



**Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Mestrado em
Psicologia**

**A RELAÇÃO ENTRE CONDIÇÕES PARA CRIAR E
SATISFAÇÃO NO TRABALHO:
O CASO DE PESQUISADORES DE UMA EMPRESA PÚBLICA**

**Autora: Giovana Zappalá Porcaro Sousa
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Cláudia Cristina Fukuda
Co-orientadora: Prof.^a Dr^a. Maria de Fátima Bruno-Faria**

**Brasília - DF
2013**

GIOVANA ZAPPALÁ PORCARO SOUSA

**A RELAÇÃO ENTRE CONDIÇÕES PARA CRIAR E SATISFAÇÃO NO
TRABALHO: O CASO DE PESQUISADORES DE UMA EMPRESA PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Universidade Católica de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientadora: Dra. Cláudia Cristina Fukuda

Co-orientadora: Dra. Maria de Fátima Bruno-Faria

Brasília
2013

12,5 cm

S725r Sousa, Giovana Zappalá Porcaro.
A relação entre condições para criar e satisfação no trabalho: o caso de pesquisadores de uma empresa pública. / Giovana Zappalá Porcaro Sousa – 2013.

174 f.; il.: 30 cm

Dissertação (mestrado) – Universidade Católica de Brasília, 2013.

Orientação: Prof.^a Dr.^a Dra. Cláudia Cristina Fukuda

Coorientação: Prof.^a Dr.^a. Maria de Fátima Bruno-Faria

1. Eficiência organizacional. 2. Satisfação no trabalho. 3. Qualidade de vida no trabalho. 4. Criatividade. 5. Empresa pública. I. Ribeiro, Maria Alexina, orient. II. Bruno-Faria, Maria de Fátima, coorient. III. Título.

CDU 005.583.1:331.4

7,5 cm



Dissertação de autoria de NOME DO ALUNO, intitulada “TÍTULO DA DISSERTAÇÃO”, apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em (Nome do Curso) da Universidade Católica de Brasília, em (data de aprovação), defendida e aprovada pela banca examinadora abaixo assinada:

Prof. Titulação Nome
Orientador
Curso/ Programa - UCB

Prof. Titulação Nome
Curso/ Programa - UCB

Prof. Titulação Nome
Curso/ Programa - UCB

Dedico este trabalho à minha filha,
Mariana, e ao meu esposo, Marcelo.

AGRADECIMENTOS

A dissertação é, por seu objetivo acadêmico, um trabalho individual. Contudo, recebi diversas contribuições para este trabalho e sou grata por isso. Por essa razão, meus sinceros agradecimentos:

À Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) pela oportunidade de cursar o mestrado, pelo apoio e pelo incentivo para esta pesquisa e para o meu desenvolvimento. Em especial, ao meu Departamento de Gestão de Pessoas e à minha equipe da Coordenadoria de Apoio à Estratégia e ao Desempenho pelo incentivo, pela compreensão nas minhas ausências, pela torcida e pela amizade. A Rosa e a Cleunice, ambas da Coordenadoria de Atendimento à Sede, pelas orientações, pelo apoio, pela gentileza e pela torcida.

A todos os pesquisadores que participaram da pesquisa respondendo ao questionário. Obrigada por dedicarem tempo ao meu trabalho. Divido, com vocês, o resultado dele!

Ao meu primo Claudio, a Vera Duran, a Rosana, a Cecília, a Antônio Isidro, a Tati e a Ana. Aos amigos que leram o projeto ou que, de alguma forma, colaboraram com seus ensinamentos. As orientações que me deram serviram para reflexões e para melhorias na pesquisa. Muito obrigada!

Aos queridos professores do mestrado, Vicente Faleiros, Bené, Cida Penso, Alexina, Erenice, Gislane, Lêda e Cláudia Fukuda por todos os ensinamentos e questionamentos, pelas reflexões, pela dedicação, pelo exemplo e pelo apoio. Nas suas aulas, pude quebrar paradigmas, rever posições, aprender a aprender, questionar e sair sem respostas fechadas. Muito obrigada! Agradeço também a Mara, que foi um apoio para tudo dentro da UCB, sempre disponível e pronta para ajudar. Marita, obrigada!

Aos colegas do mestrado pela companhia, pela troca e pelo incentivo. Em especial, ao meu companheiro de jornada, Henrique, por estar presente para dividir comigo as alegrias e as angústias de cursar um mestrado.

Às professoras da Banca de Qualificação, Lêda, Gislane, Cláudia e Fátima pelas orientações e discussões e pelos posicionamentos sobre o trabalho. Com certeza, a avaliação de vocês fez o trabalho crescer ainda mais!

Aos meus familiares e a Lizi pelas compreensão e amizade. Obrigada!

Ao Faustino por todo o imenso incentivo, toda a amizade e cobrança durante o período em que foi meu conselheiro acadêmico. Obrigada pelo tempo de orientação, pelas reflexões e leituras. Com certeza, seu apoio foi fundamental para o meu crescimento. Muito obrigada!

À Lísian por ter atuado no último ano como minha conselheira acadêmica. Muito obrigada pelo apoio e pelas orientações, por me escutar e por eu poder contar com você!

À Co-orientadora, Fátima Bruno, por estar disposta a ajudar sempre, apoiando e colaborando. Fátima, mesmo de longe, lá do Rio de Janeiro, fez-se presente sempre. Muito obrigada!

À minha orientadora Cláudia, que me acompanhou nesta trajetória orientando meus caminhos, estimulando meu crescimento, fazendo parte de tudo. Cláudia, tenho muito a agradecer-lhe! Como orientadora, você se tornou muito mais do que isso. Tornou-se uma grande amiga!

Estudar a criatividade focalizando apenas o indivíduo é como tentar compreender como uma macieira produz frutos, olhando apenas a árvore e ignorando o sol e o solo que possibilitam a vida.
(CSIKSZENTMIHALYI, 1988, p.18)

RESUMO

Referência: PORCARO-SOUSA, G. Z. **A relação entre condições para criar e satisfação no trabalho**: o caso de pesquisadores de uma empresa pública. 2013. 175 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós Graduação em Psicologia. Universidade Católica de Brasília. 2013.

O presente estudo teve por objetivo descrever a relação entre as condições para criar e a satisfação no trabalho de pesquisadores, considerando aspectos do indivíduo, do local de trabalho e do cargo. A pesquisa foi realizada com 367 pesquisadores de uma empresa pública de pesquisa de âmbito nacional. Adotou-se o conceito de criatividade organizacional como “criação de ideias, processos, produtos e/ou serviços novos que tragam uma contribuição valiosa para a organização ou para as pessoas que trabalham naquele contexto e que possa ser implementável” e de satisfação no trabalho como a “totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no trabalho”. Utilizaram-se dois instrumentos nacionais: o Indicadores de Condições para Criar no Trabalho (ICCAT) e a Escala de Satisfação no Trabalho (EST). O ICCAT é composto por duas escalas: condições favoráveis à criatividade, com 36 itens em 6 fatores, e condições desfavoráveis, com 24 itens em 3 fatores. Utilizou-se a EST em sua forma reduzida, com 5 fatores e 15 itens. Após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa, aplicou-se o questionário por meio de um software livre com o consentimento livre e esclarecido de todos os participantes. Para análise dos dados, recorreu-se à análise fatorial, a testes t, a correlações, à Anova (Análise de variância) e à modelagem de equações estruturais. Realizaram-se análises fatoriais confirmatórias do ICCAT e da EST, que demonstraram a estabilidade fatorial das escalas. Procedeu-se também à análise de convergência do ICCAT. Em seguida, verificou-se que, em relação às condições para criar, há maior percepção dos pesquisadores de liberdade e de desafio como aspectos favoráveis e de atuação inadequada do gestor como aspecto desfavorável. Quanto à satisfação, os pesquisadores são mais satisfeitos com a natureza do trabalho. Os resultados também demonstraram baixa relação entre condições para criar e satisfação no trabalho e variáveis sociobiográficas. Quanto às variáveis do cargo, identificou-se que pesquisadores que ocupavam função de confiança ou que estavam em coordenação de equipes tinham maior percepção de condições favoráveis para criar e satisfação com o trabalho. Quanto ao local de trabalho, identificou-se que pessoas que estão lotadas em unidades de pesquisa percebiam mais desafios e mais facilidade de comunicação, menos tempo e mais excesso de serviço que os lotados em unidades de suporte à pesquisa. Esses resultados, em geral, estão alinhados com a literatura revisada. Por fim, elaborou-se e testou-se um modelo que explica que as condições de trabalho propícias para a criatividade atuam na satisfação no trabalho de pesquisadores, ou seja, suporte do gerente imediato e liberdade de ação atuam positivamente e atuação inadequada do gestor atua negativamente na

satisfação com a chefia; liberdade de ação e bom clima entre os colegas promovem satisfação com os colegas; e atividades desafiantes promovem a satisfação com a natureza do trabalho.

Palavras-chave: Criatividade. Satisfação no trabalho. Modelagem de Equações Estruturais.

ABSTRACT

This study aimed to describe the relationship between conditions for creating and job satisfaction of researchers, considering aspects of the individual, the workplace, the job and the post. The survey was conducted with 367 researchers from a nationwide public research company. We adopted the concept of organizational creativity as "the creation of ideas, processes, products and/or new services that bring a valuable contribution to the organization or to the people working in that context and that can be implementable". For job satisfaction, the concept adopted was the "totalization of the amount of pleasurable experiences that individual who works has at work". Two national instruments were used: Indicators of the Conditions for Creating in the Workplace (ICCAT) and the Job Satisfaction Scale (EST). The ICCAT is composed of two scales: favorable conditions for creativity, with 36 items in 6 factors, and unfavorable conditions, with 24 items in 3 factors. The EST was used in its reduced form, with 5 factors and 15 items. After the project was approved by the Committee of Ethics in Research, the questionnaire was applied through a free software with the consent of all participants. For data analysis, we used factor analysis, t tests, correlations, ANOVA (analysis of variance) and structural equations. ICCAT and EST Confirmatory factor analyzes were conducted, and demonstrated the factor stability of the scales. It was also made an analysis that showed the convergence of the scales. Then it was found that, in relation to the conditions to creating, researchers consider freedom and challenge as favorable aspects and the inadequate performance of the manager as an unfavorable aspect. Regarding satisfaction, researchers are more satisfied with the nature of the work. The results also showed that there is little relationship between conditions to create, job satisfaction and socio-biographical variables. Regarding the post, we found that researchers who occupied a position of trust or who were coordinating teams had greater perception to create favorable conditions and job satisfaction. In relation to the workplace, it was found that people who are allocated in research units perceived more challenges and easier communication, less time and more overwork than those people allocated in units of support to research. In general, these results are aligned with peer-reviewed literature. Finally, it was designed and tested a model that explains that working conditions conducive to creativity at work are related to researchers' job satisfaction. In other words, the manager's support, freedom of action and adequate performance of the manager promote satisfaction with management; freedom of action and good atmosphere among colleagues promote satisfaction with colleagues; and challenging activities promote satisfaction with the nature of the work.

Keywords: Creativity. Job satisfaction. Structural Equation Modeling.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Síntese das características da criatividade no contexto organizacional ..	27
Quadro 2: Classificação dos aspectos abordados nos Modelos de Criatividade	38
Quadro 3: Dimensões dos instrumentos de criatividade	53
Quadro 4: Síntese dos conceitos de satisfação no trabalho.....	62
Quadro 5: Tipos e instrumentos encontrados no estudo de Saane et al.(2003).....	66
Quadro 6: Síntese das informações das pesquisas empíricas sobre fatores favoráveis à criatividade organizacional.....	146
Quadro 7: Síntese das informações das pesquisas empíricas de fatores desfavoráveis à criatividade organizacional	151
Quadro 8: Síntese das informações sobre instrumentos de criatividade organizacional	153
Quadro 9: Síntese das informações das pesquisas sobre Satisfação no Trabalho	155
Quadro 10: Síntese das informações sobre instrumentos de Satisfação no Trabalho	159
Quadro 11: Síntese das Informações sobre das pesquisas de Criatividade e Satisfação no Trabalho	161

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil da amostra (N = 367)	77
Tabela 2: Fatores do ICCAT, definições operacionais, exemplo de item, itens e consistência interna.....	79
Tabela 3: Fatores, definições operacionais, exemplos de item, itens e consistência interna da EST	80
Tabela 4: Fator 1 – Suporte do gerente imediato	87
Tabela 5: Fator 2 – Atividades desafiantes	87
Tabela 6: Fator 3 – Estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas ..	88
Tabela 7: Fator 4 – Clima entre colegas de trabalho.....	89
Tabela 8: Fator 5 – Liberdade de ação	89
Tabela 9: Fator 6 – Características do ambiente físico	90
Tabela 10: Fator 1 – Atuação inadequada do gerente	92
Tabela 11: Fator 2 – Dificuldades de comunicação e rigidez das normas e das regras na organização.....	93
Tabela 12: Fator 3 – Excesso de serviço e escassez de tempo.....	94
Tabela 13: Fator 1 – Satisfação com os colegas.....	96
Tabela 14: Fator 2 – Satisfação com o salário	96
Tabela 15: Fator 3 – Satisfação com a chefia	97
Tabela 16: Fator 4 – Satisfação com a natureza do trabalho.....	97
Tabela 17: Fator 5 – Satisfação com as promoções	97
Tabela 18: Correlações da validade convergente do ICCAT	99
Tabela 19: Média e Desvio Padrão dos fatores de condições favoráveis à criatividade e condições desfavoráveis à criatividade	100
Tabela 20: Média e desvio padrão dos fatores de satisfação no trabalho.....	100
Tabela 21: Teste t de função de chefia em relação às condições favoráveis para criar no trabalho	102
Tabela 22: Teste t de função de chefia em relação à satisfação no trabalho.....	103
Tabela 23: Teste t de função de gerência equipes de trabalho em relação às condições favoráveis a criar no trabalho	104

Tabela 24: Teste t de função de gerência equipes de trabalho em relação à satisfação no trabalho	104
Tabela 25: Descrição das variáveis independentes e dependentes, latentes e observadas.....	109
Tabela 26: Pesos da regressão (modelo não padronizado)	112
Tabela 27: Pesos da regressão (modelo padronizado).....	112
Tabela 28: Medidas de qualidade de ajuste	115
Tabela 29: Correlações entre os fatores de Condições Favoráveis à Criatividade .	165
Tabela 30: Correlações entre os fatores de Condições Desfavoráveis à Criatividade	166
Tabela 31: Correlações entre os fatores de Condições Favoráveis à Criatividade e fatores de Condições Desfavoráveis à Criatividade	166
Tabela 32: Correlações entre os fatores de Satisfação no Trabalho.....	167
Tabela 33: Correlações entre os fatores de Condições Favoráveis à Criatividade e Satisfação no Trabalho	168
Tabela 34: Correlações entre os fatores de Condições Desfavoráveis à Criatividade e Satisfação no Trabalho	169

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de equações estruturais da relação entre condições para criar e satisfação no trabalho	111
---	-----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1 O TRABALHO E AS CONDIÇÕES AMBIENTAIS NAS ORGANIZAÇÕES.....	21
2.2 CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	24
2.2.1 Conceitos de criatividade nas organizações e construtos correlatos	24
2.2.2 Modelos de criatividade nas organizações	28
2.2.3 Ambiente e criatividade no trabalho: pesquisas em diferentes contextos organizacionais	39
2.2.4 Medidas de criatividade nas organizações	48
2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	54
2.3.1 Conceitos de satisfação no trabalho e construtos correlatos	54
2.3.2 Relações entre Satisfação no Trabalho e outras variáveis	62
2.3.3 Medidas de satisfação no trabalho	66
2.4 AMBIENTE PARA A CRIATIVIDADE E A RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO NO TRABALHO	70
3 OBJETIVOS	74
3.1 OBJETIVO GERAL	74
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	74
4 MÉTODO	75
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA.....	75
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES	76
4.3 INSTRUMENTOS.....	77
4.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	81
4.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	81
5 RESULTADOS	83
5.1 ESTABILIDADE FATORIAL DAS ESCALAS	85
5.1.1 Análise fatorial (AF) e de consistência interna de Condições Favoráveis à Criatividade (ICCAT)	86
5.1.2 Análise fatorial (AF) e consistência interna de Condições Desfavoráveis à Criatividade (ICCAT)	91

5.1.3 Análise fatorial (AF) e consistência interna da Escala de Satisfação no Trabalho (EST)	95
5.1.4 Evidências de validade convergente do ICCAT	98
5.2 CONDIÇÕES PARA CRIAR E SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS PESQUISADORES.....	99
5.3 VARIÁVEIS SOCIOBIOGRÁFICAS E RELAÇÃO COM AS CONDIÇÕES PARA CRIAR E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO	100
5.4 VARIÁVEIS DO CARGO E RELAÇÃO COM AS CONDIÇÕES PARA CRIAR E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	102
5.5 VARIÁVEIS DO LOCAL DE TRABALHO E A RELAÇÃO COM AS CONDIÇÕES PARA CRIAR E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO	105
5.6 RELAÇÃO ENTRE CONDIÇÕES FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS PARA CRIAR NO TRABALHO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	106
6 DISCUSSÃO	116
6.1 ESTABILIDADE FATORIAL DAS ESCALAS	116
6.1.1 Condições Favoráveis à Criatividade do ICCAT	116
6.1.2 Condições Desfavoráveis à Criatividade do ICCAT	119
6.1.3 Escala de Satisfação no Trabalho (EST)	121
6.1.4 Validade convergente do ICCAT	123
6.2 CONDIÇÕES PARA CRIAR E SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS PESQUISADORES.....	123
6.3 VARIÁVEIS SOCIOBIOGRÁFICAS E A RELAÇÃO COM AS CONDIÇÕES PARA CRIAR E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO	124
6.4 VARIÁVEIS DO CARGO E A RELAÇÃO COM AS CONDIÇÕES PARA CRIAR E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	124
6.5 VARIÁVEIS DO LOCAL DE TRABALHO E A RELAÇÃO COM AS CONDIÇÕES PARA CRIAR E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO	126
6.6 RELAÇÃO ENTRE CONDIÇÕES FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS PARA CRIAR NO TRABALHO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	127
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	130

1 INTRODUÇÃO

O contexto atual das organizações é de alta competitividade e concorrência pela liderança no mercado. Toda essa concorrência é transportada para o interior das organizações, que precisam proporcionar as condições ambientais de trabalho que garantam não apenas a produtividade, mas o alcance, por parte da empresa, do saber dos empregados, de seu comprometimento, de seu envolvimento, de seu conhecimento, de seu pensar e de sua criatividade (BORGES; YAMAMOTO, 2004) na produção de produtos novos e úteis. Além disso, essas condições de trabalho devem ser sustentáveis, ou seja, devem promover uma relação satisfatória entre a empresa e o empregado de forma a tornar os colaboradores produtivos, mas também satisfeitos com o trabalho (BORGES; YAMAMOTO, 2004).

Gondim e Siqueira (2004) explicaram que as condições de trabalho são um conjunto de variáveis do ambiente que circunda o indivíduo em suas atividades laborais. Essas condições podem ser, por exemplo, físicas, incluindo a temperatura, a iluminação e os ruídos; podem ser temporais, como o horário de trabalho, os intervalos de descanso e a duração do turno de trabalho; e também podem ser sociais, envolvendo as relações com os colegas e a relação com a chefia. Bruno-Faria e Alencar (1998) informaram que ambiente de trabalho é todo o conjunto de fatores ao redor do indivíduo, inclusive as pessoas com as quais ele convive nesse ambiente.

Independentemente da abordagem teórica, a criatividade é considerada elemento essencial para as inovações (ALENCAR, 1998; BRUNO-FARIA, 2003; CHOI; ANDERSON; VEILLETTE, 2009) e para a resolução de problemas (ZHOU; HIRST; SHIPTON, 2012). Seu conceito não é consensual, sendo comum o entendimento de criatividade como a produção de algo novo e apropriado à realidade das atividades humanas (AMABILE, 1997). No âmbito das organizações, Bruno-Faria (2003) conceitua a criatividade como o processo que resulta em algo novo, útil e passível de implementação.

Considera-se que os indivíduos apresentam características que são potenciais diferenciadores para a expressão criativa e que o ambiente pode estimular ou inibir essa expressão. Assim, um dos focos deste estudo é o ambiente para a criatividade. Na revisão de literatura, identificaram-se diversos estudos que avaliaram o papel de

diferentes condições do ambiente de trabalho na estimulação da expressão criativa. Exemplos disso são pesquisas que enfocam o papel da liderança (MOSTAFA, 2005; CHEN, 2007), da cultura organizacional (MARTINS; TERBLANCHE, 2003), da pressão no trabalho (HSU; FAN, 2010) e do relacionamento com os colegas (BARCZAK; LASSK; MULKI, 2010). Outros estudos identificaram as condições do ambiente que inibem a expressão criativa, como é o caso dos estudos sobre liderança aversiva (CHOI; ANDERSON; VEILLETE, 2009) e sobre coação social (SHALLEY, 1995).

Entretanto, como dito anteriormente, além de criatividade, as organizações têm necessidade de investir em uma relação satisfatória com seus colaboradores. Isso porque essa satisfação pode viabilizar uma relação socioeconômica e interpessoal sustentável entre as pessoas e as organizações (BORGES; YAMAMOTO, 2004). Cabe ressaltar que, na revisão realizada, identificaram-se dois focos de interesse nos estudos sobre satisfação no trabalho. O primeiro objetiva atingir valor econômico por meio da hipótese de que o empregado satisfeito desempenha melhor suas atividades, é mais produtivo e proporciona melhor resultado à organização. O segundo foco se estrutura pelos atuais movimentos de qualidade de vida no trabalho, tendo sua base em pressupostos sociais, humanistas e em estudos de bem-estar laboral. Prega que o trabalhador satisfeito pode se tornar uma pessoa com mais possibilidades de ser um cidadão integrado à sociedade, à sua família e de apresentar melhores índices de saúde física e mental (SIQUEIRA; GOMIDE Jr., 2004). Além disso, esta concepção estabelece que as organizações devem manter uma relação de troca com seus colaboradores, ou seja, as empresas precisam cuidar da saúde daqueles que com ela colaboram (SIQUEIRA, 2008).

Este estudo considera a satisfação como resultante da interação das pessoas com as condições ambientais laborais e segue a concepção teórica de que satisfação é vínculo afetivo e parte relevante do bem-estar no trabalho necessário para o equilíbrio da relação do indivíduo com a organização (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). A satisfação no trabalho é conceituada como um estado emocional positivo advindo da vivência no ambiente organizacional (SIQUEIRA, 2008). Sua definição ainda é bastante discutida por ser um fenômeno complexo e atitudinal¹. Para se promover a

¹ Atitudinal – As teorias sobre atitudes (principal eixo teórico responsável pelo conhecimento psicossocial aplicado ao trabalho durante o século XX) conceituam atitudes como uma rede de sentimentos, de crenças e de tendências para agir em direção a pessoas, a grupos, a ideias e a

satisfação no trabalho, alguns estudos a relacionam a diferentes condições do ambiente organizacional, como cultura de aprendizagem e liderança (CHANG; LEE, 2007; VOLMER et al., 2011).

A revisão de literatura mostrou que tanto a criatividade, quanto a satisfação no trabalho estão relacionadas às condições do ambiente de trabalho. No recorte de literatura pesquisado para este trabalho, apenas seis artigos descreveram pesquisas sobre a relação entre criatividade e satisfação no contexto laboral. Tais artigos se relacionam a pesquisas empíricas internacionais. O primeiro deles, de Koberg e Chusmir (1987), identificou que o alinhamento entre o estilo do gestor e a cultura organizacional reflete no envolvimento do próprio gestor no trabalho, em sua propensão a sair da empresa, em suas satisfação e criatividade.

Um segundo trabalho foi feito por Berg e Hallberg (1999), os quais concluíram que supervisão sistemática e planejamento supervisionado atuam aumentando o senso de coerência e o clima para a criatividade e a satisfação, diminuindo a tensão no trabalho. Neste estudo, novamente, criatividade e satisfação são resultantes de condições de trabalho comuns relacionadas ao suporte do gestor.

Em 2000, Shalley, Gilson e Blum desenvolveram um estudo afirmando que cargos cujos trabalhos exigem maior nível de criatividade estão associados positivamente à percepção de maior autonomia, de complexidade e de menor controle organizacional. Concluíram também que, quando o cargo determina trabalhos mais criativos e a organização oferece o suporte para isso, há maior satisfação e menor rotatividade no trabalho. Ou seja, o estudo indica que, quando há maior suporte à criatividade, há também maior satisfação no trabalho.

Em 2009, Kim, Hon e Crant estudaram a criatividade atuando como mediadora entre a personalidade proativa de novos empregados e os resultados de satisfação com a carreira e de socialização. Eles encontraram que a criatividade está relacionada à satisfação na carreira e à socialização. Valentine et al. (2011) também encontraram relação entre criatividade e satisfação por meio de uma análise que indicou que os valores éticos e a criatividade do grupo estão associados positivamente e que, juntos, estimulam a satisfação no trabalho e diminuem a rotatividade.

objetos. Para essas teorias, são atitudes no trabalho: satisfação e envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional (GONDIM; SIQUEIRA, 2004).

Diferentemente dos estudos anteriores, Zhou e George (2001) apostaram na relação inversa: insatisfação no trabalho como estímulo à criatividade. Eles encontraram que a insatisfação pode agir como um gatilho para a criatividade, desde que haja necessidade de continuar na empresa e apoio organizacional para as manifestações de ideias novas. Ou seja, as condições do ambiente que produzem insatisfação no trabalho podem potencializar a criatividade se o ambiente apoia as ideias inovadoras e as pessoas têm compromisso com a empresa. Este estudo mostra que existem contextos que proporcionam a insatisfação e a criatividade, juntos.

Muitos estudos trazem, em sua introdução, importante relação entre criatividade e resultados organizacionais, por sua vez, relacionados à inovação (UDWADIA, 1990). Porém, poucos estudos investigam os resultados do ambiente de criatividade para os trabalhadores. No âmbito do contexto da criatividade, Shalley (1995) afirma que metas para trabalhos complexos que exigem criatividade interferem negativamente no resultado criativo em função das pressões social e temporal.

Considerando uma organização cuja missão seja pesquisa, desenvolvimento e inovação, que possui metas de projetos de inovação, como ficam a criatividade e a satisfação das pessoas? Além disso, nenhum desses estudos citados aponta a relação entre as condições para criar no trabalho e a satisfação no trabalho de pesquisadores, nem sequer se as condições propícias à criatividade deles promovem também satisfação no trabalho. Para pesquisadores, cujo trabalho requer como resultado, obrigatoriamente, a produção criativa, novos conhecimentos, tecnologia e inovação, quais são os fatores presentes na organização que favorecem a criatividade deles e quais a dificultam? Ademais, na presença de condições favoráveis à criatividade, os pesquisadores sentem satisfação no trabalho? Aqui se encontra a lacuna a ser suprida por este estudo.

É fato que a criatividade contribui para o que é a essência das atividades dos pesquisadores, para a geração de novos conhecimentos e tecnologias. Então, a hipótese deste estudo é a de que as condições ambientais no trabalho favoráveis para a criatividade promovem também a satisfação no trabalho desses profissionais.

A escolha de estudar a relação entre a criatividade organizacional e a satisfação no trabalho por parte de pesquisadores origina-se da importância dessa relação na atualidade, especialmente para esse grupo de profissionais que, conforme Bigliardi et al. (2012), são destaques no contexto atual no qual se reconhece a importância da geração de conhecimento. Escolheu-se relação entre o

ambiente para criar e a satisfação no trabalho porque, ao estudar o contexto atual do trabalho, identifica-se o quanto são exigidas, do trabalhador, em termos de apresentar resultados, boas ideias e colaboração. Contudo, se tal exigência for feita sem condições para promover satisfação, pode-se gerar sofrimento no trabalho.

Este estudo está organizado em sete capítulos. Após esta Introdução, o segundo capítulo é composto por uma ampla revisão da literatura. Essa revisão está dividida em quatro partes. A primeira expõe as condições ambientais de trabalho na atualidade. A segunda trata de criatividade organizacional, descreve os principais conceitos, apresenta os modelos de criatividade organizacional, as pesquisas e os estudos teóricos e empíricos acerca das condições de trabalho e a repercussão na criatividade. Finaliza expondo as medidas de percepção do ambiente para a criatividade. A terceira expõe os aspectos da satisfação no trabalho e os principais conceitos apontando elementos comuns e divergentes, relata aspectos conhecidos no ambiente que influenciam a satisfação e conclui apresentando os instrumentos de medida relacionados à satisfação no trabalho. A quarta parte trata de estudos que relacionam condições de trabalho com criatividade e satisfação discutindo os avanços e os indícios que apontam para a hipótese desta pesquisa.

Quanto aos demais capítulos, em decorrência da literatura revisada, estabeleceram-se o objetivo geral e os objetivos específicos no terceiro capítulo. O quarto capítulo detalha o método de pesquisa, descreve as características da organização, a população investigada, os participantes, os instrumentos, os procedimentos para a coleta de dados e os procedimentos para a análise de dados. No quinto, estão os resultados, seguidos da discussão no sexto capítulo. No sétimo, são tecidas as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para o levantamento bibliográfico, revisaram-se artigos científicos em periódicos nacionais e internacionais encontrados em seis bases de dados: Web of Science, Scielo, Proquest, Emerald, JSTOR e Sage. Escolheram-se essas bases por elas pesquisarem periódicos de alta relevância nas áreas de conhecimento da psicologia e da administração.

Pesquisaram-se os descritores no título, no tópico, nas palavras-chave e no resumo. Esses descritores foram: “criatividade e organizações”, “creativity and organizations”, “criatividade e trabalho”, “creativity and work”, “criatividade organizacional”, “organizational creativity”, “criatividade no trabalho”, “creativity on the job”, “satisfação e trabalho”, “job and satisfaction”, “satisfação no trabalho”, “job satisfaction”, “satisfação no trabalho e criatividade organizacional” e “organizational creativity and job satisfaction”.

Para restringir o número de estudos, estabeleceram-se critérios de inclusão que determinaram a abrangência de publicações entre 2003 e 2013 escritas em português ou em inglês, com o resumo do artigo presente nos bancos de dados. Utilizaram-se estudos publicados há mais de 10 anos ou estudos encontrados em outras bases de dados, quando identificados como relevantes para a temática.

Dos 72 artigos encontrados com maior relevância sobre criatividade organizacional, aproveitaram-se 58. Realizou-se a triagem procurando artigos que indicassem fatores do ambiente para a criatividade (estímulos e barreiras), conceitos, modelos e medidas de criatividade. Os artigos dispensados incluíam pesquisas voltadas para a criatividade como característica do indivíduo fazendo relação com inteligência, com memória e com personalidade, ou ainda, para a criatividade na infância, a criatividade na escola e recomendações para se ter criatividade.

Quanto ao levantamento do acervo sobre satisfação no trabalho, dos 188 artigos pertinentes encontrados nas bases consultadas, selecionaram-se 32 por abordarem as condições de trabalho para promoção da satisfação, o conceito, os modelos e as medidas de trabalho. Dispensaram-se artigos que tratavam da relação de satisfação com seus consequentes, como qualidade do trabalho, marketing

interno, estresse e rotatividade, por não contribuírem diretamente com o objetivo deste estudo.

Na pesquisa que cruzava criatividade organizacional e satisfação no trabalho, encontraram-se 12 artigos, dos quais, selecionaram-se 6. Estes já foram citados na Introdução, demonstrando que há poucos estudos que investigam a relação entre esses dois fenômenos.

Durante o percurso de revisão de literatura, pôde-se identificar que “criatividade organizacional” e “satisfação no trabalho” são temas considerados relevantes para o trabalho e vêm sendo pesquisados há muito tempo em diversos lugares do mundo. A revisão consultada objetivou trazer pesquisas atuais e rever clássicos do campo relacionados ao estudo, resultando em uma revisão seletiva e não exaustiva, uma vez que criatividade organizacional e satisfação no trabalho são amplamente estudadas em diferentes perspectivas.

Em toda a literatura revisada, a criatividade organizacional e a satisfação laboral são tidas como fenômenos que acontecem no indivíduo, mas altamente relacionados às condições do ambiente de trabalho. Para melhor compreensão desse ambiente, a seção seguinte contextualiza as condições de trabalho e o significado do trabalho na atualidade.

2.1 O TRABALHO E AS CONDIÇÕES AMBIENTAIS NAS ORGANIZAÇÕES

As pessoas passam a maior parte da vida trabalhando. O trabalho cria referenciais de identidade, garante a sobrevivência, e os problemas no trabalho repercutem na vida em geral. O trabalho é uma parte importante da vida, que deve ser estudada e compreendida pela ciência. Trabalho pode ser conceituado como a relação do homem com a natureza, na qual o homem explora a natureza para conseguir sua sobrevivência e seu crescimento (BORGES; YAMAMOTO, 2004).

O trabalho humano, particularmente, é especial. Diferentemente do restante da natureza, o ser humano trabalha de forma intencional e planejada. Ele cria, inova e modifica a natureza. As condições de trabalho podem favorecer ou desfavorecer o emprego das capacidades humanas no trabalho. Isso significa que condições de trabalho que eliminam a criatividade e a intencionalidade humana, vedando sua capacidade cognitiva, estão descaracterizando, no trabalho, a condição humana

central (BORGES; YAMAMOTO, 2004). Em função disso, muitos estudos buscam a compreensão das condições de trabalho e seus resultados. Muitas críticas fundamentam-se sobre as condições de trabalho nas organizações, a divisão de tarefas, a padronização de processos, as normas rígidas, a gestão centralizadora, os procedimentos-padrão, que podem anular aspectos da capacidade cognitiva das pessoas (SABINO, 2009; ÁVILA, 2009).

O trabalho também é considerado como um caminho para a humanização do ser social por ser um espaço para realização, para existência, para expressão de produção. O homem pode conhecer a si mesmo por meio dos produtos que cria, valorizando-se, reconhecendo-se e realizando-se como ser humano (AZAMBUJA et al., 2007). O trabalho ganha sentidos distintos para as pessoas que o realizam. Nessa conotação, o trabalho não é apenas atividade para sobreviver, mas uma atividade pela qual o sujeito expressa seus sentimentos, seus pensamentos e suas opiniões. O trabalho é uma forma de comunicação.

O trabalho é uma expressão do sujeito no ambiente, que age e reage sobre o primeiro, impactando na constituição desse mesmo indivíduo, na sua autoestima e na sua identidade. Freitas (2006) compreende o trabalho como uma categoria que estrutura a identidade dos sujeitos ao permitir a construção de significados para a vida do trabalhador, em um processo permanente de interação entre o singular e o coletivo, em uma dinâmica que busca a saúde por meio do enfrentamento das condições propiciadas pelo contexto laboral. Dentro das condições de trabalho, os limites, o reconhecimento, as relações sociais e as relações de poder são condições de vida reproduzidas em um espaço no qual a identidade dos sujeitos se transforma. Nas diferentes relações que se estabelece nesse contexto, o sujeito reconhece a si mesmo e enfrenta as adversidades de forma individual ou coletiva, sendo a forma do indivíduo se comportar, suas ações e seu trabalho partes de si mesmo. Muitas vezes, ele se percebe como o sucesso que tem ou como o fracasso que representa.

Mais recentemente, as condições ambientais de trabalho vêm sofrendo modificações em função das transformações ocorridas no próprio mundo do trabalho. Nos últimos tempos, com o capitalismo globalizado, com a tecnologia, com a microinformática e com os avanços da telecomunicação, dimensões, características e condições do trabalho vêm sendo alteradas (ARAÚJO; SACHUK, 2007). O trabalho se reorganiza em um cenário de novos vínculos empregatícios, de

desemprego, de emprego precário e de muita tecnologia. Pode-se observar que, desde o início do capitalismo, diferentes formas de organização do trabalho são construídas e desconstruídas sempre no sentido de garantir a manutenção desse sistema econômico, cuja essência é a exploração do trabalho (FREITAS, 2006).

As novas condições exigem maior envolvimento do trabalhador em tarefas enriquecidas de inteligência e de conhecimento. Entretanto, muito da organização anterior do trabalho ainda existe, ou seja, processos e modelos de gestão cujo foco é controle e produtividade permanecem. Diante das novas demandas, há uma tentativa das organizações em adaptar seus modelos de gestão ao novo contexto, fazendo uma administração complexa com foco na inovação, na modernização sistêmica, no aumento da democracia e da gestão participativa (ARAÚJO; SACHUK, 2007).

O trabalho, neste novo momento, continua sendo central na vida do indivíduo e fundamental para a construção da identidade na medida em que o sujeito trabalhador tem reconhecimento social pelo seu fazer e obtém, por meio dele, condições necessárias para garantir sua sobrevivência (FREITAS, 2006). Conforme avaliam Araújo e Sachuk (2007) pretende-se que, com as mudanças internas nas empresas, as atitudes e os comportamentos dos empregados mudem também, mas há receio das organizações quanto a mudar suas relações com o poder, com o controle de lucros e com a divisão do trabalho. Um contexto contraditório é, assim, estabelecido. A organização quer controlar os resultados, mas precisa dar autonomia para que o sujeito dê o melhor de si para o trabalho, comprometa-se, apresente soluções novas e inovações. Então, o sujeito encontra condições conflituosas nesse espaço: competições, jogos de poder, excesso de trabalho, pressão por metas inovadoras, ocupação demasiada do seu tempo e do seu conhecimento. Esse contraditório produz sujeitos bem-sucedidos, profissionalmente realizados, mas escravos do trabalho, esgotados, sem vida, cujo único objetivo é correr atrás do conhecimento constantemente (ARAÚJO; SACHUK, 2007).

Este estudo parte do pressuposto de que a expressão da criatividade e de que a satisfação no trabalho são fenômenos fundamentais para que o trabalho seja uma realização saudável e tenha significado. Como ambos os fenômenos são influenciados pelo contexto interno das organizações, esse contexto precisa ser investigado e reconhecido a fim de proporcionar melhores condições para criar e

satisfação dos trabalhadores. A seção seguinte apresenta a conceituação de criatividade, os modelos de criatividade no trabalho, as pesquisas sobre as condições do ambiente para criar no trabalho e as implicações na criatividade organizacional.

2.2 CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

O interesse inicial dos pesquisadores de criatividade foi investigar a criatividade como característica do indivíduo; a relação entre criatividade, memória, personalidade e inteligência; o processo de criação de ideias; o potencial das pessoas para criar; e modos de estimular esse potencial criador. Esses estudos, em geral, apresentavam o processo criativo do indivíduo. Segundo Runco (2004) a maior parte da literatura era composta por pesquisas que ligavam a criatividade à inteligência e à personalidade. Os estudos atuais de criatividade expõem modelos que, além de reconhecerem o potencial do indivíduo, também reconhecem o papel do ambiente como estimulador ou como inibidor.

Entre os contextos em que a criatividade é estudada, o ambiente de trabalho tem sido alvo de significativo interesse, especialmente por sua ligação com a inovação. Entendida como pré-requisito para a inovação, a criatividade torna-se cada vez mais imprescindível para as pessoas, para as organizações e para as sociedades, sendo parte importante de mudanças, de criações de novos produtos, processos, serviços, ciência, tecnologia e cultura e das respostas aos novos desafios sejam eles pessoais, sejam eles profissionais ou coletivos (ALENCAR, 2011). A seguir, apresentam-se os principais conceitos de criatividade no contexto de trabalho encontrados nessa literatura revisada.

2.2.1 Conceitos de criatividade nas organizações e construtos correlatos

É fato que não há consenso sobre o conceito de criatividade e que há dificuldade em encontrar uma única definição que venha a descrever todas as características desse fenômeno. Alencar (2011, p. 88) explicou a dificuldade de se conceituar a criatividade dizendo que:

O estudo de criatividade apresenta um desafio por ser um fenômeno complexo, dinâmico, multifacetado e plurideterminado. Por isso a imensa dificuldade de se encontrar uma definição precisa e também por isso tantas propostas diferentes de definição.

Muitos autores (OLDHAM; CUMMINGS, 1996; AMABILE et al., 2005; RUNCO, 2004; SHALLEY, ZHOU, OLDHAM, 2004) conceituam criatividade como um resultado do trabalho com características diferentes de outros resultados porque se trata da produção de algo novo, útil, contextualizado e acrescentador de valor. Oldham e Cummings (1996) tornaram-se referência no estudo da criatividade ao destacarem que ela envolve produtos, ideias e procedimentos que satisfazem a duas condições: (a) são novos e originais, ou seja, são recombinações significativas de materiais existentes ou introduções de materiais completamente novos; e (b) são potencialmente relevantes ou úteis para a organização. Amabile (1997, p. 39) também ressaltou as características da criatividade em termos de originalidade e de utilidade. Para a autora:

A criatividade é a produção de algo novo, apropriado à realidade das atividades humanas, sejam elas da ciência, artes, educação, negócios ou dia-a-dia. E essas ideias não podem ser simplesmente novas e bizarras, têm que ser apropriadas aos problemas e oportunidades.

Runco (2004) descreveu que um critério marcante da criatividade é a originalidade, mas reconheceu que, apesar de a originalidade se constituir um elemento central, não é suficiente. É necessário que seja útil. Shalley, Zhou e Oldham (2004) também definiram criatividade como a produção de ideias novas e úteis sobre produtos, práticas, serviços ou procedimentos. Explicaram que as ideias são consideradas novas quando são únicas em relação às outras ideias já disponíveis na organização e ideias úteis são aquelas que têm potencial para gerar valor, direta ou indiretamente para a organização em qualquer prazo.

Com base nessas definições, pode-se concluir que certas características devem estar presentes para se considerar algo como criativo. Shalley, Zhou e Oldham (2004) esclareceram que as ideias criativas podem ser incrementais ou radicalmente diferentes e podem ser geradas por qualquer indivíduo em qualquer nível da organização.

Outros autores (UDWADIA, 1990; CSIKSZENTMIHALYI, 1999) conceituaram a criatividade como processo. Udwadia (1990) expôs que a criatividade é o processo

de produção de algo novo associado ao nível do indivíduo. Considerou que criatividade é o elemento básico e o mais crítico no processo de inovação. A novidade e a originalidade são características que melhor descrevem a criatividade e apareceram desde os primeiros conceitos como sendo condição que difere a ideia criativa das demais.

Do ponto de vista sistêmico, Csikszentmihalyi (1999) relatou que a ideia criativa começa no indivíduo, estende-se para outros indivíduos de um campo de conhecimento e, por fim, pode se ampliar para o conhecimento geral, voltando a influenciar o próprio indivíduo. Ou seja, criatividade é um processo. Nesse sentido, a ideia é influenciada pelo ambiente social.

Criatividade organizacional, por sua vez, deve ser conceituada e diferenciada de criatividade individual uma vez que não se trata simplesmente da criatividade individual feita em um local de trabalho. Criatividade organizacional envolve a relação entre aspectos individuais, estrutura organizacional e demais variáveis contextuais que afetam a criatividade dos trabalhadores (WILLIAMS; YANG, 1999).

Woodman, Sawyer e Griffin (1993) definiram criatividade organizacional como a criação de uma ideia ou de um produto, serviço, procedimento ou processo útil, novo e de valor por indivíduos que trabalham juntos e que são influenciados pelo sistema social complexo. Assim, criatividade organizacional é vista como um fenômeno multinível, que se expressa no nível individual após a influência do contexto.

Mais recentemente, alguns autores (KLAUSEN, 2010; FLEITH; ALMEIDA; PEIXOTO, 2011) ressaltaram que mais importante que a definição é o entendimento do “como”, do “por que” e de “quando” a criatividade acontece e da relação entre sua ocorrência e o contexto, uma vez que a criatividade pode se manifestar de forma diversificada em diferentes ambientes. Para eles, o enfoque dos estudos sobre a criatividade organizacional deve ser conhecer e descrever os contextos que proporcionam a expressão criativa.

