

**O PODER CRIATIVO E INOVADOR DAS EMPRESAS: QUAIS FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL PODEM INFLUENCIAR A CRIATIVIDADE E A INOVAÇÃO?**

*THE CREATIVE AND INNOVATIVE POWER OF BUSINESS: WHAT THE ORGANIZATIONAL CLIMATE FACTORS CAN INFLUENCE CREATIVITY AND INNOVATION?*

Fernando Henrique **AGUIAR\***  
fhoaguiar@yahoo.com.br

Rogério Scabim **MORANO**  
UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo  
r.morano@uol.com.br

Alcides **BARRICHELLO**  
Fundação Getúlio Vargas  
alcidesbarrichel@uol.com.br

Caio Sposito **KUPERSZMIT\***  
caio.s.k@hotmail.com

Marcus Vinicius **FERREIRA\***  
marcus.cordeirof@gmail.com

Patricia Vila **ORSI\***  
paty\_vilaorsi@hotmail.com

Vinicius Mello **MENCARONI\***  
vinicius.mencaroni@gmail.com

\*Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Artigo recebido em 01/2015 – Aprovado em 10/2015

**Resumo**

O principal objetivo deste trabalho é verificar em quatro empresas quais são principais fatores do clima organizacional que podem influenciar a capacidade de criatividade e inovação de cada colaborador perante sua respectiva empresa. Alguns dos fatores que compõem o clima organizacional, citados nos artigos selecionados, são: motivação; saúde e bem estar; disposição física dos setores; trabalho sob pressão; relacionamento e cooperação. Para fundamentar o objetivo, as hipóteses e a metodologia, realizamos a revisão de 13 artigos que estudam o clima organizacional e os fatores que o envolve.

Entre eles, um estudo que relaciona a motivação e o clima organizacional. Outro estudo, que utilizamos para levantar uma hipótese, é um que procura identificar o quanto a pressão sob o funcionário pode influenciar no seu desempenho criativo. Através da observação e entrevista, foi possível levantar os principais fatores do clima organizacional que podem influenciar na capacidade de criar e inovar, concluindo também que as ações aplicadas nos pilares apresentados são fundamentais no processo criativo e de inovação.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Criatividade. Inovação. Motivação

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

### **ABSTRACT**

*The main purpose of this paper is present a study of four companies and how about factors of organizational climate can influence the capacity of creativity and innovation of each employee before their respective company. Some of the factors that make up the organizational climate, cited in the selected articles are: motivation; bureaucracy; health and well being; physical arrangement of the sectors; working under pressure; relationship and cooperation. To justify the objective, hypotheses and methodology, we conducted a review of 13 articles that explored the organizational climate and the factors that surrounds it. Among them, a study that relates motivation and organizational climate. Another study, which we use to raise a hypothesis is one that seeks to identify how much pressure under the employee might influence their creative performance. We apply a field survey, openly and qualitative, with the objective of studying, through observation and interview, the main factors of organizational climate that may influence the ability to create and innovate. Through the field survey, perceives that actions applied direct in the pillars that are being studied, are fundamental in the creative and innovative process.*

**KEYWORDS:** Organizational Climate. Creativity. Innovation. Motivation.

## **1. Introdução**

O capital humano é o conjunto de experiências, conhecimentos, capacidades, atributos de personalidade e poder de inovação que dão suporte para a execução do trabalho em troca de valor econômico (EDVINSSON, L; MALONE, M 1998).

A questão do clima organizacional, nesse contexto, torna-se área de interesse para extrair o máximo de eficiência de trabalho. Como ilustração, pode-se tomar a pesquisa das melhores empresas para se trabalhar (VOCÊ S/A, 2005), onde as primeiras colocadas apresentaram um faturamento maior que 6% em relação as 500 maiores empresas brasileiras.

O mercado brasileiro está se preocupando menos com ativos tangíveis, como estoques, máquinas, entre outros, e se importando mais com o fator humano. Tal fator torna-se o diferencial que definirá o sucesso ou o fracasso de uma empresa, podendo

oferecer recursos ilimitados, uma vez que a capacidade humana de conhecimento é infinita (SVEIBY, 1998).

Um ambiente propício à aprendizagem e à concretização de inovações pode ser considerado uma ótima maneira de atrair e manter os melhores recursos humanos. Manter o clima organizacional equilibrado é fundamental para que as organizações se tornem criativas. Por esse motivo, cada vez mais os gestores estão sendo desafiados a trabalhar para isso, valorizando e apoiando ideias novas e promissoras. (DRUCKER, 2008).

Knox (2002) afirma que o clima organizacional e a cultura estão entre os fatores basilares de uma organização inovadora. Os demais foram enumerados por ele como controle e estrutura organizacional, capacidade e habilidade de gerenciamento, novos produtos e desenvolvimento de processos. Tudo para acentuar que a continuidade da inovação está fundamentada na capacidade e atitude dos recursos humanos envolvidos.

