempo do que disponho	1	11	2	3	2	58%	1	11	1	3	3	55%
60	No meu ambiente de trabalho, tenho as informações de que necessito para a execução das tarefas			4	12	3	74%			2	14	3	76%
61	Há excesso de instruções e normas a serem seguidas	3	10	4	2		68%	2	8	3	5	1	57%
62	Meu chefe imediato bloqueia minhas iniciativas no trabalho	5	10	3	1		75%	5	11	3			78%

63	O(s) meu(s) chefe(s) me parabeniza(m) quando desempenho bem as minhas atividades		1	4	11	3	71%	1	1	5	11	1	63%
64	Toda a tentativa de mudança encontra resistência	3	10	5	1		70%	2	13	3	1		71%
65	O excesso de serviços impedem que eu tenha tempo de refletir sobre o melhor modo de realizá-los	1	9	4	1	4	53%	2	12	1	2	2	63%
66	O meu grupo de trabalho incentiva cada um de seus membros a expor o que pensa		2	4	12	1	66%			2	14	3	76%
67	Meus colegas de trabalhos me incentivam na produção de novas ideias		4	3	12		61%			3	13	3	75%
68	Há escassez de equipamentos para as atividades que realizo no trabalho	5	11	2		1	75%	3	13	1	2		72%
69	Ocorrem reuniões com a finalidade de buscar soluções conjuntas para os problemas		3	2	9	5	71%		3	3	7	6	71%
70	Há ciúmes dos colegas quando sou mais requisitado(a) do que eles pelos meus superiores hierárquicos	3	9	6	1		68%	3	10	6			71%
71	O barulho em meu ambiente de trabalho, é prejudicial ao desempenho de minhas tarefas	6	12			1	79%	4	13	2			78%
72	Algumas tarefas exigem de mim a criação de novas maneiras de realizá-las	1	2	1	14	1	66%		1	3	15		68%
73	Sinto-me vigiado(a) enquanto realizo minhas atividades de trabalho	4	13	1	1		76%	3	13	2		1	72%
74	Tenho liberdade para questionar as ordens dadas		2	3	13	1	67%	1	2	2	10	4	68%
75	Na minha organização, a problema políticas que afeta a sua eficiência	3	9	5	2		67%	3	8	7	1		67%
76	Para se implementar uma ideia nova, são necessários ter a aprovação de vários níveis hierárquicos		3	3	12	1	64%	1	4	3	11		57%
77	Tenho o habito de debater ideias com os colegas, na busca de soluções para os problemas diárias		2		14	3	74%			1	15	3	78%
78	As pessoas preocupam-se em demasia com as críticas negativas aos seus trabalhos		8	4	6	1	50%		3	6	10		41%
79	As normas na minha rotina de trabalho dificultam o exercício de minhas funções	3	13		2	1	70%	4	11	2	1	1	71%
80	Sinto necessidade de buscar novos conhecimentos, afim de realizar as tarefas a mim atribuídas		3	2	12	2	67%		1	2	13	3	74%
81	Os curtos prazos para a realização das tarefas prejudicam a sua qualidade	2	6	1	9	1	49%	2	7	1	7	2	50%
	TOTAIS	167	425	200	517	230	71%	145	442	204	569	179	70%