Neste estudo, o conceito de criatividade organizacional adotado será o descrito por Bruno-Faria (2003, p.137) como:

geração de ideias, processos, produtos e/ou serviços novos (por indivíduo/ grupo ou naquele contexto) que possam produzir alguma contribuição valiosa para a organização e/ou para o bem-estar das pessoas que trabalham naquele contexto e que possuam elementos essenciais à sua implementação.

Salienta-se que Bruno-Faria (2003) inseriu, no conceito de criatividade, a viabilidade de implementação do resultado a fim de gerar inovações. Ademais, ela distinguiu criatividade organizacional de inovação. Criatividade e inovação são dois fenômenos distintos, uma vez que nem tudo o que é criado é implantado nas organizações. Ideias criadas que não são implementadas não produzem mudanças úteis para as organizações. Inovação, por seu turno, foi conceituada por Bruno-Faria (2003, p.138) como:

resultado da implementação de ideias, processos, produtos e serviços originários de indivíduos, e/ou grupos na organização e da introdução de tecnologias e outros elementos novos (para os indivíduos ou naquele contexto) originados fora da organização, considerados como valiosos para os resultados da organização e/ou bem-estar das pessoas que nela trabalham.

O Quadro 1 apresenta a síntese das principais características da criatividade organizacional segundo os autores citados.

Quadro 1: Síntese das características da criatividade no contexto organizacional

Autor e ano	Características da Criatividade Organizacional
Udwadia (1990)	Produção de algo novo pelo indivíduo
Woodman, Sawyer e Griffin (1993)	Produção de algo novo, útil e de valor por indivíduos que trabalham juntos
Oldham e Cummings (1996)	Desempenho criativo envolve produtos, ideias e procedimentos que satisfazem a duas condições: a) são novos e originais, ou seja, são recombinações significativas de materiais existentes ou introduções de materiais completamente novos; e, b) potencialmente relevantes ou úteis para a organização
Amabile (1997)	Produção de algo novo, apropriado à realidade
Csikszentmihalyi (1999)	Ideia que começa no indivíduo, amplia-se para o conhecimento geral e volta a influenciar o indivíduo. Ideia alterada pelo ambiente social, mas não necessariamente produzida em grupo
Bruno-Faria (2003)	Contribuição valiosa para a organização, para o bem-estar das pessoas e implementável
Runco (2004)	Produção caracterizada pela originalidade e pela utilidade
Shalley, Zhou e Oldham (2004)	Produção de ideias novas e úteis sobre produtos, práticas, serviços ou procedimentos

Fonte: A AUTORA.

Esse quadro sintetiza o conceito de criatividade no contexto laboral demonstrando que criatividade organizacional é produção nova, apropriada, útil e implementável. Em seguida, apresentar-se-ão distintos modelos de criatividade nas organizações.

2.2.2 Modelos de criatividade nas organizações

Modelos de criatividade são construções teóricas, testadas ou não, que descrevem a criatividade e suas relações de antecedentes e de consequentes no ambiente de trabalho. Não se encontrou uma taxonomia que classificasse os modelos de criatividade, contudo, para fins de organização, agruparam-se os modelos em quatro perspectivas distintas em função dos conceitos e da abordagem que os influenciaram.

A primeira perspectiva encontrada foi a da **psicologia social da criatividade**, que serviu de base para os dois modelos de Amabile et al. (1996). Essa vertente descreveu as características do indivíduo, do ambiente social e deu destaque à motivação intrínseca como condição essencial para a criatividade. A segunda perspectiva foi a **sistêmica**, baseada principalmente no trabalho de Csikszentmihalyi (1996). Nesta perspectiva, consideraram-se os fatores do indivíduo, o conhecimento socialmente estabelecido e os determinantes sociais (juízes) da criatividade (CSIKSZENTMIHALYI, 1996). A visão desta perspectiva é holística e ultrapassa os determinantes organizacionais, considerando que a cultura da sociedade impacta na organização. Esta vertente influenciou os modelos de Ford (1996), de Bharadwaj e Menon (2000) e de Martins e Terblanche (2003). O terceiro grupo foi pautado no **interacionismo**, que centra a explicação do comportamento criativo na inter-relação e nas influências entre diferentes fatores do indivíduo, dos grupos e da organização em um sistema complexo (STERNBERG; 2006). Nesta vertente, encontraram-se os modelos de Sternberg (2006), de Udwadia (1990), de Woodman, Sawyer e Griffin (1993) e de Sundgren et al. (2005). A última perspectiva encontrada foi a **interpretativa**, ou sensemaking, que explica o comportamento criativo como influenciado por mapas mentais ou por quadros conceituais compartilhados que interferem na interpretação da situação, como nos modelos de Drazin, Glynn e Kazanjian (1999) e de Borghini (2005).

Da perspectiva da **psicologia social da criatividade**, a maior representante foi Amabile (1983). O Modelo Componencial de Criatividade elaborado por ela define criatividade como produto que compreende dois elementos essenciais: a) novidade útil e valiosa; b) resultante de uma heurística. A teoria componencial admitiu que todas as pessoas possuem capacidades para a criatividade, sendo hábeis para trabalhos moderadamente criativos em algum grau, em algum domínio, e que o ambiente social (como o ambiente de trabalho) pode influenciar o grau e a frequência do comportamento criativo.

A questão básica desse modelo é a explicação de como um desempenho criativo se difere de um desempenho comum. Neste sentido, o modelo componencial propõe que essa distinção não é dicotômica, mas um contínuo, variando de uma extremidade – a da performance comum marcada pela confiança em lógicas e em regras inteiramente familiares (algorítmicas) –, para outra extremidade – com performances do desempenho criativo marcadas pela heurística e pela exploração de caminhos completamente novos.

A criatividade é vista como resultante de uma combinação especial de características pessoais (habilidades criativas relevantes formadas pelo estilo cognitivo, pelo conhecimento implícito ou explícito para heurísticas na geração de novas ideias e pelo estilo de conduzir o trabalho), de domínio do conhecimento (conhecimento sobre o domínio, habilidade técnica e talento especial) e de motivação intrínseca (atitudes para a tarefa, percepção sobre a própria motivação para a realização da tarefa). As habilidades criativas relevantes dependem de treinamento, da experiência na geração de ideias e das características da personalidade. Habilidades de domínio relevantes dependem de habilidades cognitivas inatas, de habilidades motoras e perceptivas inatas e podem ser desenvolvidas pela educação formal e informal. A motivação intrínseca faz referência ao prazer intrínseco, ao se sentir desafiado, ao interesse na tarefa independentemente de recebimento de recompensa, diferenciando-se, por isso, da motivação extrínseca (AMABILE, 1983). A motivação intrínseca para a tarefa é dependente da motivação inicial e da habilidade inicial para minimizar, cognitivamente, restrições extrínsecas. O processo da criatividade se desenvolve em estágios sequenciais (AMABILE, 1983) começando pela identificação do problema ou da tarefa, seguido da preparação (recorre aos conhecimentos estocados), da

geração de respostas, da comunicação e da validação da resposta. Por fim, vem a resposta dada ao problema.

Em 1988, Amabile propôs o Modelo Componencial de Criatividade e Inovação nas Organizações. Neste modelo, a criatividade organizacional é explicada como resultante da interação de três outros componentes básicos: motivação organizacional, recursos e práticas de gestão. A motivação organizacional é estabelecida por uma orientação na direção da inovação e fortalecida pelo suporte organizacional. Os recursos descrevem o que a empresa dispõe para investir na inovação (podendo ser financeiro) por meio de capacitação ou mesmo de disponibilização de tempo dos empregados para se dedicarem a projetos criativos. As práticas de gestão incluem as políticas internas, as normas de conduta e a cultura, que estabelecem liberdade, autonomia, desafios, objetivos claros e trabalho em equipe.

No primeiro modelo – Modelo Componencial de Criatividade –, Amabile (1983) propôs a criatividade como resultante da combinação de fatores internos e externos ao indivíduo, servindo para explicar a criatividade em diversos contextos. No Modelo Componencial de Criatividade nas Organizações, deu-se maior foco ao processo de relação com a organização, ou seja, nas práticas de gestão e nos recursos oferecidos pela empresa, que impactam diretamente no desempenho criativo. Este segundo modelo se mostrou mais alinhado com os resultados das pesquisas empíricas e deu o devido status às condições organizacionais como parte da explicação para o comportamento criativo no trabalho.

Do ponto de vista **sistêmico**, a maior referência para a compreensão da criatividade é o Modelo da Perspectiva Sistêmica de Csikszentmihalyi (1996, 1999). O autor considerou a criatividade como resultante do sistema social que se estabelece na relação do indivíduo com o meio sociocultural com base em três fatores: o indivíduo, o domínio e o campo. O indivíduo contribui com sua bagagem genética e com suas experiências anteriores. O domínio inclui influências da cultura, das regras, das normas, dos procedimentos, dos conhecimentos organizados de uma área de atuação. O campo envolve o sistema social de juízes que decidem se um produto é criativo ou não. Nesse sentido, o que era considerado original e útil em uma cultura poderia não o ser em outra porque a definição do que é criativo é social e relativa. Este modelo é um modelo dinâmico em que o que entra no campo e é

aceito pelo sistema social passa a fazer parte do domínio, ou seja, do conhecimento compartilhado socialmente. Esta perspectiva influenciou diversos modelos de criatividade, como o de Ford (1996), o de Bharadwaj e Menon (2000) e o de Martins e Terblanche (2003).

Ford (1996) elaborou a Teoria da Ação Criativa Individual em Domínios Sociais Múltiplos nas Organizações considerando os estudos de criatividade da psicologia e a influência da sociologia. Segundo essa teoria, ações habituais e ações criativas são comportamentos concorrentes influenciados por diferentes domínios sociais. As ações criativas serão abandonadas, mesmo em situações favoráveis, sempre que as habituais permanecerem atraentes diante do contexto organizacional. Elas são relativas ao social porque são um julgamento subjetivo feito pelos membros de um campo sobre a novidade e o valor do produto em relação ao domínio existente, ou seja, a criatividade não produz um valor inerente que pode ser medido fora da construção social.

Para Ford (1996) a criatividade no trabalho é influenciada por fatores externos e internos, como processos organizacionais, motivação (expectativas e emoções relacionadas ao comportamento), campo (crença na receptividade do campo), crença na capacidade individual (autoeficácia ou expectativas sobre suas habilidades para empreender, com sucesso, um comportamento), emoções (fornecem energia para o indivíduo), conhecimentos e habilidades. Além disso, a criatividade organizacional é influenciada por domínios sociais, como capacidade de absorção de novas informações (significa a capacidade de entendimento do valor da nova informação e de assimilação para utilização em fins produtivos), disposição ao risco (envolve níveis e critérios de seleção de uma organização para favorecer o risco), crenças do grupo, ambientes institucionais (baseados em processos que influenciam as interpretações facilitando ou dificultando a ação criativa) e preferências do mercado (determinam a viabilidade dos produtos e dos serviços dentro de um domínio e podem ser inferidas das estratégias de negócio que são pensadas para melhor explorar essas preferências).

Bharadwaj e Menon (2000) realizaram uma pesquisa sobre a criatividade no ambiente organizacional e elaboraram um Modelo de Criatividade no Trabalho. Para os autores, o comportamento criativo é resultante de esforços individuais e de sistemas organizacionais que facilitam a criatividade. Criatividade é uma propriedade

de pensamento que pode ser melhorada ou aprendida. O foco deste modelo foi detectar mecanismos que facilitem a criatividade individual e organizacional. Descreveram-se mecanismos de criatividade individual como atividades realizadas por indivíduos na organização para aumentar a capacidade de desenvolver algo significativo e inovador no trabalho. Mecanismos de criatividade organizacional são abordagens, recursos e ferramentas instituídos pela organização para incentivar comportamentos significativamente novos dentro do trabalho. A presença dos dois mecanismos levou ao mais alto nível de inovação. O modelo explicou a força dos mecanismos de criatividade organizacional, uma vez que altos níveis de mecanismos de criatividade organizacional, mesmo na presença de baixo nível de criatividade individual, levaram a um desempenho superior de inovação.

Martins e Terblanche (2003, p. 65) apresentaram um modelo teórico que indica que a cultura organizacional (“conjunto de crenças e valores compartilhados, que funcionaram bem no passado e que foram aceitos como válidos”), expressa por estratégia, por estrutura, por mecanismos de apoio, por comportamentos que incentivam a inovação e a abertura para comunicação, tem influência no grau de expressão da criatividade e da inovação. A cultura influencia a inovação e a criatividade, principalmente pela socialização e pelas normas compartilhadas.

Na literatura, não há um consenso sobre a cultura que mais estimula a criatividade. Para criar uma cultura de criatividade e de inovação, encontrou-se que uma das abordagens que melhor discute o assunto é a de sistemas abertos. Os padrões de interação entre as pessoas, as funções, a tecnologia e o ambiente externo representam um ambiente complexo e devem facilitar a criatividade no trabalho.

Na perspectiva **interacionista**, o maior expoente foi Sternberg, com o modelo proposto juntamente com Lubart (STERNBERG, 2006). O Modelo de Investimento considerou que a criatividade requer um conjunto de seis recursos distintos e interligados: habilidades intelectuais (habilidades sintética, analítica e prática-contextual), estilos de pensamento (refletem a forma como a pessoa utiliza a inteligência), conhecimentos, personalidade (traços ligados à produção criativa envolvem a predisposição para correr riscos, confiança em si, tolerância às diferenças, coragem para expressar novas ideias, perseverança diante dos obstáculos e autoestima elevada), motivação (forças impulsionadoras do

comportamento que podem ser intrínsecas ou extrínsecas) e meio ambiente (afeta a criatividade em função do grau em que favorece ou não a geração de ideias novas, pela extensão em que encoraja ou dá suporte a essa criação) (STERNBERG, 2012). Neste modelo, Sternberg e Lubart (STERNBERG, 2006) reconheceram a importância das características do indivíduo para a criação e fizeram referência ao estilo de pensamento, ao conhecimento e à personalidade. Os autores também remeteram à motivação para a criatividade e consideraram o meio ambiente como mais um fator de estímulo à criação. O modelo dá maior ênfase ao potencial do indivíduo para a criatividade.

Udwadia (1990) dedicou-se ao estudo da criatividade nas organizações. Ele reconheceu que o comportamento criativo no trabalho não é resultante de processos intraindividuais e que tal comportamento é altamente interdependente de configurações organizacionais por meio da proposta do modelo de Perspectivas Múltiplas da Criatividade. De forma mais completa que os modelos anteriores, Udwadia (1990) apresentou um modelo multinível e interacionista, que considerou o estímulo ou o apoio à criatividade como sendo a composição dos três níveis presentes em uma organização: do indivíduo, das equipes (técnica) e da organização.

A Perspectiva Individual envolve a compreensão das características individuais associadas à criatividade, incluindo fatores como: conhecimento, personalidade, estilos de pensamento e habilidades cognitivas. A Perspectiva Técnica envolve os recursos materiais (como bases de dados) e humanos (como cooperadores, compartilhadores de conhecimento ou mentores). A Perspectiva Organizacional envolve práticas e ações administrativas que ajudam a criatividade, incluindo sistemas, normas e processos administrativos que encorajam ou que desencorajam a criatividade, assim como condições organizacionais e culturais, como liberdade, franqueza, flexibilidade, autonomia, tolerância aos fracassos, ambiente aberto para discussão de ideias sem medo de consequências negativas. A interação entre os três níveis mostrou-se a alavanca da criatividade organizacional.

Essas três perspectivas interagem principalmente ao redor de três questões importantes: (a) decisões para aquisição de recursos que dão suporte à criatividade; (b) direção para a inovação por meio de novos processos administrativos e práticas

apropriadas à criatividade; e (c) suporte técnico para os criadores, que se estabelece por meio do equilíbrio entre liberdade e obrigações no trabalho.

Woodman, Sawyer e Griffin (1993, p.293), por sua vez, propuseram uma teoria sobre a criatividade em contextos sociais abertos, em uma perspectiva interacionista. Antes de descrevê-la, fez-se necessário apresentar os conceitos envolvidos na proposta. A criatividade organizacional foi conceituada como a “criação de um valioso, útil e novo produto, serviço, ideia, procedimento ou processo por indivíduos trabalhando juntos em um sistema social complexo”. Criatividade organizacional foi vista como função das saídas criativas dos grupos e influências contextuais (cultura, sistemas de recompensa, restrições de recursos entre outros). A criatividade organizacional foi vista como subconjunto de inovação, que é um subconjunto de mudança organizacional. A criatividade individual foi considerada como um produto complexo do comportamento de uma pessoa em uma dada situação. A situação caracteriza-se por influências sociais e contextuais que facilitam ou que inibem a criatividade. A criatividade do grupo foi descrita como função do comportamento criativo individual, como interação entre os indivíduos envolvidos, como processos de grupo e de contexto.

Conforme Woodman, Sawyer e Griffin (1993), o ponto de partida dessa proposta de criatividade em contextos sociais abertos foi o modelo interacionista do comportamento criativo de Woodman e Schenfeldt (1989 apud WOODMAN; SAWYER; GRIFFIN, 1993). Nesta proposta, a saída criativa decorre de um complexo mosaico de características individuais, grupais e organizacionais que ocorre dentro da situação existente. Na perspectiva multinível e interacionista, o comportamento é resultante de uma complexa interação de situações. A contingência da situação, juntamente com a potencialidade comportamental, pode explicar o comportamento atual. A criatividade do grupo não é a simples soma das criatividades individuais, mas também da composição do grupo (ou seja, sua diversidade), das características do grupo (por exemplo, tamanho), do processo do grupo (por exemplo, resolução de problemas) e das influências contextuais decorrentes da organização (por exemplo, programas de treinamento em criatividade).

Em 2005, Sundgren et al. propuseram um Modelo de Criatividade Organizacional e o testaram em um grupo de pesquisa e desenvolvimento da área

farmacêutica. O modelo tem como princípio básico a compreensão do comportamento criativo como um produto da pessoa e da situação em uma perspectiva interacionista. Para produzir criatividade e inovação, os pesquisadores baseavam-se em informação. Neste caso, tratava-se de informações estratégicas de projetos científicos. Segundo o modelo, os principais antecedentes organizacionais da criatividade são o compartilhamento de informações (por meio de redes de conhecimento) e a cultura de aprendizagem. Redes de conhecimento formam diferentes tipos de comunicação, de contato social, de interação, de troca de informações, que acontecem fora da linha da hierarquia ordinária do funcionário. Redes são impulsionadas pela motivação intrínseca e formadas temporariamente. Os resultados mostraram que há relação positiva entre compartilhamento de conhecimentos e clima criativo mediado pela cultura de aprendizagem.

Por último, a perspectiva sensemaking, ou **interpretativa**, foi primeiramente considerada no modelo de Drazin, Glynn e Kazanjian (1999) na proposta do Modelo Multinível de Criatividade no Trabalho. O modelo visou à compreensão do comportamento criativo em projetos complexos organizacionais de longa duração. Criatividade foi distintamente definida como processo de envolvimento em atos criativos. Nesta perspectiva, há uma visão dos efeitos idiossincráticos na interpretação da criatividade.

A crítica que Drazin, Glynn e Kazanjian (1999) fazem aos modelos anteriores é de que os pesquisadores conhecem diferentes níveis que podem afetar a criatividade, mas tendem a adotar pressupostos que tratam o nível do ambiente como homogêneo ou único. O modelo multinível trouxe a perspectiva do grau de inclusão em uma hierarquia de níveis em que o indivíduo está imerso. A inclusão total existe apenas quando o grupo em que o indivíduo tem relacionamento é o único grupo influente em seu ambiente de trabalho. A inclusão parcial acontece quando o indivíduo ocupa várias funções organizacionais e é influenciado por elas, não tendo relação e influência em todas. A inclusão parcial dificulta a investigação da criatividade, uma vez que diferentes níveis de influência devem ser analisados. Muitos investigadores partem da ideia de inclusão total e não consideram que o ambiente para criar envolve projetos multidisciplinares e conjuntos de equipes diferentes em longo espaço de tempo. Isso tem levado à construção de modelos de criatividade estáticos que não consideram o tempo e os níveis hierárquicos. A

proposta deste modelo multinível foi identificar tais processos e compreender como eles moldam padrões de esforço criativo em projetos de longa escala.

Nessa proposta de Drazin, Glynn e Kazanjian (1999), criatividade individual é o engajamento em atos criativos. Engajamento é o indivíduo comportando-se cognitivamente e emocionalmente para produzir resultados criativos (consulta dados, analisa informações e gera ideias). Suas ideias podem ou não ser consideradas criativas, mas o processo foi chamado de criatividade. Assim, a criatividade foi considerada condição necessária, mas não suficiente, para resultados criativos. Criatividade também pode ser definida como um processo em grupo. Os projetos complexos exigem engajamento criativo de vários indivíduos. Indivíduos e grupos interagem em processos criativos. Indivíduos desenvolvem ideias, discutem com o grupo, trabalham sozinhos e retornam para o grupo. A natureza interativa da criatividade requer que os indivíduos optem por participar de forma criativa. Processos criativos no nível organizacional podem surgir da negociação de múltiplos interesses entre diferentes níveis organizacionais.

Drazin, Glynn e Kazanjian (1999) consideraram que o objetivo da construção dessa perspectiva interpretativa, ou sensemaking, foi descrever o processo de criatividade organizacional compreendendo o estabelecimento de significados e como eles motivam o engajamento no processo de criatividade. Nessa perspectiva, o significado da interação do indivíduo com o ambiente pode ser analisado em três níveis:

a) Intrasubjetivo – diante de um conjunto de eventos, os indivíduos buscam dar um sentido a eles. Esse sentido determina como será o envolvimento do indivíduo com a situação. O significado pode ser chamado de esquema ou mapa cognitivo. Os mapas mentais fazem a mediação entre os eventos e os atos criativos.

b) Intersubjetivo – as equipes técnicas possuem diferentes referenciais para entender e se envolver na criatividade. As equipes técnicas enfatizam a necessidade da experimentação e da criatividade técnica para o sucesso do projeto. Gerentes enfatizam a necessidade de satisfazer os gestores e os clientes, recorrendo à criatividade administrativa para o sucesso da organização.

c) Coletivo – durante o projeto, um equilíbrio de poder estabelecerá o predomínio de visão técnica ou administrativa. Esse equilíbrio apenas é quebrado quando há uma crise. A crise faz com que as pessoas se sintam cognitivamente

desorganizadas quanto aos conceitos, influenciando a percepção coletiva e favorecendo os conceitos que resolvam a crise. Uma crise funcional favorece conceitos criativos da equipe técnica, e uma crise no custo ou na programação favorece conceitos de gestão do projeto e de engajamento do grupo mais favorecido.

O modelo de criatividade de Drazin, Glynn e Kazanjian (1999) foi composto por quatro conceitos inter-relacionados: 1) individual, com decisões baseadas na intersubjetividade coletiva; 2) modelos mentais; 3) estrutura coletiva de crenças de diversos modelos mentais; e 4) estrutura de crença resultante das crises. Com esses conceitos, busca-se explicar diferentes níveis de influência da criatividade ao longo do tempo.

Desde o início do projeto, existem ambiguidades. Quando os indivíduos de um projeto se reúnem, eles buscam diminuir as ambiguidades e as incertezas. Ao longo do tempo e da experiência, os modelos mentais começam a surgir, e uma estabilidade relativa se mantém até começar uma crise. O equilíbrio relativo entre as estruturas técnicas e gerenciais determina a extensão em que cada lado se engaja na criatividade.

Outro modelo na perspectiva sensemaking é o de Borghini (2005), que elaborou um modelo interpretativo do processo de criatividade organizacional com base na observação de um processo criativo em uma empresa italiana de design. O modelo deu ênfase ao conhecimento que, quando devidamente codificado na organização e absorvido pelas regras e pelos procedimentos, torna-se um modelo mental compartilhado pelas pessoas. Tal modelo mental influencia o processo criativo, permitindo um resultado coerente e original. Quanto maior for o conhecimento disponível e o nível de codificação, maior a probabilidade de que isso se espalhe na organização, levando à definição de modelos mentais (cognitivos) compartilhados que favorecem o trabalho em grupo e a integração das competências. O modelo interpretativo deu valor à linguagem como mediadora da aprendizagem organizacional. A linguagem e o significado são as ferramentas mais importantes para adquirir, para comunicar e para manter o conhecimento em seus diferentes níveis e formas. O poder, as responsabilidades, as regras e os valores medeiam o significado da linguagem atribuída à informação. Para a compreensão do processo criativo, é necessário

considerar a cognição dos indivíduos, os sistemas, os papéis, a divisão do trabalho e as ferramentas (como a linguagem e o significado). Esta perspectiva gera um novo nível de análise, que é o da percepção.

No geral, os modelos consideram os componentes da criatividade, que podem ser classificados em quatro categorias: aspectos do indivíduo, aspectos do grupo, aspectos da organização e aspectos externos à organização. O Quadro 2, apresenta os componentes dos modelos seguidos dos respectivos autores e ano e divididos nas quatro categorias, de forma que se possa observar quais componentes são mais considerados nos modelos.

Quadro 2: Classificação dos aspectos abordados nos Modelos de Criatividade

Aspectos do Indivíduo	Aspectos da Organização
Habilidades de domínio, Habilidades criativas relevantes e Motivação intrínseca (AMABILE, 1983)	Motivação organizacional, Recursos, Práticas de gestão (AMABILE, 1988)
Indivíduo (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, 1999)	Domínio (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, 1999)
Sensemaking, Motivação, Campo, Crença na capacidade, Emoções, conhecimentos e habilidades (FORD, 1996)	Capacidade de absorção, Disposição ao risco Ambientais institucionais (FORD, 1996)
Mecanismos de criatividade individual (BHARADWAJ; MENON, 2000)	Mecanismos de criatividade organizacional (BHARADWAJ; MENON, 2000)
Habilidade intelectual, Estilos de pensamento, Conhecimento, Personalidade e Motivação (STERNBERG, 2006).	Estratégia, Estrutura, Mecanismos de apoio Comportamentos que incentivam a inovação e Comunicação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003)
Perspectiva Individual (UDWADIA, 1990)	Meio ambiente (STERNBERG, 2006)
Estilo cognitivo, habilidades, personalidade, conhecimento, motivação intrínseca (WOODMAN; SAWYER; GRIFFIN, 1993)	Perspectiva Técnica, Perspectiva Organizacional (UDWADIA, 1990)
	Influências contextuais (WOODMAN; SAWYER; GRIFFIN, 1993)
	Cultura de aprendizagem (SUNDGREN et al., 2005)
	Modelos mentais, Estrutura coletiva de crenças, Estrutura de crença resultante das crises (DRAZIN; GLYNN; KAZANJIAN, 1999)
	Modelo mental, Linguagem (BORGHINI, 2005)
Aspectos do Grupo	Aspectos externos à Organização
Influências sociais (WOODMAN; SAWYER; GRIFFIN, 1993)	Campo (CSIKSZENTMIHALYI, 1996, 1999)
Compartilhamento de informações (por meio de redes de conhecimento) (SUNDGREN et al., 2005)	Mercados (FORD, 1996)
Decisões baseadas na intersubjetividade coletiva (DRAZIN; GLYNN; KAZANJIAN, 1999)	

Fonte: A AUTORA.

No Quadro 2, pode-se observar que a maioria dos modelos aborda aspectos do indivíduo e da organização. Poucos modelos incluem a análise dos aspectos do grupo e dos aspectos externos à organização. Entre os aspectos do indivíduo, as habilidades cognitivas, os aspectos da personalidade, a motivação, o conhecimento e as emoções são os mais citados. Aspectos diversificados do grupo são descritos incluindo influências sociais e compartilhamento do conhecimento. Quanto à organização, incluem aspectos diversos, como estruturas, estratégia, comunicação, cultura e influências ambientais.

Quanto à presente pesquisa, ela não adotou um único modelo, mas pressupostos desses modelos, que não são excludentes entre si. Assim, considerou-se que todas as pessoas possuem capacidades para a criatividade; considerou-se o caráter interativo e sistêmico da criatividade, uma vez que se trata de um fenômeno plurideterminado; considerou-se também que os aspectos organizacionais influenciam (favorecendo ou desfavorecendo) a expressão do comportamento criativo no trabalho. Esses aspectos incluem o relacionamento com os colegas, o suporte do gestor, o suporte da organização (regras, normas), o desafio das tarefas (motivação intrínseca) e a liberdade de ação.

2.2.3 Ambiente e criatividade no trabalho: pesquisas em diferentes contextos organizacionais

Após a revisão de literatura realizada até aqui, fica claro que a criatividade não é apenas uma característica em função do potencial do indivíduo e não se dá em qualquer contingência, mas em uma interação do indivíduo com o ambiente. Apesar disso, na prática das organizações, muitos gestores ainda associam criatividade apenas ao pensar imaginativo, sem considerar o conhecimento, a motivação e as influências do ambiente de trabalho.

Esta seção retratou pesquisas empíricas e teóricas sobre diferentes aspectos do ambiente de trabalho e a relação com a criatividade. Optou-se por organizar esta seção apresentando-se primeiramente os estudos que descrevem fatores do ambiente que favorecem a criatividade no ambiente de trabalho e, em seguida, discutiram-se os estudos que analisaram fatores do contexto interno à organização que inibem ou que dificultam a sua emergência nessa realidade.

Alguns estudos buscaram a compreensão do ambiente organizacional e discorreram sobre diversos fatores desse ambiente que atuam como estimuladores do comportamento criativo. As três primeiras pesquisas aqui apresentadas são estudos teóricos e mostram aspectos conclusivos sobre condições que favorecem a criatividade no ambiente organizacional. Em seguida, apresentaram-se 12 pesquisas empíricas sobre o tema, todas detalhadas no Quadro 6 (Apêndice A).

Shalley, Zhou e Oldham (2004) realizaram uma revisão das pesquisas das últimas duas décadas sobre estímulos e barreiras pessoais e contextuais para a criatividade no trabalho no *PsychInfo* e nos maiores periódicos no campo (*Academy of Management Journal*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Management*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, and *Personnel Psychology*). Os autores identificaram diferentes resultados nos estudos, tais como: a) as características pessoais influenciam no comportamento criativo; b) as características do ambiente influenciam na expressão criativa, e; c) a interação das duas produz a criatividade.

Quanto às características pessoais, Shalley, Zhou e Oldham (2004) afirmaram que a personalidade e o estilo de pensamento são as características consideradas mais importantes para a criatividade. A personalidade criativa foi caracterizada por flexibilidade, por abertura para o novo, por autoconfiança, por tolerância à ambiguidade, por resistência e por curiosidade. Kirton (1976 apud Shalley, Zhou e Oldham, 2004) explicou que o estilo de pensamento pode variar de adaptativo a inovador. Pessoas com estilo cognitivo adaptativo tendem a operar dentro das regras e dos procedimentos, e as com estilo inovador tendem a correr riscos, a violar o acordado e a propor soluções qualitativamente diferentes. Os resultados demonstraram que o estilo inovador está associado à criatividade.

Quanto às características do ambiente, os estudos encontrados por Shalley, Zhou e Oldham (2004), interpretados do ponto de vista da teoria da avaliação cognitiva, demonstraram que, dependendo da forma como o contexto se apresenta, ele pode agir como estímulo ou como barreira para a criatividade. A situação pode atuar como informativa, servindo de feedback e de estímulo para novas ideias, ou pode atuar como controle. Por um lado, quando o aspecto de controle é mais saliente, os indivíduos percebem que seus pensamentos, sentimentos e ações estão sendo restringidos, e isso diminui a motivação intrínseca e, conseqüentemente, a

criatividade. Por outro lado, quando o aspecto informacional é mais saliente, as pessoas percebem pouca pressão externa, sentem-se apoiadas e incentivadas, resultando em maior motivação intrínseca e em maior criatividade.

Ao revisar as pesquisas sobre características contextuais, Shalley, Zhou e Oldham (2004) encontraram diversos estudos que explicavam como as condições do ambiente afetavam a motivação intrínseca e, conseqüentemente, a criatividade. Os autores identificaram que esses estudos dão suporte às seguintes conclusões:

- a) o trabalho complexo, caracterizado como sendo aquele que tem um nível elevado de autonomia, de feedback, de significado, de identidade e de variedade, conforme Hackman e Oldham (1980 apud SHALLEY; ZHOU; OLDHAM, 2004) é mais propenso à motivação intrínseca e ao desenvolvimento de ideias criativas;
- b) o estilo de liderança do supervisor influencia na criatividade. Quando o líder atua de forma controladora, diminui a motivação intrínseca e a criatividade. Quando o líder atua de forma apoiadora, aumenta a motivação intrínseca e a criatividade.
- c) a integração com os colegas, na maior parte das vezes, aumenta a motivação intrínseca;
- d) a recompensa contingente pode servir para controlar o comportamento criativo, diminuindo a motivação intrínseca e a criatividade, ou pode atuar como reconhecimento do desempenho e fortalecer o comportamento criativo;
- e) a criatividade diminui quando os indivíduos esperam que seu trabalho seja avaliado criticamente;
- f) prazos podem servir como estímulo (metas) ou como controle para o comportamento criativo;
- g) ambientes de trabalho com muitas pessoas inibem a criatividade em função do desvio de atenção e das interrupções.

Por fim, Shalley, Zhou e Oldham (2004) concluíram que várias características do ambiente combinadas entre si e com as características pessoais influenciavam a criatividade e que a direção dessa influência está em consonância com a motivação intrínseca. Quanto às inconsistências nos resultados de estudos empíricos, os

autores supõem que envolvem diferenças na quantidade e na qualidade dos estímulos fornecidos (gerando informação ou controle), na interação da característica do ambiente com a característica pessoal e nas condições ambientais concorrentes.

Cangemi e Miller (2007) compartilharam os conhecimentos coletados em 70 anos de consultoria em diversas organizações sobre como criar um ambiente para a criatividade e para a liberdade de pensamento. Eles mostraram que as barreiras para pensar e para dar ideias criativas foram aprendidas ao longo da vida. As regras e as formas consideradas corretas de fazer as coisas inibem o pensar criativo. Para que o ambiente de trabalho estimule a criatividade, as principais soluções apresentadas pelos autores foram a construção de um contrato psicológico e o comportamento adequado do líder. O contrato psicológico, segundo Argyris (1960 apud CANGEMI; MILLER, 2007) é o conjunto de expectativas dos empregados em relação à organização e da organização em relação a si mesma e aos empregados. Essas expectativas afetam as pessoas e os líderes e, normalmente, não são verbalizadas. A recomendação é que o contrato psicológico seja estabelecido com base na abertura, no reconhecimento, na liberdade, na participação e na confiança. Além disso, o líder deve ter ações que promovam a compreensão clara e apoiadora dos funcionários. Dessa forma, os funcionários poderão oferecer contribuições criativas.

Powell (2008) fez uma pesquisa teórica sobre o impacto da pressão social da gestão e dos consumidores na produção de projetos criativos. O autor explorou a literatura atual sobre criatividade organizacional e encontrou que o controle social deve ser baixo, para que os colaboradores se sintam capazes de se desviarem das expectativas e de questionarem as maneiras socialmente estabelecidas de fazer as coisas. O controle social influencia a liderança criativa, a motivação, a avaliação e o feedback, o risco e a confiança, a estrutura organizacional e a ambiguidade de papéis. Os resultados da pesquisa mostraram que:

- a) a liderança deve apresentar um estilo essencialmente participativo e colaborativo, deve compreender a organização e o mercado e precisa ter uma visão de futuro;

- b) a motivação intrínseca é muito importante e significa que os indivíduos serão mais criativos quando movidos pelo interesse, pelo prazer e pelo desafio;
- c) as pessoas criativas têm uma tendência a exibir uma orientação própria, então, apoio e feedback mostram-se importantes na promoção de informações para a auto-orientação da criatividade;
- d) a confiança e o risco são fatores que devem estar claramente estabelecidos na organização, pois estão associados ao trabalho criativo, permitindo a experimentação e a tolerância ao fracasso;
- e) a estrutura organizacional deve promover o apoio oferecendo esquemas de trabalho que proporcionem a liberdade de agenda e a forma de execução a fim de produzir a criatividade no trabalho;
- f) a organização deve estabelecer uma forma de atuação para os consumidores que participam no papel de co-criadores em projetos criativos de longo prazo. Sem a participação efetiva desses consumidores, o projeto corre um alto risco, tornando-se uma pressão para a criatividade. Então, a relação entre pressão social e consumidor é, muitas vezes, amenizada pelo gestor.

Esses três estudos teóricos (SHALLEY; ZHOU; OLDHAM, 2004; CANGEMI; MILLER, 2007; POWELL, 2008) sugerem que as características pessoais interagem com as características do ambiente e que, juntas, interferem na motivação intrínseca que impacta no comportamento criativo. Essas pesquisas mostram que o ambiente para criar nas organizações deve propiciar mais informações e menos controle (prazos estimuladores, posturas menos críticas, reconhecimento), mais liberdade (de horários e de prazos, de forma de execução) e um contrato psicológico firmado com base na confiança entre o empregado e o líder. Com esse ambiente, as pessoas sentem-se motivadas a questionar a forma convencional de resolver os problemas e a expor desempenhos criativos.

A seguir, apresentaram-se as pesquisas experimentais encontradas sobre as condições do ambiente (apoio organizacional, cultura, liberdade, atuação do líder, recompensa, complexidade da tarefa e pressão do tempo) e sua interferência no comportamento de criatividade, na decisão para criar e na criatividade da equipe. A

decisão por usar a criatividade para um trabalho passa por uma avaliação da motivação interna e externa. Unsworth e Clegg (2010) realizaram uma pesquisa e, com base nos resultados encontrados, identificaram que, em função do risco, antes de emitir um comportamento criativo, o indivíduo faz uma análise do ambiente organizacional, ponderando esforço versus benefício, do apoio do ambiente de trabalho (metas e crenças favoráveis), dos requisitos de criatividade (grau em que os participantes percebem que a criatividade é necessária ao seu trabalho), do apoio cultural (o quanto a cultura apoia ou inibe a ação criativa), do recurso de tempo (o tempo pode facilitar ou inibir a criatividade; em princípio, maior tempo ajuda na ação criativa, contudo, o tempo é mediado pelos requisitos para criar, então, pouco tempo e alta necessidade de criar podem ajudar a engajar no comportamento criativo) e da autonomia (responsabilidade e controle sobre as tarefas). Assim, todas essas condições do ambiente influenciam o agir criativo.

Unsworth e Clegg (2010) também observaram, nesse experimento, que as pessoas percebem a criatividade como “um extra”, apesar de estar na descrição de seus cargos. Por exemplo, apesar de criar fazer parte do papel do engenheiro, a ação criativa é vista como extra, juntamente com a cidadania organizacional (comportamentos discricionários projetados para ajudar a organização ou as pessoas) e a proatividade (comportamentos autoiniciados que, nesse caso, podem estar dentro ou fora do papel do empregado).

Schepers e Berg (2007), com base no Modelo Componencial da Criatividade e Inovação no Trabalho, de Amabile (1997), identificaram que a cultura organizacional, a participação dos funcionários, o compartilhamento de conhecimento e a justiça processual são fundamentais para a criatividade. Quanto à cultura organizacional, Schepers e Berg (2007) descobriram que, dentro de uma mesma organização, há percepção de diferentes culturas. Existe a cultura autocrática, que promove a liberdade e a participação dos empregados com maior autonomia nos processos, tem orientação externa e foco na flexibilidade; existe a cultura de cooperação, que estimula as trocas e os laços sociais, a abertura, a boa comunicação e o comprometimento nesse ambiente; existe a cultura de compartilhamento de informações, que está positivamente relacionada com o ambiente para criar; e existe a cultura de hierarquia estável, que promove a rigidez e

é a mais inibidora da criação no trabalho. Empregados que classificam a cultura como autocrática percebem-se mais criativos.

Quanto aos outros fatores, Schepers e Berg (2007) identificaram que a participação dos empregados representa o quanto eles estão envolvidos no estabelecimento de metas, na tomada de decisão e na avaliação dos resultados. O clima para criar requer a participação e a percepção de liberdade. A justiça processual é baseada nas expectativas geradas pelo contrato psicológico entre empregador e empregado. Quando não há percepção de justiça, não há confiança e há menor criatividade no trabalho.

Outro fator fundamental para a criatividade é a postura do líder. Os estudos de Mostafa (2005), de Chen (2007) e de Zhang, Tsui e Wang (2011) mostraram que os líderes favorecem a criatividade quando estabelecem uma relação de apoio e de estímulo com os liderados. Mostafa (2005) encontrou que a área de atuação dos gestores, o nível de escolaridade e o gênero influenciam na visão que os gestores possuem sobre a criatividade. Gerentes de maior nível de escolaridade e do gênero masculino são mais abertos à criatividade no trabalho. Chen (2007) identificou que líderes empreendedores influenciam a criatividade da equipe, impactando na capacidade de inovação da organização. Zhang, Tsui e Wang (2011) concluíram que a liderança transformacional está positivamente associada à eficácia coletiva e ao compartilhamento de conhecimentos, impactando na criatividade organizacional.

Um dos pontos controversos encontrados na literatura é de como a recompensa atua no comportamento de criatividade. Enquanto a recompensa é considerada como reforço para a produtividade, estimulando cada vez mais a produção nas organizações por atuar como motivadora externa, para a criatividade é diferente. Conforme Amabile, Hennessey e Grossman (1986), quando a recompensa está antecipadamente combinada em função de um resultado criativo, ela interfere de forma negativa no desempenho criativo. Isso acontece porque a criatividade está associada à motivação intrínseca e não extrínseca. Então, a pessoa que trabalha criativamente com o objetivo da recompensa foca tanto na recompensa que se esquece da tarefa e perde a motivação intrínseca, comprometendo o resultado criativo. Mais recentemente, Collins e Amabile (1999) afirmaram que, no caso da motivação extrínseca, quando se espera uma avaliação do seu trabalho para receber a recompensa, essa avaliação nem sempre é prejudicial. Ela pode, por

exemplo, atuar de forma informativa e construtiva, facilitando a condução da atividade.

Oldham e Cummings (1996) analisaram a atuação conjunta de características pessoais e de características do ambiente de trabalho (no caso, complexidade do trabalho, apoio do supervisor e controle do trabalho pelo supervisor) na criatividade e concluíram que as características pessoais e as condições externas interagem de tal forma que o desempenho criativo será maior quando as características de personalidade, como autoconfiança, amplo interesse e reflexividade, forem favoráveis, quando a atividade for complexa e quando a supervisão for integrada e apoiadora. A complexidade da atividade desafia o pensamento criativo e articula diversos conhecimentos, e a supervisão apoiadora estimula a exposição de ideias novas.

Suh e Shin (2008) investigaram a relevância e o impacto da motivação intrínseca na criatividade. Eles identificaram que o apoio organizacional intensifica os resultados positivos de criatividade e de produtividade produzidos pelo trabalho duro. Descobriram também que a motivação intrínseca influencia diretamente o desempenho e, indiretamente, a criatividade.

Binnewies e Wornlein (2011) analisaram se a pressão de tempo, as restrições situacionais e o nível geral de controle do trabalho atuavam como estimuladores ou como inibidores diários da criatividade. Identificaram que existe uma relação em forma de U invertido entre pressão do tempo e criatividade, ou seja, níveis medianos de pressão são favoráveis à criatividade por funcionarem como desafio. Quanto ao controle sobre o trabalho, ou seja, o grau de liberdade que um local de trabalho oferece, o estudo apontou que o controle atua como variável intensificadora da relação entre pressão do tempo e criatividade.