Dessa forma, o objetivo dessa pesquisa é identificar nas empresas estudadas (serão apresentadas a seguir) os fatores ligados ao clima organizacional que possam influenciar na sua capacidade de criação e inovação.

Baseado nos artigos dos autores Hon (2013); Warren (2002); Rosen et.al. (2010); Leather, Beale e Sullivan (2002) foram formuladas as respectivas hipóteses a serem verificadas:

- Trabalhar sob pressão causa bloqueios criativos.
- A não divisão física de setores propicia um ambiente organizacional favorável à cooperação e à criatividade.
- A motivação é um fator que tem influência sob a capacidade de inovação de um colaborador.
- O barulho no ambiente de trabalho é prejudicial para o desempenho criativo.
- Ações promovidas pela diretoria como, por exemplo, bonificações e premiações, podem gerar resultados positivos na capacidade de inovação dos colaboradores.

## **2. Revisão de Literatura**

Estudar o clima organizacional é extremamente útil, pois viabiliza uma análise geral da empresa, assim como indicações de áreas que necessitam de uma atenção particular. Simplesmente sentir que o clima está irregular não é suficiente. É necessário identificar onde, porque e como agir para melhorá-lo. (SOUZA, 1982)

Uma mudança na maneira de gerenciar os recursos humanos coloca as pessoas em destaque. Para vencer a competitividade, o fator humano tem tido uma atenção especial, pois tem sido considerado o grande diferencial de uma empresa. Atingir o sucesso sem ter pessoas satisfeitas trabalhando para a empresa é algo distante da realidade. Algo a mais do que uma remuneração atraente, faz-se necessário deixar os funcionários inteiramente comprometidos. (VIEIRA; VIEIRA; 2004)

Considera-se clima organizacional o indicador de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: políticas de RH, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa (CHIAVENATO, 2006).

Segundo um estudo realizado por Yaakob e Kawata (1996), uma das principais decisões a ser tomada é dividir os funcionários de acordo com critérios pré-estabelecidos, além de suas relações organizacionais, visando à máxima otimização do trabalho possível.

Os autores também propõem que o trabalhador formula opiniões globais sobre o quanto a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar. Essas opiniões referem-se às crenças do trabalhador sobre o comportamento da organização como um todo e não de um ponto específico. Também mostraram que o fator geral contém quatro escalas correlacionadas entre si, o que possibilita ao pesquisador identificar com maior precisão os principais componentes de suporte organizacional.

Para Gomes (2002), o clima organizacional sofre influências do sistema político, econômico, e da turbulência social e do sistema cultural. Fatores como motivação, recompensa e clareza organizacional influenciam na percepção de clima organizacional dos colaboradores. Ele recomenda que os demais fatores que afetam o clima organizacional sejam explorados em futuras pesquisas.

O uso de fotografias para retratar um ambiente de trabalho pode ser benéfico para compreender e analisar os fatores influentes em um determinado trabalho ou pesquisa, levando em questão a organização do espaço e estética, além da importância de uma metodologia correta a ser empregada para obter resultados satisfatórios (WARREN, 2002).

Vieira e Vieira (2004), estudaram a influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. O estudo também teve como objetivo o esclarecimento do papel de cada um na construção de um clima que seja considerado favorável ao desenvolvimento da ferramenta humana para o trabalho.

As pesquisas de clima são muito importantes para saber qual é o sentimento das pessoas em relação à organização. Com o mapeamento de ambiente interno da empresa, é possível focar de uma maneira eficiente os principais focos de problemas, melhorando o clima organizacional. (VIEIRA, VIEIRA 2004).

Kalliath, Kalliath (2012) realizaram um estudo com o objetivo de abrir espaço a futuras pesquisas que podem contribuir significativamente na construção de ambientes de trabalho, genericamente falando, em que os funcionários, juntamente com as organizações, possam se desenvolver. Os resultados deste trabalho levaram a uma reflexão sobre seis fatores organizacionais que influenciam no bem-estar do trabalhador: o assédio moral no ambiente de trabalho, a rede inter organizacional, o bem estar do profissional, diferenças entre as diversas gerências, empenho e intenção de sair e compromisso de trabalho.

Walter (2012) verificou que variáveis como o medo de riscos, espaço físico de trabalho, pressão por tempo e metas, além de autonomia e burocracias são os principais causadores do bloqueio criativo, para obter um crescimento saudável e inovação tanto em processos quanto em tecnologia.

Recentemente, Santos et. al. (2013) publicaram um artigo para avaliar a relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. Com o resultado do trabalho, concluiu-se que a efetividade de uma gestão de clima organizacional é de extrema importância, uma vez que essa gestão produz alterações na organização, que influenciam a satisfação do cliente.

Muito próxima à capacidade e atitude, a motivação, por sua vez, pode ser especificada como um processo peculiar do indivíduo, que o impulsiona e o leva a atuar e a comportar-se de uma dada maneira em direção ao mundo exterior. (BERGAMINI,1997).