Alguns estudos fazem referência a aspectos do ambiente que influenciam a criatividade em equipe. O ambiente confiável é uma das chaves dessa criatividade conjunta, baseada na cultura de colaboração, de participação (inclusive no planejamento), de confiança, de autonomia e de integração dos empregados com a empresa, conforme pesquisas feitas por Barczak, Lassk e Mulki (2010), Bissola e Imperatori (2011) e Monaco e Guimarães (2007).

As pesquisas apresentadas até aqui ressaltaram aspectos importantes do ambiente laboral para estimular a expressão da criatividade. A liderança

estimuladora, a cultura de confiança, a liberdade e a autonomia, o apoio social, a tarefa desafiadora e complexa, a pressão adequada do tempo e um sistema adequado de reconhecimento e de recompensa foram fatores relacionados ao ambiente que favorecem a produção de ideias novas e criativas. Outros estudos identificaram fatores que desestimulam a expressão da criatividade e foram descritos a seguir.

Quanto ao ambiente desfavorável à criatividade no trabalho, durante a pesquisa bibliográfica, encontraram-se quatro estudos empíricos e teóricos, todos internacionais. Segundo Choi, Anderson e Veillette (2009), é importante estudar as barreiras à criatividade porque são estímulos mais potentes, geram mais efeitos psicológicos e têm maior impacto no resultado que os positivos. Na maioria dos casos, pode-se perceber que os fatores positivos e negativos são dimensões de um contínuo que vai de um extremo ao outro (nunca apresenta uma condição até apresenta sempre uma condição). Conforme já citado, Shalley, Zhou e Oldham (2004) apontaram que uma mesma condição pode atuar como estímulo ou como barreira, dependendo da intensidade e do contexto. Os resultados empíricos de condições opostas são independentes. Não se pode afirmar que um fator negativo (por exemplo, falta de apoio da liderança) produz o resultado inverso de um positivo (liderança apoiadora). Em função da complexidade da qual a criatividade é resultante, não se pode assumir que a ausência de fatores positivos seja negativa. Assim, torna-se difícil generalizar os resultados dos estudos de fatores positivos para os negativos.

Os estudos a seguir serão mais detalhados no Quadro 7 (Apêndice A). Eles mostram que as barreiras para a criatividade no trabalho estão relacionadas à pressão social (coação), à pressão do tempo, ao conflito, à ambiguidade de papéis, de liderança, de cultura organizacional e à falta de reconhecimento no trabalho.

Choi, Anderson e Veillette (2009) identificaram que liderança aversiva e clima desfavorável são preditores que podem inibir a criatividade dos funcionários e que, do ponto de vista dos pares, há menor expressão da criatividade diante da rotinização, do clima desfavorável de trabalho, da liderança aversiva e da percepção de incompetência dos colegas. Ao contrário do esperado, a presença do líder controlador (que acompanha de perto o trabalho), resultou em estímulo à

criatividade, provavelmente porque pode ser que o controle seja compreendido como uma demonstração de interesse e de apoio.

Shalley (1995) identificou que a coação é um inibidor social que diminui a criatividade e que a expectativa de avaliação do desempenho interfere negativamente na produtividade. Metas para trabalhos complexos que exigem criatividade interferem negativamente no resultado criativo.

Hsu e Fan (2010), com base na abordagem interacionista, a qual sugere que a interação da pessoa com a situação facilita ou inibe a criatividade da pessoa, identificaram que a pressão do tempo altera a relação entre cultura organizacional e os resultados de criatividade. Quando existe um clima de trabalho propício para a inovação, a pressão do tempo interfere negativamente nos resultados, mas, quando não há clima de criatividade, a pressão do tempo pode ser positiva e encarada como um desafio, aumentando os resultados criativos.

Por fim, Coelho, Augusto e Lages (2011) mostraram que a ambiguidade ou a falta de informações completas diminui a criatividade de funcionários de linha de frente. No caminho contrário, o conflito de interesses não gera esse problema.

As pesquisas sobre as condições do ambiente e a criatividade têm descrito o papel da organização, possibilitando a compreensão desse fenômeno no trabalho. De maneira geral, um ambiente estimulador inclui confiança, liberdade, autonomia, compartilhamento de informações, e um ambiente desfavorável pode ser caracterizado como de excessivo no controle, burocratizado, rígido e pressionador. A seção seguinte descreve alguns instrumentos para medir a percepção do ambiente para criar no trabalho.

2.2.4 Medidas de criatividade nas organizações

Na presente revisão de literatura, identificaram-se cinco instrumentos para medir a percepção de criatividade no ambiente de trabalho, dos quais dois são internacionais e três, nacionais, detalhadamente descritos no Quadro 8 (Apêndice A). O mais antigo deles é o Keys (Avaliação do Clima para a Criatividade). Esse instrumento foi, inicialmente, elaborado por Amabile em 1987 e publicado em 1996 (AMABILE et al., 1996) e já passou por diversas revisões. Tem como objetivo avaliar a percepção de estímulos e de obstáculos à criatividade no ambiente de trabalho.

Foi composto por 78 itens, sendo 66 sobre o ambiente de trabalho e 12 para medir dois critérios de desempenho no trabalho: a criatividade (6 itens) e a produtividade (6 itens). Esse instrumento pode diagnosticar áreas e fatores como pontos fortes ou fracos, ajudando os gestores a se orientarem quanto às mudanças organizacionais. Em 2011, Tseng e Liu fizeram uma análise fatorial (AF) confirmatória e um exame psicométrico dessa escala para Taiwan. Confirmaram a viabilidade do uso desse instrumento para avaliar o clima organizacional para a criatividade em sociedades não ocidentais.

Outro instrumento internacional é o Creative Climate Questionnaire (CCQ) (EKVALL, 1996). O CCQ tem como objetivo medir o clima para criatividade e inovação. Clima é considerado como “um atributo da organização, um conjunto de atitudes, sentimentos e comportamentos que caracterizam a vida na organização e existe independentemente das percepções e entendimentos dos membros da organização” (EKVALL, 1996, p.105). Nessa concepção, clima é concebido como uma realidade que inclui aspectos da estrutura organizacional, como centralização, formalização, ordem e clareza e clareza de objetivos, e que tem o papel de moderar os processos organizacionais, como decisões, comunicação, coordenação e aprendizagem.

O CCQ é composto por 50 itens, com 10 dimensões, sendo 5 itens em cada dimensão. Os itens são construídos com base em teoria, em pesquisas e em experiência. Os estudos do CCQ demonstraram que as dimensões de clima avaliadas pelo instrumento explicam a diferença entre organizações inovadoras e organizações estagnadas e que algumas dimensões, como assunção de riscos, dinamismo, liberdade e debates são mais importantes para a inovação do que outras.

Quanto aos nacionais, Crespo (2004) relatou apenas a primeira etapa da construção do instrumento de medida de criatividade. Em seu estudo, o objetivo foi definir as variáveis indicadoras de clima para a criatividade no ambiente organizacional. Para esse fim, a autora construiu um instrumento que foi validado por juízes de ambos os gêneros e por professores de uma universidade de São Paulo. O instrumento é um questionário aberto, baseado em estudos anteriores e contém 13 fatores: (1) motivação e comprometimento; (2) dinamismo e energia; (3) tempo para ideias; (4) liberdade para criar; (5) ludismo e humor; (6) apoio às ideias;

(7) discussões e debates; (8) ausência de conflito; (9) confiança e franqueza; (10) assunção de riscos; (11) suporte à inovação; (12) salários e benefícios; e (13) tolerância às diferenças. Fez-se a análise de conteúdo dos indicadores, e os resultados demonstraram que, embora os juízes que participaram da pesquisa sejam de áreas distintas da psicologia, as definições estão dentro do esperado pela literatura dessa área.

Por fim, o instrumento inicialmente nomeado de Indicadores de Clima para a Criatividade (ICC) foi elaborado em 1996 por Bruno-Faria e Alencar (1996, 1998). O objetivo dessa medida é a identificação de estímulos e de barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. A base conceitual utilizada foi a perspectiva de Amabile e Gyskiewicz (1989). Estímulos são os aspectos do trabalho que favorecem a expressão da criatividade, e barreiras são os aspectos que inibem tal manifestação.

Para a construção dos itens do instrumento para pesquisa quantitativa, além de considerar o referencial teórico da literatura da área e os itens de instrumentos com evidências de validade, realizaram-se entrevistas para identificar estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho na percepção de diferentes profissionais. Com base na análise do conteúdo das entrevistas, criaram-se 184 itens que foram distribuídos em 12 fatores de estímulos e em 13 de barreiras. Esses itens foram submetidos à análise semântica. Em seguida, encaminhou-se o instrumento para análise de juízes. Ao final dessas etapas, o instrumento passou a ser composto por 142 itens (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1998). A etapa seguinte foi a validação estatística, feita com uma amostra de 993 empregados de uma instituição bancária, distribuídos em 62 agências localizadas no Distrito Federal e em grandes centros do país.

Em seguida, Bruno-Faria e Alencar (1998) realizaram AF com rotação oblíqua e com o método de extração Análise dos Eixos Principais (PAF), análise de consistência interna dos itens do instrumento e validação convergente do instrumento. A AF possibilitou extrair 12 fatores, sendo 8 de estímulos (Ambiente físico adequado, Clima social favorável entre colegas de trabalho, Incentivo a ideias novas, Liberdade de ação, Atividades desafiantes, Salário e benefícios adequados, Ações da chefia e da organização em apoio a ideias novas e Disponibilidade de recursos materiais) e 4 de barreiras à criatividade (Bloqueio da chefia imediata, Excesso de serviços e escassez de tempo, Resistência a ideias novas, Problemas

organizacionais), com um total de 97 itens. Em cada fator, existem itens com carga fatorial positiva e negativa. Os fatores são compostos por um quantitativo de itens que varia de 4 a 13. Os resultados de alfa de Cronbach variavam entre 0,68 e 0,88.

Apesar dos índices satisfatórios, Bruno-Faria (2010) indicou a revalidação da medida em função de algumas considerações: 1) de a validação ter sido feita com empregados de uma única organização; 2) da necessidade de desenvolvimento de novos itens nos fatores de menor confiabilidade (abaixo de 0,70); 3) de os três itens do fator Recursos materiais terem formado carga em outro fator; 4) de o fator Problemas organizacionais conter itens que abordam diferentes aspectos; e 5) de a validação ter ocorrido há mais de 10 anos.

Em 2013, novo estudo foi feito por Bruno-Faria e Veiga. Considerando aspectos do ICC, essas autoras revalidaram, ou construíram, um novo instrumento nomeado Indicadores de Condições para Criar no Trabalho (ICCAT). Para tanto, realizaram todos os passos necessários: revisão de literatura, definição do atributo e da dimensionalidade, definições constitutiva e operacional, construção dos itens, análise de juízes, análise semântica e análise empírica dos itens.

Segundo Bruno-Faria e Veiga (2013), a proposta inicial do ICCAT era composta por 63 itens, sendo 38 de condições favoráveis à criatividade, distribuídos nos fatores: Características do Ambiente Físico, Clima entre colegas de trabalho, Liberdade de ação, Atividades desafiantes, Estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas e Suporte do gerente imediato – e 25 de Condições Desfavoráveis à Criatividade – distribuídos nos fatores: Excesso de serviço e escassez de tempo, Atuação inadequada do gerente, Dificuldade de comunicação entre áreas e níveis da organização e Falta de flexibilidade das regras e normas da organização. Após a composição do questionário, realizou-se análise teórica, ou especializada, com adoção do critério de 80% de concordância nos julgamentos. Em seguida, realizou-se a validação semântica. Por fim, aplicou-se o questionário com 63 itens a um grupo de 409 empregados do nível superior de uma empresa pública brasileira. Fez-se a análise de dados, seguida da AF com rotação oblíqua e Promax. Formaram-se 6 fatores de Condições Favoráveis a Criar, com 36 itens, e 3 de Condições Desfavoráveis, com 24 itens. O ICCAT foi o instrumento escolhido

para este trabalho de pesquisa por ser uma escala que incorpora o maior número de aspectos apontados na literatura revisada e por apresentar resultados que apontam as melhores características psicométricas entre os que apresentam evidências de validade para a realidade brasileira.

Ao revisar os instrumentos encontrados na literatura, pode-se observar que diversas condições são fatores comuns entre esses instrumentos, conforme mostrado no Quadro 3. O clima entre os colegas foi considerado fator em todos esses instrumentos e pode ser descrito como confiança, abertura, sinergia, sentimento de pertencimento e franqueza. Todos os instrumentos também abordam a liberdade de ação ou de criação. Quase todos consideram o incentivo para ideias novas, o suporte da organização e da chefia, e problemas organizacionais. Assim como avaliam excesso de serviço e escassez de tempo. Muitos avaliam atividades desafiantes e dinamismo. Dois deles perguntam sobre humor e ludismo, e dois deles perguntam sobre o risco. Apenas um considerou motivação e apenas um considerou diversidade. O ICC e o ICCAT são os únicos que questionam sobre o ambiente físico adequado. O Quadro 3, a seguir, apresenta as dimensões dos instrumentos de medida de criatividade em relação às condições do ambiente.

Quadro 3: Dimensões dos instrumentos de criatividade

Fator	Dimensões dos instrumentos
CONDIÇÕES FAVORÁVEIS	
Ambiente físico adequado	Ambiente físico adequado (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996) Características do ambiente físico (BRUNO-FARIA; VEIGA, 2013)
Clima social/confiança	Clima social favorável entre colegas de trabalho (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996) Clima entre colegas de trabalho (BRUNO-FARIA; VEIGA, 2013) Confiança e abertura (EKVALL, 1996) Suporte ao grupo de trabalho (AMABILE et al.,1996) Confiança e franqueza (CRESPO, 2004)
Incentivo a ideias novas	Incentivo a ideias novas (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996) Suporte à ideia (EKVALL, 1996) Apoio às ideias (CRESPO, 2004)
Liberdade	Liberdade de ação (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996) Liberdade de ação (BRUNO-FARIA; VEIGA, 2013) Liberdade e debates (EKVALL, 1996) Liberdade (AMABILE et al.,1996) Liberdade para criar (CRESPO, 2004)
Desafio	Atividades desafiantes (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996) Atividades desafiantes (BRUNO-FARIA; VEIGA, 2013) Desafio (EKVALL, 1996) Trabalho desafiador (AMABILE et al.,1996)
Salário e benefícios	Salário e benefícios adequados (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996)
Suporte do Gestor e da Organização	Ações da chefia e da organização em apoio a ideias novas (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996) Suporte do gerente imediato e Estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas (BRUNO-FARIA; VEIGA, 2013) Encorajamento organizacional e da supervisão (AMABILE et al.,1996) Suporte à inovação (CRESPO, 2004)
Recursos materiais	Disponibilidade de recursos materiais (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996) Recursos suficientes (AMABILE et al.,1996)
Dinamismo	Dinamismo e vivacidade (EKVALL, 1996) Dinamismo e energia (CRESPO, 2004)
Humor e ludismo	Ludicidade e humor (EKVALL, 1996) Ludismo e humor (CRESPO, 2004)
Risco	Assumir riscos (EKVALL, 1996) Correr risco (CRESPO, 2004)
Diversidade	Tolerância às diferenças (CRESPO, 2004)
Motivação	Motivação e comprometimento (CRESPO, 2004)
CONDIÇÕES DESFAVORÁVEIS	
Atuação inadequada do gestor	Bloqueio da chefia imediata (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996) Atuação inadequada do gerente (BRUNO-FARIA; VEIGA, 2013)
Conflitos	Conflitos (EKVALL, 1996) Ausência de conflitos (CRESPO, 2004)
Excesso de serviços e escassez de tempo	Excesso de serviços e escassez de tempo (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996) Excesso de serviços e escassez de tempo (BRUNO-FARIA; VEIGA, 2013) Tempo de ideia (EKVALL, 1996) Pressão de carga de trabalho (AMABILE et al.,1996) Tempo para ideias (CRESPO, 2004)
Resistência a ideias novas	Resistência a ideias novas (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996)
Problemas organizacionais	Problemas organizacionais (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996) Dificuldades de comunicação e rigidez das normas e regras na organização (BRUNO-FARIA; VEIGA, 2013) Impedimentos organizacionais (AMABILE et al.,1996)

Fonte: A AUTORA.

Antes de concluir esta seção, ressalta-se o progresso do conhecimento da criatividade organizacional com muitos estudos que investigaram as características do ambiente criativo no trabalho. Ainda assim, existem lacunas em função do imenso número de variáveis possivelmente relacionadas para proporcionar a criatividade.

A seguir, será apresentado um capítulo que mostra a revisão de literatura sobre a satisfação no trabalho. O objetivo é explorar o conceito e seus desdobramentos.

2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

As pesquisas de psicologia do trabalho, mais especificamente do comportamento organizacional, têm investigado as relações entre antecedentes e consequentes da satisfação no trabalho, assim como suas relações com outros fenômenos das organizações. Têm, ainda, desenvolvido técnicas de medida de um estado de prazer que emerge quando o homem se relaciona com situações laborativas.

Nesta seção, analisam-se o conceito de satisfação no trabalho e os demais constructos correlatos. Apresentam-se pesquisas sobre o ambiente de trabalho, assim como medidas de percepção de satisfação no trabalho.

2.3.1 Conceitos de satisfação no trabalho e construtos correlatos

Brief e Weiss (2002) relataram que, desde antes dos anos 1930, existiam pesquisas sobre a satisfação no trabalho com o objetivo de entender as atitudes, as motivações e os afetos no contexto do trabalho e o impacto da satisfação no desempenho e na produtividade. Contudo, essas eram pesquisas incipientes, e os conceitos estudados não estavam bem-definidos.

Ao final dos anos 1930, a produção científica nesse tema diminuiu em função das abordagens conceituais e metodológicas vigentes à época. Desse período até os anos 1970, as explicações e as interpretações sobre os sentimentos e os afetos no trabalho dirigiram-se apenas à satisfação e à insatisfação. A postura positivista, preponderante nesse período, sufocou a construção de novas teorias, diminuindo a

produção de conhecimento sobre as emoções e os sentimentos no trabalho (BRIEF; WEISS, 2002).

Nos anos 1970, Locke (1969), em um ensaio conceitual, afirmou que, mesmo diante do interesse no tema, esse fenômeno – a satisfação no trabalho – ainda não fora completamente compreendido. Locke construiu seu conceito com base na teoria das emoções de Rand (1957 apud LOCKE, 1969). Ele reconheceu que existiam diferentes graus de prazer e de desprazer diante dos diversos aspectos do trabalho. Ele afirmou, portanto, que satisfação e insatisfação no trabalho eram reações emocionais complexas na relação do indivíduo com o trabalho. Para o autor:

Satisfação no trabalho é o estado emocional de prazer que resulta da avaliação da pessoa de um trabalho ou experiências de trabalho. Insatisfação no trabalho, por outro lado, é um estado emocional de desprazer resultante de avaliação do próprio trabalho em função de uma frustração de experiências de trabalho (LOCKE, 1969, p.316).

Ainda para Locke (1969), satisfação e insatisfação foram consideradas resultantes da relação entre o que se quer e o que se percebe de um trabalho. O indivíduo recorre à sua história de vida, cultura, aprendizagens anteriores para avaliar a experiência com o trabalho, e isso resulta em um estado emocional de satisfação ou de insatisfação com cada aspecto desse trabalho.

Quanto à satisfação geral no trabalho, Locke explicou que trabalho não é uma entidade, mas uma abstração que se refere à combinação de tarefas executadas por um indivíduo em um contexto físico e social, mediante uma remuneração financeira. Uma vez que o trabalho não pode ser visto e reconhecido como uma entidade, também não poderia ser avaliado como uma unidade. Assim, satisfação geral com o trabalho foi conceituada como a soma das avaliações dos elementos que compõem o trabalho (LOCKE, 1969).

Em 1976, Hackman e Oldham descreveram as facetas da satisfação no trabalho, representadas em cinco bases:

- a) significado da tarefa – medida em que o trabalho tem impacto na vida das pessoas;
- b) identidade da tarefa – medida em que um trabalho tem um resultado identificável;

- c) variedade de habilidades – medida em que a tarefa requer diferentes habilidades;
- d) autonomia – medida em que o trabalho oferece opções de como resolver, definir datas, prazos;
- e) feedback – medida em que a relação das tarefas fornece informações sobre o desempenho delas.

Esses aspectos informavam sobre qualidades importantes para que o trabalho fosse satisfatório. Ou seja, trabalhos significativos, identificáveis, complexos, autônomos e promotores do feedback tendiam a resultar em maior satisfação nos trabalhadores. Essas informações inspiraram diversas medidas de satisfação.

Outras descobertas da satisfação no trabalho foram feitas por Nord (1977). Por meio da análise de diversos estudos sobre o assunto, Nord observou uma série de pressupostos equivocados e formulou novas bases de conhecimento. Ele afirmou que satisfação no trabalho foi um dos temas mais estudados na psicologia das organizações, mas que alguns pressupostos não foram questionados para alavancar avanços na compreensão do tema. Nord citou que os estudos assumiram, por exemplo, que o trabalho é de interesse central da vida das pessoas. Com base nesse dado, muitas pesquisas buscaram formas de aumentar o envolvimento com o trabalho e, assim, aumentar a satisfação do trabalhador. Contudo, outras pesquisas mostraram que esse pressuposto não era verdadeiro e que pessoas que tinham sua identidade comprometida com o trabalho tinham um alto custo humano, como o comprometimento da saúde física, mental e social.

O autor também relatou que muitos estudos assumiram que o ser humano é individualista por natureza, porém, para Nord (1977), a perspectiva individualista vem do contexto econômico e ideológico em vigor, uma vez que se falava em trabalhar em equipe para o alcance de metas comuns e não para aumentar a satisfação no trabalho. Em um contexto ideológico distinto, como no socialismo, a satisfação no trabalho poderia ser vista sobre outras perspectivas. As pesquisas do tema também partiam do pressuposto de que os conflitos são inerentes às organizações. O autor ponderou que se as pessoas não precisassem disputar os

recursos dentro das organizações, possivelmente, os conflitos não existiriam e a satisfação no trabalho seria maior.

Outro pressuposto que não foi questionado, segundo Nord (1977), foi a distribuição do poder. Nesse ponto, existia uma contradição, pois muitas empresas atuavam no sistema capitalista, no qual o dono da organização decidia sobre aspectos do trabalho relacionados à vida das pessoas (horários, acessos aos recursos, entre outros) demonstrando controle sobre os indivíduos, porém, ao mesmo tempo, isso ocorria dentro de um sistema social democrático. Essa contradição entre determinação e democracia gerou um grande conflito nas pessoas e a diminuição da satisfação no trabalho. Assim, o autor conseguiu oferecer novos paradigmas para as pesquisas sobre o tema.

Durante as décadas de 1980 e 1990, a discussão sobre satisfação no trabalho centrou-se em defini-la e em situá-la como aspecto afetivo ou cognitivo, uma vez que alguns conceitos enfocavam o sentimento de prazer resultante do trabalho e outros descreviam uma avaliação positiva sobre o trabalho. Além dessa discussão, outra divergência se refere aos componentes da satisfação, considerando-a como um conceito unidimensional ou multidimensional. Unidimensionalmente, a satisfação é vista como uma atitude geral em relação ao trabalho, devendo ser medida como estar satisfeito ou não com ele. Multidimensionalmente, a satisfação no trabalho é o resultado final de satisfação com diferentes aspectos do trabalho, como satisfação com a chefia, com os colegas ou com o salário (SIQUEIRA; GOMIDE Jr., 2004).

Para este estudo, adotou-se a visão multidimensional, que considera a existência de um conjunto de reações específicas a vários componentes pontuais do trabalho capazes de desencadear, no indivíduo, diferentes graus de satisfação e de insatisfação (SIQUEIRA; GOMIDE Jr., 2004). Nesse sentido, os aspectos apontados com maior frequência como associados à satisfação no trabalho são a chefia, os colegas de trabalho, o próprio trabalho, o salário e as oportunidades de promoção. Chefia e colegas de trabalho são considerados aspectos inerentes ao ambiente social. Salário e oportunidades de promoção estão entre os aspectos de gestão de pessoas da organização. O próprio trabalho está atrelado às condições do cargo. Dessa forma, satisfação no trabalho deve ser entendida como uma junção de

avaliações individuais sobre cada ponto do trabalho que, ao final, gera um grau geral de satisfação.

Weiss (2002) analisou os conceitos já apresentados de satisfação no trabalho, as pesquisas realizadas e os instrumentos de medida desse fenômeno. Encontrou três formas comuns de conceituar satisfação: como avaliação cognitiva do posto de trabalho, como reação emocional (afetiva) ao trabalho e como conjunto de crenças (valorativa) sobre o trabalho. Weiss ressaltou que esses conceitos, apesar de terem sido tratados como coerentes e semelhantes, são distintos e devem ser tratados separadamente. Misturá-los obscurece os avanços na compreensão do assunto. As causas e as consequências do estado afetivo são diferentes das causas e das consequências de uma avaliação cognitiva, assim como são distintos em relação a um sistema de crenças. Por fim, Weiss defendeu que satisfação no trabalho é uma atitude. Atitudes são entendidas como “uma rede de sentimentos, crenças e tendências para agir em direção a pessoas, grupos, ideias ou objetos” (GONDIN; SIQUEIRA, 2008, p. 225).

Encontraram-se definições de satisfação como uma resposta emocional de prazer diante de condições do trabalho (LANDY, 1978; WARR; INCEOGLU, 2012) ou como uma avaliação formadora de atitudes no trabalho (PICHLER; WALLACE, 2009; KO, 2012). Encontraram-se também definições híbridas (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008; PASCHOAL; TAMAYO, 2008; SIQUEIRA, 2008; MORRIS; VENKATESH, 2010; JUDGE; KAMMEYER-MUELLER, 2012) que consideram a avaliação diante do trabalho que interfere nas atitudes e nas emoções.

Landy (1978) definiu satisfação como um estado de prazer decorrente de um processo oponente. A teoria do processo oponente descreve que a satisfação é um processo que ocorre quando um estímulo atinge um organismo e este reage com prazer. O estado de prazer vai aumentando até certo limiar quando, então, a partir dele, o organismo inibe o prazer como forma de controlar a excitação. Assim, um mesmo estímulo pode provocar satisfação ou insatisfação, dependendo da exposição do organismo a ele. O valor de um estímulo para provocar a satisfação dependia da disponibilidade anterior dele. A baixa satisfação no trabalho poderia ser o resultado do excesso de estímulos (excesso de desafios, de elogios e de trabalho).

Warr e Inceoglu (2012) relataram que os estudos atuais têm focado as emoções positivas e negativas no trabalho e as diferentes formas de bem-estar. Os

autores esclareceram que a satisfação tem efeito positivo moderado, pois envolve o atendimento de necessidades e não estimula a motivação para atividades. Satisfação deriva de *satis* que, no grego, quer dizer suficiente. O termo implica suficiência ou adequação de algo e não a algo maravilhoso ou emocionante. A definição de satisfação remete a um nível aceitável e não a um estado de entusiasmo ou de energização. Alguém que está satisfeito com o seu trabalho entende que ele fornece um nível aceitável do que se quer. Desejos e sentimentos são, portanto, fundamentais para a satisfação.

Em uma segunda perspectiva, a satisfação no trabalho foi considerada uma avaliação do quanto as expectativas do indivíduo para fatores do trabalho são atendidas, diferenciando-se esse conceito de qualidade do trabalho. Aqui, o indivíduo define cognitivamente o que o satisfaz. Pichler e Wallace (2009) identificaram que a percepção sobre a qualidade de um emprego e a percepção sobre satisfação no trabalho eram diferentes exatamente porque a qualidade de um emprego considerava somente as condições extrínsecas e, dessa forma, não abordava as relações inerentes ao trabalho, como a execução do trabalho e o convívio com as situações de trabalho. Os autores também demonstraram que homens e mulheres têm diferentes percepções em relação à qualidade de um emprego e possuem diferentes expectativas em relação a ele, resultando em satisfações diferentes no trabalho em função de questões (papéis e expectativas culturais) de gênero.

Ko (2012) descreveu satisfação no trabalho como o resultado da percepção da relação entre as expectativas sobre o emprego e o que realmente se obtém com o trabalho. Descreveu-a também como a importância ou o valor que os trabalhadores atribuem ao seu trabalho.

Para Morris e Venkatesh (2010), satisfação no trabalho representa o grau de felicidade dos trabalhadores com o próprio trabalho. Eles entendem que satisfação com uma determinada atividade implicava tanto uma avaliação positiva do que é a atividade, quanto um afeto positivo dela decorrente. A satisfação é decorrente de recompensas que sejam consistentes com expectativas e que preencham as necessidades de cada um. Ela também deriva da percepção de que as recompensas ultrapassam ou são condizentes com os custos e com os investimentos do empregado, distribuídos de forma equitativa.

Judge e Kammeyer-Mueller (2012) afirmaram que a satisfação global é composta por satisfações específicas em diferentes domínios. Satisfação no trabalho é uma avaliação que expressa o estado de “contentamento com” e “sentimentos positivos sobre” um trabalho. Essa definição incluiu aspectos cognitivos e afetivos. A satisfação global resulta da avaliação de facetas ou de características do trabalho.

Siqueira e Padovam (2008) afirmaram que a satisfação no trabalho possui diversos conceitos muito relacionados ao estado de afeto e de prazer no trabalho e que ela se conceitua como vínculo afetivo juntamente com envolvimento no trabalho. Como vínculo, satisfação é um resultado do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e é apontada, juntamente com o envolvimento e com o comprometimento afetivo, como sendo parte do tripé do bem-estar no trabalho.

Paschoal e Tamayo (2008), objetivando definir o bem-estar no trabalho, conceituaram a satisfação com base nos aspectos da experiência vivida no trabalho referindo-se a quanto o trabalhador está satisfeito com os colegas, com a organização e com a própria atividade do trabalho. De modo geral, seu conceito identificou que satisfação é o resultado das experiências do indivíduo com o ambiente de trabalho e afeta positivamente sua saúde mental, sua vida social e seus vínculos afetivos, estimulando comportamentos adequados para a empresa.

Consoante com essa posição, Siqueira (2008, p. 267) expôs que “satisfação no trabalho representa uma totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações”. A autora enfatiza ainda que cada uma das cinco dimensões de satisfação (o salário, os colegas, a chefia, as promoções e o próprio trabalho) engloba um aspecto ou uma fonte diferente de experiências. É a isso que se refere o termo “satisfação com”. Medir e identificar a satisfação com o trabalho engloba avaliar o quanto o que é ofertado pela empresa em termos de salário e de promoções atende às expectativas do indivíduo, o quanto a convivência com os colegas e com os chefes lhe é agradável e o quanto a realização das tarefas propiciam-lhe sentimentos gratificantes ou prazerosos. Este conceito foi adotado neste estudo por ser considerado completo e representativo das diferentes facetas que compõem a satisfação.

O modelo de satisfação no trabalho mais citado por outros autores, de acordo com a literatura revisada, é o modelo de Volkwein e Zhou (2003). Esses autores

elaboraram e testaram um modelo de satisfação no trabalho voltado para a área administrativa de universidades. O modelo proposto considerou que satisfação é um fenômeno complexo e de natureza multidimensional, apoiando-se na Teoria de Dois Fatores de Herzberg². A satisfação geral no trabalho foi considerada um produto de várias influências diferentes. Os estímulos poderiam ser de três níveis: Estado, organização e indivíduo. Além disso, o clima organizacional também influencia na percepção das pessoas sobre a satisfação no trabalho. Por fim, a satisfação geral era formada por três dimensões diferentes: intrínseca (sentimentos que refletem realização, autonomia, criatividade e iniciativa), extrínseca (salário e benefícios) e relacional (relacionamento com colegas e com chefias). O quadro seguinte resume os principais conceitos de satisfação no trabalho apresentados.

² Teoria de Dois Fatores de Herzberg – Herzberg propôs a existência de um contínuo duplo: o oposto de satisfação é não satisfação, e o oposto de insatisfação é não insatisfação. Os fatores que levam à satisfação no trabalho são distintos dos que levam à insatisfação. Características como política, administração da empresa, supervisão, condições de trabalho e salário são classificadas como fatores de higiene. Quando adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas. Se se quiser pessoas satisfeitas, Herzberg sugere dar ênfase aos fatores motivacionais, como realização e reconhecimento no próprio trabalho, à responsabilidade e ao crescimento do trabalhador (ROBBINS, 1999).

Quadro 4: Síntese dos conceitos de satisfação no trabalho

Foco	Conceito de Satisfação	Dimensionalidade
NACIONAIS		
Emoção	Satisfação é o resultado das experiências do indivíduo com o ambiente de trabalho, e afeta positivamente sua saúde mental, sua vida social e seus vínculos afetivos, estimulando comportamentos adequados para a empresa (PASCHOAL; TAMAYO, 2008)	Multidimensional
Híbrido	É um vínculo afetivo com o trabalho; representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto de trabalho (SIQUEIRA, 2008)	
INTERNACIONAIS		
Emoção	Estado emocional de prazer que resulta da avaliação da pessoa de um trabalho ou de experiências de trabalho (LOCKE, 1969)	Multidimensional
	É um estado de prazer resultante de um estímulo; um mesmo estímulo pode provocar satisfação ou não, dependendo da exposição do organismo a ele (LANDY (1978)	Unidimensional
	Satisfação é quando o trabalho oferece um nível aceitável do que se quer (WARR; INCEOGLU, 2012)	Multidimensional
Híbrido	Satisfação geral é formada por três dimensões diferentes: intrínseca (sentimentos que refletem realização, autonomia, criatividade e iniciativa), extrínseca (salário e benefícios) e relacional (relacionamento com colegas e com chefias) (VOLKWEIN; ZHOU, 2003)	Multidimensional
	Representa o grau de felicidade do trabalhador com o seu trabalho; “satisfação com” uma determinada atividade implica sentimentos e avaliação positiva de uma faceta do trabalho (MORRIS; VENKATESH, 2010)	Multidimensional
	Satisfação global é composta por satisfações específicas em diferentes domínios. É uma avaliação (considerando aspectos cognitivos e emocionais) que expressa o estado de “contentamento com” e de “sentimentos positivos sobre” um trabalho (JUDGE; KAMMEYER-MUELLER, 2012)	Multidimensional
Cognição	Satisfação é o resultado da percepção da relação entre expectativas e ofertas de um emprego, bem como do valor atribuído a isso (KO, 2012)	Multidimensional
	Satisfação é o quanto as expectativas sobre o trabalho são atendidas (PICHLER; WALLACE, 2009)	Multidimensional

Fonte: A AUTORA.

Mediante as diferentes conceituações, este estudo adotou o conceito de satisfação como a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no trabalho, sendo considerada a satisfação com o salário, com os colegas, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho (SIQUEIRA, 2008).

2.3.2 Relações entre Satisfação no Trabalho e outras variáveis

Os benefícios decorrentes de pessoas satisfeitas no trabalho atingem os indivíduos e as organizações. Siqueira (2008) afirmou que existem evidências de

que pessoas satisfeitas com o trabalho planejam menos sair do emprego, têm menos faltas, melhor desempenho e maior produtividade. Wendong et al. (2008) perceberam que pessoas satisfeitas com o trabalho têm maior clareza sobre que habilidades são necessárias para o trabalho e podem atuar produzindo melhor desempenho. Além disso, pessoas satisfeitas apresentam melhores índices de saúde física e mental (SIQUEIRA; GOMIDE Jr., 2004). Muitos aspectos positivos estão associados à satisfação no trabalho, mas, para produzir satisfação, é necessário identificar que condições do ambiente a promovem.

Nesta seção, apresentam-se os resultados de 11 pesquisas sobre a relação de satisfação laboral com outros fenômenos. O detalhamento desses estudos foi descrito no Quadro 9 (Apêndice A). Entre as variáveis relacionadas à satisfação, as pesquisas apontam para características e para condições do indivíduo (gênero, idade, escolaridade, raça e etnia, satisfação geral com a vida, saúde física e mental) e para características e condições do contexto de trabalho (como tipo de liderança, organização de aprendizagem, cultura organizacional, habilidades no trabalho e sistema informatizado de gestão). Uma das pesquisas descarta a influência de contextos externos à organização, como as condições econômicas e políticas do país.

Em geral, as pesquisas trabalham com o conceito de satisfação no trabalho de Locke (1969). Alguns consideram satisfação como variável multidimensional (GUSTAINIENE; ENDRIULAITIENE, 2008; MORRIS; VENKATESH, 2010), enquanto outros (BRAYFIELD; WELLS; STRATE, 1957³ apud PICHLER; WALLACE, 2009; PICHLER; WALLACE, 2009) medem a satisfação geral com o trabalho.

As características pessoais como gênero, idade, escolaridade, raça e etnia mostraram-se relacionadas à percepção de satisfação no trabalho. Brayfield, Wells e Strate (1957 apud PICHLER; WALLACE, 2009) identificaram que, para homens, diferentemente de para as mulheres, a satisfação no trabalho está associada à satisfação geral com a vida e que, provavelmente, isso se deve à posição central que o trabalho ocupa na vida deles.

³ BRAYFIELD, A. H.; WELLS, R. V.; STRATE, M. W. Interrelationships among measures of job satisfaction and general satisfaction. **Journal of applied psychology**, v. 41, n. 4, p. 201-205, Aug. 1957. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=search.displayRecord&uid=1959-02230-001>>. Acesso em: 21 março 2012.

Friday e Friday (2003) identificaram que raças e etnias diferentes percebem condições diferentes de trabalho e possuem diferentes níveis de satisfação e que pessoas negras estão mais satisfeitas com o trabalho em si e com as promoções. Essa relação provavelmente se deve ao fato de as variáveis sociobiográficas carregarem representações sociais, gerando expectativas distintas na relação do indivíduo com os aspectos do trabalho.

Em 2008, Gustainiene e Endriulaitiene concluíram que homens possuem maior satisfação extrínseca (em função do reconhecimento, da promoção e das condições de trabalho) e mulheres, maior satisfação intrínseca (em função do status social e das variedade de tarefas). Quanto à escolaridade, os graduados eram mais satisfeitos com a responsabilidade e com a criatividade proporcionadas pelo trabalho.

Características do ambiente são fundamentais para as respostas de satisfação no trabalho. Bigliardi et al. (2012) pesquisaram sobre a influência da cultura organizacional na satisfação de profissionais do conhecimento⁴. Os resultados mostraram que a cultura burocrática diminui a satisfação intrínseca (principalmente relacionada à criatividade), enquanto a cultura de apoio colabora na estabilidade e na capacidade pessoal e a cultura de inovação aumenta a satisfação no trabalho. O estudo confirmou que os aspectos intrínsecos da satisfação são os mais importantes para estes profissionais. Esse estudo de Bigliardi et al. (2012) aponta indícios de que, para pesquisadores, aspectos do desenvolvimento do trabalho são bastante satisfatórios. Mostra também que o apoio da organização para a criatividade impacta na satisfação, enquanto o controle da burocracia leva à insatisfação.

Outra característica do ambiente de trabalho é a estratégia de atuação como organização de aprendizagem. As organizações de aprendizagem proporcionam ambiente para mudança por meio de experimentação, de aceitação dos riscos e, conseqüentemente, dos erros, de promoção da interação com o ambiente externo à organização, de permissão do diálogo aberto e de tomada de decisão participativa. Chang e Lee (2007) e Chiva e Alegre (2009) estudaram essas organizações e

⁴ Profissionais do conhecimento são cientistas, pesquisadores e outros trabalhadores que, com base em habilidades técnicas e em talentos, estão envolvidos em áreas especializadas de desenvolvimento para novos produtos, serviços e processos. (BIGLIARDI et al., 2012).

concluíram que as organizações de aprendizagem influenciam positivamente a satisfação dos seus funcionários.

Outro aspecto fundamental para a satisfação no trabalho foi a liderança. Conforme estudos de Elias e Mittal (2011), de Volmer et al. (2011) e de Ariani (2012), o apoio social é fundamental, e o apoio do líder assim como seu estilo de atuação no contexto do trabalho são mais importantes ainda para a satisfação. Portanto, aspectos de gestão também podem influenciar negativamente na satisfação.

Morris e Venkatesh (2010) pesquisaram o impacto da implantação de um sistema de planejamento de recursos empresariais na satisfação no trabalho. Eles identificaram que, à medida que as pessoas percebem a diminuição do uso de habilidades diferentes, a diminuição da autonomia e do feedback em função do controle de padronização do sistema informatizado de gestão, elas também se sentem menos satisfeitas no trabalho.

Pichler e Wallace (2009) preocuparam-se em compreender os motivos de diferentes países na Europa possuírem diferentes níveis de satisfação no trabalho. O resultado mostrou que, considerando as variáveis externas à organização (condições do país) e as variáveis internas (plano de carreiras e políticas), a satisfação geral com o trabalho deve-se principalmente às condições internas da organização que influenciam a satisfação das pessoas. Esse resultado mostrou que as condições concretas e imediatas de trabalho a que as pessoas estão sujeitas eram o que realmente pesava na percepção de satisfação com o trabalho.

Os resultados das pesquisas científicas sobre o tema têm permitido melhor compreensão das relações entre os antecessores e os sucessores da satisfação no trabalho. De forma geral, indicaram que as variáveis pessoais (gênero, raça e idade) podem diferenciar o nível de satisfação em função das expectativas e dos papéis sociais. Indicaram que liderança, cultura organizacional e condições gerais de trabalho também influenciam. Demonstraram, ainda, que o ambiente propício à satisfação envolve suporte do líder, reconhecimento, liberdade, autonomia, confiança, feedback e aprendizagem.

2.3.3 Medidas de satisfação no trabalho

Durante a pesquisa de literatura, diversos estudos encontrados citavam a construção ou o uso de instrumentos de medida para satisfação no trabalho. A seguir, são analisados os principais resultados dos estudos, com detalhes apresentados no Quadro 10 (Apêndice A).

O primeiro estudo encontrado foi o de Saane et. al (2003), que realizaram uma meta-análise de instrumentos de medida de satisfação no trabalho nas bases de dados Medline e PsycInfo, no período de 1988 a 2001, em inglês e em holandês. Para essa revisão, os autores buscaram identificar a construção teórica, a validade e a confiabilidade. Recuperaram-se e classificaram-se 29 instrumentos em 3 categorias descritas no Quadro 5 a seguir:

Quadro 5: Tipos e instrumentos encontrados no estudo de Saane et al.(2003)

Tipo de Instrumento	Instrumentos
Multidimensionais para qualquer posto de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Job Diagnostic Survey (JDS) • Work Role Inventory (WRI) • Job Characteristic Inventory (JCI) • Job Descriptive Index (JDI) • Job Descriptive Index-revised (JDI-revised) • Job Satisfaction Survey (JSS)
Multidimensionais para postos específicos de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Program Directors Satisfaction Scale (PD-SAT) • Satisfaction With Nursing Care and Work (SNCW) • Measurement of Garcia-Pena • Generalist Work Satisfaction Scale (AGWS) • Job Descriptive Index 2 (JDI 2) • Organizational Job Satisfaction Scale (OJSS) • MSQ – revised • Employee Satisfaction Inventory (ESI) • Job Satisfaction Scale 2 (JSS2) • Physician Worklife Survey (PWS) • Emergency Physician Job Satisfaction Scale (EPJS) • Generic Job Satisfaction Scale (GJSS) • Mc Donald and McIntyre (1977) • McCloskey/Mueller Satisfaction Scale (MMSS) • Nurse Satisfaction Scale (NSS) • Quality of Teacher Work Life (QTWL) • Dentist Satisfaction Survey Short (DSS-Short) • Appearing Interval Scale (EAI Scale) • Human Services Job Satisfaction Questionnaire (HSJSQ) • Multidimensional Scale • Measurement of Job Satisfaction (MJS) • Measurement of Wade and Degerhammar.
Unidimensionais	<ul style="list-style-type: none"> • Andrew and Whitley Job Satisfaction Questionnaire • Job in General Scale (JIG)

FONTE: A AUTORA.