Na mesma linha de pensamento, Santos et al (2013) demonstrou em seus estudos algumas informações que indicam a motivação como fator essencial para que o funcionário se dedique ao trabalho. Essa motivação para o trabalho está diretamente relacionada com o indivíduo, a organização, o ambiente interno e externo.

As inovações organizacionais podem ser sustentadas por fatores externos e internos. Barbieri et al. (2003 apud MACHADO, 2008) afirmam que um modelo de gestão dos recursos humanos pode fomentar o surgimento de inovações.

### **3. Metodologia**

No presente trabalho, utilizou-se o método qualitativo de entrevista para a identificação dos principais fatores que podem influenciar diretamente no clima organizacional. Juntamente a isto foi acrescentado o método da observação para confrontar as informações obtidas na pesquisa de campo.

Para Cassel e Symon (1994) o foco do método qualitativo está na interpretação de eventos e fenômenos, e não na quantificação. A ênfase na subjetividade e a preocupação com o contexto, no sentido de que o comportamento das pessoas e as situações compõem toda a experiência, são aspectos importantes da metodologia qualitativa. Já Lakatos e Marconi (2011) afirmam que a análise e interpretação de perspectivas mais profundas e subjetivas, caracterizando a multiplicidade do comportamento humano, é o principal objetivo do método qualitativo.

Para Menga (1986) a origem direta dos dados da pesquisa qualitativa é o ambiente natural, e a principal ferramenta é o pesquisador, que deve estar atento aos elementos que envolvem as situações estudadas. Como os dados são predominantemente descritivos, o foco deve ser nos processos, e não no produto. Por sua vez, a análise desses dados tende a seguir um processo de indução.

#### **3.1. Seleção de Empresas**

Foram selecionadas quatro empresas dos seguintes segmentos: material balístico, educação, indústria de bens de consumo e uma empresa de consultoria. Todas com mais de cinco anos no mercado.

A empresa de consultoria de sistemas e processos conta com 30 colaboradores, e atua no mercado nacional e internacional desde 2007. Ganhou prêmios internacionais graças ao seu modelo de gestão de recursos humanos.

Com um alto *Market share* no setor de lâmpadas elétricas, a outra empresa, multinacional, conta com 500 colaboradores e é reconhecida no mercado pela qualidade de seus produtos.

A terceira empresa, que atua no mercado nacional automobilístico, possui cerca de 30 colaboradores. Com um alto potencial produtivo, seu modelo de produção enxuta garante a qualidade dos produtos.

A quarta empresa, de muita tradição, atua no mercado nacional acadêmico, e conta com um quadro colaborativo de 2.390 funcionários, onde aproximadamente 60% são profissionais docentes e 40% são profissionais administrativos. Com um alto potencial na produção acadêmica, se encontra entre as melhores universidades do país.

Foram selecionadas empresas de portes e nichos de mercado diferente para que o campo de pesquisa seja ampliado, sendo possível analisar diversos cenários.

As áreas visitadas para a realização da entrevista e para a observação foram: produção, recursos humanos e administrativos.

Durante a coleta, feita através de entrevista qualitativa e observação qualitativa, as análises foram feitas paralelamente a fim de alterar o método de coleta caso haja a necessidade (EISENHARDT, 1989).

### **3.2. Entrevista**

A forma de entrevista utilizada foi caracterizada como flexível e aberta. Pode ser definida como uma conversa entre uma pessoa (o entrevistador) e outra (o entrevistado), ou outras como a família ou um grupo (SAMPIERI et. al., 2003).

A entrevista deve ser um diálogo espontâneo e aberto. Porém, a profundidade do diálogo e o cuidado com perguntas diretas e tendenciosas devem ser considerados (LAKATOS; MARCONI, 2011).

Neste sentido, foram agendadas entrevistas com 16 funcionários, quatro colaboradores de cada empresa, sendo dos seguintes cargos: Diretor, Gerente, Departamento de RH e Operacional. Através de diálogos informais, foram levantadas as informações relevantes relacionadas aos fatores que compõem o clima organizacional. Cada participante do grupo realizou a visita a duas empresas diferentes, com a finalidade de alinhar o aprofundamento do diálogo e manter certo padrão nas respostas.

Primeiramente, os participantes foram questionados sobre os seguintes fatores que compõem o clima organizacional:

- Motivação;
- Ambiente de Trabalho;
- Saúde e Bem-Estar;

- Relacionamento entre os colaboradores.

Dentro desses pilares, os aspectos que caracterizam o clima organizacional favorável à criatividade e inovação, citados por Alencar (1995), foram abordados:

- Autonomia: O grau de liberdade dado aos funcionários para inovar.
- Sistema de premiação dependente do desempenho: A existência de sistemas de premiações e bonificações baseado na competência e desempenho.
- Apoio à criatividade: Percepção que os funcionários têm do apoio dado pela organização às possíveis mudanças que podem beneficiar a instituição. A motivação à produção de ideias, a tolerância ao fracasso e o encorajamento à experimentação e riscos.
- Cooperação: Colaboração entre os funcionários nas mais diversas tarefas do dia a dia.