Dos instrumentos citados no quadro acima, apenas sete tiveram a validade e a confiabilidade adequadas conforme os critérios de Saane et al. (2003). Foram eles: JIG, Andrew and Withey Job Satisfaction Questionnaire, JSS, EPJS, MMSS, MJS e NSS. Essa análise mostrou que muitos instrumentos são construídos para postos específicos de trabalho em função das especificidades da profissão, do ambiente e das tarefas.

Com base em teorias e em análise dos instrumentos, esses autores constituíram um rol de fatores que descrevem os aspectos de satisfação no trabalho e que devem ser considerados para se analisar os instrumentos. Os aspectos de satisfação no trabalho para Saane et al. (2003, p.194) são:

- a) conteúdo do trabalho – variedade de habilidades das tarefas, complexidade do trabalho, desafio, rotina e ambiguidade de papéis no trabalho;
- b) autonomia – responsabilidade individual para o trabalho e controle sobre as decisões;
- c) crescimento e desenvolvimento – oportunidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento por meio de treinamentos e de formações;
- d) recompensas financeiras – salários e benefícios;
- e) promoção – possibilidade de crescimento de nível na carreira;
- f) supervisão – apoio e reconhecimento do supervisor e tratamento justo;
- g) comunicação – oportunidade de aconselhamento, feedback;
- h) colegas de trabalho – relações com os colegas;
- i) significado do trabalho;
- j) carga de trabalho – pressão de tempo, tédio, problemas sociais, conflitos interpessoais e estresse;
- k) exigências de trabalho – necessidade de fazer trabalhos extras involuntariamente, complexidade estrutural, insegurança no trabalho e comprometimento emocional.

Esses aspectos foram considerados em diversos outros instrumentos. McIntyre e McIntyre (2010) realizaram um trabalho de análise das propriedades psicométricas do Índice de Descrição do Trabalho (Job Descriptive Index - JDI) em uma versão traduzida para o português. Segundo os autores, o JDI foi originalmente elaborado por Smith, Kendall e Hulin em 1969. O JDI é um instrumento de 72 itens que medem diferentes facetas da satisfação no trabalho. Juntamente com o JDI, aplicou-se a medida de Satisfação Geral JGI, de BALZER et al. (1997) apud McIntyre e McIntyre (2010), considerada como gabarito e composta por 18 itens. Os resultados mostram coeficientes altos de consistência interna para os escores nas subescalas do JDI. Os dados confirmam a estrutura de 5 fatores: trabalho, colegas

de trabalho, supervisão, remuneração e promoções. Em conclusão, esse estudo indica que a versão em português da escala JDI tem boas propriedades psicométricas, sendo considerada uma medida útil para a investigação de satisfação no trabalho. Na meta-análise feita por Saane et al. (2003), o JDI foi considerado o instrumento de satisfação de trabalho mais utilizado nas organizações.

Quanto às escalas de satisfação no trabalho nacionais, Martins e Santos (2006) realizaram um estudo cujo objetivo foi revisar, validar e apurar a fidedignidade da EST elaborada por Martins em 1984 (apud MARTINS; SANTOS, 2006) e composta por 116 itens divididos em 14 fatores. A validação semântica reduziu o número de itens para 113. A validação estatística contou com a participação de 600 trabalhadores-estudantes. A AF reduziu a escala para 45 itens agrupados em 6 fatores: Satisfação com suporte organizacional, Satisfação com utilidade social da organização e do trabalho, Satisfação com relacionamento afetivo no trabalho, Satisfação com reconhecimento profissional, Insatisfação com inadequação da chefia e falta de oportunidades e Insatisfação com sobrecarga de trabalho com alfas de 0,86, 0,81, 0,80, 0,82, 0,85 e 0,81, respectivamente. A estrutura do construto confirmou-se efetiva e multideterminada.

Uma segunda escala nacional foi apresentada por Carlotto e Câmara (2008). Os autores analisaram as características psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). O S20/23 é uma versão reduzida do Questionário S4/82 desenvolvido por Meliá, Peiró e Calatayud (1986). O S20/23 avalia a satisfação no trabalho segundo um modelo teórico de Locke (1969) em 5 fatores: satisfação com supervisão, satisfação com ambiente físico de trabalho, satisfação com benefícios e com políticas da organização, satisfação intrínseca do trabalho e satisfação com a participação. Identificaram que, quanto à consistência interna, todos os fatores apresentavam alfas de Cronbach satisfatórios (variando entre 0,77 e 0,92). Os resultados demonstraram uma nova configuração fatorial da S20/23. Assim, o instrumento revisado ficou composto por 20 itens.

O modelo com três fatores explica 53% da variância do instrumento. Nesse estudo, houve alterações na estrutura original do instrumento incluindo nova distribuição de fatores e exclusão de itens ambíguos. Concluiu-se que a escala apresentava os requisitos necessários de consistência interna e de validade de

construto, podendo ser indicada para a utilização na avaliação da satisfação no trabalho na realidade brasileira.

Por fim, apresenta-se a escala utilizada nesse estudo, que é nacional e denominada Escala de Satisfação no Trabalho (EST). Elaborada por Siqueira (2008), é uma medida multidimensional construída e apresenta evidências de validade. Seu objetivo é avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a 5 dimensões do seu trabalho. Em sua construção, elaboraram-se 28 itens para representar o contentamento com o trabalho com base em 6 fatores: Satisfação com o salário, Satisfação com os colegas, Satisfação com a chefia, Satisfação com as promoções, Satisfação com a natureza do trabalho e Satisfação com a estabilidade no emprego. Após teste de clareza e de compreensão, 287 trabalhadores participaram da pesquisa de validação. Constituiu-se a escala final com 25 itens, sendo cada fator com 5 itens: Satisfação com os colegas de trabalho ($\alpha = 0,86$), Satisfação com o salário ($\alpha=0,92$), Satisfação com a chefia ($\alpha=0,90$), Satisfação com a natureza do trabalho ($\alpha=0,82$) e Satisfação com as promoções ($\alpha=0,87$) (SIQUEIRA, 2008).

Em 2012, Coelho Jr. e Faiad fizeram a validação estatística usando AF exploratória e confirmatória da EST em uma amostra diferente. O estudo foi feito com a escala completa (25 itens) em uma amostra de servidores de uma instituição de segurança pública do Distrito Federal e encontrou a mesma solução fatorial da escala original, com apenas a redução de 1 item. Todas as medidas aqui citadas estão apresentadas no Quadro 10 (Apêndice A).

Assim, pode-se verificar que há uma gama de estudos que apresentam instrumentos para medir a satisfação no trabalho. Na sua maioria, não há evidências de validade. No Brasil, já existem instrumentos que apresentam evidências de validade. Selecionou-se a escala EST para este trabalho por ela ter fatores com ótimos indicadores psicométricos, por abarcar cinco dimensões do conceito de satisfação no trabalho e por já apresentar evidências de validade para amostras no Brasil. A seguir, apresentar-se-á o capítulo sobre os estudos que se referem ao ambiente para criar satisfação no trabalho.

2.4 AMBIENTE PARA A CRIATIVIDADE E A RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

No contexto das organizações, a criatividade tem recebido atenção cada vez maior em função de ser fator essencial para a inovação e o sucesso das organizações (ALENCAR, 1998). Em alguns estudos, a criatividade também tem sido relacionada à possibilidade de tornar o trabalho mais interessante e realizador. Exemplo disso foi um estudo sobre o processo criativo em projetos inovadores, no qual Bruno-Faria (2007, p.112) descreveu os benefícios pessoais ocorridos no processo de criação:

Percebe-se que o sujeito fica mobilizado pelo prazer de ter tido uma ideia nova, que se envolve de corpo e alma para dar vida a essa ideia e desenvolvê-la, a ponto de torná-la realidade, isto é, transformar a ideia criativa em uma inovação. Tais fatos podem ser percebidos em verbalizações nas entrevistas, nas respostas de diferentes instrumentos, ou em algo que não se pode ilustrar na seção de resultados, mas que atuou como estímulo à realização desta pesquisa: o brilho dos olhos e a emoção nas vozes dos sujeitos ao falarem do prazer de ter ideias novas e poder concretizá-las.

Runco (2004) e Alencar (2011) relataram sobre a criação contribuir para a saúde no trabalho, alertando para o fato de que a maioria das atividades criativas é acompanhada por sentimentos de satisfação e de prazer, sendo parte importante para o bem-estar emocional no trabalho. Apesar de o mercado apontar para a necessidade de se estabelecer condições para a criatividade, de a psicologia social e do trabalho apontarem para a necessidade de se ter satisfação no trabalho (em função dos resultados econômicos para a organização e de bem-estar para o indivíduo), e de a teoria indicar condições ambientais comuns à criatividade e à satisfação no trabalho, são raros os estudos que analisaram a relação entre eles. Durante a revisão de literatura, identificaram-se apenas seis estudos. Descreveram-se seus dados no Quadro 11 (Apêndice A).

Os seis estudos encontrados puderam ser divididos em três grupos. O primeiro grupo (BERG; HALLBERG, 1999; SHALLEY; GILSON; BLUM, 2000) incluiu pesquisas cujos resultados demonstraram que determinados ambientes influenciavam tanto a criatividade, quanto a satisfação no trabalho. O segundo grupo (KOBORG; CHUSMIR, 1987; KIM; HON; CRANT, 2009; VALENTINE et al., 2011) incluiu pesquisas cujos resultados demonstraram que a criatividade, como

características do indivíduo ou do grupo, gerou a satisfação no trabalho. Um terceiro grupo (ZHOU; GEORGE, 2001) mostrou que o ambiente que gerava insatisfação podia promover a criatividade.

Os primeiros dois estudos exploraram a liderança apoiadora e o apoio organizacional para a criatividade como sendo condições que estimulam tanto a criatividade, quanto a satisfação. Em 1999, Berg e Hallberg estudaram os efeitos da supervisão sistemática e do planejamento supervisionado no clima para a criatividade e na satisfação de enfermeiros. Os autores concluíram que a liderança que sistematicamente dá atenção, orienta e conduz às reflexões sobre os aspectos cognitivos e emocionais do trabalho aumenta a flexibilidade e a confiança e diminui o conflito no trabalho. Com isso, tem-se maior criatividade e satisfação no trabalho.

Assim como o apoio do líder é importante, o apoio da organização foi um dos fatores do ambiente que mais estimulavam a expressão criativa. Em 2000, Shalley, Gilson e Blum fizeram uma pesquisa empírica. Eles identificaram que, quando as organizações davam o apoio para a criatividade conforme a necessidade das atividades de cada posto de trabalho, reconhecendo que cada trabalho exige um nível diferenciado de criatividade, proporcionavam satisfação aos trabalhadores. Encontraram também que trabalhos que exigem maiores níveis de criatividade estão associados com autonomia, com complexidade, com desafios, assim como com uma percepção de maior apoio e de menor controle organizacionais. Segundo os autores, essas condições aumentam a satisfação no trabalho.

Os três estudos seguintes relatam sobre estilo criativo do líder e sobre a personalidade proativa e criatividade do grupo como características pessoais e grupais que influenciam a satisfação no trabalho. Neste caso, a criatividade foi vista apenas como uma qualidade de pessoas ou de grupos e não como resultante de uma interação das características pessoais com o ambiente.

Koberg e Chusmir (1987) pesquisaram a criatividade e a satisfação de gestores e concluíram que aqueles com estilo inovador em cultura de inovação têm, como resultado, criatividade e satisfação de seus gestores, cuja satisfação estava relacionada ao alinhamento do gestor com a cultura organizacional. Cabe ressaltar que o estudo foi feito apenas com os gestores, grupo que influencia na percepção do ambiente para a criatividade e na satisfação no trabalho dos subordinados. Além disso, segundo os autores, para medir a criatividade, foi utilizado o Teste de

Associação Remota (RAT), que mede o processo do pensamento criativo. Diferentemente de outros instrumentos de criatividade, ele não avalia o ambiente, mas, sim, o indivíduo. Por isso, muitas vezes é criticado e considerado um teste de habilidade verbal ou QI (Quociente de Inteligência).

Kim, Hon e Crant (2009) identificaram que pessoas proativas recém-contratadas utilizavam a criatividade para se adaptar, resultando em maior satisfação com a carreira e em melhor integração na organização. Os resultados sugeriram que a criatividade e a capacidade de socialização são facilitadas pela proatividade e promovem a satisfação. Este estudo foi realizado em Hong Kong, cuja cultura e expectativas quanto ao trabalho são bem diferentes daquelas dos países ocidentais. O estudo limitou-se a investigar empregados recém-contratados, pois seu foco era verificar a influência da personalidade proativa na socialização e na satisfação na carreira. A variável satisfação não abordou a satisfação no trabalho, mas apenas uma das suas dimensões que é a satisfação na carreira.

Valentine et al. (2011) fizeram uma pesquisa sobre a relação entre valores éticos, criatividade em grupo e satisfação no trabalho. Este estudo identificou que as práticas de conduta e a cultura ética reforçavam o compromisso do indivíduo e da organização. Neste caso, o ambiente de trabalho era de confiança e de incentivo. O comportamento ético desenvolvia um contexto de trabalho com benefícios secundários, como relacionamentos interpessoais positivos e atitudes favoráveis ao trabalho. A criatividade estava relacionada à cultura ética, porque funcionários que possuíam liberdade e eram respeitados e encorajados a pensar de forma criativa desenvolviam um forte senso de identidade. Os resultados indicaram que a criatividade de grupo e os valores éticos estavam relacionados e que, juntos, aumentavam a satisfação no trabalho. Também neste estudo, viu-se a satisfação no trabalho como resultante de condições relacionadas às características pessoais de ser criativo e de ser ético.

Zhou e George (2001) identificaram que pessoas insatisfeitas, desde que fossem comprometidas (precisassem do emprego) e assertivas, podiam ser criativas. Pode-se entender que, havendo uma insatisfação com relação a uma situação crítica, mas não havendo insatisfação geral com o trabalho, a insatisfação funcionou como um gatilho para a criatividade no trabalho. A criatividade seria a forma saudável de responder a um contexto que gera insatisfação no trabalho. Isto sugere que existem condições de trabalho diferentes para a promoção da

criatividade e da satisfação. Em alguns ambientes, pode-se ter criatividade e não haver pessoas satisfeitas. Em geral, pode-se observar que o ambiente que oferece suporte organizacional, suporte dos colegas, respeito às ideias, flexibilidade e confiança, características do ambiente para criar, promove a criatividade e a satisfação; que características pessoais podem facilitar a expressão criativa; e que existem condições que podem estimular a criatividade e não a satisfação (ZHOU; GEORGE, 2001).

A seguir, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Descrever a relação entre as condições para criar e a satisfação no trabalho de pesquisadores considerando aspectos do indivíduo, do local de trabalho e do cargo.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) verificar se a estrutura fatorial do ICCAT se replica em uma amostra de pesquisadores;
- b) verificar se a estrutura fatorial da versão reduzida da EST se replica em amostra de pesquisadores;
- c) verificar a percepção dos pesquisadores sobre as condições para criar e a satisfação no trabalho;
- d) verificar as diferenças das médias de condições para criar e de satisfação no trabalho em razão do gênero (variável sociobiográfica) dos participantes;
- e) verificar a relação das demais variáveis sociobiográficas (idade, tempo de empresa e tempo de pesquisa) com as condições para criar e a satisfação no trabalho;
- f) verificar as diferenças das médias de condições para criar e a satisfação no trabalho em razão das variáveis do cargo (função de confiança e gestão de equipes de trabalho);
- g) verificar as diferenças das médias de condições para criar e a satisfação no trabalho em razão das variáveis do local de trabalho (tipo de unidade e região da unidade);
- h) testar um modelo de relações estruturais entre as condições para criar e a satisfação no trabalho.

A próxima seção apresentará o método de trabalho que será realizado nesta pesquisa para alcançar os objetivos aqui apresentados.

4 MÉTODO

Considerando que o objetivo deste estudo foi identificar a relação entre condições para criar e satisfação no trabalho de pesquisadores, definiu-se a aplicação do estudo em uma organização de pesquisa e desenvolvimento. Este capítulo descreve o delineamento utilizado nesta pesquisa, incluindo: a) caracterização da organização investigada; b) caracterização da amostra; c) instrumentos e procedimentos adotados para a coleta de dados; e d) técnicas utilizadas para a análise de dados.

Para tanto, as opções teóricas assumidas incluíram o conceito de criatividade organizacional como criação de ideias, processos, produtos e/ou serviços novos que tragam uma contribuição valiosa para a organização ou para as pessoas que trabalham naquele contexto e que possa ser implementável (BRUNO-FARIA, 2003, p.117). O conceito adotado para satisfação no trabalho foi o de “totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no trabalho”, sendo considerada a “satisfação com o salário, os colegas, a chefia, as promoções e o próprio trabalho” (SIQUEIRA, 2008, p. 267).

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A organização escolhida foi uma empresa de pesquisa, desenvolvimento e inovação. Consideraram-se dois aspectos para a seleção dessa organização: a facilidade da coleta dos dados, a fim de se ter uma amostra representativa da população, e a possibilidade de aproveitamento dos resultados pela organização participante, trazendo a utilidade da pesquisa para a prática. A facilidade na coleta de dados para uma amostra representativa deveu-se ao número alto de funcionários no cargo de pesquisadores (2.093) e à abertura dada, pela empresa, para a aplicação desta pesquisa.

Essa empresa caracteriza-se por ser pública e brasileira, composta por 47 centros de pesquisa e serviços e por 14 unidades centrais administrativas, estando presente em quase todos os estados da Federação. Na época deste estudo, seu quadro de funcionários era composto por 9.098 empregados, que atuavam em diversas áreas: administrativa, econômica, agrícola, jurídica. O nível de escolaridade

dos seus empregados variava, na ocasião, do ensino fundamental até o doutorado, passando pelo nível médio, superior completo e mestrado. Dos empregados, 2.093 eram pesquisadores: 18% com mestrado, 74% com doutorado e 7% com pós-doutorado.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Participaram desta pesquisa os empregados ocupantes do cargo de pesquisador cujo requisito de ingresso é o mestrado ou o doutorado. Pesquisadores são empregados que elaboram, executam, coordenam e avaliam programas, projetos e subprojetos de pesquisa e desenvolvimento relacionados à área fim da empresa.

A população de pesquisadores era composta por 2.093 pessoas. A proposta de amostra mínima necessária era de 360 participantes, considerando o erro amostral de 5% em relação ao total de pesquisadores (2.093) e um adicional de 10%, além do número mínimo de participantes conforme a estimativa de erro utilizada. A amostra utilizada, por sua vez, foi fruto de convite enviado por correio eletrônico institucional para os 2.093 pesquisadores. Desse total, 442 pessoas responderam à pesquisa no prazo de um mês. Após a limpeza do banco de dados, ficaram 367 casos válidos. Considerou-se o resultado encontrado adequado. Não foram feitas novas solicitações de participação para aumento de retorno dos questionários.

Conforme Tabela 1, dos 367 participantes, 62,1% são homens, a maioria (83,7%) com doutorado. A idade variava entre 26 e 70 anos, o tempo mínimo de pesquisa era de alguns meses (indicando se tratar de um novo pesquisador), e o máximo, de 50 anos, enquanto o tempo de empresa ficou entre alguns meses (indicando se tratar de um novo empregado) e 39 anos. Quanto ao cargo, apenas 9,5% exerciam cargo de chefia, mas 46,9% gerenciavam equipes de trabalho. Quanto ao ambiente de trabalho, os participantes estavam distribuídos em vários estados brasileiros, com predomínio do Centro-oeste (25,34%) e com 94,6% em unidades de pesquisa.

Tabela 1: Perfil da amostra (N = 367)

Variáveis Sociobiográficas		
Gênero	Idade (anos)	Tempo de empresa (anos)
62,1% masculino	Min.= 26	Min.= 0
36,5% feminino	Máx.=70	Max.=39
1,4% não informou	Média = 45,78	Média = 14,10
	DP* = 9,79	DP =11,69
	1,6% não informou	1,4% não informou
Escolaridade		Tempo de pesquisa (anos)
83,7% doutorado		Min.=0
12% mestrado		Max.=50
0,3% especialização		Média = 19,80
3% superior completo		DP = 9,98
1,1% não informou		1,1% não informou
Variáveis do Cargo		
Exerce cargo de chefia		Gerencia equipe de trabalho
9,5% exercem		46,9% gerencia
89,4% não exercem		52% não gerencia
1,1% não informou		1,1% não informou
Variáveis do Local de Trabalho		
Regiões Brasileiras		Trabalha em unidade de
14,2% Norte		94,6% pesquisa
20,8% Nordeste		4,4% suporte à pesquisa
26,2% Centro-Oeste		1,1% não informou
21,0% Sudeste		
16,1% Sul		
3,3% Não se identificaram		

Fonte: A AUTORA.

*DP = Desvio Padrão.

Cabe esclarecer que alguns pesquisadores (3,3%) possuem apenas a graduação (ou graduação e especialização). Estes ingressaram na organização pesquisada em um período em que não havia as exigências atuais de ingresso. Quanto aos tipos de unidade, os pesquisadores, em sua maioria (94,6%), estão lotados em unidades de pesquisa, mas alguns pesquisadores (4,4%) atuam em unidades que dão suporte à pesquisa, ou seja, trabalham em unidades cuja missão inclui elaboração de políticas, gestão de pesquisa, elaboração de projetos, entre outros.

4.3 INSTRUMENTOS

Coletaram-se os dados por meio de um questionário composto por três partes (Anexo A). Na primeira parte, constava o ICCAT, composto por 60 itens que representavam 6 fatores de Condições Favoráveis à Criatividade e 3 de Condições

Desfavoráveis à Criatividade no ambiente de trabalho, todos a serem respondidos em uma escala do tipo Likert de 5 pontos, em que 1 significa “discordo totalmente” e 5, “concordo plenamente”. Na AF, os 6 fatores de Condições Favoráveis à Criatividade, juntos, explicam 60,47% da variância total de Condições Favoráveis do ICCAT, e os 3 fatores de Condições Desfavoráveis à Criatividade, juntos, explicam 51,26% da variância total das Condições Desfavoráveis, ou seja, acima de 50%. Escolheu-se esse instrumento por ele ter sido elaborado no Brasil, considerando as condições culturais do país, e por apresentar bons índices psicométricos. O ICCAT foi elaborado e testado recentemente, tendo apresentado evidências de validade com bons indicadores psicométricos (BRUNO-FARIA; VEIGA, 2013), conforme a Tabela 2.

Tabela 2: Fatores do ICCAT, definições operacionais, exemplo de item, itens e consistência interna

Fatores	Definição Operacional	Itens	Alfa
Condições Favoráveis à Criatividade			
1.Suporte do gerente imediato	Trata da diversidade de ações do líder que fomenta a criatividade, como estímulo à experimentação, a sugestões e a soluções para os problemas, bem como elogio e apoio na geração e no desenvolvimento de novas ideias no trabalho Exemplo de item: 20. Meu gerente me estimula na busca por soluções originais para a resolução de problemas cotidianos	6, 14, 15, 20, 23, 32	0,92
2.Atividades desafiantes	Diz respeito à percepção dos trabalhadores sobre a natureza das atividades que realizam como estimulantes e como importantes para a organização Exemplo de item: 35. As minhas tarefas no trabalho me estimulam na busca de novos conhecimentos para sua realização	5, 17, 21, 34, 35, 54	0,87
3.Estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas	Trata de estratégias e de ações adotadas para fomentar a criatividade de seus empregados de modo a revelar intencionalidade da organização em ter a criatividade como uma de suas metas Exemplo de item: 55. A organização oferece diferentes oportunidades de interação com outras instituições que favorecem a expressão de ideias novas e de valor	9,16,22, 33, 47, 51, 55	0,83
4.Clima entre colegas de trabalho	Retrata o relacionamento agradável com os colegas como aspecto que contribui para a expressão da criatividade Exemplo de item: 39. O clima entre os colegas é de confiança e respeito mútuo	2, 18, 19, 37, 39, 42	0,86
5.Liberdade de ação	Os itens referem-se à liberdade para expressar ideias diferentes e para realizar o trabalho de formas diferenciadas Exemplo de item: 3. Tenho liberdade para oferecer sugestões onde trabalho	3, 4, 36, 41, 53	0,89
6.Características do ambiente físico	Os itens dizem respeito a diferentes aspectos do ambiente físico (mobiliário, espaço físico, materiais, recursos tecnológicos e silêncio) que facilitam a expressão da criatividade no ambiente de trabalho Exemplo de item: 40. Tenho mobiliário suficiente para guardar meu material de trabalho	1, 38, 40, 46,52,60	0,74
Condições desfavoráveis à criatividade			
1.Atuação inadequada do gerente	Esse fator contempla aspectos da ação inadequada do gestor que dificultam ou que impedem o aparecimento de novas ideias nos indivíduos que compõem a equipe de trabalho. Exemplo de item: 44. O gerente acredita que somente é correta a maneira como ele realiza o trabalho	8, 12, 25, 26, 27, 31, 44, 48, 57	0,88
2.Dificuldades de comunicação e rigidez das normas e das regras na organização	Os itens abordam aspectos no nível mais macro da organização tanto no que se refere à estrutura, quanto no que se refere ao sistema de comunicação e as regras e normas que podem impedir ou dificultar a emergência da criatividade no contexto de trabalho Exemplo de item: 30. A estrutura atual da organização dificulta a comunicação entre as áreas, impedindo o compartilhamento de ideias	10, 11, 28, 29, 30, 45, 49, 58, 59	0,87
3.Excesso de Serviço e Escassez de tempo	Os itens versam sobre a dificuldade de se propor ideias novas em função da quantidade de atividades no trabalho, dos prazos curtos e da falta de pessoal Exemplo de item: 50. Não tenho o tempo necessário para desenvolver novas ideias	7, 13, 24, 43, 50, 56	0,84

Fonte: BRUNO-FARIA; VEIGA (2013).

Para avaliar a satisfação no trabalho, na segunda parte do questionário utilizou-se a EST, construída no Brasil com evidências de validade encontradas por Siqueira (2008). Escolheu-se essa escala porque ela está ancorada em uma visão multidimensional de satisfação no trabalho, por possuir resultados que indicam excelentes propriedades psicométricas e porque seus itens cobrem as cinco dimensões teóricas do conceito. Ademais, apresentaram-se evidências de sua validade, recentemente, no Brasil.

Segundo Siqueira (2008), a EST apresenta-se em duas formas: completa (composta por 25 itens) e reduzida (composta por 15 itens). Para esta pesquisa, utilizou-se o instrumento na forma reduzida. A escala é tipo Likert, com respostas que variam entre 1 “totalmente insatisfeito” e 7 “totalmente satisfeito”. A variância explicada pela AF foi de 64,8%. Os fatores e as definições operacionais encontram-se descritos na Tabela 3 a seguir.

Tabela 3: Fatores, definições operacionais, exemplos de item, itens e consistência interna da EST

Fatores	Definição Operacional	Itens	Alfa de Cronbach
1.Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, com a amizade, com a confiança e com o relacionamento mantido com os colegas de trabalho Exemplo de item: 14. [...] Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	1, 4, 14	0,81
2.Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho Exemplo de item: 6. [...] Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional	3, 6, 11	0,90
3.Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e com a capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e com o entendimento entre eles Exemplo de item: 12. [...] Com a maneira como meu chefe me trata	10, 12, 15	0,84
4.Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o trabalhador e com a variedade delas Exemplo de item: 8. [...] Com a capacidade do meu trabalho de absorver-me	5, 8, 13	0,77
5.Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção Exemplo de item: 9. [...] Com as oportunidades de ser promovido nessa Empresa	2, 7, 9	0,81

Fonte: SIQUEIRA, 2008.

A terceira parte do instrumento incluiu: a) variáveis sociodemográficas, como gênero, idade, escolaridade, tempo de empresa e tempo de pesquisa; b) variáveis do cargo, incluindo exercício de chefia em função de confiança e de gestão de equipes; e c) variáveis do local de trabalho, descrevendo a região do Brasil onde ficava a unidade e o tipo de unidade.

4.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Inicialmente, enviou-se o projeto para o Comitê de Ética em Pesquisa. O projeto recebeu aprovação para ser aplicado, conforme Parecer nº 130.374, de 24/10/2012. Em seguida, fez-se contato com a direção da empresa solicitando o consentimento para a realização da pesquisa. Após aprovação, enviou-se, para o e-mail institucional de todos os pesquisadores, um convite com o link para o questionário eletrônico, juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Anexo B). Após o participante concordar com o TCLE por meio do aceite eletrônico, ele teve acesso ao questionário disponível no Lime Survey (software livre de pesquisa) hospedado na própria plataforma da empresa pesquisada. Não houve necessidade de cuidados adicionais, visto que o software já fora testado e validado, pela própria organização, para uso de pesquisas anteriores. A proposta foi a de que o questionário fosse respondido dentro do prazo de uma semana, após o qual, procedeu-se a novo encaminhamento do questionário e a novo prazo de sete dias. Repetiu-se tal procedimento por mais duas semanas, totalizando um mês de aplicação do questionário, quando se verificou que a amostra proposta tinha sido atingida. Então, concluiu-se a aplicação desse instrumento.

4.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados com o uso do pacote estatístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for Windows, versão 18.0. Primeiramente, limpou-se o banco de dados e procedeu-se à análise exploratória dos dados. Em seguida, procedeu-se às análises fatoriais e à consistência interna para os instrumentos ICCAT e EST. Analisou-se cada escala do ICCAT separadamente,

conforme recomendaram as autoras da medida. Em seguida, realizou-se a análise convergente do ICCAT.

O passo seguinte foi a análise da percepção dos pesquisadores quanto às condições para criar e a satisfação no trabalho. A fim de comparar as variáveis sociobiográficas (gênero, idade, tempo de empresa e tempo de pesquisa), as variáveis do cargo (função de confiança e gestão de equipes) e as variáveis do local de trabalho (região do país e tipo de unidade) com os fatores de condições para criar e satisfação no trabalho, foram feitos correlações, testes t e Anova.

Em seguida, para verificar possíveis relações entre condições para criar e satisfação no trabalho, utilizaram-se correlações de Pearson entre os fatores de condições para criar e a satisfação no trabalho. Por fim, fez-se também a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) a fim de verificar as relações preditivas entre as variáveis de condições para criar e satisfação no trabalho.

5 RESULTADOS

Primeiramente, descreveram-se os resultados das análises fatoriais para verificação da estabilidade fatorial das escalas. Em seguida, fez-se uma análise convergente para confirmação do ICCAT. Em terceiro, apresentaram-se os resultados da percepção dos pesquisadores em relação às condições para criar e à satisfação no trabalho. Em quarto, descreveram-se os resultados da análise de variáveis sociobiográficas em relação às condições para criar e à satisfação no trabalho. Em quinto, apresentaram-se os resultados de variáveis do cargo em relação às condições para criar e à satisfação no trabalho. Em sexto, descreveram-se os resultados de variáveis do local de trabalho em relação às condições para criar e à satisfação no trabalho. Por último, apresentaram-se os resultados das correlações e da testagem de um modelo de equações estruturais da relação entre condições para criar e satisfação no trabalho.

Para tanto, inicialmente, analisou-se o tamanho da amostra com base na regra de 10 sujeitos por item, considerando a orientação de Tabachnick e Fidell (2001) para a AF e de Hair Jr. et al. (2005) para a modelagem de equações estruturais. A amostra para a presente pesquisa deveria ser composta de, pelo menos, 360 participantes, considerando que a escala com maior número de itens é composta por 36 itens. Como foram 367 casos válidos, essa regra foi plenamente cumprida.

Da amostra original de 442 participantes, verificou-se a frequência de dados omissos (missings). Em seguida, identificaram-se e excluíram-se todos os questionários que tivessem 10% de casos omissos ao longo da primeira e da segunda parte do questionário. Assim, excluíram-se 17% (75 participantes), restando 367 respondentes. O software utilizado para aplicação do questionário foi programado de modo a impedir que o participante avançasse na pesquisa deixando respostas em branco. Assim, todos os casos excluídos foram de desistência ao longo do questionário.

A AF é uma técnica relativamente robusta a violações de normalidade (PASQUALI, 1999) assim como a MEE (CAMPANHA; TAVARES; SILVA, 2009), mas, mesmo assim, inspecionou-se a normalidade com base na análise da assimetria e da curtose. Considerando que o teste t, a Anova e as correlações de

Pearson também são técnicas robustas a violações de normalidade, a amostra foi utilizada para todas as análises necessárias para este estudo, excluindo-se pontualmente casos de ausência de dados (missings) presentes na terceira parte do questionário.

Os valores de assimetria dos itens do instrumento de Condições Favoráveis à Criatividade variaram entre $|0,01|$ e $|1,58|$; dos itens do instrumento de Condições Desfavoráveis à Criatividade variaram entre $|0,04|$ e $|1,29|$; e da EST variaram entre $|0,09|$ e $|1,06|$, com quase todas as variáveis negativamente assimétricas, o que indicou uma tendência da amostra em se concentrar em pontos mais altos das escalas de respostas. Em relação à curtose, os valores dos itens do instrumento de Condições Favoráveis à Criatividade variaram entre $|0,14|$ e $|1,46|$; dos itens do instrumento Condições Desfavoráveis à Criatividade variaram entre $|0,20|$ e $|1,25|$; e da EST variaram entre $|0,03|$ e $|1,34|$. Observou-se que a maior parte das variáveis apresentou curtose negativa, sugerindo que há, predominantemente, distribuições platicúrticas, ou seja, achatadas. Contudo, considerando que as assimetrias foram baixas, não houve necessidade de exclusão de itens por essa razão.

Complementando a análise do pressuposto de normalidade univariada, analisaram-se os escores z da assimetria e a curtose. Miles e Shevlin (2001) sugerem que, se o valor do escore z da assimetria e curtose for menor que $|1|$, o desvio da normalidade é muito pequeno; se o valor for maior que $|1|$ e menor que $|2|$, provavelmente a distribuição está bem próxima da normalidade; e se for maior que $|2|$, o caso é crítico. Nenhuma das variáveis apresentou escore z acima de 2, correspondendo à situação de próximos à normalidade. Considerando que os aspectos da normalidade estão bastante ligados à linearidade, supôs-se que este critério foi atendido.

Para análise dos outliers uni e multivariados, calculou-se a distância Mahalanobis. Primeiramente, fez-se esse cálculo para as Condições Favoráveis à Criatividade. Considerando-se a probabilidade de $p < 0,001$ e o valor de referência de 67,99 (distância de Mahalanobis para 36 graus de liberdade), identificaram-se 17 outliers. Para Condições Desfavoráveis à Criatividade, fez-se novo cálculo da distância de Mahalanobis. Considerando-se a probabilidade de $p < 0,001$ e o valor de referência de 51,18 (distância de Mahalanobis para 24 graus de liberdade), identificaram-se 6 outliers. Para os fatores da EST, também se calculou a distância

considerando-se a probabilidade de $p < 0,001$ e o valor de referência de 37,70 (distância de Mahalanobis para 15 graus de liberdade). Identificaram-se 12 outliers. Analisando esses resultados, foi possível identificar o total de 30 outliers, uma vez que 5 casos se repetiam nos instrumentos.

Realizou-se todo o procedimento de AF com e sem a presença dos casos que se apresentaram como outliers com o intuito de verificar se havia diferenças nos resultados da AF. Tal comparação indicou não haver diferenças significativas em relação à solução fatorial e, portanto, decidiu-se por mantê-los para esta análise. No caso da MEE, os outliers foram tratados conforme descrito na seção 5.6 deste trabalho.

5.1 ESTABILIDADE FATORIAL DAS ESCALAS

Conforme Pasquali (1999), o objetivo da AF é a parcimônia. Assim, realizaram-se as análises deste estudo com vistas a definir o relacionamento entre as variáveis de modo simples, permitindo extrair um número de fatores menor que o número original de variáveis. A AF constitui uma técnica estatística de elevada importância para a validação de instrumentos em psicologia. Ela busca responder se as diferentes variáveis pesquisadas (itens) são manifestações de uma mesma variável básica (fator). Nesse caso, a AF visa a verificar a estabilidade da estrutura fatorial dos instrumentos na amostra de pesquisadores. A ordem de apresentação dos fatores encontrados seguirá a mesma ordem dos fatores nos instrumentos originais. Por exemplo, se o Fator 1 das condições favoráveis do ICCAT é suporte do gerente imediato, neste estudo o Fator 1 também é suporte do gerente imediato.

O ICCAT é uma medida composta por duas escalas, uma de fatores favoráveis e outra de fatores desfavoráveis à criatividade no trabalho (BRUNO-FARIA; VEIGA, 2013). Essa diferenciação é baseada na compreensão de que a neutralização de aspectos do ambiente de trabalho desfavoráveis à expressão da criatividade não significa que as condições de trabalho se tornem favoráveis. Seguindo essa vertente, realizaram-se as AF separadamente.

5.1.1 Análise fatorial (AF) e de consistência interna de Condições Favoráveis à Criatividade (ICCAT)

Para verificar a fatorabilidade da matriz, realizou-se o teste de Bartlett, que se mostrou significativo ($p < 0,001$), e analisou-se o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), cujo resultado foi 0,945, demonstrando a adequação da amostra para análise dos fatores (PASQUALI, 2003). Utilizou-se o método de Fatoração dos Eixos Principais (PAF), com rotação oblíqua (Direct Oblimin), seguindo a definição da estrutura fatorial de 6 fatores proposta por Bruno-Faria e Veiga (2013). Essa solução explicou 61,74% da variância total, e os valores para Eigenvalue após rotação foram maiores que 5 para todos os fatores.

Quanto à análise das cargas fatoriais, utilizou-se como critério o valor de maior ou igual a 0,30 para incluir um item no fator (PASQUALI, 1999). Os itens que apresentassem cargas fatoriais maiores que 0,30 em mais de um fator (itens ambivalentes), caso tivessem a diferença entre as cargas inferior a 0,30, eram retirados dos fatores. Comrey e Lee (1992 apud PASQUALI, 2004) fazem uma classificação para os valores das cargas fatoriais. Para eles, cargas acima de 0,71 são excelentes; maiores que 0,63, muito boas; maiores que 0,55, boas. As cargas fatoriais variaram de 0,30 a 0,84, das quais 68,6% apresentaram valores superiores a 0,55.

Analisou-se a fidedignidade com base na consistência interna, na qual se verificaram os valores de alfa de Cronbach. Um fator foi considerado fidedigno se o índice mínimo de consistência interna fosse próximo de 0,80 (PASQUALI, 2004). Tem-se então, que todos os fatores atendem ou estão muito próximos ao critério, visto que os valores de alfa de Cronbach encontrados foram 0,92, 0,86, 0,82, 0,88, 0,88, 0,79.

Apresentaram-se os fatores, os itens, a carga fatorial, a correlação item total (r_{it}) e a comunalidade (h^2) nas Tabelas 4 a 9, acompanhadas das interpretações dos fatores. As tabelas também descrevem o Eigenvalue, alfa de Cronbach e o total de itens do fator.

Tabela 4: Fator 1 – Suporte do gerente imediato

Nº	Item	Carga Fatorial	h ²	r _{it}
20	Meu gerente me estimula na busca por soluções originais para a resolução de problemas cotidianos	0,84	0,78	0,83
15	Meu gerente me estimula a dar sugestões quanto ao aprimoramento dos serviços e/ou produtos que a organização oferece	0,82	0,73	0,81
23	Meu gerente me estimula a experimentar novas formas de executar o trabalho	0,77	0,73	0,82
14	O gerente elogia as ideias novas e de valor que são apresentadas pelos empregados.	0,76	0,68	0,78
32	O gerente incentiva os empregados a participarem da solução dos problemas de trabalho	0,66	0,58	0,73
6	O gerente oferece o apoio de que necessito na realização de trabalhos que exigem a produção de ideias novas	0,46	0,62	0,69

Eigenvalue: 8,58
Alfa de Cronbach: 0,92
Total de itens: 6

Fonte: A AUTORA.

O Fator 1, denominado **Suporte do gerente imediato**, foi formado por seis itens cujos conteúdos envolveram ações do gestor (como elogio e incentivo) na estimulação e no apoio à expressão da criatividade, de novas ideias, de sugestões e de propostas de soluções pelos empregados.

Tabela 5: Fator 2 – Atividades desafiantes

Nº	Item	Carga Fatorial	h ²	r _{it}
35	As minhas tarefas no trabalho me estimulam na busca de novos conhecimentos para sua realização	0,81	0,62	0,70
17	As tarefas que realizo são estimulantes	0,70	0,57	0,71
21	As tarefas que realizo no meu trabalho exigem o melhor de mim	0,65	0,42	0,60
34	O grau de dificuldade das tarefas que realizo me estimula a pensar em novas ideias	0,64	0,51	0,61
54	Sinto que realizo trabalhos importantes para a organização	0,58	0,52	0,66
5	Sinto entusiasmo para realizar as atividades que me são destinadas	0,43	0,56	0,70

Eigenvalue: 6,65
Alfa de Cronbach: 0,86
Total de itens: 6

Fonte: A AUTORA.

O segundo fator, **Atividades desafiantes**, foi composto por seis itens que avaliavam o desafio e a complexidade das tarefas de trabalho, por necessitarem de novos conhecimentos, por serem estimulantes, por produzirem entusiasmo, por exigirem o melhor do empregado e por serem tarefas consideradas relevantes no contexto da organização.

Tabela 6: Fator 3 – Estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas

Nº	Item	Carga Fatorial	h ²	r _{it}
55	A organização oferece diferentes oportunidades de interação com outras instituições que favorecem a expressão de ideias novas e de valor	0,61	0,52	0,61
51	A organização tem como uma de suas diretrizes a busca da criatividade	0,59	0,48	0,62
16	A organização incentiva a produção de ideias novas a partir de diferentes ações (como concursos, banco de ideias, programas de criatividade, estímulo à apresentação de novos projetos, treinamentos)	0,55	0,54	0,65
33	A organização contribui para a produção de novas ideias no ambiente de trabalho com a abertura à participação de consultores externos	0,47	0,31	0,49
47	Na minha organização, as estratégias são claras e bem definidas, o que facilita a proposição de novas ideias	0,32	0,46	0,55
22	A organização oferece acesso a uma variedade de fontes de informação (livros, artigos, vídeos) que contribuem para o surgimento de ideias novas e de valor	0,30	0,36	0,43

Eigenvalue: 7,02

Alfa de Cronbach: 0,82

Total de itens: 6

Fonte: A AUTORA.

O Fator 3, nomeado **Estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas**, foi formado por seis itens que se referiam a ações organizacionais (como estabelecimento de diretrizes e promoção de oportunidades de interação e de incentivo) que facilitam a emergência de novas ideias no trabalho.

Tabela 7: Fator 4 – Clima entre colegas de trabalho

Nº	Item	Carga Fatorial	h ²	r _{it}
39	O clima entre os colegas é de confiança e de respeito mútuo	-0,71	0,59	0,71
19	No meu local de trabalho, as pessoas mostram boa vontade em ajudar umas às outras	-0,66	0,57	0,69
42	Meus colegas elogiam quando apresento uma boa ideia no trabalho	-0,66	0,53	0,69
18	Meus colegas me estimulam a dar sugestões que contribuam para os resultados da organização	-0,64	0,55	0,68
37	Sinto-me incentivado a produzir ideias novas na interação com meus colegas de trabalho	-0,57	0,60	0,71
2	As conversas com os colegas no dia a dia de trabalho me estimulam a produzir novas ideias	-0,43	0,50	0,61

Eingenvale: 7,87

Alfa de Cronbach: 0,88

Total de itens: 6

Fonte: A AUTORA.