Dessa maneira, as associações existentes entre os fatores do clima organizacional e os aspectos característicos de um ambiente criativo e inovador foram verificadas.

### **3.2.1. Questionário 1 - Motivação**

Este questionário explora a percepção que os colaboradores dos diversos níveis têm do posicionamento da empresa quanto ao seu papel de agente motivador.

- Quais ações que a empresa poderia realizar para fomentar a motivação? / Existe na sua empresa uma política que motiva os colaboradores, como um todo?
- Existe uma política de cargos e salários onde os melhores trabalhadores são beneficiados?
- Você pode questionar essa política?
- Quem são os envolvidos que controlam cada etapa?
- Como é mensurado? Quem avalia? E com que periodicidade?
- Você acha que as ações motivadoras tomadas pela diretoria podem influenciar na capacidade de inovação da empresa?

### **3.2.2. Questionário 2 – Ambiente de Trabalho**

O questionário visa identificar, na opinião dos entrevistados, o grau e forma de influência do ambiente na capacidade de criação.

- Quais fatores que podem constituir um ambiente de trabalho favorável à inovação/criatividade?
- Como você se sente em relação ao seu ambiente de trabalho?
- O espaço físico, como layout do lugar, a cor, o barulho, som, pode influenciar na criatividade?
- No que se diz respeito a ferramentas de trabalho, você acredita que limitações técnicas podem influenciar na capacidade de inovação e criatividade?

### **3.2.3. Questionário 3 – Saúde e Bem Estar**

O questionário visa inferir, na visão dos entrevistados, a impressão que os colaboradores têm da empresa quanto ao seu empenho em cuidar da saúde e bem estar como forma de promoção da capacidade criativa e inovadora.

-O que você entende de saúde e bem estar, propicio para criatividade e inovação?

-Você sente que a Direção da sua empresa está preocupada com a sua saúde e bem-estar?

-Você sente que tem liberdade o suficiente para questionar as políticas de saúde e bem-estar?

-Você acha que trabalhar sob pressão pode afetar o bem-estar e, conseqüentemente, a criatividade?

-Você acha que o barulho pode atrapalhar na criação de novas ideias?

### **3.2.4. Questionário 4 – Relacionamento entre Colaboradores**

O questionário tem por objetivo identificar a qualidade do relacionamento entre os colaboradores da empresa, em qualquer nível.

-Existe algum programa de integração de novos colaboradores?

-Existem eventos que visam a integração da equipe?

-Como você considera o relacionamento entre os colaboradores da sua empresa?

-Você sente liberdade para comunicar-se com os colaboradores dos mais diferentes níveis hierárquicos?

-Os colaboradores são consultados previamente à promoção de mudanças?

-Você considera que as informações necessárias para a execução do trabalho são transmitidas com clareza?

-Os funcionários têm liberdade para propor novas ideias?

### **3.3. Observação**

Segundo Lakatos e Marconi (2011), a observação implica em conhecer e aprofundar as situações sociais mantendo uma reflexão continua e observando detalhes dos sucessos, dos eventos e das interações.

É uma técnica de coleta de dados chamada observação de campo, direta ou participante, e que visa explorar ambientes culturais e a maioria dos aspectos da vida social do grupo; descrever comunidades, ambientes e as diferentes atividades exercidas pelos participantes e seus significados; compreender processos, interações entre as pessoas e suas situações cotidianas; identificar problemas e generalizar hipóteses para futuros estudos (MCMILLAN, 1997).

Partindo desse pressuposto, as empresas foram visitadas; a princípio o tempo de observação seria de 40 minutos para cada empresa, porém, devido a disponibilidade dos funcionários em nos atender, em algumas instituições esse tempo foi estendido. Os seguintes fatores que compõe o clima organizacional foram observados:

- O espaço físico de trabalho: As instalações da organização e a disposição física das pessoas e dos setores.
- Comunicação: A comunicação entre os funcionários dos mais diferentes níveis hierárquicos e a dinâmica das informações.
- Percepção de Clima Organizacional: A percepção que os autores do presente trabalho têm do Clima Organizacional das empresas visitadas.

Dessa maneira, foram realizadas as associações existentes entre os fatores do clima organizacional e os aspectos característicos de um ambiente criativo e inovador apresentados na entrevista, e as particularidades evidenciadas no ato da observação também serão consideradas.

#### **4. Análise de Dados e Resultados Obtidos**

Freitas e Moscarola (2000), diz que a análise de questões abertas deve ser feita através de seu conteúdo. A leitura, interpretação e decodificação auxiliarão no processo de análise, e não existe um método-padrão a ser adotado (EISENHARDT, 1989). Todos os dados foram analisados qualitativamente, com embasamento na revisão bibliográfica e nas hipóteses levantadas. Os resultados da entrevista foram confrontados com os resultados da observação, não somente a fim de integrá-los mas também validá-los.

A seguir serão apresentadas, para cada um dos aspectos que constituem os pilares da análise, as respostas obtidas na aplicação dos questionários, que em conjunto com os pontos observados fornecem os insumos para a compreensão do contexto em que se insere cada empresa envolvida no estudo e a identificação clara dos fatores preponderantes e seu grau de influência na capacidade criativa e inovadora de cada uma destas empresas.

##### **4.1. Motivação**

A tabela 1 apresenta as percepções das diretorias, departamentos de recursos humanos, gerentes de equipe e da equipe operacional sobre a motivação de suas empresas e a sua influência na capacidade de inovação. Analisando a tabela, nota-se que existem três grupos de empresas.

Tabela 1 - Opinião dos Entrevistados conforme o pilar Motivação:

	<b>A – Indústria de material balístico</b>	<b>B – Indústria de bens de consumo</b>	<b>C – Empresa de consultoria</b>	<b>D – Instituição de ensino</b>
<b>Diretor</b>	A empresa está motivada	A empresa está motivada	A empresa está motivada	A empresa não está motivada
<b>RH</b>	A empresa poderia estar motivada	A empresa está motivada	A empresa está motivada	A empresa não está motivada
<b>Gerente de Equipe</b>	A empresa não está motivada	A empresa está motivada	A empresa está motivada	A empresa não está motivada
<b>Operacional</b>	A empresa não está motivada	A empresa não está motivada	A empresa está motivada	A empresa não está motivada

Fonte: os Autores

#### 4.1.1. Empresa motivada e com percepções alinhadas:

Através da pesquisa na empresa de consultoria, foi possível identificar o alto grau de motivação na organização. Fato indiscutível que se faz notar nos resultados obtidos nessa empresa é a consistência nas respostas. Em todos os níveis, em entrevistas distintas, as respostas denotam que há um único entendimento quanto ao posicionamento da empresa com relação à importância dada para a motivação de seus colaboradores.

Segundo o diretor da empresa, “Um programa implementado, embora prática ainda recente, é bem estruturado e privilegia e recompensa o autodesenvolvimento e alta performance, medidos por critérios objetivos e conhecidos por todos. O programa inclui avaliações de cunho comportamental e performático semestrais e ao término de cada projeto do qual participa o colaborador. Além da figura do Assessor Pessoal, responsável por promover, acompanhar e orientar o crescimento pessoal e profissional de seus assessorados.” Apesar de não existirem programas de participação de lucros da empresa, o plano de carreira integrado com as ações citadas pela diretoria, foram ressaltadas pelos funcionários.

Ao ser questionado sobre a influência dessas ações no processo de inovação, o diretor afirma que “as ações motivadoras tomadas influenciam sim a capacidade de inovação da empresa. Mesmo porque, por ser uma empresa de consultoria, trabalhamos com soluções e o nosso serviço é propor mudanças para que os nossos clientes alcancem os seus objetivos. Portanto, motivar a equipe é um dos meios para atingirmos o objetivo”.

O funcionário operacional da empresa de consultoria diz que “Muitos dos colaboradores entram na empresa já motivados, pois as propostas por si só são animadoras. Agora, a motivação vem, também, de dentro de cada um. E é alimentada pela filosofia da meritocracia praticada na empresa. Crescer aqui depende de cada um.”

Quanto às políticas motivacionais aplicadas pela empresa, o funcionário operacional complementa e diz que “existe um plano de carreira integrado à um plano de progressão pessoal, que é acompanhado por um assessor pessoal. Quando se tem pessoas competentes te assessorando, basta uma boa percepção e discernimento para que você se mantenha motivado”.

Questionado sobre a influência das ações tomadas pela diretoria na capacidade de inovação da empresa, o funcionário operacional diz que “há influência direta. O que vemos aqui na empresa é que um funcionário motivado está propício a sugerir novas ideias, além de ser mais produtivo”.

O gerente da equipe operacional afirma que “Um plano de carreira é uma ação interessante que a empresa tomou para fomentar a motivação. Além das políticas de motivação, vale ressaltar a importância de alocar as pessoas nos lugares certos, já que cada um tem as suas habilidades particulares. Portanto, se você conseguir equacionar de maneira correta, colocando-as para desenvolver e exercitar as habilidades que elas têm, em geral tendem a ficar motivadas”. O responsável pelo departamento de Recursos Humanos complementou, dizendo que “o plano de progressão pessoal associado à avaliação de performance em projetos são ações que motivam os funcionários, e funcionam como uma bússola e um mapa. Mostra o caminho que o funcionário deve seguir para alcançar suas metas.”

Durante as entrevistas na empresa de consultoria, um aspecto interessante observado foi a propriedade com que as perguntas foram respondidas e o entusiasmo de cada entrevistado no momento da resposta. Ficou explícito que os colaboradores colocaram os aspectos positivos a fim de projetar uma boa imagem da empresa.

A postura das pessoas nos seus postos de trabalho é outro fator que foi notado durante a observação. Os funcionários, concentrados e confortáveis com a execução das suas tarefas, passam seriedade e comprometimento no que está sendo feito.