O Fator 4, **Clima entre colegas de trabalho**, foi composto por seis itens que avaliavam se o funcionário sentia-se confortável em relação aos colegas e estimulado por eles a dar sugestões, ideias e opiniões no trabalho.

Tabela 8: Fator 5 – Liberdade de ação

Nº	Item	Carga Fatorial	h ²	r _{it}
3	Tenho liberdade para oferecer sugestões onde trabalho	-0,69	0,70	0,76
4	Sinto-me à vontade para dar ideias novas no trabalho, mesmo que sejam bem diferentes das ideias dos outros	-0,57	0,72	0,73
53	Tenho liberdade para expor minhas ideias onde trabalho	-0,52	0,71	0,79
41	Tenho liberdade para propor novas formas de fazer as atividades no trabalho	-0,44	0,64	0,73
36	Tenho liberdade para decidir como realizar as tarefas a mim atribuídas	-0,39	0,42	0,54

Eingenvale: 6,36

Alfa de Cronbach: 0,88

Total de itens: 5

Fonte: A AUTORA.

O quinto fator, **Liberdade de ação**, foi formado por cinco itens que avaliavam se o empregado sentia-se à vontade para oferecer sugestões, expor ideias diferentes, propor novas formas de fazer o trabalho e de realizar as tarefas.

Tabela 9: Fator 6 – Características do ambiente físico

Nº	Item	Carga Fatorial	h^2	r_{it}
40	Tenho mobiliário suficiente para guardar meu material de trabalho	0,78	0,54	0,67
46	O espaço físico no local de trabalho é adequado para o número de funcionários	0,70	0,43	0,60
1	O mobiliário onde trabalho é adequado, o que ajuda a evitar doenças osteomusculares (DORT ou LER)	0,62	0,44	0,55
52	Eu tenho os materiais de que necessito para a realização do meu trabalho	0,59	0,47	0,58
38	Tenho o silêncio necessário onde trabalho para a realização de minhas tarefas	0,46	0,35	0,44
60	Disponho dos recursos tecnológicos necessários ao exercício de minhas funções como telefone, computador com acesso a internet	0,41	0,36	0,44

Eingenvale: 5,05

Alfa de Cronbach: 0,79

Total de itens: 6

Fonte: A AUTORA.

O Fator 6, nomeado **Características do ambiente físico**, foi formado por seis itens que se referiam à adequação das condições do ambiente físico como mobiliário, espaço físico, materiais e recursos tecnológicos para que o funcionário pudesse se concentrar na produção de novas ideias e na realização do seu trabalho.

Essa análise confirmou a estrutura fatorial proposta por Bruno-Faria e Veiga (2013), sendo utilizados os mesmos nomes dos fatores. Apenas o item 9 (Minha organização realiza diferentes ações para incentivar que os trabalhadores expressem sua criatividade), que carregou no Fator 3 (0,331) e no Fator 1 (0,371) e que demonstrou ambivalência foi retirado dos 2 fatores. Os demais itens permaneceram nos mesmos fatores da escala original.

Na escala original, os coeficientes de alfa de Cronbach para os fatores 1, 2, 3, 4, 5 e 6 foram, respectivamente, 0,92, 0,87, 0,83, 0,86, 0,89 e 0,74. Comparando com este estudo (0,92, 0,86, 0,82, 0,88, 0,88 e 0,79), pode-se observar que os valores se mantiveram muito próximos, tendo um aumento mais expressivo nos fatores 4 e 6.

Para melhor compreensão das **Condições Favoráveis para a Criatividade** no trabalho, analisaram-se as **correlações** entre os fatores encontrados. Como parâmetro dessas correlações, seguiram-se as orientações de Bisqueira, Sarriera e Martínez (2004), que afirmaram que correlações até 0,20 são muito baixas; de 0,20

a 0,40, baixas; de 0,40 a 0,60, moderadas; de 0,60 a 0,80, altas; e acima de 0,80, muito altas. Todos os fatores mostraram-se correlacionados de forma positiva e significativa entre si, conforme Tabela 29 (Apêndice B). Os coeficientes de correlação variaram entre 0,38 e 0,67 (fracas a altas). As correlações mais altas (0,67 e 0,64) ocorreram respectivamente entre Clima entre colegas de trabalho (Fator 4) e Liberdade de ação (Fator 5), e; Suporte do gerente imediato (Fator 1) e Ações estratégicas organizacionais em apoio a ideias novas (Fator 3). O Ambiente físico (Fator 6) apresentou correlação baixa ou moderada com todos os demais fatores, sendo sua maior correlação (0,42) com Clima entre os colegas (Fator 4). Para análise das condições favoráveis para a criatividade, construiu-se um Fator geral.

E por fim, fez-se a AF com um único fator na qual todos os itens da escala foram incluídos e cujas cargas fatoriais variaram entre 0,335 e 0,731. A porcentagem de variância explicada foi de 35,49%; o Eigenvalue, de 13,37; e o alfa de Cronbach, de 0,95.

A seguir, descreve-se a AF e a consistência interna de Condições Desfavoráveis à Criatividade no Trabalho.

5.1.2 Análise fatorial (AF) e consistência interna de Condições Desfavoráveis à Criatividade (ICCAT)

Antes da AF, procedeu-se ao teste de Bartlett, que se mostrou significativo ($p < 0,001$), demonstrando a fatorabilidade da matriz confirmada na análise do critério de KMO, cujo resultado foi 0,909 (PASQUALI, 1999). A AF foi feita com método de PAF e com rotação oblíqua (Direct Oblimin), conforme definição inicial de 3 fatores (BRUNO-FARIA; VEIGA, 2013). A solução explicou 51,62% da variância total. Os valores da Eigenvalue, após rotação, foram maiores que 3 para todos os fatores, considerando-se essa solução fatorial satisfatória.

Analisaram-se os valores de alfa de Cronbach para os fatores 1, 2 e 3 sendo, respectivamente 0,88, 0,86 e 0,81. Consideraram-se todos os fatores consistentes. Quanto à análise das cargas fatoriais, observou-se que variaram de 0,39 a 0,82, das quais, 66,7% apresentaram valores superiores a 0,55, consideradas boas.

Apresentam-se os fatores, os seus respectivos itens, a carga fatorial, a correlação item total (r_{it}) e a comunalidade (h^2), assim como o Eigenvalue e o alfa de Cronbach nas Tabelas 10 a 12 acompanhadas de suas descrições.

Tabela 10: Fator 1 – Atuação inadequada do gerente

Nº	Item	Carga Fatorial	h^2	r_{it}
44	O gerente acredita que somente é correta a maneira como ele realiza o trabalho	0,77	0,58	0,74
26	O gerente costuma acatar apenas as ideias dos colaboradores com quem ele tem mais afinidade	0,76	0,58	0,73
48	Meu gerente imediato tem receio de que eu apresente melhor desempenho do que ele no trabalho	0,76	0,50	0,62
25	Quando proponho uma ideia nova, é comum que o gerente se aposse dela como se fosse sua	0,70	0,45	0,58
27	Os gestores não costumam ouvir ideias de pessoas que ocupam menor nível hierárquico	0,65	0,50	0,67
57	O gerente não discute ideias novas com seus colaboradores devido ao desconhecimento das atividades do setor	0,56	0,44	0,60
8	Meu gerente não submete as ideias que o grupo de trabalho propõe à avaliação de seus superiores hierárquicos visando à análise e à possível aprovação	0,50	0,35	0,49
12	Os gerentes costumam acatar apenas ideias que sejam semelhantes às que eles apresentam	0,50	0,44	0,58
31	O gerente toma decisões sobre atividades sem consultar aqueles que vão realizá-las	0,50	0,49	0,60

Alfa de Cronbach: 0,88

Total de itens: 9

Fonte: A AUTORA.

O Fator 1, denominado **Atuação inadequada do gerente**, foi composto por nove itens que representavam ações do gestor que inibem ou que impedem a expressão de novas ideias por indivíduos que compõem a equipe de trabalho.

Tabela 11: Fator 2 – Dificuldades de comunicação e rigidez das normas e das regras na organização

Nº	Item	Carga Fatorial	h ²	r _{it}
30	A estrutura atual da organização dificulta a comunicação entre as áreas, impedindo o compartilhamento de ideias	0,81	0,58	0,72
29	A rigidez das regras na organização dificulta o surgimento de novas ideias	0,73	0,57	0,69
45	Falta flexibilidade nos normativos da organização, o que dificulta a aceitação das ideias novas	0,70	0,54	0,66
59	As regras que temos de seguir na organização dificultam a introdução de ideias criativas	0,69	0,61	0,70
28	O sistema de comunicação da organização dificulta a disseminação de informações entre as diferentes áreas na organização	0,66	0,45	0,59
58	Há dificuldades de comunicação entre os setores que criam e os que executam as normas na minha organização	0,55	0,42	0,59
49	Na organização, o excesso de burocracia dificulta a expressão da criatividade	0,53	0,40	0,55
11	A falta de compartilhamento de informações entre as áreas dificulta a proposição de novas ideias úteis à organização	0,45	0,32	0,42
10	Os normativos internos não permitem alterações com base nas sugestões dos empregados	0,40	0,25	0,44

Eigenvalue: 5,68
Alfa de Cronbach: 0,86
Total de itens: 9

Fonte: A AUTORA.

O Fator 2, **Dificuldades de comunicação e rigidez das normas e regras na organização**, foi composto por nove itens que avaliavam regras, normas, estrutura e comunicação organizacional que impedem ou que dificultam a expressão de novas ideias.

Tabela 12: Fator 3 – Excesso de serviço e escassez de tempo

Nº	Item	Carga Fatorial	h ²	r _{it}
50	Não tenho o tempo necessário para desenvolver novas ideias	0,82	0,56	0,71
24	O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los	0,81	0,56	0,69
13	As atividades pelas quais sou responsável exigem mais tempo do que disponho	0,72	0,45	0,59
43	As atividades que realizo caracterizam-se pela constante interrupção para resolver algo urgente, dificultando a produção de ideias novas e de valor	0,55	0,39	0,53
7	Não tenho tempo para experimentar novas formas de execução das tarefas sob a minha responsabilidade	0,54	0,33	0,51
56	A falta de pessoal para a realização do trabalho limita o tempo para criar	0,39	0,23	0,39

Eigenvalue: 3,54
Alfa de Cronbach: 0,81
Total de itens: 6

Fonte: A AUTORA.

O Fator 3, denominado **Excesso de serviço e escassez de tempo**, foi composto por seis itens que avaliavam a relação entre o tempo e a quantidade de trabalho a ser realizado e a expressão de novas ideias.

Comparando os resultados dessa análise com os da escala original, pode-se observar a manutenção dos fatores e dos itens. Quanto ao alfa de Cronbach, a escala original apresentou 0,88, 0,87 e 0,84 para os fatores 1, 2 e 3. Encontraram-se valores muito próximos nos alfas dos 3 fatores 0,88, 0,86, 0,81, respectivamente, Fator 1, Fator 2 e Fator 3, confirmando a consistência interna da escala original. Mantiveram-se os nomes dos fatores idênticos aos da escala original.

Ao final dessa análise, realizaram-se as **correlações** entre os fatores encontrados a fim de melhor compreender as **condições desfavoráveis à criatividade**. Para análise das correlações, utilizaram-se os parâmetros de Bisqueira, Sarriera e Martínez (2004) anteriormente citados. Houve correlação significativa entre todos os fatores, conforme Tabela 30 (Apêndice B). A correlação mais forte (0,52) foi encontrada entre Atuação inadequada do gerente (Fator 1) e Dificuldades de comunicação e rigidez das normas e regras na organização (Fator 2). A correlação mais baixa (0,16) ocorreu entre o Fator 1 – Atuação inadequada do gerente e o Fator 3 – Excesso de serviço e escassez de tempo. Ou seja, na percepção dos participantes, há muito pouca relação entre o excesso de serviço e a atuação inadequada do gerente. Além disso, gerou-se o Fator geral, cujo coeficiente

de alfa de Cronbach foi de 0,90, com cargas fatoriais que variaram entre 0,291 e 0,699, Eigenvalue de 7,36 e cuja porcentagem de variância explicada foi de 30,69%.

Para conhecer as condições para criar no ambiente de trabalho, procederam-se às **correlações** entre os fatores de **Condições Favoráveis** e os de **Condições Desfavoráveis**. Essas correlações resultaram em sua maioria, em correlações negativas e significativas, conforme Tabela 31 (Apêndice B). A mais alta correlação (-0,67) foi encontrada entre o Suporte do gerente imediato (Fator 1 de Condições Favoráveis) e a Atuação inadequada do gerente (Fator 1 de Condições Desfavoráveis), seguida de uma correlação de -0,61 entre Liberdade de ação (Fator 5 de Condições Favoráveis) e Atuação inadequada do gerente (Fator 1 de Condições Desfavoráveis). Pode-se observar que o fator Características do ambiente físico (Fator 6 de Condições Favoráveis) apresentou correlações muito baixas com todos os fatores, variando entre -0,14 e -0,24. O Excesso de serviço e escassez de tempo (Fator 3 de Condições Desfavoráveis) apresentou correlação significativa apenas com o Ambiente físico (Fator 6 de Condições Favoráveis), sendo essa correlação muito fraca (-0,14), sugerindo que o excesso de trabalho e escassez de tempo estão muito pouco relacionados às condições favoráveis para criar. A correlação entre os Fatores gerais de condições favoráveis e desfavoráveis foi negativa e significativa (-0,49).

5.1.3 Análise fatorial (AF) e consistência interna da Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

O teste de Bartlett mostrou-se significativo ($p < 0,001$), e a análise do KMO (KMO = 0,856) corroborou que a matriz era fatorável (PASQUALI, 2004). Para a AF, utilizou-se o método de PAF, com rotação oblíqua (Direct Oblimin), seguindo a estrutura de 5 fatores do instrumento original (SIQUEIRA, 2008). A solução com 5 fatores explicou 79,42% da variância total. Todos os valores para Eigenvalue após rotação foram maiores que 3.

Consideraram-se os valores de alfa de Cronbach adequados, variando de 0,76 a 0,92. As cargas fatoriais variaram de 0,55 a 0,99, das quais, 73% apresentaram valores superiores a 0,71, considerados excelentes por Comrey e Lee (1992 apud PASQUALI, 2004).

Os fatores, os itens, a carga fatorial, a correlação item total (r_{it}) e a comunalidade (h^2) são apresentados nas Tabelas 13 a 17 acompanhadas das interpretações dos fatores. As tabelas também descrevem o Eigenvalue, o alfa de Cronbach e o total de itens do fator.

Tabela 13: Fator 1 – Satisfação com os colegas

Nº	Item	Carga Fatorial	h^2	r_{it}
14	[...] Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	0,93	0,65	0,78
1	[...] Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	0,74	0,54	0,69
4	[...] Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	0,71	0,53	0,68

Eigenvalue: 3,67
Alfa de Cronbach: 0,85
Total de itens: 3

Fonte: A AUTORA.

O Fator 1, denominado **Satisfação com os colegas**, foi composto por três itens que avaliavam a satisfação com a colaboração, com a amizade e com a confiança no relacionamento com os colegas de trabalho.

Tabela 14: Fator 2 – Satisfação com o salário

Nº	Item	Carga Fatorial	h^2	r_{it}
6	[...] Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional	0,91	0,91	0,86
3	[...] Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho	0,90	0,90	0,85
11	[...] Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	0,85	0,85	0,81

Eigenvalue: 4,08
Alfa de Cronbach: 0,92
Total de itens: 3

Fonte: A AUTORA.

O Fator 2, **Satisfação com o salário**, foi composto por três itens que representam o contentamento com o salário recebido em relação ao esforço, à quantidade de trabalho e à capacidade profissional do empregado.

Tabela 15: Fator 3 – Satisfação com a chefia

Nº	Item	Carga Fatorial	h ²	r _{it}
12	[...] Com a maneira como meu chefe me trata	0,88	0,67	0,80
15	[...] Com a capacidade profissional do meu chefe	0,86	0,67	0,80

Eigenvalue: 3,49
Alfa de Cronbach: 0,89
Total de itens: 2

Fonte: A AUTORA.

O terceiro fator, nomeado **Satisfação com a chefia**, foi composto por dois itens que avaliavam a satisfação com o chefe com base no tratamento que ele dá à equipe e em sua capacidade profissional.

Tabela 16: Fator 4 – Satisfação com a natureza do trabalho

Nº	Item	Carga Fatorial	h ²	r _{it}
8	[...] Com a capacidade de meu trabalho de absorver-me	0,84	0,49	0,64
5	[...] Com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim	0,62	0,41	0,56
13	[...] Com a variedade de tarefas que realizo	0,62	0,40	0,57

Eigenvalue: 3,18
Alfa de Cronbach: 0,76
Total de itens: 3

Fonte: A AUTORA.

O Fator 4, **Satisfação com a natureza do trabalho**, foi composto por três itens que avaliavam o contentamento com o quanto as tarefas são interessantes, absorvem a atenção do trabalhador e são variadas.

Tabela 17: Fator 5 – Satisfação com as promoções

Nº	Item	Carga Fatorial	h ²	r _{it}
9	[...] Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa	0,99	0,91	0,88
10	[...] Com o entendimento entre mim e meu chefe	0,95	0,91	0,87
2	[...] Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa	0,56	0,52	0,67
7	[...] Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal	0,55	0,52	0,68

Eigenvalue: 4,55
Alfa de Cronbach: 0,90
Total de itens: 4

Fonte: A AUTORA.

O Fator 5, **Satisfação com as promoções**, foi composto por quatro itens que avaliavam a satisfação com as promoções (considerando as oportunidades), com a forma de realização dessas promoções, com a quantidade delas, assim como com o entendimento com a chefia imediata.

Comparando os resultados da AF com a escala original, pode-se confirmar a estrutura de 5 fatores com os mesmos itens distribuídos. A única exceção foi a mudança do item 10 ([...]Com o entendimento entre mim e meu chefe), que saiu do Fator 3 (Satisfação com a chefia) e formou carga no Fator 5 (Satisfação com as promoções). Comparando os resultados dos alfas de Cronbach dos Fatores 1, 2, 3, 4 e 5 do instrumento original (0,81, 0,90, 0,84, 0,77 e 0,81, respectivamente) com os resultados apresentados neste estudo (0,85, 0,92, 0,88, 0,61 e 0,90), pode-se observar que os coeficientes subiram, com exceção do Fator 4. Esse resultado indica que há evidências de validade com uma amostra distinta da original, permitindo confirmar a generalidade da escala e a identificação da invariância fatorial em nova amostra.

Quanto às correlações entre os fatores da escala de **satisfação no trabalho**, pode-se observar que todos os fatores se correlacionaram de forma significativa entre si. Os coeficientes de correlação variaram de 0,30 a 0,56 (conforme Tabela 32 do Apêndice B). A mais alta correlação (0,56) foi entre o Fator 2 (Satisfação com o salário) e o Fator 5 (Satisfação com as promoções). As demais correlações foram abaixo de 0,50. Para análise da satisfação no trabalho, construiu-se também um Fator geral, cujo alfa de Cronbach foi de 0,90, cujas cargas fatoriais variaram entre 0,571 e 0,792 e cuja porcentagem de variância explicada foi de 42,83%.

5.1.4 Evidências de validade convergente do ICCAT

Realizou-se a correlação entre os resultados da pergunta “Em uma escala de 0 a 100, em que 0 significa que o ambiente em que você trabalha não possui condições para a criatividade e 100 significa plenas condições para a criatividade, atribua uma nota para o local onde trabalha” e os fatores de Condições Favoráveis e Desfavoráveis para criar no trabalho. Essa correlação visava a verificar se os fatores da escala de criatividade associavam-se ao item que mede a criatividade geral. Os resultados mostraram que as Condições Favoráveis relacionavam-se positivamente

e com valores iguais ou acima de 0,50 e que as Condições Desfavoráveis são inversamente relacionadas e com valores de correlação menores. Esses dados revelam que as escalas do ICCAT apresentam validade convergente.

Tabela 18: Correlações da validade convergente do ICCAT

Fatores	Escala de 0 a 100 para ambiente para criar
Fator 1 – Suporte do gerente imediato	0,499
Fator 2 – Atividades desafiantes	0,501
Fator 3 – Ações estratégicas organizacionais em apoio a ideias novas	0,514
Fator 4 – Clima entre colegas de trabalho	0,526
Fator 5 – Liberdade de ação	0,585
Fator 6 – Características do ambiente físico	0,520
Fator 1 – Atuação inadequada do gerente	-0,463
Fator 2 – Dificuldades de comunicação e rigidez das normas e das regras na organização	-0,372
Fator 3 – Excesso de serviço e escassez de tempo	-0,182

Fonte: A AUTORA.

*Todas as correlações são significativas a $p < 0,001$

5.2 CONDIÇÕES PARA CRIAR E SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS PESQUISADORES

A seguir, na Tabela 19, são apresentados os resultados de média e o desvio padrão encontrados em relação aos fatores de Condições Favoráveis e Desfavoráveis à criatividade no trabalho, indicando a percepção das pessoas nesse ambiente de trabalho. Em uma escala de 1 a 5, em que 1 significa “discordo totalmente” e 5, “concordo plenamente”, os resultados apontam que, quanto às **Condições Favoráveis**, as pessoas percebem mais a presença de Atividades desafiantes ($\bar{x}=3,96$, $DP=0,85$), seguida de Liberdade de ação ($\bar{x}=3,67$, $DP=1,10$) e percebem menos a presença de Suporte do gerente imediato ($\bar{x}=2,95$, $DP=1,12$).

Quanto às **Condições Desfavoráveis**, os participantes percebem maior presença de Atuação inadequada do gerente ($\bar{x}=3,65$, $DP=0,85$), seguida de Dificuldades de comunicação e rigidez das normas e das regras na organização ($\bar{x}=3,57$, $DP=0,89$).

Tabela 19: Média e Desvio Padrão dos fatores de condições favoráveis à criatividade e condições desfavoráveis à criatividade

Fatores	Média	DP
CONDIÇÕES FAVORÁVEIS À CRIATIVIDADE		
2. Atividades desafiantes	3,96	0,85
5. Liberdade de ação	3,67	1,10
3. Estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas	3,44	0,98
4. Clima entre colegas de trabalho	3,44	0,97
6. Características do ambiente físico	3,40	0,86
1. Suporte do gerente imediato	2,95	1,12
Fator geral	3,48	0,76
CONDIÇÕES DESFAVORÁVEIS À CRIATIVIDADE		
1. Atuação inadequada do gerente	3,65	0,85
2. Dificuldades de comunicação e rigidez das normas e das regras na organização	3,57	0,89
3. Excesso de Serviço e Escassez de tempo	2,88	0,96
Fator geral	3,36	0,68

Fonte: A AUTORA.

Quanto à **Satisfação no trabalho**, em uma escala de 1 a 7, na qual 1 significa “totalmente insatisfeito” e 7, “totalmente satisfeito”, os resultados apresentados na Tabela 20 mostram que os participantes consideram-se mais satisfeitos com a natureza do trabalho ($\bar{x}=4,76$, $DP=1,08$), seguido de satisfação com o salário ($\bar{x}=4,60$, $DP=1,19$) e consideram-se menos satisfeitos com os colegas ($\bar{x}=3,93$, $DP=1,29$).

Tabela 20: Média e desvio padrão dos fatores de satisfação no trabalho

Fatores	Média	DP
4. Satisfação com a natureza do trabalho	4,76	1,08
2. Satisfação com o salário	4,60	1,19
3. Satisfação com a chefia	4,59	1,25
5. Satisfação com as promoções	4,13	1,51
1. Satisfação com os colegas	3,93	1,29
Fator geral	4,40	0,92

Fonte: A AUTORA.

A seguir, apresentam-se as relações de **Condições para Criar e Satisfação no Trabalho** e variáveis sociobiográficas.

5.3 VARIÁVEIS SOCIOBIOGRÁFICAS E RELAÇÃO COM AS CONDIÇÕES PARA CRIAR E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Para verificar as diferenças das médias de condições para criar e de satisfação no trabalho em razão da variável **gênero**, utilizou-se o teste t para amostras independentes. Quanto às **Condições Favoráveis à Criatividade**, apenas

o Ambiente físico (Fator 6) apresentou resultados que indicaram diferença significativa ($t = -2,32$; $p < 0,05$) entre mulheres ($\bar{x} = 3,29$; $DP = 0,91$) e homens ($\bar{x} = 3,54$; $DP = 1,01$). Neste caso, os homens perceberam o ambiente físico mais adequado do que mulheres.

Em relação às **Condições Desfavoráveis à Criatividade**, apenas o fator Dificuldades de comunicação e rigidez das normas e das regras (Fator 2) apresentou resultados que apontaram diferença significativa ($t = 1,84$; $p < 0,10$) entre a percepção de mulheres ($\bar{x} = 3,75$; $DP = 0,78$) e de homens ($\bar{x} = 3,58$; $DP = 0,87$). Neste caso, as mulheres percebem mais a presença de normas e de regras rígidas.

Quanto à **Satisfação no Trabalho**, o fator Satisfação com os colegas (Fator 2) apresentou diferença significativa ($t = -2,18$; $p < 0,05$) entre mulheres ($\bar{x} = 4,43$, $DP = 1,13$) e homens ($\bar{x} = 4,71$; $DP = 1,22$). O fator Satisfação com as promoções (Fator 5) também apresentou resultado que apontou diferença significativa ($t = -1,88$; $p < 0,10$) entre a percepção de mulheres ($\bar{x} = 3,77$; $DP = 1,25$) e de homens ($\bar{x} = 4,04$; $DP = 1,30$). Assim, os resultados indicam que os homens sentem-se mais satisfeitos com relação aos colegas de trabalho e com relação às promoções do que as mulheres. O Fator geral de satisfação no trabalho apresentou diferença significativa ($t = -1,80$; $p < 0,10$), sugerindo que, em geral, os homens ($\bar{x} = 4,48$; $DP = 0,95$) são mais satisfeitos no trabalho do que as mulheres ($\bar{x} = 4,31$; $DP = 0,86$).

Para analisar a relação da **idade, do tempo de empresa e do tempo de pesquisa** na percepção das Condições para Criar e Satisfação no Trabalho, realizaram-se correlações de Pearson. Encontraram-se poucas correlações significativas baixas entre essas variáveis em relação a Condições para Criar e Satisfação no Trabalho, não indicando relações relevantes.

Quanto à **escolaridade**, fez-se um teste t. Não foram encontradas diferenças significativas entre participantes com mestrado e doutorado em relação às Condições para Criar e Satisfação no Trabalho.

A seguir, apresentam-se as relações de Condições para Criar e Satisfação no Trabalho com variáveis do cargo.

5.4 VARIÁVEIS DO CARGO E RELAÇÃO COM AS CONDIÇÕES PARA CRIAR E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Para verificar as diferenças das médias de condições para criar e a satisfação no trabalho em razão da ocupação de **função de confiança de chefia**, realizou-se o teste t para amostras independentes. Neste caso, as **Condições Favoráveis à Criatividade** apresentaram resultados significativos em todos os fatores, inclusive para o Fator geral, indicando diferença significativa, ou seja, os participantes ocupantes de cargos de chefia percebem resultados mais altos para as condições favoráveis para criar no ambiente de trabalho que os demais empregados, conforme resultados apresentados na Tabela 21, a seguir.

Tabela 21: Teste t de função de chefia em relação às condições favoráveis para criar no trabalho

Fator	Cargo de Confiança	Média (DP)	t
Fator 1 – Suporte do gerente imediato	Sim	3,72 (0,88)	4,28**
	Não	2,89 (1,11)	
Fator 2 – Atividades desafiantes	Sim	4,39 (0,64)	3,90**
	Não	3,93 (0,85)	
Fator 3 – Estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas	Sim	3,85 (0,76)	4,33**
	Não	3,25 (0,86)	
Fator 4 – Clima entre colegas de trabalho	Sim	3,75 (0,91)	2,09*
	Não	3,41 (0,96)	
Fator 5 – Liberdade de Ação	Sim	4,17 (0,88)	2,78**
	Não	3,67 (1,02)	
Fator 6 – Características do ambiente físico	Sim	3,96 (1,01)	3,23**
	Não	3,38 (0,96)	
Fator geral	Sim	3,97 (0,72)	4,29**
	Não	3,42 (0,73)	

Fonte: A AUTORA.

*p<0,05 **p<0,001

Em relação às **Condições Desfavoráveis à Criatividade**, apenas o Fator 1 (Atuação inadequada do gerente) mostrou diferença significativa ($t=-1,74$; $p<0,10$) entre pessoas que ocupam função de chefia ($\bar{x}=2,61$; $DP=0,95$) e pessoas que não ocupam função de chefia ($\bar{x}=2,91$; $DP=0,96$). Todos os demais fatores, incluindo o Fator geral, não foram significativos.

Quanto à **Satisfação no Trabalho**, pode-se observar, na Tabela 22, que todos os resultados apresentaram diferença significativa entre ocupantes e não ocupantes de função de chefia. Isto demonstrou que há maior percepção de satisfação no trabalho (com colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções) pelas pessoas que ocupam função de chefia.

Tabela 22: Teste t de função de chefia em relação à satisfação no trabalho

Fator	Cargo de Confiança	Média (DP)	t
Fator 1 – Satisfação com os colegas	Sim	4,97 (1,11)	1,99*
	Não	4,57 (1,19)	
Fator 2 – Satisfação com o salário	Sim	5,26 (1,36)	3,02**
	Não	4,53 (1,22)	
Fator 3 – Satisfação com a chefia	Sim	5,13 (1,34)	4,48**
	Não	4,05 (1,48)	
Fator 4 – Satisfação com a natureza do trabalho	Sim	5,28 (1,18)	2,69*
	Não	4,72 (1,05)	
Fator 5 – Satisfação com as promoções	Sim	4,83 (1,27)	4,49**
	Não	3,85 (1,25)	
Fator geral	Sim	5,09 (1,06)	4,35**
	Não	4,34 (0,87)	

Fonte: A AUTORA.

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

Também se analisaram as diferenças das médias de condições para criar e a satisfação no trabalho em razão da atuação como **gestores de equipes de trabalho** sem ocupação de função de confiança utilizando-se o teste t para amostras independentes. Considerou-se essa variável porque, na organização em questão, trabalha-se com projetos e com programas, e os líderes desses projetos e programas coordenam as atividades e as equipes nesses trabalhos sem ocupar função de confiança e apenas pelo período do projeto ou do programa.

A percepção das **Condições Favoráveis para Criar no Trabalho** é significativamente distinta entre as pessoas que gerenciam equipes de trabalho e os demais colegas nos Fatores 1, 2, 3 e 5, conforme Tabela 23 a seguir.

Tabela 23: Teste t de função de gerência equipes de trabalho em relação às condições favoráveis a criar no trabalho

Fator	Gerencia equipes de trabalho	Média (DP)	t
Fator 1 – Suporte do gerente imediato	Sim	3,10 (1,08)	2,26*
	Não	2,84 (1,13)	
Fator 2 – Atividades desafiantes	Sim	4,14 (0,78)	3,83**
	Não	3,81 (0,86)	
Fator 3 – Estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas	Sim	3,42 (0,86)	2,30*
	Não	3,32 (0,85)	
Fator 4 – Clima entre colegas de trabalho	Sim	3,51 (0,95)	1,30
	Não	3,38 (0,96)	
Fator 5 – Liberdade de Ação	Sim	3,94 (0,91)	4,02**
	Não	3,52 (1,07)	
Fator 6 – Características do ambiente físico	Sim	3,49 (1,01)	1,04
	Não	3,39 (0,95)	
Fator geral	Sim	3,60 (0,72)	3,14*
	Não	3,36 (0,76)	

Fonte: A AUTORA.

*p<0,05 **p<0,001

Em relação às **Condições Desfavoráveis à Criatividade**, apenas o fator Excesso de serviço e escassez de tempo (Fator 3) apresentou diferenças significativas ($t=2,60$; $p<0,05$) entre as pessoas que gerenciam equipes de trabalho ($\bar{x}=3,70$; $DP=0,93$) e as que não gerenciam ($\bar{x}=3,46$; $DP=0,84$).

Em relação à **Satisfação no Trabalho**, encontraram-se diferenças significativas quanto à satisfação com a chefia, à natureza do trabalho e às promoções, conforme a Tabela 24 disposta a seguir.

Tabela 24: Teste t de função de gerência equipes de trabalho em relação à satisfação no trabalho

Fator	Cargo de Confiança	Média (DP)	t
Fator 1 – Satisfação com os colegas	Sim	4,62 (1,21)	0,23
	Não	4,59 (1,17)	
Fator 2 – Satisfação com o salário	Sim	4,63 (1,25)	0,56
	Não	4,53 (1,25)	
Fator 3 – Satisfação com a chefia	Sim	4,33 (1,47)	2,25*
	Não	3,98 (1,51)	
Fator 4 – Satisfação com a natureza do trabalho	Sim	4,89 (1,09)	2,01*
	Não	4,66 (1,04)	
Fator 5 – Satisfação com as promoções	Sim	4,13 (1,29)	2,71**
	Não	3,77 (1,25)	
Fator geral	Sim	4,52 (0,91)	2,17*
	Não	4,31 (0,92)	

Fonte: A AUTORA.

*p<0,05 **p<0,001

A seguir, apresentam-se as relações de Condições para Criar e Satisfação no Trabalho com relação às variáveis do local de trabalho.

5.5 VARIÁVEIS DO LOCAL DE TRABALHO E A RELAÇÃO COM AS CONDIÇÕES PARA CRIAR E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Para verificar as diferenças das médias de condições para criar e satisfação no trabalho em razão do **tipo de unidade** (Pesquisa ou Suporte à Pesquisa), utilizou-se também o teste t para amostras independentes. A percepção das **Condições Favoráveis para Criar no Trabalho** é diferenciada de forma significativa, para os participantes em unidades de pesquisa ($\bar{x}=3,99$; DP=0,83) e em unidades de suporte à pesquisa ($\bar{x}=3,51$; DP=0,92), apenas em relação ao fator Atividades desafiantes (Fator 2) ($t=2,06$; $p<0,10$). Ou seja, participantes das unidades de pesquisa percebem mais que suas atividades são desafiadoras que os participantes de unidades de suporte à pesquisa.

Em relação às **Condições Desfavoráveis à Criatividade**, os participantes de unidades de pesquisa percebem, de forma distinta e significativamente maior, os fatores 2 e 3. O fator Dificuldades de comunicação e rigidez das normas e das regras na organização (Fator 2) mostrou diferença significativa ($t=2,56$; $p<0,05$) entre as pessoas que estão em unidades de pesquisa ($\bar{x}=3,67$; DP=0,84) e as que estão em unidades de suporte à pesquisa ($\bar{x}=3,14$; DP=0,80). O fator Excesso de serviço e escassez de tempo (Fator 3) também mostrou diferença significativa ($t=2,46$; $p<0,05$) entre as pessoas que estão em unidades de pesquisa ($\bar{x}=3,60$; DP=0,90) e as que estão em unidades de suporte à pesquisa ($\bar{x}=3,04$; DP=0,70).

Quanto à **Satisfação no Trabalho**, apenas o fator Satisfação com a natureza do trabalho (Fator 4) mostrou diferença significativa ($t=1,80$; $p<0,10$) entre os tipos de unidade. Participantes de unidades de pesquisa mostraram-se mais satisfeitos com a natureza do trabalho ($\bar{x}=4,79$; DP=1,07) do que os participantes de unidades de suporte à pesquisa ($\bar{x}=4,31$; DP=1,04).

Para verificar as diferenças das médias de condições para criar e a satisfação no trabalho em razão da **Região da Unidade**, utilizou-se a Anova. Os resultados da Anova e do Post Hoc demonstraram que, quanto às **Condições Favoráveis à Criatividade**, apenas os fatores Suporte do gerente imediato (Fator 1)

($F(354:4)=2,27$; $p<0,10$) e Atividades desafiantes (Fator 2) ($F(354:4)=2,96$; $p<0,05$) apresentam médias significativamente diferentes nas regiões. A média do Suporte do gerente imediato (Fator 1) na região sudeste ($\bar{x}=3,09$; $DP=1,03$) é significativamente maior que a da região norte ($\bar{x}=2,55$; $DP=1,12$). No Fator 2 (Atividades desafiantes), a média nas regiões nordeste ($\bar{x}=4,14$; $DP=0,78$), sudeste ($\bar{x}=4,03$; $DP=0,75$) e sul ($\bar{x}=4,16$; $DP=0,59$) são significativamente maiores que as da região norte ($\bar{x}=3,64$; $DP=1,03$).

Para **Condições Desfavoráveis à Criatividade**, apenas o fator Dificuldades de comunicação e rigidez das normas e das regras na organização (Fator 2) ($F(4:350)=1,73$; $p<0,10$) mostrou médias com diferenças significativas. Segundo o teste Post Hoc, a média da região nordeste ($\bar{x}=3,78$; $DP=0,82$) é significativamente maior que a da região norte ($\bar{x}=3,36$; $DP=0,88$).

Ao observar os resultados, foi possível identificar que há pouca relação entre as regiões das unidades e as condições para criar e que não há relação entre regiões das unidades e satisfação no trabalho. A baixa relação existente está estabelecida com as unidades localizadas nas regiões norte e nordeste do país. A seguir, apresentam-se resultados da relação entre condições para criar e satisfação no trabalho.

5.6 RELAÇÃO ENTRE CONDIÇÕES FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS PARA CRIAR NO TRABALHO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Para compreender e descrever a relação entre as condições para criar no trabalho e satisfação no trabalho, analisaram-se: a) as correlações entre Condições Favoráveis à Criatividade e Satisfação no Trabalho; e b) as correlações entre as Condições Desfavoráveis à Criatividade e a Satisfação no Trabalho. Elaborou-se também um modelo estrutural das relações entre os fatores de Condições para Criar e os de Satisfação no Trabalho.

Todos os fatores de **Condições Favoráveis à Criatividade** e de **Satisfação no Trabalho** mostraram-se correlacionados de forma positiva, com exceção do fator de Satisfação com o salário (Fator 2), conforme Tabela 33 (Apêndice B). As mais altas correlações apresentadas foram: 0,78 entre o fator de Clima entre colegas de trabalho (Fator 4) e Satisfação com os colegas (Fator 1); 0,74 entre Suporte do gerente imediato (Fator 1) e Satisfação com a chefia (Fator 3); 0,63 entre Liberdade

de ação (Fator 5) e Satisfação com a chefia (Fator 3); 0,62 entre Atividades desafiantes (Fator 2) e Satisfação com a natureza do trabalho (Fator 4). Em contrapartida, todos os fatores de Condições Favoráveis mantiveram correlações muito baixas (0,19 a 0,26) com a Satisfação com o salário (Fator 2), demonstrando que não há correlação entre Condições Favoráveis para Criatividade e Satisfação com o salário. Além disso, os fatores gerais de Condições Favoráveis e de Satisfação no Trabalho tiveram correlação alta, positiva e significativa de 0,72.

As **Condições Desfavoráveis** também apresentaram correlações significativas, porém, negativas com a **Satisfação no Trabalho** para quase todos os fatores, conforme Tabela 34 (Apêndice B). As correlações variaram entre -0,70 e -0,23. A mais alta correlação foi de -0,70 entre Atuação inadequada do gerente (Fator 1) e Satisfação com a chefia (Fator 3). As demais correlações significativas foram fracas ou moderadas, abaixo de 0,50. As correlações entre Excesso de serviço e escassez de tempo (Fator 3) com os fatores Satisfação no Trabalho, quando significativas, foram fracas. Entre os fatores gerais de Condições Desfavoráveis à Criatividade e de Satisfação no Trabalho houve correlação significativa e negativa de -0,54.

Apesar de as correlações apontarem a direção (positiva ou negativa) das relações entre as variáveis estudadas, elas não apontam a relação de predição, impossibilitando determinar o quanto uma variável explica a outra. Visando a descrever as relações preditivas entre as condições para criar e a satisfação no trabalho, utilizou-se a MEE, que permite examinar relações explicativas entre múltiplas variáveis simultâneas (PILATI; LAROS, 2007). A MEE é uma técnica de análise multivariada de dados que se baseia na construção de modelos que reproduzem uma matriz de covariâncias populacionais considerando parâmetros impostos sobre a matriz de covariâncias amostrais (BOLLEN, 1989 apud PILATI; LAROS, 2007). Esses parâmetros são definidos pelo pesquisador com base em experiências, na teoria e nos seus objetivos. A MEE é uma técnica de cunho confirmatório (HAIR Jr. et al., 2005). Portanto, os resultados apresentados não descartam a possibilidade de outros modelos ou caminhos para explicar as relações entre as variáveis apresentadas. Se o modelo elaborado pelo pesquisador for aceitável, ou seja, se as covariâncias provenientes de dados amostrais puderem

reproduzir os dados populacionais, o modelo produzirá resíduos reduzidos (PILATI; LAROS, 2007).

Antes do estabelecimento do modelo, testaram-se seus pressupostos. Segundo Pilati e Laros (2007), a MEE é uma técnica pertencente ao modelo linear geral. Portanto, foi necessário que os dados possuíssem certos pressupostos, como normalidade e ausência de casos omissos. Realizou-se uma análise exploratória dos fatores buscando identificar normalidade, outliers e casos omissos. Para verificação da normalidade, analisaram-se a assimetria e a curtose. Os valores de assimetria dos fatores de Condições Favoráveis, Desfavoráveis e Satisfação no Trabalho já foram inspecionados e variaram entre $|0,04|$ e $|1,29|$, com quase todas as variáveis negativamente assimétricas. A curtose variou entre $|0,03|$ e $|1,46|$, demonstrando que, possivelmente, a distribuição da amostra está bem próxima da normalidade. Para verificação dos casos de outliers a serem tratados, retomaram-se os casos de outliers já encontrados anteriormente com o cálculo da distância de Mahalanobis para os três instrumentos. Identificaram-se os casos que se configuravam como outliers multivariados em pelo menos 2 instrumentos, indicando 5 casos críticos (11, 129, 215, 303 e 363), que foram excluídos, totalizando 362 casos.

Utilizou-se o método de estimação Maximum Likelihood (ML). Em seguida, definiram-se os índices de qualidade de ajuste geral do modelo e os valores de referência de cada um. A qualidade de ajustes mede a correspondência da matriz de dados observados com aquela prevista pelo modelo proposto (HAIR Jr. et al., 2005).

O modelo apresentado utilizou os fatores do ICCAT e da EST. Estimaram-se 3 modelos estruturais. O primeiro incluía as relações entre todos os fatores de condições favoráveis e desfavoráveis para criatividade e os de satisfação no trabalho. O segundo considerava os fatores de condições favoráveis e desfavoráveis para criatividade e os de satisfação no trabalho que apresentavam correlações acima de 0,50. O terceiro considerava os fatores de condições favoráveis e desfavoráveis para criatividade e os de satisfação no trabalho que apresentavam correlações acima de 0,60 e que incluíram 4 fatores de condições favoráveis: 1 de condições desfavoráveis e 3 fatores de satisfação no trabalho. Optou-se pelo terceiro modelo, uma vez que os demais apresentaram indicações de menor ajuste.

Esses instrumentos já traziam conceitos estabelecidos e variáveis (latentes e observadas) definidas. Ademais, conforme apresentado anteriormente,

demonstraram evidências de validade e de confiabilidade nessa amostra. Conforme Pilati e Laros (2007), as variáveis latentes são aferidas pelas variáveis observadas. Os itens dos instrumentos psicométricos são os indicadores observáveis dos construtos latentes que tais itens têm como função mensurar. A Tabela 25 descreve esses itens.