#### **4.1.2. Empresas com diferentes percepções:**

Analisando os dados obtidos nas pesquisas realizadas nas empresas de indústria de bens de consumo e de material balístico, é possível notar um desalinhamento da percepção da motivação dos funcionários entre os diversos níveis hierárquicos.

Segundo o diretor da empresa de bens de consumo, a política motivacional existente na empresa consiste em “treinamentos e um programa que premia trimestralmente boas práticas, além da participação em lucros, que são percebidas e bem recebidas pelos funcionários”. Já na indústria de material balístico, o diretor acredita que as ações motivacionais existentes são suficientes para manter os funcionários motivados. Segundo o que ele afirma, “Um churrasco com cerveja, futebol e alguns outros eventos de vez em quando motivam o pessoal”.

O funcionário operacional da empresa de bens de consumo, ao contrário do discurso da diretoria, alega que “apesar de existirem treinamentos e bonificações, as políticas motivacionais são falhas, dando margem somente para grupos fechados e

simpatizantes assíduos dos gestores, principalmente no plano de carreira, que não existe para o nível operacional”.

Na indústria de material balístico, devido a inexistência de um plano de carreira, treinamentos e bonificações, a valorização do trabalho não é percebida pelo nível operacional, que alega que “apesar de gostarmos das atividades recreativas, a falta de premiação em dinheiro e de um plano de carreira deixa a equipe desmotivada”.

Na observação realizada nas duas empresas, foi possível notar que os funcionários parecem concentrados e comunicativos, não deixando transparecer o sentimento de desmotivação. A desmotivação fica aparente somente quando são questionados sobre as questões.

O funcionário de nível operacional da empresa de material balístico, questionado sobre as ações que a empresa poderia realizar para fomentar a motivação, responde: “Dar mais valor para nós, né? Aqui, a única política de cargos e salários que existe é aquela em que os mais velhos recebem mais, e os mais novos sofrem”.

O departamento de Recursos Humanos da empresa de indústria de material balístico afirma que “Os funcionários são pagos pelo que produzem. Mas sabemos da carência de um plano de carreira, algo que é constantemente solicitado pelos funcionários à diretoria”. Afirmação sustentada pelo gerente de equipe, que alega que “bonificações e um plano de carreira seriam ações válidas para motivar os funcionários a sugerirem novas ideias”.

O responsável pelo departamento de Recursos Humanos da indústria de bens de consumo, confronta a opinião dos funcionários, alegando que “existe um plano de carreira.” Ao informar o funcionário operacional sobre a alegação do RH sobre o plano de carreira, o funcionário afirma que “nunca nem eu nem os meus companheiros de equipe ouvimos dizer. O gerente de equipe afirma que “desenvolver gestores para que eles entendam as expectativas de seus colaboradores e o alinhamento das expectativas com as necessidades da empresa é extremamente importante para mantê-los motivados. A pratica é essa por aqui”

#### **4.1.3. Empresa desmotivada e com percepções alinhadas:**

Na instituição de ensino, é perceptível, em todos os níveis, que não existe uma preocupação com a motivação dos colaboradores. Segundo o diretor, “a universidade não tem muitas ações motivacionais. A motivação de uma equipe depende muito do gestor. Ele pode deixar a equipe motivada, ou pode até desmotivar a equipe. Por outro lado, o departamento de Recursos Humanos oferece treinamentos aos colaboradores, cursos que melhoram a aplicação dos processos existentes.” O diretor afirma que apesar do conhecimento dos processos da empresa dar caminho a sugestão de novas ideias, não é o suficiente para manter uma equipe motivada.

Questionado sobre uma política de cargos e salários, o diretor afirma que “existe uma sim. O que não existe, e sentimos falta, é um plano de progressão na carreira. Na verdade, falta clareza. Como eu saio de um cargo e vou para outro? Ou como posso trilhar outro caminho desempenhando um outro papel?”

Segundo o colaborador de nível operacional “além da ausência de um plano de carreira, a ineficiência de outros departamentos gera o acúmulo de funções. Por força das circunstâncias, os colaboradores acabam por exercer papéis que não são de sua responsabilidade ou relacionados a seus cargos, sem que haja qualquer forma de reconhecimento ou remuneração extra, o que é sem dúvida um fator desmotivador.”

Questionado sobre a influência das ações motivadoras na capacidade e inovação da instituição, o responsável pelo setor de Recursos Humanos alega que “os treinamentos qualificadores ministrados além de serem ações interessantes, são bons canais para as sugestões dos colaboradores, a fim de otimizar os processos apresentados.”

Ao ser questionado sobre a existência dos treinamentos, o funcionário de nível operacional alega que “nunca nem ouvi dizer”.

Os gestores parecem saber das necessidades de seus subordinados, e colocam como principal fator desmotivador o acúmulo de funções. Segundo o que diz o gerente de equipe entrevistado, “a carência de recursos humanos é notável. Porém, por motivos financeiros, a contratação de novos funcionários para um setor é complicada.”

#### 4.2. Ambiente de Trabalho

A tabela 2 apresenta as opiniões e as ações das Diretorias, Departamentos de Recursos Humanos e o quadro de Gerentes de Equipe que dizem respeito ao ambiente de trabalho e a sua influência no processo criativo, além da maneira como os operadores compreendem o ambiente. Conforme os dados apresentados na tabela, pode-se notar que as empresas dividem-se em dois grupos.

Tabela 2- Opinião dos Entrevistados conforme o pilar Ambiente de Trabalho:

	<b>A – Indústria de material balístico</b>	<b>B – Indústria de bens de consumo</b>	<b>C – Empresa de consultoria</b>	<b>D – Instituição de ensino</b>
<b>Diretor</b>	O ambiente de trabalho é favorável à criatividade	O ambiente de trabalho é favorável à criatividade	O ambiente de trabalho é favorável à criatividade	O ambiente de trabalho não é favorável à criatividade
<b>RH</b>	O ambiente de trabalho é favorável à criatividade	O ambiente de trabalho é favorável à criatividade	O ambiente de trabalho é favorável à criatividade	O ambiente de trabalho não é favorável à criatividade
<b>Gerente de Equipe</b>	O ambiente de trabalho é favorável à criatividade	O ambiente de trabalho é favorável à criatividade	O ambiente de trabalho é favorável à criatividade	O ambiente de trabalho não é favorável à criatividade
<b>Operacional</b>	O ambiente de trabalho é favorável à criatividade	O ambiente de trabalho é favorável à criatividade	O ambiente de trabalho é favorável à criatividade	O ambiente de trabalho não é favorável à criatividade

Fonte: os Autores

#### **4.2.1. Empresas que consideram o ambiente de trabalho favorável à criatividade e inovação**

Na empresa de consultoria, indústria de bens de consumo e de material balístico é possível perceber através do resultado da pesquisa que a percepção de um ambiente de trabalho favorável à inovação está alinhada entre os diferentes níveis hierárquicos.

Questionado sobre quais fatores podem constituir um ambiente de trabalho favorável a inovação e criatividade, o diretor da empresa de consultoria cita que “um ambiente agradável e que seja organizado é importante. Além da nossa preocupação com os colaboradores para que se sintam à vontade no seu local de trabalho para desempenhar a sua função, personalizando-o se necessário, a equipe de suporte está preparada para as necessidades técnicas de cada um. Todos esses são fatores que podem ser considerados como um apoio à criatividade”. Alinhado a esse discurso, o diretor da empresa de material balístico afirma que “toda a equipe administrativa entende que o ambiente de trabalho é organizado, e adequado ao processo criativo. Eles são os responsáveis pela inovação na empresa. A organização é cobrada diretamente pela diretoria, em todos os níveis.”

Na indústria de bens de consumo, pode-se notar um cenário semelhante, conforme afirmação do diretor: “a empresa garante um ambiente de trabalho que supre as necessidades de todos os setores. A disponibilização dos recursos e os meios de comunicação internos da empresa permitem que os funcionários se organizem e levantem as suas necessidades, nos informando para que possamos tomar as medidas necessárias”.

Conforme o discurso da diretoria da empresa de consultoria, nas entrevistas com os funcionários de nível operacional tornou-se clara a incidência desses fatores considerados como de alta influência na capacidade de inovação. O funcionário operacional afirma que “além de um suporte técnico eficiente, a organização, a liberdade na personalização do ambiente de trabalho e a facilidade na fluência da informação é interessante, já que os gerentes, desenvolvedores e operacionais ficam alocados na mesma sala.”

O gestor da empresa de consultoria complementa dizendo que “a higiene e o conforto também são importantes. Os funcionários precisam de um lugar onde possam guardar as suas coisas, posicionar as suas ferramentas. Além disso, momentos de entretenimento e conversas sobre quaisquer assuntos para trazer todos para trocar ideias é bom, pois estabelece uma relação de confiança.”

Assim como na empresa de consultoria, é possível notar que na indústria de material balístico, o funcionário operacional mostra um alinhamento com o discurso da diretoria, afirmando que o ambiente de trabalho “é organizado e temos todas as ferramentas que precisamos para trabalhar aqui. Entre a nossa equipe, a proximidade e ausência de barreiras físicas é importante para a cooperação no processo inovador”. Alinhamento notável também na indústria de bens de consumo, cujo funcionário operacional diz que “a empresa trabalha com um programa para manter o ambiente de trabalho limpo e organizado. Quanto ao suporte de ferramentas, os responsáveis pelos setores devem prever a necessidade técnica da equipe, e solicitam as ferramentas à diretoria”.

Os responsáveis pelos setores de Recursos Humanos das três empresas mostram-se alinhados com a diretoria e os funcionários operacionais. Segundo o que afirma o gerente de recursos humanos da empresa de bens materiais, “É necessário que o colaborador se sinta bem onde trabalha. Para isso, temos um programa que consiste em manter o ambiente limpo e organizado para todos. Mostra-se bem eficiente, os resultados são cada vez melhores.”