Tabela 25: Descrição das variáveis independentes e dependentes, latentes e observadas

Variáveis independentes	
Variáveis latentes (círculos)	Variáveis observadas (retângulos)
Atuação inadequada do gerente	Itens 8,12,25,26,27,31,44,48,57
Suporte do gerente imediato	Itens 6,14,15,20,23,32
Liberdade de ação	Itens 3,4,36,41,53
Clima entre os colegas de trabalho	Itens 2, 18, 19, 37, 39, 42
Atividades desafiantes	Itens 5, 17, 21, 34, 35, 54
Variáveis dependentes	
Variáveis latentes (círculos)	Variáveis observadas (retângulos)
Satisfação com a chefia	Itens 12 e 15
Satisfação com os colegas	Itens 1, 4 e 14
Satisfação com a natureza do trabalho	Itens 5, 8 e 13

Fonte: A AUTORA.

Considerando a literatura e os resultados anteriores deste estudo, o modelo de relações entre condições para criar e satisfação no trabalho foi construído com base nos seguintes parâmetros:

a) Definiram-se os aspectos teóricos que embasam o modelo com base nos conceitos revisados na literatura. Tomou-se como pressuposto que as variáveis relacionadas ao ambiente para criar no trabalho, que são contingências passíveis de alteração pelas organizações de trabalho, afetam a satisfação no trabalho, que é o estado de contentamento com ele. Definiu-se satisfação no trabalho como variável dependente e condições para criar no trabalho como variável independente.

b) Inseriram-se no modelo apenas as variáveis independentes que possuísem alta correlação ($r \geq 0,60$) com as dependentes. Buscou-se um modelo que fosse representativo e parcimonioso e, portanto, composto apenas com as variáveis que estivessem fortemente correlacionadas com satisfação no trabalho.

c) Garantiu-se o modelo de mensuração pelo uso de instrumentos que avaliam fatores com evidências de validade e de confiabilidade para a amostra estudada.

d) Compôs-se o modelo estrutural, ou diagrama estrutural, por relações explicativas (representadas por setas unidirecionais) e por relações de correlação ou de covariância (representadas pelas setas bidirecionais) entre fatores de um mesmo instrumento. Isso porque, por um lado, as variáveis latentes independentes, em conjunto, formam as condições para criar no trabalho e, portanto, estão correlacionadas. Por outro lado, são preditivas das variáveis latentes de satisfação no trabalho, que também estão correlacionadas.

e) Verificou-se que o diagrama de caminhos indica que as cinco variáveis independentes são correlacionadas entre si. Isso porque esses construtos são compreendidos como exercendo influências compartilhadas, não havendo necessidade de expor essas relações no modelo.

f) Verificou-se que o modelo caracteriza-se como não recursivo. Modelos não recursivos são aqueles que possuem relação de dupla determinação entre variáveis ou correlações entre os distúrbios de variáveis endógenas (PILATI; LAROS, 2007).

Figura 1: Modelo de equações estruturais da relação entre condições para criar e satisfação no trabalho



Fonte: A AUTORA.

Para adequação dos indicadores do modelo, Reichelt (2007) orienta que a Razão Crítica (CR) deve ser superior a 2,58. A seguir, é apresentada a Tabela 26 com as cargas não padronizadas, na qual se pode observar o atendimento a este critério.

Tabela 26: Pesos da regressão (modelo não padronizado)

		Estimativa	Erro Padrão	Razão Crítica	P
sat_chefia	<--- at_inad	-0,758	0,061	12,383	***
sat_chefia	<--- sup_ger	1,056	0,063	16,891	***
sat_chefia	<--- Lib_ac	0,986	0,070	14,123	***
sat_cole	<--- Lib_ac	0,392	0,070	5,581	***
sat_cole	<--- Cl_col	0,927	0,063	14,652	***
sat_nat	<--- AT_desaf	1,105	0,056	19,597	***

Fonte: A AUTORA.

Quanto à significância na relação entre os construtos (fatores), todas as regressões mostraram-se significativas em $p < 0,01$. Em seguida, é apresentada a Tabela 27 com as cargas padronizadas de regressão.

Tabela 27: Pesos da regressão (modelo padronizado)

		Estimativa
sat_chefia	<--- at_inad	-0,487
sat_chefia	<--- sup_ger	0,822
sat_chefia	<--- Lib_ac	0,673
sat_cole	<--- Lib_ac	0,344
sat_cole	<--- Cl_col	0,723
sat_nat	<--- AT_desaf	1,000

Fonte: A AUTORA.

Após a padronização do modelo, verificou-se que as cargas são moderadas para a relação entre Atuação inadequada da chefia e Satisfação com a chefia e para a relação entre Liberdade de ação e Satisfação com os colegas. As relações entre Suporte do gerente e Satisfação da Chefia, Liberdade de ação e Satisfação com a Chefia, Clima entre os colegas de trabalho e Satisfação com os colegas e Atividades desafiantes e Satisfação com a natureza do trabalho apresentaram índices elevados.

Analisou-se o modelo apresentado considerando-se os seguintes índices de ajuste:

a) **Medida de ajuste absoluto:** são medidas que determinam o grau em que o modelo geral (estrutural e de mensuração) prevê a matriz de covariância ou de correlação observada. O Qui-quadrado (χ^2) é considerado uma medida de ajuste geral (HAIR Jr. et al., 2005). Valores baixos do Qui-quadrado indicam adequação do modelo. Porém, o Qui-quadrado é muito sensível ao tamanho da amostra, principalmente com amostras superiores a 200 respondentes. Quando a amostra aumenta, essa medida tende a indicar diferenças significantes para modelos equivalentes (HAIR Jr. et al., 2005). Neste estudo, o χ^2 não padronizado foi de 1.273,56 ($p < 0,0001$). Em caso de grandes amostras, em função da tendência do Qui-quadrado em invalidar o modelo, verifica-se a raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação (RMSEA). Logo, para este estudo, analisou-se o RMSEA, que é a discrepância por grau de liberdade. Valores variando de 0,05 a 0,08 são considerados aceitáveis. Nesse caso, o RMSEA de 0,050 é satisfatório. Segundo Hair Jr. et al (2005) exames empíricos mostraram que o RMSEA é o índice mais adequado para o uso em uma estratégia de modelos confirmatórios com grandes amostras (acima de 200 casos). O Goodness of Fit Index (GFI), por sua vez, baseia-se no cálculo da proporção da variância explicada por meio da estimação. O GFI foi de 0,852. Segundo Hair Jr. et al. (2005), esperam-se valores próximos a 1,0 para indicação de ajuste do modelo. Dessa forma, o resultado indica aceitabilidade periférica.

b) **Medidas de ajuste incremental:** são índices que trabalham com a lógica de comparação do χ^2 do modelo em teste com um modelo nulo. Modelo nulo é teorizado como um modelo com apenas um fator e sem erro de mensuração. O modelo nulo deve ser algum modelo realista tal que todos os demais modelos devem excedê-lo (HAIR Jr. et al., 2005). Dessa categoria de indicadores, será usado o Comparative Fit Index (CFI). A literatura aponta que a referência desejada para o CFI é acima de 0,90 (HAIR Jr. et al., 2005). O CFI do modelo foi de 0,934, atendendo à referência desejada na literatura. Por sua vez, o Índice de Ajuste Padronizado (NFI) caracteriza-se por ser uma medida de comparação entre o modelo proposto e o modelo nulo, por representar um ajuste incremental que varia de 0 a 1 (um) e por poder ser considerado aceitável para valores superiores a 0,90.

O NFI foi de 0,872, sendo considerado valor muito próximo ao aceitável. O Tucker-Lewis Index (TLI), por sua vez, é uma medida de ajuste incremental também conhecida como índice de ajuste não padronizado. Ele combina uma medida de parcimônia com um índice comparativo entre os modelos propostos e o nulo, resultando em valores que variam entre 0 e 1. Um valor recomendado para o TLI é acima de 0,90 (Hair Jr. et al., 2005). O TLI do modelo foi de 0,923, atendendo ao especificado na literatura. Finalmente, o Índice de Ajuste Relativo (RFI) e o Índice de Ajuste Incremental (IFI) também são considerados para avaliar o ajuste do modelo, tendo como valores mais altos aqueles que indicam maiores níveis de qualidade de ajuste. O RFI foi de 0,851, e o IFI, de 0,935, atendendo ao disposto nas referências.

c) **Medidas de ajuste parcimonioso:** são medidas que fornecem uma base de comparação entre modelos de diferentes complexidades e objetivos distintos quanto à parcimônia (HAIR Jr. et al., 2005). Essas medidas relacionam o índice de qualidade do ajuste do modelo com o número de coeficientes estimados exigidos para atingir esse nível de ajuste. O Índice de Qualidade de Ajuste Parcimonioso (PGFI) se baseia na parcimônia do modelo estimado para modificar o GFI. O valor varia entre 0 e 1,0. Os valores maiores indicam maior parcimônia do modelo. O PGFI foi de 0,691, mostrando-se um modelo moderadamente parcimonioso. O Qui-quadrado padronizado (χ^2/GL), por sua vez, é o Qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade. Um valor grande de Qui-quadrado relativamente aos graus de liberdade (Qui-quadrado Padronizado) significa que as matrizes observadas e estimadas diferem sensivelmente. Portanto, não é um modelo representativo. Esta medida indica que o modelo pode ser superajustado. Desse modo, pode ser considerado ajustado com valores entre 1,0 e 5,0. Modelos podem ser considerados como não verdadeiramente representativos dos dados e necessitados de melhoras quando têm valores maiores que 2,0 ou 3,0, ou o limite mais liberal 5,0 (HAIR Jr. et al., 2005). O χ^2/GL foi de 1,90, sendo considerado como representativo.

Apresentaram-se todas essas medidas de ajuste absoluto, incremental e parcimonioso, assim como seus parâmetros, de forma resumida na Tabela 28, a seguir:

Tabela 28: Medidas de qualidade de ajuste

Medida de qualidade de ajuste	Níveis de ajuste aceitáveis*	Resultado	Aceitabilidade
Medidas de ajuste absoluto			
Índice de Qualidade de Ajuste (GFI)	Valores maiores indicam melhor ajuste	0,852	Periférica
Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação (RMSEA)	Valores aceitáveis abaixo de 0,08	0,050	Aceitável
Medidas de ajuste incremental			
Índice de Ajuste Comparativo (CFI)	Recomendam-se valores superiores a 0,90	0,934	Aceitável
Índice de Ajuste Padronizado (NFI)	Recomendam-se valores superiores a 0,90	0,872	Periférica
Índice Tucker-Lewis (TLI)	Recomendam-se valores superiores a 0,90	0,923	Aceitável
Índice de Ajuste Relativo (RFI)	Valores mais altos indicam maiores níveis de qualidade	0,851	Aceitável
Índice de Ajuste Incremental (IFI)	Valores mais altos indicam maiores níveis de qualidade	0,935	Aceitável
Medidas de ajuste parcimonioso			
Índice de Qualidade de Ajuste Parcimonioso (PGFI)	Valores maiores indicam maior parcimônia do modelo	0,695	Periférica
Qui-quadrado Padronizado χ^2/GL	Entre 1,0 e 2,0/3,0 ou 5,0.	1,90	Aceitável

Fonte: A AUTORA

*Níveis de ajuste aceitáveis segundo Hair Jr. et al.(2005) e Pilati e Laros (2007).

Quanto aos resíduos, utilizou-se o índice do Root Mean Square Residual (RMR), que aponta o ajustamento do modelo teórico aos dados, na medida em que a diferença entre os dois se aproxima de 0 (PILATI; LAROS, 2007). O valor de RMR encontrado foi de 0,168, estando próximo do valor referência na literatura.

Para calcular as estimativas do modelo, consideraram-se as modificações. Segundo Pilati e Laros (2007), o processo de modificação é possível em pesquisas de MEE, desde que essas alterações sejam baseadas na teoria e não exclusivamente nos índices de modificação. Fizeram-se ajustes que ligavam apenas erros entre fatores do mesmo construto.

6 DISCUSSÃO

Neste capítulo, discutiram-se os resultados encontrados no trabalho com base nos objetivos e à luz da literatura revisada. Para organização do capítulo, inicialmente discutiram-se os resultados que se referiam à estabilidade fatorial das escalas. Posteriormente, discutiram-se os resultados voltados para a percepção dos pesquisadores sobre as condições para criar e a satisfação no trabalho. Em seguida, discutiram-se as relações de condições para criar e satisfação no trabalho com variáveis sociobiográficas, do cargo e do local de trabalho. Por fim, discutiu-se a relação entre condições para criar e satisfação no trabalho em um modelo estruturado.

6.1 ESTABILIDADE FATORIAL DAS ESCALAS

6.1.1 Condições Favoráveis à Criatividade do ICCAT

Manteve-se a escala de Condições Favoráveis à Criatividade do ICCAT para amostra de pesquisadores com a mesma estrutura de 6 fatores, mas com a exclusão de 1 item, totalizando 35 itens. Comparando-se com os resultados das autoras da escala original, Bruno-Faria e Veiga (2013), percebe-se apenas uma diferença, qual seja, o item 9 (Minha organização realiza diferentes ações para incentivar que os trabalhadores expressem sua criatividade) que, nos achados daquelas autoras, carregou no Fator 3 (Estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas) e, neste estudo, saturou tanto no Fator 3 (0,331), quanto no Fator 1 (Suporte do gerente imediato) (0,371) e, portanto, foi retirado dos 2 fatores. Possivelmente, isso pode ter ocorrido em função de as ações organizacionais serem comunicadas e expressadas aos pesquisadores por meio dos gestores. Com base nos índices de consistência interna, consideraram-se os 6 fatores desta escala bons (0,92, 0,86, 0,82, 0,88, 0,88, 0,79). Apenas o fator Características do ambiente físico (Fator 6) ficou abaixo, mas muito próximo de 0,80. Comparados aos alfas do estudo original (0,92, 0,87, 0,83, 0,86, 0,89 e 0,74), os resultados demonstraram equivalência entre as amostras.

Essa escala foi composta por seis fatores, tendo sido mantidos os fatores do estudo original, que medem os aspectos principais de condições para criar. O Fator

1, **Suporte do gerente imediato**, envolve uma avaliação de ações do gestor (como elogio e incentivo) na estimulação e no apoio à expressão da criatividade, de novas ideias, de sugestões e de propostas de soluções pelos empregados. A atuação do líder como incentivador da criatividade foi apresentada e valorizada em diversos estudos. Na literatura, Mostafa (2005), Chen (2007) e Zhang, Tsui e Wang (2011) demonstraram a importância dos gestores como facilitadores da criatividade na organização.

O Fator 2, **Atividades desafiantes**, avalia o desafio e a complexidade das tarefas de trabalho pela necessidade de novos conhecimentos, por serem estimulantes, por produzirem entusiasmo, por exigirem o melhor do empregado e por serem tarefas consideradas relevantes no contexto da organização. A criatividade foi conceituada por diversos autores como a produção de algo novo e útil. Oldham e Cummings (1996) e Amabile (1997) ressaltaram a importância da utilidade e da relevância como característica dos produtos criativos. Atividades que são desafiantes, úteis, complexas envolvem as pessoas e permitem que elas se desafiem e sintam prazer no que fazem. Dessa forma, atuam como motivação intrínseca, que é o ponto central para a criatividade (AMABILE,1983; POWELL, 2008).

O Fator 3, **Estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas**, refere-se a ações organizacionais (como estabelecimento de diretrizes, promoção de oportunidades de interação e incentivo) que facilitam a emergência de novas ideias no trabalho. O suporte da organização por meio do estabelecimento de diretrizes é um dos aspectos abordados em diversos modelos de criatividade. Para Amabile (1988), no Modelo Componential de Criatividade e Inovação, a motivação organizacional se dá com base no apoio da alta gestão para a inovação e no suporte organizacional. Esse apoio é dado pelas diretrizes da organização, que orientam as práticas de gestão e a cultura estabelecendo a liberdade, a autonomia e etc. As oportunidades promovidas pela empresa demonstram o investimento de recursos investidos na criação. Segundo Amabile (1988), podem ser recursos de tempo, de dinheiro ou de capacitação.

No modelo interacionista de Sternberg (2006), o comportamento criativo é explicado pela relação entre influências de fatores do indivíduo, do grupo e da organização em um sistema complexo. Neste sentido, os autores salientam a

decisão da organização demonstrada em suas diretrizes e práticas de atuar incentivando a criatividade, sendo esse fator um dos que interferem no comportamento criativo no trabalho.

Suh e Shin (2008) também salientam a importância do apoio da organização para a criatividade. Esses autores identificaram que o trabalho duro produz resultados, mas que o suporte da organização potencializa que esses resultados sejam criativos e produtivos.

O Fator 4, **Clima entre colegas de trabalho**, avalia se o funcionário sente-se confortável em relação aos colegas e estimulado por eles a dar sugestões, ideias e opiniões no trabalho. Este aspecto do ambiente de trabalho foi muito estudado pelos autores e considerado pelos modelos teóricos. Csikszentmihalyi (1999), um dos principais autores da criatividade, explicou-a como um processo influenciado pelo ambiente social e considerou o contexto social como parte do modelo de criatividade.

O Fator 5, **Liberdade de ação**, avalia se o empregado sente-se à vontade para oferecer sugestões, expor ideias diferentes, propor novas formas de fazer o trabalho e de realizar as tarefas. Este aspecto foi abordado no estudo de Schepers e Berg (2007), que identificaram que a liberdade e a participação das pessoas nas decisões do trabalho são condições que incentivam a criatividade.

Por fim, o Fator 6, **Características do ambiente físico**, refere-se à adequação das condições do ambiente físico, como mobiliário, espaço físico, materiais e recursos tecnológicos para que o funcionário possa se concentrar na produção de novas ideias e na realização do seu trabalho. Este aspecto foi pouco abordado nos estudos pesquisados durante a revisão de literatura, contudo, na revisão feita por Shalley, Zhou e Oldham (2004), identificou-se que o local de trabalho deve ser adequado à atividade, pois ambientes de trabalho com muitas pessoas inibem a criatividade em função do desvio de atenção e das interrupções. Diferentemente de outros aspectos de condições para criar, o ambiente físico não se relaciona com os demais fatores que favorecem a criatividade.

Assim, o instrumento ICCAT demonstrou percorrer os aspectos fundamentais apresentados na literatura como condições favoráveis à criatividade organizacional. Dessa forma, mostrou-se um instrumento adequado para o diagnóstico de importantes dimensões de condições para a criatividade no trabalho.

Quanto às correlações entre os fatores de condições favoráveis, os resultados apontaram algumas correlações fortes. Uma delas é entre o clima entre os colegas de trabalho e a liberdade de ação. Essa relação foi compreendida e explicada com base na literatura visitada sobre criatividade de equipes. O ambiente social confiável proporciona colaboração e participação, ou seja, as pessoas sentem-se livres para se posicionar. A cultura de participação, a confiança, a autonomia e a integração são a base da criatividade em equipe, conforme pesquisas de Barczak, Lask e Mulki (2010), de Bissola e Imperatori (2011) e de Monaco e Guimarães (2007).

Uma segunda correlação foi apresentada entre suporte do gerente imediato e ações estratégicas organizacionais em apoio a ideias novas. Unsworth e Clegg (2010) explicaram que a decisão entre fazer uma tarefa com ou sem criatividade é tomada com base em uma avaliação de custo e benefício. Quando o ambiente de trabalho, incluindo aspectos da organização e da gestão, é favorável, há estímulo para criar. O autor abordou esses dois aspectos de forma articulada reconhecendo a relação entre eles, uma vez que o gestor tem sua postura direcionada pela estratégia da organização.

6.1.2 Condições Desfavoráveis à Criatividade do ICCAT

Quanto às Condições Desfavoráveis à Criatividade do ICCAT, a escala apresentou evidências de validade para a amostra de pesquisadores, mantendo a estrutura idêntica à original, com 3 fatores e 24 itens. Com base nos índices de consistência interna, os 3 fatores da escala de condições desfavoráveis à criatividade no trabalho foram considerados bons (alfas acima de 0,80) e muito semelhantes aos resultados encontrados por Bruno-Faria e Veiga (2013).

A escala foi composta por 3 fatores considerados desfavoráveis de condições para criar. Segundo Choi, Anderson e Veillette (2009), as barreiras são os estímulos mais potentes, influenciam mais os resultados e produzem efeitos psicológicos, devendo ser estudadas e observadas.

O Fator 1, **Atuação inadequada do gerente**, representa ações do gestor que inibem ou que impedem a expressão de novas ideias por indivíduos que compõem a equipe de trabalho. Essa atuação do gestor foi considerada nos estudos de Powell (2008), o qual identificou que o gestor que estimula atua de forma colaborativa.

Shalley, Zhou e Oldham (2004) também ressaltaram o papel do gestor na criatividade explicando que, quando um líder atua de forma controladora, ele afeta negativamente a motivação intrínseca dos subordinados e, conseqüentemente, a criatividade.

O Fator 2, **Dificuldades de comunicação e rigidez das normas e das regras na organização**, avalia regras, normas, estrutura e comunicação organizacional que impedem ou que dificultam a expressão de novas ideias. A comunicação organizacional e a rigidez das regras são discutidas por diversos autores. Bharadwaj e Menon (2000) citaram que a criatividade é resultante da conjunção de dois mecanismos, um deles é o mecanismo de criatividade organizacional que inclui as abordagens, os recursos e as ferramentas instituídos pela organização para incentivar comportamentos criativos.

O Fator 3, **Excesso de serviço e escassez de tempo**, avalia a relação entre o tempo e a quantidade de trabalho a ser realizado. Ambos dificultam a expressão de novas ideias. Os itens buscavam identificar a falta de tempo como prejudicial nos resultados criativos. Estudos anteriores mostraram que a pressão do tempo é relativa. Hsu e Fan (2010) identificaram que, quando há clima de trabalho propício para a inovação, a pressão do tempo prejudica os resultados, mas quando não há clima de criatividade, a pressão do tempo pode ser positiva e soluções criativas podem ser apresentadas por falta de tempo. Binnewies e Wornlein (2011) identificaram que níveis medianos de pressão são positivos, enquanto o nível alto sugere ameaça e diminui a criatividade.

Assim, pode-se observar que o ICCAT engloba importantes barreiras apontadas na revisão de literatura. Dessa forma, mostra-se um recurso adequado para o diagnóstico das condições desfavoráveis para a criatividade laboral.

Quanto às correlações entre os fatores desfavoráveis à criatividade, destacou-se a relação entre a atuação inadequada do gerente e as dificuldades de comunicação e rigidez das normas e das regras na organização. Essa relação pode ser compreendida, uma vez que o gestor, muitas vezes, é quem comunica, aplica ou orienta sobre normas e regras.

As correlações entre os fatores favoráveis e desfavoráveis à criatividade no trabalho demonstraram haver uma forte correlação negativa entre suporte do gerente imediato e atuação inadequada do gerente, o que pode ser compreendido

considerando-se que são dois os aspectos que se complementam em relação à atuação do gestor. Shalley, Zhou e Oldham (2004) explicaram que aspectos de uma mesma condição podem atuar como estímulo ou como barreira, dependendo da intensidade e do contexto, sem apresentarem os mesmos resultados empíricos e, portanto, sendo consideradas condições independentes. Os autores também explicaram que, dependendo da forma como o contexto se apresenta, a atuação do gestor pode ser considerada como informativa (retorno do trabalho, servindo de guia e de incentivo) ou como controle. O líder controlador diminui a motivação intrínseca e, conseqüentemente, a criatividade.

Encontrou-se outra correlação negativa entre liberdade de ação e atuação inadequada do gerente. Isso porque o gerente com atuação inadequada pode cercear ou inibir a liberdade de atuação no trabalho. Schepers e Berg (2007) abordam esse aspecto da postura do gestor e a participação (liberdade) das pessoas informando que, quando a atuação do gestor é injusta, não há confiança e liberdade e, conseqüentemente, há menor criatividade.

Os fatores de características do ambiente físico e excesso de serviço e escassez de tempo não tiveram fortes correlações com os demais fatores. Assim, mostraram-se pouco relacionados às demais características de condições para criar.

6.1.3 Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

Manteve-se a EST para a amostra de pesquisadores com a mesma estrutura de 5 fatores, mas com uma alteração do item 10 ([...] Com o entendimento entre mim e meu chefe), que saiu do Fator 3 (Satisfação com a chefia) e saturou no Fator 5 (Satisfação com as promoções), totalizando os mesmos 15 itens. A mudança do item 10 possivelmente se deve à condição da organização para a promoção. Na organização pesquisada, a promoção estava condicionada à avaliação da chefia. No estudo de Coelho Jr. e Faiad (2012), fizeram-se a AF e a análise confirmatória da EST e encontraram-se os mesmos 5 fatores de satisfação no trabalho.

Com base nos índices de consistência interna, os 5 fatores da EST foram considerados bons, variando entre 0,76 e 0,92. Tais índices foram similares aos encontrados no estudo original da escala, que ficaram entre 0,77 e 0,90.

A EST é composta por cinco fatores, quais sejam: Satisfação com os colegas,

Satisfação com o salário, Satisfação com a chefia, Satisfação com a natureza do trabalho, Satisfação com as promoções. O primeiro fator, **Satisfação com os colegas** avaliava a satisfação com a colaboração, com a amizade e com a confiança no relacionamento com os colegas de trabalho. A **Satisfação com o salário** representava o contentamento com o salário recebido em relação ao esforço, à quantidade de trabalho e à capacidade profissional do empregado. A **Satisfação com a chefia** avaliava a satisfação com o chefe com base no tratamento que ele dá à equipe e em sua capacidade profissional. Elias e Mittal (2011), Volmer et al. (2011) e Ariani (2012) mostraram que o apoio da chefia é condição essencial para a satisfação no trabalho, assim como o estilo de atuação do líder.

O Fator 4, **Satisfação com a natureza do trabalho**, avaliava o contentamento com o quanto as tarefas são interessantes, absorvem a atenção do trabalhador e são variadas. A natureza da tarefa também interfere na satisfação das pessoas, como apontado no estudo de Morris e Venkatesh (2010), que mostrou que recursos que engessam, que controlam e que padronizam o trabalho diminuem a satisfação das pessoas com ele. Hackman e Oldham (1976) também apontaram a importância da natureza da tarefa ao descrever as cinco dimensões da satisfação no trabalho, indicando que a variedade de habilidades era uma delas. Para esses pesquisadores, essa condição é ainda mais relevante, conforme estudos de Bigliardi et al. (2012), os quais indicaram que aspectos intrínsecos da satisfação com o trabalho são os mais importantes para esses profissionais do conhecimento.

Por sua vez, o Fator 5, **Satisfação com as promoções**, avaliava a satisfação com as promoções considerando as oportunidades, a forma de realização da promoção, a quantidade de promoções, assim como o entendimento com a chefia imediata.

Locke (1969) mostrou que o trabalho não é uma entidade, mas uma abstração. Ele é um conjunto de fatores que inclui a tarefa, o contexto físico e social e a remuneração. Apesar da remuneração fazer parte da satisfação com o trabalho, na literatura revisada não foi encontrado estudo sobre satisfação com o salário e com as promoções. Em sua maioria, os estudos abordam antecedentes da satisfação no trabalho. Por abordar os fatores apontados na literatura como fundamentais e por seus resultados psicométricos, a escala EST pode ser

considerada um bom instrumento de diagnóstico e proposição de novas práticas organizacionais.

Quanto às correlações encontradas entre os fatores da EST, destaca-se a forte relação entre satisfação com o salário e satisfação com as promoções. Essa relação é clara, pois as promoções interferem no salário.

6.1.4 Validade convergente do ICCAT

Quanto à validade convergente entre os fatores do ICCAT e a pergunta “Em uma escala de 0 a 100, em que 0 significa que o ambiente em que você trabalha não possui condições para a criatividade, e 100 significa plenas condições para a criatividade, atribua uma nota para o local onde trabalha”, os resultados apenas evidenciaram a robustez do instrumento já identificada na AF.

6.2 CONDIÇÕES PARA CRIAR E SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS PESQUISADORES

Uma das questões principais deste estudo era descobrir como era a percepção dos pesquisadores acerca das condições para criar e a satisfação no trabalho no interior de uma organização cuja missão envolve pesquisa, desenvolvimento e inovação, que possui metas de projetos de inovação. Os resultados mostraram que os participantes consideram que trabalhar com pesquisa permite que suas atividades sejam desafiantes e com liberdade de ação. Há também percepção de atuação inadequada dos gestores e dificuldades de comunicação. Com esse resultado, pode-se identificar que, dentro de uma organização de pesquisa, desenvolvimento e inovação, o contexto de atividades de pesquisa promove o desafio, a liberdade, fomenta a criatividade e, possivelmente, atua na motivação intrínseca.

Conforme achados do estudo de Shalley, Gilson e Blum (2000), cargos que exigem trabalhos criativos estão associados à percepção de autonomia, à complexidade e a menos controle organizacional. Ademais, quando a organização oferece o suporte para isso, há maior satisfação e menor rotatividade.

Outro estudo que explica esses resultados é o de Bigliardi et al., 2012. Nesse estudo, identificou-se que pessoas que trabalham com pesquisa sentem muito

prazer no que fazem, ou seja, são satisfeitas com o tipo de atividade que desenvolvem. Os pesquisadores mostraram que a maior satisfação que possuem é com a natureza do trabalho, concordando com os achados do estudo anterior.

6.3 VARIÁVEIS SOCIOBIOGRÁFICAS E A RELAÇÃO COM AS CONDIÇÕES PARA CRIAR E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Quanto às condições para criar, encontrou-se que há pouca relação entre ela e a variável **gênero**. Homens percebem o ambiente físico mais favoravelmente que as mulheres. Estas percebem mais dificuldades de comunicação e rigidez de normas e de regras da organização que os homens. Nos estudos revisados (PICHLER; WALLACE, 2009), a satisfação com o trabalho mostrou-se diferente entre homens e mulheres. Isso porque essa satisfação está relacionada ao que se espera do ambiente de trabalho, e essa expectativa é influenciada pela cultura e pelas representações sociais do homem e da mulher. Neste estudo, encontrou-se que os homens percebem mais satisfação geral, mais satisfação com os colegas e com as promoções e do que as mulheres.

Quanto a outros fatores sociobiográficos, como **idade, escolaridade, tempo de empresa e tempo de pesquisa**, não foram encontradas relações com condições para criar e satisfação no trabalho. A escolaridade poderia estar relacionada à satisfação no trabalho, como mostraram Gustainiene e Endriulaitiene (2008) em um estudo em que graduados eram mais satisfeitos com a responsabilidade e com criatividade proporcionadas pelo trabalho. Na amostra pesquisada deste estudo, todas as pessoas possuíam elevado nível de escolaridade, o que levou à homogeneidade da amostra quanto à escolaridade.

6.4 VARIÁVEIS DO CARGO E A RELAÇÃO COM AS CONDIÇÕES PARA CRIAR E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO.

A **função de confiança** demonstrou grande influência na avaliação de condições para a criatividade, interferindo em todos os fatores de condições favoráveis. As pessoas que exercem função de confiança perceberam as condições de trabalho como mais favoráveis para a criatividade que os outros. Em relação às condições desfavoráveis, as pessoas sem função de confiança concordavam mais

que há atuação inadequada do gerente (Fator 1). A função de confiança interferiu também na percepção de satisfação no trabalho, uma vez que pessoas que ocupam função avaliavam ter maior satisfação com o trabalho em todos os aspectos avaliados (com colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções). Esses resultados possivelmente se devem a essas pessoas possuírem maior acesso aos recursos, a comunicação, mais engajamento com a cultura e alinhamento com as orientações da alta direção, além de terem conhecimento dos limites da organização. Entre os estudos revisados na literatura, não foram localizados trabalhos com tais resultados.

Pessoas que **gerenciam equipes de trabalho** também avaliaram de forma mais positiva as condições para criar. Essas pessoas perceberam mais suporte do gerente imediato, atividades desafiantes, estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas e liberdade de ação. Ou seja, em geral, as pessoas que coordenam equipes, mesmo sem ocupar formalmente uma função de confiança na organização, têm percepção mais favorável à criatividade que os demais pesquisadores. Quanto às condições desfavoráveis, essas pessoas perceberam mais o excesso de serviço e a escassez de tempo. Quanto à satisfação no trabalho, os gerentes de equipes estavam em geral mais satisfeitos que os demais empregados em termos de chefia, de natureza do trabalho e de promoções. Possivelmente, as diferenças encontradas se devem ao envolvimento dessas pessoas com projetos de pesquisa que os desafiam e que promovem maior autonomia, além de acesso à comunicação com níveis mais altos da hierarquia da organização. Ou seja, presume-se que as diferenças se devem a condições diferenciadas oferecidas a esses empregados por estarem à frente de projetos de pesquisa, com responsabilidade distinta e com sentimento de pertencimento ao processo de gestão.

Uma explicação para a diferença de percepção entre pessoas de uma mesma organização em diferentes posições foi dada por Drazin, Glynn e Kazanjian (1999), que conceituaram grau de inclusão. Grau de inclusão é o quanto o indivíduo está imerso ou tem acesso a diferentes níveis da hierarquia organizacional. Apenas há inclusão total quando o indivíduo se relaciona com o único grupo influente do seu trabalho. A inclusão parcial acontece quando o indivíduo ocupa vários papéis e é influenciado por eles, não tendo influência em todos. Assim, ele não consegue

avaliar a gestão como um todo, mas apenas o nível em que tem acesso ou está incluso.

6.5 VARIÁVEIS DO LOCAL DE TRABALHO E A RELAÇÃO COM AS CONDIÇÕES PARA CRIAR E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Por um lado, os resultados da pesquisa mostraram que pesquisadores que atuam em **unidades de pesquisa** percebem mais que suas atividades são desafiadoras do que os pesquisadores que atuam em **unidades de suporte à pesquisa**, que estão alocados em atividades mais relacionadas a planejamento e gestão. Por outro lado, em relação às condições desfavoráveis, os pesquisadores das unidades de pesquisa percebem mais dificuldades de comunicação e rigidez das normas e das regras na organização, assim como o excesso de serviço e a escassez de tempo do que os pesquisadores de unidades de suporte à pesquisa. Isso possivelmente se deve às condições físicas dessas unidades. Unidades de pesquisa são centros de pesquisa que, em geral, estão afastados da sede da organização. Na sede, as diretrizes e as normas são planejadas, dificultando a comunicação e a adequação das regras a cultura local. Além disso, a distância física pode aumentar a burocracia, impactando no excesso de trabalho nas unidades de pesquisa.

Bigliardi et al. (2012) identificaram, em seus estudos, que aspectos intrínsecos da satisfação de pesquisadores são os mais importantes para estes profissionais. Eles explicam que a natureza desafiadora é o que mais motiva o trabalhador do conhecimento. Neste estudo, identificou-se que pesquisadores de unidades de pesquisa estão mais satisfeitos com a natureza do trabalho que os lotados em unidades de suporte. Essas diferenças possivelmente se devem ao tipo de trabalho exercido pelos pesquisadores em unidades de suporte, que envolve elaboração de diretrizes para a pesquisa, enquanto os pesquisadores das unidades de pesquisa trabalham em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação, atividades que podem ser mais complexas e intrinsecamente motivadoras.

As **regiões** mostraram pouca relação com as condições para criar. Os resultados mostraram que participantes lotados em unidades da região norte percebem menos suporte do gerente imediato, mais atividades desafiantes, mais dificuldades de comunicação e mais rigidez das regras e das normas. Essas

diferenças podem sinalizar dificuldades de ofertar as mesmas condições de trabalho em cidades dessa região. Quanto à satisfação no trabalho, Pichler e Wallace (2009) pesquisaram sobre as diferenças de satisfação no trabalho entre países da Europa e identificaram que o local interfere pouco na satisfação do trabalhador. Neste estudo, as relações entre satisfação no trabalho e região da unidade de trabalho também demonstraram pouca relação.

6.6 RELAÇÃO ENTRE CONDIÇÕES FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS PARA CRIAR NO TRABALHO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO.

Estudaram-se as relações entre condições para criar e satisfação no trabalho considerando-se que fatores de condições de trabalho podem interferir em diferentes dimensões de satisfação no trabalho. No geral, identificou-se que as condições favoráveis à criatividade são positivamente relacionadas à satisfação no trabalho, enquanto as desfavoráveis são negativamente relacionadas à satisfação no trabalho. Destacam-se as seguintes relações positivas entre condições favoráveis e satisfação com o trabalho: Clima entre colegas de trabalho e satisfação com os colegas; Suporte do gerente e satisfação com a chefia; Liberdade de ação e satisfação com a chefia; e Atividades desafiantes e satisfação com a natureza do trabalho.

O clima entre colegas de trabalho vai atuar na percepção do quanto se está satisfeito com eles. Nord (1977), revisando estudos anteriores, ressaltou o quanto é importante a relação com os colegas e destacou que essa relação sofre influência do contexto econômico. Os colegas estão juntos para alcançar metas juntos e não para aumentar a satisfação no trabalho. Com isso, disputam recursos da organização. Tendo um clima competitivo e desfavorável, haverá menos satisfação com os colegas.

A relação entre suporte do gerente imediato e satisfação com a chefia é compreensível considerando-se que o gerente que dá suporte aos empregados e atende as necessidades deles tem influência na satisfação deles para com o gestor. Estudos anteriores (CHANG; LEE, 2007; CHIVA; ALEGRE, 2009) mostraram que as organizações de aprendizagem nas quais os gestores e toda a estrutura da organização estão voltados para o desenvolvimento das pessoas, dando suporte para o diálogo e para a participação, influenciam positivamente na satisfação dos

seus funcionários. Outros estudos, como os de Elias e Mittal (2011), de Volmer et al. (2011) e de Ariani (2012) indicaram que o apoio do líder no contexto do trabalho é o apoio social mais importante para a satisfação no trabalho.

A relação entre Liberdade de ação e satisfação com a chefia pode ser compreendida considerando-se que a liberdade de ação, apesar de ser estabelecida nas diretrizes, nas normas, nas regras e na cultura organizacional é transmitida no dia a dia pelo gestor. Assim, a liberdade e a autonomia dadas pelo gestor influenciam a satisfação dos subordinados para com ele. Bigliardi et al. (2012) chamaram a atenção para os aspectos relacionados à satisfação no trabalho de profissionais do conhecimento e apontou que o controle imposto pela cultura burocrática diminui a satisfação intrínseca, afetando a criatividade, enquanto a cultura de apoio colabora na estabilidade e na capacidade pessoal, e a cultura de inovação aumenta a satisfação no trabalho.

Outra relação importante foi a de Atividades desafiantes e satisfação com a natureza do trabalho. As atividades desafiantes podem ser mais complexas e, conseqüentemente, exigirem atuação mais autônoma, trazendo maior satisfação para o trabalho. Hackman e Oldham (1976) descreveram que trabalhos significativos, identificáveis, complexos, autônomos e que promovem o feedback tendiam a resultar em maior satisfação nos trabalhadores. Runco (2004) e Alencar (2011) também chamaram a atenção para o papel das atividades criativas no trabalho saudável, uma vez que essas atividades eram acompanhadas de satisfação e de prazer. Bigliardi et al. (2012) indicaram que, para pesquisadores, aspectos do desenvolvimento e da construção do trabalho são bastante satisfatórios.

A satisfação com o salário, por seu turno, quase não se relaciona às condições favoráveis. A remuneração é um incentivo associado à satisfação extrínseca ao trabalho. Volkwein e Zhou (2003) explicaram que a satisfação geral no trabalho é produto de várias influências diferentes e é formada por três dimensões: intrínseca (sentimentos que refletem realização, autonomia, criatividade e iniciativa), extrínseca (salário e benefícios) e relacional (relacionamento com colegas e com chefias). Os resultados sugerem que as condições para criar se relacionam com a satisfação intrínseca e relacional, mas não se relacionam com a satisfação extrínseca.

Quanto às condições desfavoráveis e à satisfação no trabalho, observou-se que a atuação inadequada do gerente está negativamente relacionada à satisfação com a chefia. Morris e Venkatesh (2010) mostraram que, quando as pessoas percebem a diminuição do uso de habilidades diferentes, a diminuição da autonomia e do feedback em função do controle e da padronização, elas também se sentem menos satisfeitas no trabalho.

Por fim, os resultados das correlações também apontaram que a percepção de excesso de serviço e de escassez de tempo, apesar de impactar na criatividade no trabalho, não se relaciona com a satisfação no trabalho. A satisfação está voltada para outros aspectos do trabalho e não para o excesso de trabalho.

Quanto ao modelo proposto, pode-se identificar que:

- a) atuação inadequada da chefia influencia negativamente, e suporte da chefia e liberdade de ação atuam positivamente na predição de satisfação com a chefia.
- b) liberdade de ação e clima entre os colegas atuam positivamente na predição de satisfação com os colegas.
- c) atividades desafiantes atuam positivamente na predição de satisfação com a natureza do trabalho.

Enfim, os resultados mostraram que, na presença de condições favoráveis à criatividade, os pesquisadores sentem-se mais satisfeitos no trabalho. A hipótese deste estudo foi confirmada, pois se identificou que as condições ambientais no trabalho favoráveis para a criatividade – além do que já se sabia sobre contribuírem para o que é a essência das atividades dos pesquisadores –, a geração de novos conhecimentos e tecnologias promovem também a satisfação no trabalho desses profissionais. À medida que a organização investe em condições para criar no trabalho, ela promove satisfação no trabalho em aspectos fundamentais para esses profissionais, como a satisfação com a natureza do trabalho.

Quanto aos indicadores, em sua maioria atenderam às recomendações da literatura, indicando que o modelo é aceitável. Ou seja, as covariâncias provenientes de dados amostrais podem reproduzir os dados populacionais (PILATI; LAROS, 2007).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo descrever a relação entre as condições para criar e a satisfação no trabalho de pesquisadores considerando aspectos do indivíduo, do local de trabalho e do cargo. Em geral, foi possível identificar, por um lado, que as condições de trabalho propícias para a criatividade atuam na satisfação no trabalho de pesquisadores. Suporte do gerente imediato e liberdade de ação promovem satisfação com a chefia, enquanto atuação inadequada do gestor influencia negativamente na satisfação com a chefia; liberdade de ação e clima entre os colegas promovem satisfação com os colegas; atividades desafiantes promovem a satisfação com a natureza do trabalho.

Por outro lado, ambiente físico, excesso de trabalho e escassez de tempo, apesar de serem condições para criar, não estão relacionados à satisfação no trabalho. Além disso, condições para criar não promovem satisfação com o salário e com as promoções. Infere-se que, dadas as condições adequadas, todos podem ser criativos e estar satisfeitos no trabalho. Há uma relação entre as condições de trabalho e as características das pessoas, reconhecendo assim o homem como modificador e modificado pelo meio ambiente.

Outro objetivo do trabalho foi avaliar a estabilidade das escalas ICCAT e EST. Conforme os resultados encontrados, confirmou-se a estrutura fatorial do ICCAT, com a queda de apenas um item. Como essa escala é nova, sugere-se que seja aplicada em organizações com estrutura e com natureza distintas daquelas da organização pesquisada, de modo a conferir maior estabilidade à escala ICCAT. A EST foi confirmada em sua estrutura, com a alteração de um item de um fator para outro. Os dois instrumentos apresentaram fatores que demonstraram boas qualidades psicométricas, evidências de validade e confiabilidade dos resultados. Considera-se que esta nova validação colabora para a evidência da estrutura empírica do ICCAT e da EST.

Também se buscou caracterizar a percepção dos pesquisadores sobre as condições para criar e sobre a satisfação no trabalho. Encontrou-se que os pesquisadores percebem liberdade e desafio nas suas tarefas e que eles possuem maior satisfação com a natureza do trabalho.

Por fim, verificou-se as relações de condições para criar e de satisfação no trabalho em razão de variáveis sociobiográficas, do cargo e do local de trabalho. Encontrou-se que as variáveis sociobiográficas estão pouco relacionadas às condições para criar e à satisfação com o trabalho. Essa relação acontece quando homens percebem mais condições favoráveis para criar no ambiente físico e nos aspectos de comunicação e das regras da organização que as mulheres. Encontrou-se, ainda, que os homens avaliam maior satisfação com os colegas e com as promoções do que as mulheres.

Em relação às variáveis do cargo, há grande relação entre ocupação de função de confiança ou gestão de equipes com condições para criar e com satisfação no trabalho. Pessoas que ocupam função de confiança percebem mais suporte do gerente imediato, atividades desafiantes, estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas, clima entre colegas de trabalho, liberdade de ação e características do ambiente físico. Além disso, pessoas que ocupam função de confiança também percebem menos a atuação inadequada do gerente. Quanto à satisfação no trabalho, os ocupantes de função percebem maior satisfação com colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções. Isso possivelmente se deve ao fato de essas pessoas que têm maior acesso à hierarquia organizacional possuírem mais acesso a recursos e a comunicação e maior engajamento com as metas da organização.

Pessoas que não ocupam função de confiança, mas gerenciam equipes de trabalho percebem melhores condições para criar e possuem maior satisfação no trabalho. Essas pessoas percebem mais suporte do gerente imediato, atividades desafiantes, estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas e a liberdade de ação. Isso possivelmente se deve ao acesso que esses funcionários possuem aos planos e à gestão da organização, mantendo maior coerência, compreensão e alinhamento com suas expectativas.

Quanto às variáveis do local de trabalho, identificou-se que pessoas lotadas em unidades de pesquisa apresentam percepção mais favorável quanto ao desafio das suas atividades e mais desfavorável quanto à comunicação e às regras organizacionais, assim como excesso de serviço e escassez de tempo. Além disso, os pesquisadores das unidades de pesquisa são mais satisfeitos com a natureza do trabalho. Quanto à região da unidade, há pouca relação com as condições para criar e com a satisfação no trabalho.

Considerando o estudo realizado, destacam-se algumas contribuições adicionais. Este estudo propõe um modelo explicativo das relações entre as variáveis de condições para criar e a satisfação no trabalho, o que significou um avanço no conhecimento teórico do assunto. Esclareceu sobre a predição de três aspectos da satisfação no trabalho: com a chefia, com a natureza do trabalho e com os colegas.

Além disso, este estudo esclareceu que excesso de serviço, escassez de tempo e ambiente físico não se relacionam com satisfação com o trabalho. O estudo também mostrou que condições do ambiente para criar não promovem satisfação com o salário e com as promoções. Dessa forma, este estudo dispõe novos conhecimentos para a psicologia organizacional e do trabalho, além de esclarecimento que servirá de base para a atuação dos gestores das organizações.

Como limitação, destaca-se que o estudo foi realizado em uma única organização. Apesar da sua abrangência nacional, os resultados devem ser testados em outros contextos e com outros profissionais, expandindo-se a generalização dos achados. Ademais, a limitação da amostra promoveu, em alguns casos, grupos homogêneos, como a relação com escolaridade. Isso pode ter afetado as relações encontradas.

Compete também apontar diferentes possibilidades de futuras pesquisas. Sugere-se investigar a relação das condições para criar e a satisfação no trabalho em outras organizações de pesquisa a fim de identificar a reprodução do modelo ao ampliar o contexto e a amostra. Sugere-se também a verificação da relação entre cargo e função de confiança, ou seja, entre posições de liderança em outras amostras para avaliar se haverá novamente o resultado identificado neste trabalho. Sugere-se ainda verificar a relação de condições para criar e a satisfação no trabalho no que diz respeito à escolaridade em outras amostras, considerando que não houve diferença significativa entre as médias dos participantes de mestrado e de doutorado. Além disso, sugere-se a aplicação do modelo em outros profissionais objetivando validar o modelo para outros contextos de trabalho, assim como sua ampliação para a relação entre o ambiente para criar e os vínculos afetivos com o trabalho.

Por fim, recorda-se que o trabalho é parte importante da vida das pessoas, sendo constituinte da sua identidade e da sua sobrevivência. A condição central do trabalho é o emprego da capacidade de pensar, de planejar e de criar. Assim, mesmo com a necessidade de uma organização do trabalho e de métodos que envolvem divisão

de tarefas, padronização de processos, normas e outros processos de gestão, as organizações devem promover ambientes laborais que favoreçam a satisfação das pessoas no trabalho e, ao mesmo tempo, o alcance dos seus objetivos.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. L. S. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 18-25, abr./jun. 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n2/a03v38n2.pdf>>. Acesso em: 1º out. 2012.

_____. Creativity in organizations: facilitators and inhibitors. In: MUMFORD, M. **Handbook of Organizational Creativity**. Academic Press: 2011. p. 87-107.

AMABILE, T. M. The social psychology of creativity: a componential conceptualization. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 45, n. 2, p. 357-376, Aug. 1983. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/journals/psp/45/2/357/>>. Acesso em: 1º out. 2012.

_____. A model of creativity and innovation in organizations. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Ed.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1988. v. 10, p. 123-167,. Disponível em; <<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=7441>> Acesso em: 8 ago. 2012.

_____. M. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. **California Management Review**, California, v. 40, n. 1, p. 39-50, Fall.1997. Disponível em: <<http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/articles/amabile%20ccal%20mgt%20review.pdf>>. Acesso em: 1º out. 2012.

AMABILE, T. M. et al. Affect and creativity at work. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 3, p. 367–403, Sep. 2005. Disponível em: <<http://asq.sagepub.com/content/50/3/367.abstract>>. Acesso em: 1º março 2012.

AMABILE, T. M. et al. Assessing the work environment for creativity. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1154-118, Oct. 1996. Disponível em: <<http://www.creativeintensive.org/management/assessing-the-work-environment-for-creativity>>. Acesso em: 8 ago. 2012.

AMABILE, T. M.; GRYSKIEWICZ, N. D. The creative environment scales: work environment inventory. **Creativity Research Journal**, v. 2, n. 4, p. 231-253, 1989. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10400418909534321#preview>> Acesso em: 1º março 2012.

AMABILE, T. M.; HENNESSEY B. A.; GROSSMAN, B. S. Social influences on creativity: the effects of contracted-for reward. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 50, n. 1, p. 14-23, Jan.1986. <<http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1986-16972-001>>. Acesso em: 1 ago. 2012.

ARAÚJO, R. R.; SACHUK, M. I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 53-66, jan./mar. 2007. Disponível em: <www.revistas.usp.br/%2Frefere%2Farticle%2Fdownload%2F36590%2F39311&ei=CzUuUq7_E5Pa9ASt9YGoAQ&usg=AFQjCNGPZoVwpVIrriWndzeVQG5Y9pahJQ&sig2=poD0IWmwpR9EkFzIHJRBjq> Acesso em: 19 set. 2012.

ARIANI, D. W. Leader-member exchanges as a mediator of the effect of job satisfaction on affective organizational commitment: an empirical test. **International Journal of Management**, v. 29, n. 1, part 1, p. 46-56, mar. 2012. Disponível em: <<http://www.questia.com/library/1P3-2600441611/leader-member-exchanges-as-a-mediator-of-the-effect>>. Acesso em: 20 set. 2012.

ÁVILA, R. P. Centralidade do trabalho na formação social da Vila de Marzagão. **Revista Mundos do Trabalho**, v. 1, n. 1, p. 65-95, jan./jun. 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/mundosdotrabalho/article/view/1984-9222.2009v1n1p65>>. Acesso em: 19 set. 2012.

AZAMBUJA, E. P. et al. Significado do trabalho no processo de viver de trabalhadores de um programa de saúde da família. **Texto contexto Enferm**, Florianópolis, v. 16, n. 1, p. 71-79, jan./mar. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v16n1/a09v16n1.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2012.

BARCZAK, G.; LASSK, F.; MULKI, J. Antecedents of team creativity: an examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. **Creativity and Innovation Management**, v. 19, n. 4, p. 332-345, Dec. 2010. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1709638>. Acesso em: 19 set. 2012.

BERG, A.; HALLBERG, I. R. Effects of systematic clinical supervision on psychiatric nurses' sense of coherence, creativity, work-related strain, job satisfaction and view of the effects from clinical supervision: a pre-post test design. **Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing**, v. 6, n. 5, p.371-381, Oct. 1999. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10827645>>. Acesso em: 19 set. 2012.

BHARADWAJ, S.; MENON, A. Making innovation happen in organizations: individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both. **Journal of Product Innovation Management**, v. 17, n. 6, p. 424-434, Nov. 2000. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0737678200000576>>. Acesso em: 10 set. 2012.

BIGLIARDI, B.; DORMIO, A. I.; GALATI, F.; SCHIUMA, G. The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. **VINE**, v. 42, n. 1, p. 36-51, 2012. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17015044>>. Acesso em: 20 set. 2012.

BINNEWIES, C.; WORNLEIN, S. C. W. What makes a creative day? a diary study on the interplay between affect, job stressors, and job control. **Journal of**

Organizational Behavior, v. 32, n. 4, p. 589–607, May. 2011. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.731/abstract>>. Acesso em: 1º março 2012.

BISQUEIRA, R.; SARRIERA, J. C.; MARTÍNEZ, F. **Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BISSOLA, R.; IMPERATORI, B. Organizing Individual and collective creativity: flying in the face of creativity clichés. **Creativity and Innovation Management**, v. 20, n. 2, p. 77-89, Jun. 2011. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1846248>. Acesso em: 19 set. 2012.

BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed: 2004. p.145-176.

BORGHINI, S. Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 4; p.19-33, 2005. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1509668>>. Acesso em: 20 março 2012.

BRIEF, A. P.; WEISS, H. M. Organizational behavior: affect in the workplace. **Annual Review of Psychology**, v. 53, p. 279–307, Feb. 2002. Disponível em: <<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>> Acesso em: 21 março 2012.

BRUNO-FARIA, M.F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, S. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p.111-161.

_____. O caráter complexo do processo criativo em projetos inovadores. **Revista de Administração FACES Journal**, Universidade FUMEC, Minas Gerais, v. 6, n. 2, p. 105-117, maio/ago. 2007. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/view/97/0>>. Acesso em: 20 ago. 2012.

_____. Indicadores de clima para a criatividade no ambiente de trabalho. In: ALENCAR; E. M. L. S.; BRUNO-FARIA, M. F.; FLEITH, D. S. (et al.). **Medidas de criatividade**. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 113-134.

BRUNO-FARIA, M.F.; ALENCAR, E.M.L.S. Estímulos e barreiras a criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 50-61, abr./jun. 1996. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=164>. Acesso em: 1º março 2012.

_____. Indicadores de clima para a criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista**

de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 33, n. 4, p. 86-91, out./dez. 1998. Disponível em: <www.rausp.usp.br/download.asp?file=3304086.pdf>. Acesso em: 1º março 2012.

BRUNO-FARIA, M. F.; VEIGA, H. M. S. Indicadores de condições para criar no ambiente de trabalho. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo. [2013]. No prelo.

CAMPANHA, A. N.; TAVARES, M.C.; SILVA, D. Modelagem de equações estruturais: apresentação de uma estatística multivariada para pesquisas em Educação Física. **Fundação Técnica e Científica do Desporto**, v. 5, n. 4, p. 58-80, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S1646-107X2009000400006&script=sci_arttext>. Acesso em: 20 ago. 2013.

CANGEMI, J.; MILLER, R. Breaking-out-of-the-box in organizations structuring a positive climate for the development of creativity in the workplace. **Journal of Management Development**, v. 26, n. 5, p. 401-410, 2007. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1610204&show=html>>. Acesso em: 18 set. 2012.

CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Propriedades psicométricas do questionário de satisfação no trabalho (S20/23), **Psico-USF**, v. 13, n. 2, p. 203-210, jul./dez. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-82712008000200007&script=sci_arttext>. Acesso em: 19 fev. 2012.

CHANG, S.C.; LEE, M. S. Study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees "job satisfaction". **The Learning Organization**, v.14, n. 2, p. 155-185, 2007. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1597945>>. Acesso em: 18 set. 2012.

CHEN, M. H. Entrepreneurial leadership and new ventures: creativity in entrepreneurial teams. **Creativity and Innovation Management**, v. 16, n. 3, p. 239-249, 2007. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1630068>. Acesso em: 1º ago. 2012.

CHIVA, R.; ALEGRE, J. Organizational learning capability and job satisfaction: an empirical assessment in the ceramic tile industry. **British Journal of Management**, v. 20, n. 3, p. 323-340, Sep. 2009. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.2008.00586.x/abstract>>. Acesso em: 20 set. 2012.

CHOI, J. N.; ANDERSON, T. A.; VEILLETTE, A. Contextual inhibitors of employee creativity in organizations: the insulating role of creative ability. **Group & Organization Management**, v. 34, n. 3, p. 330-357, Jun. 2009. Disponível em: <<http://gom.sagepub.com/content/34/3/330.short>>. Acesso em: 1º março 2012.

COELHO, F.; AUGUSTO, M.; LAGES, L.F. Contextual factors and the creativity of frontline employees: the mediating effects of role stress and intrinsic motivation. **Journal of Retailing**, v. 87, n.1, p.31-45, 2011. Disponível em: <http://www.lflages.com/papers/JR_Coelho_Augusto_Lages_2011.pdf>. Acesso em: 4 nov. 2012.

COELHO JR., F. A.; FAIAD, C. Evidências de validade da escala de satisfação no trabalho. **Avaliação psicológica**, v. 11, n. 1, p. 111-121, abr. 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712012000100011>. Acesso em: 12 março 2013.

COLLINS, M. A.; AMIABLE, T. M. Motivation and creativity. In: STERNBERG, R. J. (Ed). **Handbook of creativity**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1999. p. 297-312.

CRESPO, M. L. F. Construção de uma medida de clima criativo em organizações. **Revista Estudos de Psicologia**, PUC-Campinas, v. 21, n. 2, p. 91-99, maio/ago. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-166X2004000200007&script=sci_arttext>. Acesso em: 22 março 2012.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (1988). Society, culture, and person: a systems view of creativity. In: STEMBERG (Org.). **The nature of creativity**. Cambridge: Cambridge University Press. p. 325-339.

_____. Creativity. New York: HarperCollins, 1996.

_____. Implications of a systems perspective for the study of creativity. In: STERNBERG, R. J. (Org.). **Handbook of creativity**. New York: Cambridge University Press, 1999. p. 313-335.

DRAZIN, R.; GLYNN, M. A.; KAZANJIAN, R. K. Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sensemaking perspective. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 2; p. 286-307, Apr. 1999. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/259083?uid=3737664&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102624485437>>. Acesso em: 1º março 2012.

EKVALL, G. Organizational climate for creativity and innovation. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 1, p. 105-123, 1996. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594329608414845#preview>>. Acesso em: 29 março 2012.

ELIAS, S. M.; MITTAL, R. The importance of supervisor support for a change initiative: an analysis of job satisfaction and involvement. **International Journal of Organizational Analysis**, v.19, n. 4, p. 305-316, 2011. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1954647>>. Acesso em: 30 março 2012.

FLEITH, D. S.; ALMEIDA, L. S.; PEIXOTO, F. J. B. Validação da escala clima para criatividade em sala de aula. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 28, n. 3, p. 307-

314, jul./set. 2011. Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-166X2011000300002&script=sci_arttext>. Acesso em: 1º março 2012.

FORD, C. M. A theory of individual creative action in multiple social domains. *academy of management. The Academy of Management Review*, v. 21, n. 4, p. 1112-1142, Oct. 1996. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/259166?uid=3737664&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102624485437>>. Acesso em: 1º março 2012.

FREITAS, L. G. **Processo de saúde-adoecimento no trabalho dos professores em ambiente virtual**. Brasília. 2006. 245 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/6489>>. Acesso em: 4 nov. 2012.

FRIDAY, S. S.; FRIDAY, E. Racioethnic perceptions of job characteristics and job satisfaction. *Journal of Management Development*, v. 22, n. 5, p. 426-442, 2003. Disponível em:< <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=880530>>. Acesso em: 22 março 2012.

GONDIM, S. M. G.; SIQUEIRA, M. M. M. Emoções e afetos no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 207-236.

GUSTAINIENE, L.; ENDRIULAITIENE, A. Job satisfaction and subjective health among sales managers. *Journal of Management*, v. 4, n. 1, p. 51-65, 2008. Disponível em:< <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1765035>>. Acesso em: 20 março 2012.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory: organizational behavior and human performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 16, n. 2, p. 250-279, Aug. 1976. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507376900167>>. Acesso em: 20 março 2012.

HAIR JUNIOR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. Análise multivariada de dados. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HSU, M. L. A.; FAN, H. L. Organizational innovation climate and creative outcomes: exploring the moderating effect of time pressure. *Creativity Research Journal*, v. 22, n. 4, p. 378-386, 2010. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10400419.2010.523400#preview>>. Acesso em: 29 nov. 2012.

JUDGE, T. A.; KAMMEYER-MUELLER, J. D. Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, v.63, p.341–367, Jan. 2012. Disponível em:< <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-psych-120710-100511?journalCode=psych>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

KIM, T. Y.; HON, A. H. Y.; CRANT, J. M. Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: a longitudinal study. **J Bus Psychol**, v.24, n.1, p.93–103, Mar. 2009. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10869-009-9094-4>>. Acesso em: 22 ago. 2012.

KLAUSEN, S. H.; The notion of creativity revisited: a philosophical perspective on creativity research. **Creativity Research Journal**, v. 22, n. 4, p. 347–360, 2010. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10400419.2010.523390#preview>>. Acesso em: 22 ago. 2012.

KO, W. H. The relationships among professional competence, job satisfaction and career development confidence for chefs in Taiwan. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 3, p. 1004-1011, Sep. 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431911001861>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

KOBERG, C. S.; CHUSMIR, L. H. Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. **Journal of Business Research**, v. 15, n. 5, p. 397-409, Oct. 1987. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0148296387900099>>. Acesso em: 27 março 2012.

LANDY, F. J. An opponent process theory of job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 63, n. 5, p. 533-547, Oct. 1978. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1980-06483-001>>. Acesso em: 20 março 2012.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 4, n. 4, p. 309-336, Nov. 1969. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507369900130>>. Acesso em: 1º março 2012.

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=872535&show=html>>. Acesso em: 1º março 2012.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da escala de satisfação no trabalho. **Psico-USF**, v. 11, n. 2, p. 195-205, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pusf/v11n2/v11n2a08.pdf>>. Acesso em: 20 março 2012.

MCINTYRE, S. E.; MCINTYRE, T. M. Measuring job satisfaction in portuguese health professionals: correlates and validation of the job descriptive index and the job in general scale. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 18, n. 4, p. 425-431, Dec. 2010. Disponível em:

<http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=17070777>. Acesso em: 20 março 2012.

MILES, J.; SHEVLIN, M. **Applying regression and correlations: a guide for students and researchers**. London: SAGE, 2001.

MONACO, F. F.; GUIMARÃES, V. N. Creativity and innovation in the context of team-work: an evaluation in the self-management cells and quality control circles of ambev S.C. Branch. **BAR**, v. 4, n. 1, p. 21-34, Jan./April. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-76922007000100003&script=sci_arttext>. Acesso em: 1º março 2012.

MORRIS, M. G.; VENKATESH, V. Job characteristics and job satisfaction: understanding the role of enterprise resource planning system implementation. **MIS Quarterly**, v. 34, n. 1, p. 143-161, Mar. 2010. Disponível em: <http://vvenkatesh.com/Downloads/Papers/fulltext/pdf/Morris_Venkatesh_MISQ.pdf> Acesso em: 20 março 2012.

MOSTAFA, M. Factors affecting organisational creativity and innovativeness in Egyptian bussines organisations: an empirical investigation. **The Journal of Management Development**, v. 24, n. 1/2, p. 7-31, 2005. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=880613>>. Acesso em: 20 março 2012.

NORD, W. Job satisfaction reconsidered. **American Psychologist**, v. 32, n. 12, p. 1026-1036, Dec. 1977. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&uid=1978-30586-001>>. Acesso em: 20 março 2012.

OLDHAM, G. R.; CUMMINGS, A. employee creativity: personal and contextual factors at work. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 607-637, Jun. 1996. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/256657?uid=3737664&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102624766247>>. Acesso em: 29 março 2012.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 11-22, abr. 2008. Disponível em: <<http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&nextAction=Ink&base=LILACS&exprSearch=485228&indexSearch=ID&lang=p>>. Acesso em: 29 março 2012.

PASQUALI, L. **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: Editora UnB, 1999.

_____. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e educação**. Petrópolis: Vozes, 2003.

_____. **Análise fatorial para pesquisadores**. Petrópolis: Vozes, 2004.

PICHLER, F.; WALLACE, C. What are the reasons for differences in job satisfaction across Europe? individual, compositional, and institutional explanations. **European Sociological Review**, v. 25, n. 5, p. 535-549, 2009. Disponível em: <<http://esr.oxfordjournals.org/content/25/5/535.abstract>>. Acesso em: 5 março 2012.

PILATI, R.; LAROS, J.A. Modelagem de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. **Psicologia: Teoria e pesquisa**, v. 23, n. 2, p. 205-216, abr.-jun, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722007000200011>. Acesso em: 20 ago. 2013.

POWELL, S. The management and consumption of organisational creativity. **Journal of Consumer Marketing**, v. 25, n. 3, p.158-166, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1723316&show=html>>. Acesso em: 29 março 2012.

REICHEL, V. P. **Valor percebido do cliente**: um estudo sobre o relacionamento entre as instituições de ensino superior e seus alunos. São Paulo. 2007. 372 f. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas-Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2007.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RUNCO, M. A. Creativity. **Annual Review of Psychology**, v. 55, p. 657–87, Feb. 2004. Disponível em: < <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.55.090902.141502>>. Acesso em: 29 março 2012.

SAANE, N. V. et al. Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction: a systematic review. **Occupational Medicine**, v. 53, n. 3, p. 191–200, 2003. Disponível em: <<http://ocmed.oxfordjournals.org/content/53/3/191.abstract>>. Acesso em: 20 ago. 2012.

SABINO, G. F. T. Os velhos-novos desafios do mundo do trabalho. **REA**, v. 9, n. 99, p. 67-75, ago. 2009. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/7061/0>>. Acesso em: 20 set. 2012.

SCHEPERS, P.; BERG, P. T. Social factors of work environment creativity. **Journal of Business and Psychology**, v. 21, n. 3, p. 407-428, Mar. 2007. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/30221745?uid=3737664&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102624766247>>. Acesso em: 1º março 2012.

SHALLEY, C. E. Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 483-503, Apr. 1995. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/256689?uid=3737664&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102624766247>>. Acesso em: 1º março 2012.

SHALLEY, C. E.; GILSON, L. L.; BLUM, T. C. Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave. **The Academy of Management Journal**, v. 43, n. 2, p. 215-223, Apr. 2000. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/1556378?uid=3737664&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102624766247>>. Acesso em: 1º março 2012.

SHALLEY, C. E.; ZHOU, J.; OLDHAM, G. R. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? **Journal of Management**, v. 30, n. 6, p. 933–958, Dec. 2004. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/content/30/6/933.abstract>>. Acesso em: 1º março 2012.

SIQUEIRA, M.M.M. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org); TAMAYO, A. (et al.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 265-274.

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE Jr., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A.V.B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

SIQUEIRA, M.M.M.; PADOVAM, V.A.R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 24 n. 2, p. 201-209, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v24n2/09.pdf>>. Acesso em: 1º março 2012.

STERNBERG, R. J. The nature of creativity. **Creativity Research Journal**, v.18, n.1, p. 87–98, 2006. Disponível em: <http://people.uncw.edu/caropresoe/giftedfoundations/SocialEmotional/Creativity-articles/Sternberg_Nature-of-creativity.pdf>. Acesso em: 29 março 2012.

_____. The assessment of creativity: an investment-based approach. **Creativity Research Journal**, v. 24, n. 1, p. 3-12, 2012. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10400419.2012.652925#preview>> Acesso em: 20 mai. 2013.

SUH, T.; SHIN, H. When working hard pays off: testing creativity hypotheses. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 13, n. 4, p. 407-417, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1751728>>. Acesso em: 25 mai. 2012.

SUNDGREN, M.; DIMENAES, E.; GUSTAFESSON, J. E.; SELART. Drivers of organizational creativity: a path model of creative climate in pharmaceutical. **R&D Management**, v. 35, n. 4, p. 359-374, Sep. 2005. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1525133&PHPSES SID=ast2gasb0c2l6raa7rqfkrh821>. Acesso em: 29 março 2012.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. Boston: Allyn and Bacon, 2001.

TSENG, H. M.; LIU, F. C. Assessing the climate for creativity (KEYS): confirmatory factor analysis and psychometric examination of a Taiwan version. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 19, n. 4, p. 438-447, Dec. 2011.

Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1960407>.

Acesso em: 20 nov. 2012.

UDWADIA, F. E. Creativity and innovation in organizations two models and managerial implications. **Technological forecasting and social change**, v. 38, n.1, p. 65-80, Aug. 1990. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/004016259090018Q>>. Acesso em: 20 março 2012.

UNSWORTH, K. L.; CLEGG, C. W. Why do employees undertake creative action? **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 83, n. 1, p. 77-99, Mar. 2010. Disponível em:

<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317908X398377/abstract>>. Acesso em: 29 março 2012.

VALENTINE, S. et al. Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: the impact of work context on work response. **Journal of Business Ethics**, v. 98, n. 3, p. 353-372, Feb. 2011. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-010-0554-6#page-1>>. Acesso em: 31 mai. 2012.

VOLKWEIN, J. F.; ZHOU, Y. Testing a model of administrative job satisfaction.

Research in Higher Education, v. 44, n. 2, p. 149-204, April. 2003. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/40197298?uid=3737664&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102625504717>>. Acesso em: 1º março 2012.

VOLMER, J. et al. Reciprocal relationships between Leader: member exchange (lmx) and job satisfaction: a cross-lagged analysis. **Applied Psychology: An International Review**, v. 60, n. 4, p. 522-545, Oct. 2011. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1464-0597.2011.00446.x/abstract>>. Acesso em: 24 março 2012.

WARR, P.; INCEOGLU, I. Job Engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person: job fit. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 17, n. 2, p. 129-138, Apr. 2012. Disponível em:

<<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22308964>>. Acesso em: 22 março 2012.

WEISS, H. M. Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. **Human Resource Management Review**, v.12, n.2, p.173-194, 2002. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/psycinfo/2002-11646-001>>. Acesso em: 25 mai. 2012.

WENDONG, L. et al. Effects of job satisfaction, affective commitment and job involvement on job skill ratings. **Front. Bus. Res. China**, v. 2, n. 1, p. 137-154, Mar. 2008. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11782-008-0008-5#page-1>>. Acesso em: 28 maio 2012.

WILLIAMS, W. M.; YANG, L. Organizational creativity. In: STERNBERG, R. J. (Ed.), **Handbook of human creativity**. New York: Cambridge University Press, 1999. p. 373-391.

WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. Toward a theory of organizational creativity. **The Academy of Management Review**, v. 18, n. 2; p. 293-321, Apr. 1993. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/258761?uid=3737664&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102625616517>>. Acesso em: 27 março 2012.

ZHANG, A. Y.; TSUI, A. S.; WANG, D. X. Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: the role of group processes. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 5, p. 851–862, Oct. 2011. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/psycinfo/2011-21456-005/>>. Acesso em: 20 março 2012.

ZHOU, J.; GEORGE, J. M. When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4; p. 682-696, Aug. 2001. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/3069410?uid=3737664&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102625616517>>. Acesso em: 1º março 2012.

ZHOU, Q.; HIRST, G; SHIPTON, H. Promoting creativity at work: the role of problem-solving demand. **Applied Psychology: an International Review**, v. 61, n.1, p. 56–80, Jan. 2012. Disponível em:< <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1464-0597.2011.00455.x/abstract>>. Acesso em: 20 março 2012.

APÊNDICE A – Síntese dos estudos sobre o ambiente para criar e sobre satisfação no trabalho

Quadro 6: Síntese das informações das pesquisas empíricas sobre fatores favoráveis à criatividade organizacional

Autores/Ano	Participantes	Objetivo	Medidas*	Resultados
Unsworth e Clegg (2010)	65 engenheiros de 4 projetos de design em duas grandes organizações aeroespaciais	Compreender sobre a decisão por agir de forma criativa (o que leva as pessoas a iniciar um processo criativo?)	Observações e entrevistas (durou 10 meses)	Um comportamento criativo no trabalho é influenciado por: <ul style="list-style-type: none"> • Motivação (externa e interna) • Avaliação do esforço versus benefício. • Apoio do ambiente de trabalho (metas e crenças favoráveis) • Requisitos de criatividade para o trabalho (grau em que os participantes percebem que a criatividade é necessária ao seu trabalho) • Apoio cultural (o quanto a cultura apoia ou inibe a ação criativa) • Recurso de tempo
Schepers e Berg (2007)	154 funcionários públicos da Holanda	Investigar a importância dos fatores sociais (cultura organizacional, participação dos funcionários, compartilhamento de conhecimento e justiça processual) no ambiente para criatividade, com base no Modelo Componencial da Criatividade no Trabalho de Amabile (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de compartilhar conhecimentos – 6 itens desenvolvidos pelos autores para este estudo • Participação dos empregados – Escala de Participação de Evers et al. (2000) • Ambiente de trabalho para a criatividade – 3 itens do instrumento de Amabile et al. (1996) • Equipe cooperativa e cultura autocrática – adaptação do instrumento de Cultura Organizacional de Cameron e Quinn (1999) 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipes diferentes apresentam culturas diferentes no mesmo local de trabalho • Empregados com percepção de cultura autocrática percebem-se mais criativos que aqueles que percebem cultura de hierarquia estável • A participação dos funcionários e a partilha de conhecimentos estão positivamente relacionadas como ambiente para criar
Barczak, Lask e Mulki	422 alunos da graduação, que	Pesquisar sobre a cultura colaborativa,	• Confiança interpessoal – escala de dimensões afetivas e cognitivas da	• Inteligência emocional das equipes está relacionada positivamente com confiança

(2010)	formaram 82 equipes em uma universidade do nordeste dos Estados Unidos	inteligência emocional e confiança para atuarem como antecedentes da criatividade em equipe	confiança elaborada por McAllister (1995) <ul style="list-style-type: none"> • Criatividade das equipes – 8 itens de Rego et al. (2007) • Cultura colaborativa – escala de Lopez, Peon e Ordas (2004) • Inteligência emocional da equipe – escala de Jordan e Lawrence (2009) 	cognitiva da equipe <ul style="list-style-type: none"> • Confianças afetiva e cognitiva são associadas à cultura de colaboração, e confiança modera, à relação entre cultura colaborativa e criatividade de equipes
Bissola e Imperatori (2011)	1) 6 grupos focais compostos por 24 gestores de 17 organizações italianas de design de moda. 2) 1.078 estudantes de graduação compoendo 98 grupos de trabalho	Estudar o processo de criatividade em equipes de trabalho em uma perspectiva multinível de integração da competência individual, da dinâmica da equipe e de soluções organizacionais resultando no desempenho criativo Em duas etapas: 1. Investigaram as crenças prevalentes sobre como promover o desempenho criativo coletivo 2. Descreveram como ocorre o processo coletivo de criatividade	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade individual dos estudantes – teste de criatividade de Willians (1993) • Criatividade do grupo – os especialistas responderam a escala de Besemer e O'Quin (1986) • Avaliação dos processos – foram formados grupos de observadores que registraram as facilidades e dificuldades 	<ul style="list-style-type: none"> • Literatura premente de criatividade apresenta modismos e, muitas vezes, a crença não corresponde ao conhecimento • Algumas crenças que foram fundamentadas envolviam a importância da liberdade para criar, regras dificultam a criatividade e o clima de trabalho dá suporte à criatividade • Gênero e idade não foram significativos no estudo e foram encontradas duas categorias de processos criativos: a) relacional-processos, que envolve a dinâmica do conflito e de processos de comunicação e b) organizacional – processos que envolvem as lideranças e os objetivos organizacionais
Monaco e Guimarães (2007)	21 círculos de autogestão e 18 círculos de controle da	Estudar a expressão da criatividade em pequenos grupos	Não foram usados instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> • Os círculos de controle de qualidade são mais adequados para o desenvolvimento da criatividade do que os círculos de autogestão. Isto porque, nos círculos de

	<p>qualidade. O estudo foi feito na Ambev. Participaram 61 empregados, dos quais 58 participavam de CGA, e 45, de CCQ</p>			<p>qualidade, há envolvimento dos colaboradores no planejamento e na sugestão de soluções</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nos círculos de autogestão, as metas e os objetivos definidos pela alta gestão sem participação dos colaboradores, ou seja, a autonomia é limitada. Isso interfere negativamente na criatividade do grupo
Mostafa (2005)	<p>170 gestores das 34 maiores organizações egípcias</p>	<p>Analisar as características dos gestores que favorecem e que dificultam a criatividade em organizações egípcias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade – Keys (AMABILE, et al. 1996) • Barreiras à Criatividade (WONG; PANG, 2003) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerentes de diferentes áreas apresentam diferenças em relação à influência no ambiente para criar • Gerentes de maior nível de escolaridade têm visão mais positiva de criatividade em comparação a gerentes de menor nível de escolaridade • Gerentes homens possuem visão mais positiva da criatividade que gerentes mulheres
Chen (2007)	<p>112 equipes empreendedoras (cada uma com cinco pessoas em média) de organizações de Taiwan</p>	<p>Avaliar a relação entre liderança empreendedora, criatividade e capacidade de inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança empreendedora • Criatividade da equipe – capacidade de inovação – por patentes (número médio de patentes por ano na organização) 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança empreendedora influencia a criatividade da equipe que, por sua vez, impacta na capacidade de inovação
Zhang, Tsui e Wang (2011)	<p>973 pessoas compondo 163 grupos de 12 empresas chinesas</p>	<p>Identificar a relação da liderança transformacional e da liderança autoritária com a criatividade em grupos de organizações chinesas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lideranças – escala de liderança transformacional de Bass e Avolio (1995) • Partilha de conhecimentos e eficácia coletiva – escala adaptadas de Lu, Leung e Koch assim como a escala de Riggs e Knight e de Salanova, Dorens, Cifre, Marlinez e Schaufeli (2003). Criatividade do grupo-instrumento de Anderson e West (1998) 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança autoritária relaciona-se negativamente com a criatividade em grupo • Liderança transformacional está positivamente associada à eficácia coletiva e ao compartilhamento de conhecimentos impactando na criatividade organizacional

Amabile, Hennessey e Grossman (1986)	Estudo 1: 115 crianças entre 5 e 10 anos de idade. Estudo 2: 80 alunos de 8 a 11 anos. Estudo 3: 60 mulheres da graduação	Estudo 1 – avaliar a relação entre recompensa contratada e a presença (rótulo: “trabalho”)/ausência de rótulo para a atividade criativa Estudo 2 – avaliar a influência da escolha da atividade e da recompensa contratada Estudo 3 – avaliar a influência da escolha da atividade e da recompensa contratada	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação intrínseca – escala de Harter (1981) • Interesse pela tarefa – autorrelato em uma escala adaptada de Morgan (1981) • Criatividade: avaliação subjetiva segundo procedimentos elaborados por Amabile (1982) 	<ul style="list-style-type: none"> • Idade e gênero não tiveram interferência na criatividade • Recompensa contratada diminui a criatividade e rótulo não tem efeito significativo na criatividade. Quando a recompensa é pré-contratada, a atividade torna-se meio para produzir um fim e perde-se a motivação para fazê-la
Oldham e Cummings (1996)	171 empregados de duas fábricas	Analisar as contribuições independentes e conjuntas das características pessoais e do ambiente de trabalho (complexidade do trabalho, apoio do supervisor e controle do trabalho pelo supervisor)	<ul style="list-style-type: none"> • Características pessoais relevantes para a criatividade – Escala de 30 itens de Personalidade Criativa – CPS de Gough (1979) • Complexidade do trabalho - Diagnóstico do Trabalho (HACKMAN e OLDMAN, 1980) • Estilo de Supervisão – itens adaptados da Avaliação Organizacional de Michigan (1975) e novos itens construídos • Desempenho criativo – patentes e sugestões para o programa da empresa • Desempenho global – com base em 3 itens de Hackman e Oldman (1976) • Intenção de sair – três itens de Colarelli (1984) 	<ul style="list-style-type: none"> • As características pessoais se relacionam com patentes, mas não se relacionam com todos os resultados de criatividade • A complexidade do trabalho se relaciona com alguns resultados de criatividade • Características pessoais e condições externas interagem de tal forma que o desempenho criativo será maior quando as características de personalidade forem favoráveis, a atividade for complexa e a supervisão for integrada e apoiadora
Suh e Shin (2008)	148 profissionais de	Identificar se o incentivo	• Apoio organizacional – 6 itens adaptados de Amabile (1995)	• A motivação intrínseca influencia diretamente o desempenho e, indiretamente,

	relações públicas coreanos	organizacional intensifica o impacto do trabalho duro na criatividade e no desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação intrínseca – escala de 4 itens adaptada de Andrews e Simth (1996) • Criatividade de campanhas de relações públicas – com base em 10 itens que avaliam significado e novidade • Trabalho duro – 3 itens extraídos de Sujan et al. (1994) 	<p>a criatividade</p> <ul style="list-style-type: none"> • O apoio organizacional vai intensificar as relações positivas entre trabalho duro, desempenho e criatividade
Binnewies e Wornlein (2011)	104 arquitetos autônomos	Verificar como os afetos positivos e negativos relacionados aos estressores diários de tempo, de restrições situacionais e de nível geral de controle do trabalho atuam como preditores ou como inibidores diários da criatividade	<ul style="list-style-type: none"> • Controle do trabalho – Semmer (1984) e Zapf (1993) • Afeto positivo/negativo e nível de ativação – PANAS de Watson et al. (1988) • Restrições, pressão do tempo - usaram Semmer (1984) e Zapf (1993) • Criatividade – escala de Tierney, Farmer e Graen (1999) 	<ul style="list-style-type: none"> • Afetos positivos pela manhã aumentam a criatividade diária • Existe uma relação em forma de U invertido entre pressão do tempo e criatividade, ou seja, níveis brandos ou muito altos de pressão atuam como desafio, aumentando a criatividade, enquanto níveis altos sugerem ameaça e desviam a atenção diminuindo o desempenho criativo • O controle atua como variável moderadora entre pressão do tempo e criatividade

*As bibliografias citadas nesta coluna constam nas obras consultadas e referenciadas na coluna Autores/Ano.

Fonte: A AUTORA.

Quadro 7: Síntese das informações das pesquisas empíricas de fatores desfavoráveis à criatividade organizacional

Autores/Ano	Participantes	Objetivo	Medidas*	Resultados
Choi, Anderson e Veillete (2009)	123 empregados de várias indústrias canadenses	Identificar características dos locais de trabalho que possam prejudicar o desempenho criativo dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Rotinização – escala de 3 itens de Bacharack, Bamberger e Conley (1990) • Padronização – escala de Bacharack et al. (1990) • O clima foi medido pela escala de 5 itens de Scott e Bruce (1994) • Liderança aversiva – escala de Pearce e Sims (2002) e controladora – escala de Niehoff e Moorman (1993) • Desconfiança entre os colegas – escala adaptada de Doodley e Fryxell (1999) e Robinson e Rousseau (1994) • Percepção dos colegas como incompetentes – escala de Doodley e Fryxell (1999). • Autoavaliação da criatividade -- escala adaptada de Choi (2004) • Avaliação da criatividade dos pares – escala de Zhou e George (2001) 	<ul style="list-style-type: none"> • Do ponto de vista da avaliação dos pares, a criatividade é inibida por: • Rotinização • Clima desfavorável de trabalho • Liderança aversiva • Percepção de incompetência dos colegas • Como preditores, foram encontrados: • Clima desfavorável • Liderança aversiva • Ao contrário do esperado, o líder controlador (que acompanha de perto o trabalho) resultou em estímulo à criatividade
Shalley (1995)	84 estudantes de graduação	Verificar, por meio de dois estudos. A variável testada de um deles era a coação e a expectativa de avaliação e de meta	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade – técnica de avaliação consensual por três juízes (de Amabile, 1983) • Produtividade – com base no número de mensagens de sugestões de solução 	<ul style="list-style-type: none"> • Indivíduos que trabalham sozinhos têm níveis mais altos de criatividade que os que trabalham com coatores • Pessoas que têm expectativa de avaliação são menos produtivas que aquelas que não estão esperando a avaliação • Quando o indivíduo aceita metas para tarefas complexas, ele terá níveis mais altos de criatividade que os que não têm meta de criatividade • Indivíduos com metas de criatividade em uma tarefa complexa terão níveis mais baixos de produtividade do que aqueles sem meta de criatividade

Hsu e Fan, 2010	2.136 funcionários de pesquisa e desenvolvimento de 6 instituições de Taiwan em 2 períodos separados (1.830 participantes em 2007 e 306 participantes em 2009)	Identificar o papel da pressão de tempo na criatividade	<ul style="list-style-type: none"> • 2007: Resultado criativo, clima de inovação e pressão do tempo – escala de Amabile et.al. (1996) • 2009: Resultado criativo – escala de comportamento inovador de Scott e Bruce (1994). Pressão do tempo e clima de inovação – escala de Amabile et al. (1996) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressão do tempo atua como variável moderadora entre o ambiente para criar e resultados criativos • Pressão do tempo modera a relação entre cultura e resultados de criatividade • Diante do clima de inovação, quando aumenta a pressão, os resultados de criatividade diminuem e, quando não há clima de inovação e aumenta-se a pressão, aumentam os resultados criativos
Coelho, Augusto e Lages (2011)	460 empregados da linha de frente de 3 hospitais públicos portugueses	Identificar como atuam os estressores de papel no trabalho e na criatividade dos empregados de linha de frente	<ul style="list-style-type: none"> • Complexidade do trabalho – questionário baseado em Hackman e Oldman (1980). Criatividade – escala de Ganesan e Weitz (1996) • Motivação intrínseca – escala baseada em Suján (1986) • Relacionamentos com o supervisor, com os colegas e com os clientes. Foi utilizado um instrumento adaptado de Churchill, Ford e Walter (1974) e Comer, Machleit e Lagace (1989) 	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto maior a ambiguidade do papel cumprido no trabalho, menor a motivação intrínseca e menor a criatividade • Quanto maior o conflito gerado pelo papel cumprido no trabalho, maior será a criatividade

*As bibliografias citadas nesta coluna constam nas obras consultadas e referenciadas na coluna Autores/Ano.

Fonte: A AUTORA.

Quadro 8: Síntese das informações sobre instrumentos de criatividade organizacional

Ano/ Autores e nome do instrumento	Amostra	Itens e Fatores	Características psicométricas do instrumento
Amabile et al. (1996)	A validação foi feita com o banco de dados que consiste de 12.525 casos. Destes, 9.729 eram participantes de programas de gestão pública do centro de liderança criativa e participantes de outras organizações. Estes dados foram coletados ao longo dos anos de 1987 a 1995	78 itens, dos quais 66 sobre o ambiente de trabalho e 12 para medir dois critérios de desempenho do trabalho: a criatividade (6 itens) e a produtividade (6 itens) Estímulos: <ul style="list-style-type: none"> • Encorajamento organizacional (15 itens) • Encorajamento da supervisão (11 itens) • Suporte ao grupo de trabalho (1 item) • Recursos suficientes (6 itens) • Trabalho desafiador (5 itens) • Liberdade (4 itens) Obstáculos: <ul style="list-style-type: none"> • Impedimentos organizacionais (12 itens) • Pressão de carga de trabalho (5 itens) • Escalas de critério: <ul style="list-style-type: none"> • Criatividade (6 itens) • Produtividade (6 itens) 	Alfas de Cronbach dos Estímulos: Encorajamento organizacional – 0,94; Encorajamento da supervisão – 0,90; Suporte ao grupo – 0,89 <ul style="list-style-type: none"> • Recursos suficientes – 0,75 • Trabalho desafiador – 0,82 e • Liberdade – 0,80 Dos obstáculos: <ul style="list-style-type: none"> • Impedimentos organizacionais 0,89; Pressão da carga de trabalho – 0,71 • Escalas de critério: Criatividade – 0,84; Produtividade - 0,40
Tseng e Liu, 2011	401 funcionários de 13 empresas diferentes em Taiwan	Mesma escala KEYS	Alfas de Cronbach dos Estímulos: Encorajamento organizacional - 0,92; Encorajamento da supervisão – 0,88; Suporte ao grupo – 0,85 <ul style="list-style-type: none"> • Recursos suficientes – 0,79 • Trabalho desafiador – 0,61 • Liberdade – 0,73 Dos obstáculos: <ul style="list-style-type: none"> • Impedimentos organizacionais 0,75 • Pressão da carga de trabalho – 0,67. Escalas de critério: Criatividade - 0,86; Produtividade - 0,84
EKVALL, 1996 Creative Climate Questionnaire (CCQ)	A = 78 psicólogos de 78 organizações suecas (Ekvall, 1988) B = 104 engenheiros da mesma empresa sueca (Ekvall, 1988)	50 itens, com 10 dimensões, das quais, 5 itens em cada dimensão: <ul style="list-style-type: none"> • Desafio • Liberdade • Suporte à ideia 	Confiabilidade e consistência interna demonstraram a validade do instrumento com os 10 fatores em 6 diferentes amostras. Seguem os principais resultados de cada fator com a informação do menor e do maior Alfa de Cronbach

	<p>C = 157 funcionários (diferentes profissões) de um colégio sueco (Holmqvist, 1993) D = 230 engenheiros de 10 empresas suecas (Silva, 1991) E = 202 empregados da divisão de serviço de uma empresa multinacional do Reino Unido (Talbot, Cooper e Brandão, 1992) F = 433 empregados de 6 organizações norte-americanas (Laurer, 1994)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança e abertura • Dinamismo e vivacidade • Ludicidade/humor • Debates • Conflitos • Assunção de riscos • Tempo de ideia • Estrutura organizacional 	<p>encontrado: desafio – 0,80 e 0,85</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liberdade - 0,67 e 0,79 • Suporte à ideia -0,85 e 0,91 • Confiança e abertura – 0,70 e 0,88 • Dinamismo e Animação – 0,67 e 0,89 • Ludicidade e humor – 0,70 e 0,88 • Debates – 0,67 e 0,80; Conflitos – 0,81 e 0,90 • Assunção de riscos – 0,66 e 0,78 • Tempo para ideia – 0,76 e 0,84
Crespo (2004)	<p>Amostra de 6 sujeitos de ambos os gêneros, professores de uma universidade particular situada no interior de São Paulo</p>	<p>13 fatores, sendo eles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivação e comprometimento • Dinamismo e energia • Tempo para ideias • Liberdade para criar • Ludismo e humor • Apoio às ideias • Discussões e debates • Ausência de conflito • Confiança e franqueza • Assunção de riscos • Suporte à inovação • Salários e benefícios e • Tolerância às diferenças 	

Fonte: A AUTORA.

Quadro 9: Síntese das informações das pesquisas sobre Satisfação no Trabalho

Ano/ Autores	Participantes	Objetivo	Medidas	Resultados
Brayfield, Wells e Strate (1957 apud PICHLER; WALLACE, 2009)	93 funcionários do governo (EUA)	Avaliar a magnitude da relação entre satisfação geral com a vida e satisfação com o trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação no trabalho – Índice de Satisfação no Trabalho de Brayfield-Rothe e o Inventário SRA • Satisfação geral com a vida – Escala de Moral de Rudquest e o Teste de Satisfação Geral de Weit7 	<ul style="list-style-type: none"> • Para mulheres: não há correlação significativa entre satisfação no trabalho e satisfação geral • Para homens: a satisfação no trabalho está correlacionada com a satisfação geral
Friday e Friday (2003)	291 oficiais da patrulha da agência de aplicação da lei americana	Verificar as diferenças de percepção em relação às características do trabalho e à satisfação no trabalho por diferentes raças e etnias	<ul style="list-style-type: none"> • Características do trabalho – Questionário com base nas dimensões de Hackman e Oldham. • Satisfação no trabalho (JDI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Há diferenças significativas na percepção das características do trabalho entre funcionários de raças e de etnias diferentes • Há diferenças significativas na percepção da satisfação no trabalho entre funcionários de raças e de etnias diferentes • Negros percebem feedback mais claro e mais incentivador e identificam-se mais com a tarefa. Além disso, negros são mais satisfeitos com a tarefa e com as promoções
Gustainiene e Endriulaitiene (2008)	200 gestores de vendas de 6 diferentes organizações da Lituânia	Compreender a relação entre saúde e satisfação no trabalho, mas também verificar as diferenças em relação a gênero, a idade e a escolaridade	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação no trabalho – Questionário de Satisfação de Minesota (MSQ) • Saúde física e mental – Questionário de Saúde Geral de 12 itens e uma pergunta adicional sobre a saúde emocional 	<p>Gerentes estão moderadamente satisfeitos.</p> <p>Gênero:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerentes Homens: maior satisfação extrínseca (reconhecimento, promoção e condições de trabalho) • Gerentes mulheres: maior satisfação intrínseca (status social e variedade de tarefas) <p>Idade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerentes homens mais novos: mais satisfeitos em geral (tanto nos aspectos intrínsecos, quanto nos extrínsecos) • Gerentes mulheres: em geral, as idades não implicam em diferentes níveis de satisfação, com exceção de que as mais jovens estão mais satisfeitas intrinsecamente com a possibilidade de usar suas habilidades no trabalho

				<p>Escolaridade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerentes graduados ↑satisfeitos (responsabilidade e criatividade) • Maior saúde mental está relacionada à maior satisfação • Menor Saúde física está relacionada à maior satisfação com a criatividade, com políticas e práticas da organização e com oportunidades de avanço
Pichler e Wallace (2009)	Aproximadamente 1.000 respondentes de 27 países da Europa (dados da Pesquisa de Qualidade de Vida da Europa)	Verificar a magnitude de influências externas à organização (da nação) sobre a satisfação de trabalhadores comparando com influências internas	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de Qualidade de Vida da Europa (a satisfação foi mensurada como satisfação geral com o trabalho, não sendo consideradas as diversas facetas do trabalho) 	<ul style="list-style-type: none"> • As diferenças de satisfação no trabalho entre os países da Europa são subproduto das diferenças individuais • Grande parte das diferenças de satisfação são explicadas por condições objetivas de trabalho, como nível profissional, tipo de contrato, treinamentos, somados a uma avaliação das características intrínsecas (derivam do exercício do trabalho e incluem o desafio da tarefa, o quanto é interessante, a autonomia entre outras características) e extrínsecas (recompensas) • As características da nação explicam muito pouco da satisfação no trabalho
Bigliardi et al. (2012)	56 profissionais de 5 empresas da indústria farmacêutica italiana	Testar a relação entre cultura organizacional e satisfação de profissionais do conhecimento Identificar qual das construções que constituem essa relação é mais importante na indústria farmacêutica	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional – Questionário de identificação da cultura (Escala de Wallach, 1983) • Satisfação no trabalho – Escala de Wells et al. (1967) 	<p>Os resultados mostraram que as 3 culturas convivem nas organizações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura burocrática relacionada a menor satisfação intrínseca (principalmente relacionado à criatividade) • Cultura de apoio relacionada à maior estabilidade e à maior capacidade pessoal. Cultura de inovação está relacionada à maior satisfação • O estudo confirmou que os aspectos intrínsecos da satisfação são os mais importantes para estes profissionais
Chang e Lee	134 funcionários	Analisar como	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação – Questionário de Satisfação 	<ul style="list-style-type: none"> • A organização de aprendizagem afeta a

(2007)	de 3 diferentes tipos de indústrias (seguros, transformação e serviços) de Taiwan	organizações de aprendizagem, de cultura e de liderança afetam a satisfação no trabalho	de Minnessota (SQM) de Weiss et al. (1967) <ul style="list-style-type: none"> • Liderança – MLQ proposto por Bass e Avolio (1990) e escala de comportamento de liderança proposta por Wang (2000) • Cultura – escala de cultura organizacional proposta por Zhong (2002), alterada por Cameron e Freeman (1991), juntamente com a definição de 4 tipos de cultura organizacional propostos por Denison e Mishra (1995) • Organização de aprendizagem – baseia-se em 5 disciplinas propostas por Senge (1990) e em escalas de medição propostas por Feng e Chang (2002) 	liderança e a cultura <ul style="list-style-type: none"> • Liderança e cultura afetam a organização de aprendizagem • Liderança afeta a organização de aprendizagem • Cultura afeta a organização de aprendizagem • Organização de aprendizagem afeta a satisfação no trabalho
Elias e Mittal (2011)	88 oficiais da polícia estadunidense	Avaliar a importância do apoio do supervisor para manter a satisfação e o envolvimento do trabalhador em tempos de mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação no trabalho – Índice Descritivo de Trabalho (JDI). 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior suporte do supervisor, maior satisfação em tempos de mudança • Satisfação e envolvimento não apresentaram correlação significativa com as variáveis sócio-demográficas
Volmer et al. (2011)	279 funcionários de diferentes áreas de atuação da Empresa Nacional de Tecnologia da Informação da Alemanha	Analísaram a reciprocidade da relação do líder membro e da satisfação no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo longitudinal – (a diferença entre o primeiro tempo e o segundo foi de 3 meses) • Líder-membro – LMX7 escala (de Graen e Uhl-Bien, 1995, traduzida para o alemão por Schyns, 2002) • Satisfação no trabalho – item retirado de Baillod e Semmer (1994) 	<ul style="list-style-type: none"> • Há uma relação positiva entre o líder-membro e a satisfação no trabalho nos tempos 1 e 2 • Líder membro no primeiro tempo prevê satisfação no trabalho no segundo tempo • Satisfação no trabalho no primeiro tempo prevê líder-membro no segundo tempo • Os resultados confirmaram as hipóteses e mostraram que a liderança influencia a satisfação no trabalho e a satisfação influencia, da mesma forma, a liderança
Ariani (2012)	392 funcionários de indústrias da Indonésia	Analísou a relação entre o líder-membro, a satisfação no trabalho e o comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento – instrumento de Meyer e Allen (1990) • Satisfação no trabalho – instrumentos com base em Judge et al. (2005), em Judge et al (2004) e em Judge et al. (2000) 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação no trabalho e satisfação na carreira são mediadoras da relação positiva entre líder-membro e comprometimento • Comprometimento organizacional afetivo é mediador da relação positiva entre líder

		afetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança – Escala LMX7 	<p>membro e satisfação no trabalho e na carreira</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líder membro é mediador da relação positiva entre satisfação no trabalho e na carreira e comprometimento • Quaisquer dos fenômenos (liderança, comprometimento e satisfação) podem atuar como mediadores uns dos outros em função da ligação que apresentam entre si
Chiva e Alegre (2009)	157 funcionários de 8 empresas espanholas de revestimentos cerâmicos	Analisar a relação entre as diferentes dimensões da organização de aprendizagem em relação à satisfação no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação geral no trabalho – percepção geral com base no conceito de Spector (1997) por meio da elaboração de uma pergunta • Organização de aprendizagem – questionário elaborado pelo autor com base nas 5 dimensões da organização de aprendizagem (experimentação, risco, interação com o ambiente externo, diálogo e tomada de decisão participativa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentação de novas atividades está positivamente relacionada à satisfação • Assunção de riscos está positivamente relacionada à satisfação • Interação com o ambiente externo está positivamente relacionada à satisfação • Diálogo está positivamente relacionado à satisfação • Tomada de decisão participativa está positivamente relacionada à satisfação • Organização de aprendizagem está positivamente relacionada à satisfação
Morris e Venkatesh (2010)	2.794 empregados de telecomunicações	Identificar o impacto da implantação do sistema corporativo de gestão de recursos sobre a percepção dos empregados quanto às características do trabalho e à satisfação.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo longitudinal durante 1 ano com pré-teste, 4 meses antes e pós-teste 8 meses após a implantação • Características do trabalho – JDS com a base teórica de Hackman e Oldham (1980) • Satisfação no trabalho – 3 itens adaptados de Janssen (2011) • Medida a percepção de transformação do emprego 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção de menor variedade de habilidades, menor autonomia e menos feedback (em função do sistema informatizado) impactou negativamente na satisfação no trabalho

Fonte: A AUTORA.

Quadro 10: Síntese das informações sobre instrumentos de Satisfação no Trabalho

Ano/ Autores e nome do instrumento	Amostra	Itens e Fatores	Características psicométricas do instrumento
Saane et.al (2003)		Resultados da meta-análise de instrumentos para medir satisfação no trabalho: <ul style="list-style-type: none"> • Multidimensionais para qualquer posto de trabalho • Multidimensionais para postos específicos de trabalho 7 válidos: JIG, Andrew and Withey Job Satisfaction Questionnaire, JSS, EPJS, MMSS, MJS e NSS	<ul style="list-style-type: none"> • Para esta análise, os autores consideraram como critérios: consistência interna total acima de 0,79 • Coeficiente de faixa de escala de consistência interna acima de 0,79 • Coeficiente de teste-reteste de escala acima de 0,69 • Teste-reteste gama de escalas acima de 0,69 • Total de escala de validade convergente acima de 0,49, de correlação de subscale de validade convergente acima de 0,49 • Validade discriminante abaixo de 0,50 • Validade de conteúdo quando contém pelo menos 4 fatores dos 11 encontrados
McIntyre e McIntyre (2010)	A escala foi aplicada em uma amostra em funcionários de hospitais e de centros de saúde, totalizando 1.314 participantes, entre médicos, enfermeiros, administradores e técnicos de diagnóstico.	Fatores do JDI: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisão (18 itens) • Tipo de trabalho (18 itens) • Relacionamento com os colegas de trabalho (18 itens) • Remuneração e oportunidades de promoção (9 itens cada) 	<ul style="list-style-type: none"> • A análise fatorial exploratória resultou em uma solução de 5 fatores que explicou 39,64% da variância, com cargas de item em cada fator correspondente às originais 5 subescalas do JDI • Fator 1 (supervisão) explicou 10,73% da variância 1 fator (pessoas no seu trabalho presente); explicou 9,91% da variância. Fator 3 (trabalho no presente trabalho) explicou 8.83% da variância • Os outros dois fatores incluíam as oportunidades de promoção e de pagamento (5,17% e 4,90% da variância explicada, respectivamente)
Martins e Santos (2006)	A validação estatística contou com a participação de 600 trabalhadores-estudantes	<ul style="list-style-type: none"> • Escala de Satisfação no Trabalho elaborada por Martins em 1984 • Inicialmente, a escala era composta por 116 itens em 14 fatores válidos • Foi realizada validação semântica que reduziu a escala para 113 itens. A análise fatorial reduziu a escala para 45 itens agrupados em 6 fatores: • Satisfação com suporte organizacional • Satisfação com utilidade social da organização e 	Alfas de Cronbach: <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação com o suporte organizacional (0,86) • Satisfação com utilidade social da organização e do trabalho (0,81) • Satisfação com relacionamento afetivo no trabalho (0,80) • Satisfação com reconhecimento profissional (0,82) • Insatisfação com inadequação da chefia e falta de oportunidades (0,85)

		<p>do trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação com relacionamento afetivo no trabalho • Satisfação com reconhecimento profissional • Insatisfação com inadequação da chefia e com falta de oportunidades • Insatisfação com sobrecarga de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfação com sobrecarga de trabalho (0,81)
<p>Carlotto e Câmara (2008)</p>	<p>620 trabalhadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Questionário de Satisfação no Trabalho – S20/23. O S20/23 é uma versão reduzida do Questionário S4/82 desenvolvido por Meliá, Peiró e Calatayud (1986) • Os resultados demonstraram uma nova configuração fatorial da S20/23. Assim, o instrumento revisado ficou composto por 20 itens e por somente 3 fatores 	<ul style="list-style-type: none"> • O modelo com 3 fatores explica 53% da variância acumulada das respostas dos sujeitos • O primeiro fator, mais forte, explica 36,5%; o segundo, 10,6% e o terceiro, 5,5 % da variância • A média da Satisfação com Relações Hierárquicas (SRH) foi de 3,51 (DP = 0,87), para a satisfação com o ambiente físico de trabalho (SAFT), 3,85 (DP = 0,95) e para a satisfação intrínseca no trabalho (SIT), 3,71 (DP = 0,72) • Os valores de correlação (Pearson) demonstram que são mais fortes as correlações entre Satisfação com Relações Hierárquicas (SRH) e Satisfação Intrínseca com o Trabalho (SIT) ($r=0,502$, $p<0,001$), sendo o valor de r menor para a correlação entre Satisfação com o Ambiente Físico de Trabalho (SAFT) e Satisfação Intrínseca no Trabalho (SIT) ($r=0,316$, $p<0,001$). Os alfas de 0,92 para SRH, 0,86 para SAFT, 0,77 para SIT

Fonte: A AUTORA.

Quadro 11: Síntese das Informações sobre das pesquisas de Criatividade e Satisfação no Trabalho

Ano/ Autores	Participantes	Objetivo	Medidas*	Resultados
Koberg e Chusmir (1987)	165 gestores de 11 organizações (fábricas, indústrias de vendas por atacado, empresas que vendem para o governo, serviço e indústrias do varejo)	Testar as relações entre o estilo do gestor, o tipo de cultura e o impacto na criatividade e na satisfação do gestor	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação com o trabalho – instrumento der Hoppock (1935), revalidado por McNichols, Stahl e Medeiros (1978) • Envolvimento – instrumento reduzido de Lodahl e Kejner (1965) • Propensão à deixar o trabalho – índice de Lyons (1971) • Necessidade de realização, de afiliação, de autonomia e de poder por meio do questionário MNQ de Steers e Braunstein (1976) • Criatividade – teste de associação remota (RAT) de Mednick (1982) • Cultura organizacional – Índice de cultura organizacional (OCI) de Wallach (1983) 	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento maior está relacionado à satisfação maior e à rotatividade menor • Criatividade do gestor maior está relacionada à rotatividade menor • Criatividade do gestor maior está relacionada à maior idade do gestor • Gestor com alta necessidade de poder, diante da cultura burocrática, possui satisfação maior, criatividade do gestor maior, envolvimento maior e rotatividade menor • Gestor com alta necessidade de realização, diante da cultura de inovação, possui satisfação maior, criatividade do gestor maior, envolvimento maior e rotatividade menor • Gestor com alta necessidade de afiliação, diante da cultura de suporte, possui satisfação maior e rotatividade menor
Berg e Hallberg (1999)	22 enfermeiros da ala psiquiátrica estudo empírico com pré e com pós teste (após um ano de intervenção)	Testar os efeitos da supervisão sistemática e do planejamento supervisionado no senso de coerência, no clima para a criatividade, na tensão no trabalho e na satisfação e nos cuidados no trabalho de enfermeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Senso de coerência – Escala de Senso de Coerência (Sense of Coherence Scale – SOC) de Antonovsky (1987) • Clima para a criatividade – Questionário de Clima Criativo (Creative Climate Questionnaire – CCQ) de Ekvall et al.(1983) • Tensão no trabalho – Inventário de Tensão Relacionada ao Trabalho (Work Related Strain Inventory – WRSI) de Revicki et al. (1991) • Satisfação com o trabalho – Questionário de Satisfação com o Trabalho e Assistência em 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisão sistemática e planejamento supervisionado estão relacionados à tensão menor • Supervisão sistemática e planejamento supervisionado estão relacionados à confiança maior, a tempo para ideias maior e a conflitos menores (do clima para a criatividade) • Senso de coerência maior está relacionado à satisfação maior e à tensão menor • Brincadeiras (clima para a criatividade) estão relacionadas a clima mais positivo, a flexibilidade maior e a menor tensão • Tempo para ideias maior (clima para a criatividade) está relacionado a satisfação maior e a clima melhor • Dinamismo maior (clima para a criatividade) está relacionado a flexibilidade maior e a clima melhor de trabalho (satisfação)

			<p>Enfermagem (Satisfaction with Nursing Care and Work questionnaire – SNCW) conforme Hallberg et al. (1994)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brincadeiras (clima para a criatividade) estão relacionadas a flexibilidade maior e a clima melhor de trabalho (satisfação) • Debates (clima para a criatividade) estão relacionados a flexibilidade maior e a clima melhor de trabalho (satisfação) • Suporte às ideias (clima para a criatividade) está relacionado a flexibilidade maior e a clima melhor de trabalho (satisfação) • Mudança (clima para a criatividade) está relacionada a clima melhor (satisfação) • Conflitos (clima para a criatividade) estão relacionados a flexibilidade maior, a clima melhor de trabalho e a comprometimento (satisfação) • Confiança (clima para a criatividade) está relacionada a clima melhor, a maior comprometimento (satisfação)
Shalley, Gilson e Blum (2000)	2.200 indivíduos de diferentes organizações americanas	Investigar o quanto as organizações favorecem ambientes de trabalho que proporcionem a expressão criativa necessária para as atividades do posto de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabalho – 5 variáveis, sendo 4 perceptivas (autonomia – escala de Karasek (1979)) • Exigência de trabalho – 4 itens • Suporte organizacional – escala baseada em Niehoff e Moorman de 1993 • Controle organizacional – escala adaptada de Hage e Aiken por Price (1972) e uma objetiva sobre a complexidade do trabalho • Satisfação laboral – escala de Quinn e Staines de Price e Mueller (1986) • Intenção de sair – 1 questão aberta 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de criatividade necessário ao posto de trabalho está relacionado a autonomia, a complexidade e a nível de demanda • Maior nível de criatividade necessário ao posto de trabalho está relacionado a menor controle organizacional • Maior nível de criatividade necessário ao posto de trabalho e ambiente para a criatividade estão relacionados à maior satisfação no trabalho e à menor intenção de sair da empresa
Zhou e George (2001)	149 funcionários de diferentes departamentos do escritório de uma fábrica de máquinas para	Verificar se a insatisfação no trabalho pode gerar expressão criativa	<p>Empregados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insatisfação com o trabalho (por meio de uma adaptação do Questionário de Avaliação Organizacional de Michigan) de Seashore, Lawler, Mirvis e Cammann 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior feedback útil dos colegas e comprometimento instrumental e insatisfação com o trabalho estão relacionados à maior criatividade • Maior apoio dos colegas e comprometimento instrumental e insatisfação com o trabalho estão relacionados à maior criatividade

	perfuração de petróleo		<p>(1982)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento instrumental – escala de Allen e Meyer (1996) • Feedback útil dos colegas – de 3 itens criados para a pesquisa • Apoio dos colegas – adaptação de Podsakoff, Aheame e MaeKenzie (1997) • Incentivo organizacional para a criatividade – escala adaptada de Scott e Bruce (1994) <p>Supervisores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre a criatividade dos empregados – escala de Scott e Bruce (1994) e elaboração de novos itens 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo da organização↑, comprometimento instrumental↑ e insatisfação com o trabalho↑: criatividade↑.
Kim, Hon e Crant (2009)	146 estudantes da graduação/novos empregados de várias organizações de Hong Kong	Examinar a relação entre a personalidade proativa, a criatividade e os resultados de satisfação com a carreira e de socialização de novos empregados	<p>Estudo longitudinal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proposta de modelo teórico e uso da modelagem estrutural para confirmação <p>Primeira etapa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Questionários para avaliar a personalidade proativa em estudantes do último ano da graduação. Foi usada a escala para medir personalidade proativa de Seibert et.al. (1999) e a versão de 10 itens de Bateman e Crant (1993) <p>Segunda etapa (6 meses depois): Alunos já estavam formados há 3 meses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criatividade – escala de Zhou e George (2001) <p>Terceira etapa (6 meses após a segunda):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação com a carreira – Greenhaus et al. (1990) 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior personalidade proativa está relacionada à maior criatividade • Maior criatividade do funcionário recém-chegado↑ está relacionada à maior satisfação com a carreira • Maior criatividade do funcionário recém-chegado está relacionada à maior socialização

			<ul style="list-style-type: none"> • Socialização – escala de Stamper e Materson (2002) 	
Valentine, et al. (2011)	<p>2 grupos: 781 empregados da área administrativa e de saúde de um centro de ciências para a saúde</p> <p>127 funcionários de vendas e de comércio de diversas empresas americanas</p>	<p>Avalia o grau em que a percepção de valores éticos corporativos juntamente com a criatividade do grupo influenciam a satisfação no trabalho e a intenção de sair da organização</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prática da ética – escala de valores éticos de Hunt et al. (1989) • Criatividade - escala de criatividade de grupo baseada na obra de Gilson (2005) • Satisfação – 3 itens de satisfação no trabalho • Rotatividade – 3 itens sobre as intenções de sair 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores éticos organizacionais estão relacionados à maior criatividade • Valores éticos organizacionais estão relacionados à maior satisfação do trabalho↑; • Valores éticos estão inversamente relacionados à intenção de sair do emprego↓ • Criatividade de grupo está relacionada à satisfação no trabalho • Satisfação no trabalho está inversamente relacionada à intenção de sair

*As bibliografias citadas nesta coluna constam nas obras consultadas e referenciadas na coluna Autores/Ano.

Fonte: A AUTORA.

APÊNDICE B – Tabelas de correlações

Tabela 29: Correlações entre os fatores de Condições Favoráveis à Criatividade

	Fator 1 – Suporte do Gerente Imediato	Fator 2 – Atividades desafiantes	Fator 3 – Ações estratégicas organizacionais em apoio a ideias novas	Fator 4 – Clima entre colegas de trabalho	Fator 5 – Liberdade de ação	Fator 6 – Características do ambiente físico
Fator 1 – Suporte do Gerente Imediato	1					
Fator 2 – Atividades desafiantes	0,442	1				
Fator 3 – Ações estratégicas organizacionais em apoio a ideias novas	0,637	0,560	1			
Fator 4 – Clima entre colegas de trabalho	0,609	0,550	0,580	1		
Fator 5 – Liberdade de ação	0,663	0,580	0,622	0,673	1	
Fator 6 – Características do ambiente físico	0,387	0,383	0,417	0,419	0,399	1

*Todas as correlações são significativas a $p < 0,001$.

Fonte: A AUTORA.

Tabela 30: Correlações entre os fatores de Condições Desfavoráveis à Criatividade

	Fator 1 – Atuação inadequada do Gerente	Fator 2 – Impedimentos organizacionais	Fator 3 – Excesso de serviço e escassez de tempo
Fator 1 – Atuação inadequada do Gerente	1		
Fator 2 – Dificuldades de comunicação e rigidez das normas e das regras na organização	0,521	1	
Fator 3 – Excesso de serviço e escassez de tempo	0,161	0,391	1

Todas as correlações são significativas a $p < 0,001$.

Fonte: A AUTORA.

Tabela 31: Correlações entre os fatores de Condições Favoráveis à Criatividade e fatores de Condições Desfavoráveis à Criatividade

	Fator 1 – Atuação inadequada do Gerente	Fator 2 – Dificuldades de comunicação e rigidez das normas e das regras na organização	Fator 3 – Excesso de serviço e escassez de tempo
Fator 1 – Suporte do Gerente Imediato	-0,672**	-0,358**	0,026
Fator 2 – Atividades desafiantes	-0,372**	-0,254**	0,003
Fator 3 – Ações estratégicas organizacionais em apoio a ideias novas	-0,444**	-0,447**	-0,046
Fator 4 – Clima entre colegas de trabalho	-0,471**	-0,325**	-0,032
Fator 5 – Liberdade de ação	-0,609**	-0,373**	-0,039
Fator 6 – Características do ambiente físico	-0,240**	-0,268**	-0,136**

** $p < 0,001$.

Fonte: A AUTORA.

Tabela 32: Correlações entre os fatores de Satisfação no Trabalho

	Fator 1 – Satisfação com os colegas	Fator 2 – Satisfação com o salário	Fator 3 – Satisfação com a chefia	Fator 4 – Satisfação com a natureza do trabalho	Fator 5 – Satisfação com as promoções
Fator 1 – Satisfação com os colegas	1				
Fator 2- Satisfação com o salário	0,299	1			
Fator 3 – Satisfação com a chefia	0,494	0,350	1		
Fator 4 – Satisfação com a natureza do trabalho	0,417	0,325	0,382	1	
Fator 5 – Satisfação com as promoções	0,429	0,558	0,473	0,413	1

Todas as correlações são significativas a $p < 0,001$.

Fonte: A AUTORA.

Tabela 33: Correlações entre os fatores de Condições Favoráveis à Criatividade e Satisfação no Trabalho

	Fator 1 – Satisfação com os colegas	Fator 2 – Satisfação com o salário	Fator 3 – Satisfação com a chefia	Fator 4 – Satisfação com a natureza do trabalho	Fator 5 – Satisfação com as promoções
Fator 1 – Suporte do Gerente Imediato	0,452	0,228	0,740	0,282	0,380
Fator 2 – Atividades desafiantes	0,435	0,219	0,376	0,619	0,362
Fator 3 – Ações estratégicas organizacionais em apoio a ideias novas	0,426	0,195	0,486	0,384	0,385
Fator 4 – Clima entre colegas de trabalho	0,777	0,236	0,513	0,402	0,395
Fator 5 – Liberdade de ação	0,534	0,263	0,634	0,372	0,476
Fator 6 – Características do ambiente físico	0,389	0,240	0,327	0,352	0,298

Todas as correlações são significativas a $p < 0,001$.

Fonte: A AUTORA.

Tabela 34: Correlações entre os fatores de Condições Desfavoráveis à Criatividade e Satisfação no Trabalho

	Fator 1 – Satisfação com os colegas	Fator 2 – Satisfação com o salário	Fator 3 – Satisfação com a chefia	Fator 4 – Satisfação com a natureza do trabalho	Fator 5 – Satisfação com as promoções
Fator 1 – Atuação inadequada do Gerente	-0,388**	-0,308**	-0,696**	-0,319**	-0,448**
Fator 2 – Dificuldades de comunicação e rigidez das normas e das regras na organização	-0,284**	-0,227**	-0,352**	-0,313**	-0,329**
Fator 3 – Excesso de serviço e escassez de tempo	-0,88	-0,235**	-0,033	-0,250**	-0,109*

**p<0,001 *p<0,005

Fonte: A AUTORA.

ANEXO A – Questionário de indicadores de condições para criar no ambiente de trabalho e escala de satisfação no trabalho

QUESTIONÁRIO DE INDICADORES DE CONDIÇÕES PARA CRIAR NO AMBIENTE DE TRABALHO (ICCAT⁵) E ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO (EST⁶)

Prezado (a) Colega,

Esta pesquisa faz parte da minha dissertação de mestrado em Psicologia na Universidade Católica de Brasília. Para tanto, gostaria da sua participação respondendo a TODAS as questões com sinceridade, baseando-se na sua percepção sobre o seu ambiente de trabalho.

O questionário é composto de três partes. A primeira identifica as condições para criar no ambiente de trabalho, a segunda visa a identificar a satisfação no trabalho e a terceira é para caracterizar a amostra da pesquisa.

Ressalto que as informações serão analisadas de forma agregada e sem identificação dos participantes, garantindo o sigilo e o anonimato.

Desde já, agradeço por dedicar parte do seu tempo a responder a esta pesquisa. Coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Giovana Sousa
Tel (61)34484498
giovana.zappala@gmail.com

PRIMEIRA PARTE

Ao lado de cada afirmativa, marque um X no número que melhor corresponde à sua percepção sobre o ambiente de trabalho considerando os critérios:

1 – Discordo totalmente.

2 – Discordo pouco.

3 – Em dúvida.

4 – Concordo pouco.

5 – Concordo totalmente.

Escolha apenas uma resposta para cada item e, por gentileza, responda a todos os itens.

1	O mobiliário onde trabalho é adequado, o que ajuda a evitar doenças osteomusculares (DORT ou LER).	1	2	3	4	5
2	As conversas com os colegas no dia a dia de trabalho me estimulam a produzir ideias novas.	1	2	3	4	5

⁵ Instrumento construído e validado por Bruno-Faria e Veiga (2013).

⁶ Instrumento construído e validado por Siqueira (2008).

3	Tenho liberdade para oferecer sugestões onde trabalho.	1	2	3	4	5
4	Sinto-me à vontade para dar ideias novas no trabalho, mesmo que sejam bem diferentes das ideias dos outros.	1	2	3	4	5
5	Sinto entusiasmo para realizar as atividades que me são destinadas.	1	2	3	4	5
6	O gerente oferece o apoio de que necessito na realização de trabalhos que exigem a produção de ideias novas.	1	2	3	4	5
7	Não tenho tempo para experimentar novas formas de execução das tarefas sob a minha responsabilidade.	1	2	3	4	5
8	Meu gerente não submete as ideias que o grupo de trabalho propõe à avaliação de seus superiores hierárquicos, visando a análise e possível aprovação.	1	2	3	4	5
9	A minha organização realiza diferentes ações para incentivar que os trabalhadores expressem sua criatividade.	1	2	3	4	5
10	Os normativos internos não permitem alterações com base em sugestões dos empregados.	1	2	3	4	5
11	A falta de compartilhamento de informações entre as áreas dificulta a proposição de novas ideias úteis à organização.	1	2	3	4	5
12	Os gerentes costumam acatar apenas ideias que sejam semelhantes às que eles apresentam.	1	2	3	4	5
13	As atividades pelas quais sou responsável exigem mais tempo do que disponho.	1	2	3	4	5
14	O gerente elogia as ideias novas e de valor que são apresentadas pelos empregados.	1	2	3	4	5
15	Meu gerente me estimula a dar sugestões quanto ao aprimoramento dos serviços e/ou produtos que a organização oferece.	1	2	3	4	5
16	A organização incentiva a produção de ideias novas com base em diferentes ações (ex: concursos, banco de ideias, programas de criatividade, estímulo à apresentação de novos projetos, treinamentos etc.).	1	2	3	4	5
17	As tarefas que realizo são estimulantes.	1	2	3	4	5
18	Meus colegas me estimulam a dar sugestões que contribuam para os resultados da organização.	1	2	3	4	5
19	No meu local de trabalho, as pessoas mostram boa vontade em ajudar umas às outras.	1	2	3	4	5
20	Meu gerente me estimula na busca de soluções originais para a resolução de problemas cotidianos.	1	2	3	4	5
21	As tarefas que realizo no meu trabalho exigem o melhor de mim.	1	2	3	4	5
22	A organização oferece acesso a uma variedade de fontes de informação (livros, artigos, vídeos, entre outros) que contribuem para o surgimento de ideias novas e de valor.	1	2	3	4	5
23	Meu gerente me estimula a experimentar novas formas de executar o trabalho.	1	2	3	4	5
24	O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.	1	2	3	4	5
25	Quando proponho uma ideia nova, é comum que o gerente se aposses dela como se fosse sua.	1	2	3	4	5
26	O gerente costuma acatar apenas as ideias dos colaboradores com quem ele tem mais afinidade.	1	2	3	4	5
27	Os gestores não costumam ouvir ideias de pessoas que ocupam menor nível hierárquico.	1	2	3	4	5
28	O sistema de comunicação da organização dificulta a disseminação de informações entre as diferentes áreas na organização.	1	2	3	4	5
29	A rigidez das regras na organização dificulta o surgimento de novas ideias.	1	2	3	4	5
30	A estrutura atual da organização dificulta a comunicação entre as áreas, impedindo o compartilhamento de ideias.	1	2	3	4	5

31	O gerente toma decisões sobre atividades sem consultar aqueles que vão realizá-las.	1	2	3	4	5
32	O gerente incentiva os empregados a participarem da solução dos problemas de trabalho.	1	2	3	4	5
33	A organização contribui para a produção de novas ideias no ambiente de trabalho pela abertura à participação de consultores externos .	1	2	3	4	5
34	O grau de dificuldade das tarefas que realizo me estimula a pensar em novas ideias.	1	2	3	4	5
35	As minhas tarefas no trabalho me estimulam na busca de novos conhecimentos para sua realização.	1	2	3	4	5
36	Tenho liberdade para decidir como realizar as tarefas a mim atribuídas.	1	2	3	4	5
37	Sinto-me incentivado a produzir ideias novas com a interação com meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
38	Tenho o silêncio necessário, onde trabalho, para a realização de minhas tarefas.	1	2	3	4	5
39	O clima entre os colegas é de confiança e de respeito mútuo.	1	2	3	4	5
40	Tenho mobiliário suficiente para guardar meu material de trabalho.	1	2	3	4	5
41	Tenho liberdade para propor novas formas de fazer as atividades no trabalho.	1	2	3	4	5
42	Meus colegas elogiam quando apresento uma boa ideia de trabalho.	1	2	3	4	5
43	As atividades que realizo caracterizam-se pela constante interrupção para resolver algo urgente, dificultando a produção de ideias novas e de valor.	1	2	3	4	5
44	O gerente acredita que somente é correta a maneira como ele realiza o trabalho.	1	2	3	4	5
45	Falta flexibilidade nos normativos da organização, o que dificulta a aceitação das ideias novas.	1	2	3	4	5
46	o espaço físico no local de trabalho é adequado para o número de funcionários.	1	2	3	4	5
47	Na minha organização, as estratégias são claras e bem definidas, o que facilita a proposição de novas ideias.	1	2	3	4	5
48	Meu gerente imediato tem receio de que eu apresente melhor desempenho do que ele no trabalho.	1	2	3	4	5
49	Na organização, o excesso de burocracia impede a expressão da criatividade.	1	2	3	4	5
50	Não tenho o tempo necessário para desenvolver novas ideias.	1	2	3	4	5
51	A organização tem como uma de suas diretrizes a busca da criatividade.	1	2	3	4	5
52	Eu tenho os materiais de que necessito para a realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5
53	Tenho liberdade para expor minhas ideias onde trabalho.	1	2	3	4	5
54	Sinto que realizo trabalhos importantes para a organização.	1	2	3	4	5
55	A organização oferece diferentes oportunidades de interação com outras instituições que favorecem a expressão de ideias novas e de valor.	1	2	3	4	5
56	A falta de pessoal para a realização do trabalho limita o tempo para criar.	1	2	3	4	5
57	O gerente não discute ideias novas com seus colaboradores devido ao desconhecimento das atividades do setor.	1	2	3	4	5
58	Há dificuldades de comunicação entre os setores que criam e os que executam as normas na minha organização.	1	2	3	4	5

59	As regras que temos que seguir na organização dificultam a introdução de ideias criativas.	1	2	3	4	5
60	Disponho dos recursos tecnológicos necessários ao exercício de minhas funções, como telefone, computador com acesso a internet.	1	2	3	4	5

61 - Em uma escala de 0 a 100, em que 0 significa que o ambiente em que você trabalha não possui condições para a criatividade, e 100 significa plenas condições para a criatividade, atribua uma nota para o local onde trabalha _____.

SEGUNDA PARTE

Nesta segunda parte, você deve avaliar seu ambiente de trabalho indicando sua satisfação ou insatisfação com cada um dos itens. Dê sua opinião marcando um X na resposta e considerando a seguinte escala:

- 1- Totalmente insatisfeito.
- 2 – Muito insatisfeito.
- 3 – Insatisfeito.
- 4 – Indiferente.
- 5 – Satisfeito.
- 6 – Muito satisfeito.
- 7 – Totalmente satisfeito.

NO MEU TRABALHO ATUAL, SINTO-ME...

1	2	3	4	5	6	7	1 [...] Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
1	2	3	4	5	6	7	2 [...] Com o número de vezes que já fui promovido nesta Empresa.
1	2	3	4	5	6	7	3 [...] Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
1	2	3	4	5	6	7	4 [...] Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
1	2	3	4	5	6	7	5 [...] Com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.
1	2	3	4	5	6	7	6 [...] Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
1	2	3	4	5	6	7	7 [...] Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
1	2	3	4	5	6	7	8 [...] Com a capacidade do meu trabalho de absorver-me
1	2	3	4	5	6	7	9 [...] Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
1	2	3	4	5	6	7	10 [...] Com o entendimento entre mim e meu chefe.
1	2	3	4	5	6	7	11 [...] Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
1	2	3	4	5	6	7	12 [...] Com a maneira como meu chefe me trata.
1	2	3	4	5	6	7	13 [...] Com a variedade de tarefas que realizo.
1	2	3	4	5	6	7	14 [...] Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
1	2	3	4	5	6	7	15 [...] Com a capacidade profissional do meu chefe.

TERCEIRA PARTE

E por fim, responda aos itens abaixo:

Qual o seu Gênero?

Feminino

Masculino

Qual a sua Idade (em anos)? _____

Qual a sua escolaridade?

Mestrado

Doutorado

Quanto tempo você tem de serviço nessa Empresa (em anos)? _____

Quanto tempo você tem de experiência em pesquisa (em anos)? _____

Você exerce cargo de chefia?

Sim

Não

Você gerencia equipes de trabalho?

Sim

Não

Você trabalha em uma Unidade de:

Pesquisa

Suporte à Pesquisa

Qual a sua Unidade? _____

ANEXO B – Termo de consentimento livre e esclarecido**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O (a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa: Criatividade e Satisfação no trabalho, sob responsabilidade de Giovana Zappalá Porcaro Sousa. O objetivo desta pesquisa é descrever a relação entre ambiente para criar e satisfação no trabalho de pesquisadores. Esta pesquisa justifica-se, pois a criatividade e a satisfação são condições importantes para o trabalho do ponto de vista dos empregados e da empresa.

O (a) senhor(a) receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer da pesquisa e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá, sendo mantido o mais rigoroso sigilo pela omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo(a). O (a) senhor(a) pode se recusar-se a responder qualquer questão que lhe traga constrangimento, podendo desistir de participar da pesquisa em qualquer momento, sem nenhum prejuízo para o(a) senhor(a).

A sua participação será da seguinte forma: ao selecionar a opção “concordo com os termos de consentimento livre e esclarecido e aceito participar da pesquisa”, você terá acesso ao questionário para preenchimento. O questionário é composto por três partes. A primeira faz referência ao ambiente de trabalho para a criatividade, a segunda parte faz referência ao seu estado de satisfação com o trabalho e a terceira, a dados para caracterização da amostra. O tempo estimado para sua realização é de 20 minutos.

Os resultados da pesquisa serão utilizados para o trabalho de dissertação de mestrado em psicologia e podem ser publicados posteriormente. Os dados e os materiais utilizados na pesquisa ficarão sob a guarda do pesquisador.

Se o(a) senhor(a) tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, por favor encaminhe uma mensagem para giovana.zappala@gmail.com, que responderei diretamente ao (à) senhor (a).

Este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UCB, número do protocolo _____. As dúvidas com relação à assinatura do TCLE ou aos direitos do sujeito da pesquisa podem ser obtidos também pelo telefone: (61) 3356-9784.

Este documento foi elaborado em duas vias, uma ficará com o pesquisador responsável e a outra foi encaminhada em anexo a este e-mail. Guarde-a.

Giovana Zappalá Porcaro Sousa

Brasília, ____ de _____ de _____

Ante ao exposto, eu:

() Concordo com os termos de consentimento livre e esclarecido e concordo participar da pesquisa.