Através da observação realizada nas três empresas, nota-se que a veracidade dos discursos em relação à realidade. A organização pôde ser verificada em todos os casos. No caso da empresa de consultoria, os desenvolvedores, gerentes e operacionais ficam alocados na mesma sala. Na indústria de bens de consumo pode-se notar também que os departamentos ficam próximos, apesar de serem divididos fisicamente e na de matéria balístico não há divisão física.

#### **4.2.2. Empresa com percepções semelhantes sobre o seu ambiente de trabalho e a limitação da sua capacidade de inovação**

Na Instituição de Ensino o diretor afirma que, “há uma carência de ferramentas básicas para a execução das tarefas, tornando o ambiente de trabalho mais atribulado e estressante. Quanto à disposição física, a minha secretaria, por exemplo, fica na sala ao lado. Mas eu tenho que contratar serviços de motoboy quase toda semana para eu ter um documento assinado pela reitoria. Imagine o tempo que demora a aprovação de uma solicitação”.

Os funcionários operacionais da instituição de ensino reforçam a percepção da diretoria quanto ao ambiente de trabalho, e ainda ressaltam a desorganização como fator prejudicial. Segundo o entrevistado, “No setor deveria ter um almoxarifado organizado ou uma manutenção com todas as peças. Eu não precisaria sair correndo para comprar as coisas, e quem sabe sobraria algum tempo para eu tentar inovar por aqui.”

O responsável pelo departamento de Recursos Humanos da instituição de ensino alega que “tem conhecimento das necessidades de recursos dos setores. A instituição está passando por um período crítico, e os gastos estão sendo reduzidos ao máximo. Mas as aprovações de compras estão sendo analisadas e qualificadas de acordo com as suas necessidades. Acreditamos que a maior responsabilidade por um ambiente de trabalho propício à inovação é dos gerentes de equipe.”

Segundo o que afirma o gerente entrevistado na instituição, “não considero o meu ambiente de trabalho favorável à inovação. Não dá para inovar quando você não tem meios de executar suas tarefas básicas. Agora, haja criatividade para resolver os problemas do seu departamento sem o apoio da instituição.”

A falta de organização no ambiente de trabalho também foi algo ressaltado pelo gerente: “Eu tenho um armário minúsculo. Tenho duas gavetas. E tenho um monte de papelada para cuidar. O único lugar que tenho para colocar tudo isso é a minha mesa, que consequentemente fica lotada de coisas. Para achar alguma informação, algum arquivo antigo, é uma luta.”

Através da observação, foi possível evidenciar o que foi dito pelo funcionário de nível operacional. Não há nenhuma organização no ambiente de trabalho dos funcionários e as suas ferramentas de trabalho se apresentam precárias. Os postos de trabalho não apresentam nenhum tipo de conforto. Segundo o que afirmou um empregado de nível operacional, “a própria mesa onde eu trabalho todo dia, é bamba. Tive que fazer uma gambiarra para que ela parasse de se mexer enquanto eu escrevo os meus relatórios”.

### 4.3. Saúde e Bem Estar

A tabela 3 apresenta as opiniões das Diretorias, Departamentos de Recursos Humanos e o quadro de Gerentes de Equipe que dizem respeito à Saúde e Bem Estar dos colaboradores, além de como os operadores enxergam essa questão. Conforme os dados apresentados na tabela, nota-se que se destacam dois casos de empresas.

Tabela 3- Opinião dos Entrevistados conforme o pilar Saúde e bem Estar:

	<b>A – Indústria de material balístico</b>	<b>B – Indústria de bens de consumo</b>	<b>C – Empresa de consultoria</b>	<b>D – Instituição de ensino</b>
<b>Diretor</b>	A empresa cuida da saúde e bem estar dos colaboradores	A empresa cuida da saúde e bem estar dos colaboradores.	A empresa cuida da saúde e bem estar dos colaboradores	A empresa cuida da saúde e bem estar dos colaboradores
<b>RH</b>	A empresa cuida da saúde e bem estar dos colaboradores.	A empresa cuida da saúde e bem estar dos colaboradores.	A empresa cuida da saúde e bem estar dos colaboradores	A empresa cuida da saúde e bem estar dos colaboradores.
<b>Gerente de Equipe</b>	A empresa cuida da saúde e bem estar dos colaboradores, mas existem alguns pontos de atenção	A empresa cuida da saúde e bem estar dos colaboradores.	A empresa cuida da saúde e bem estar dos colaboradores	A empresa não cuida da saúde e bem estar dos colaboradores
<b>Operacional</b>	A empresa não cuida da saúde e bem estar dos colaboradores	A empresa cuida da saúde e bem estar dos colaboradores.	A empresa cuida da saúde e bem estar dos colaboradores	A empresa não cuida da saúde e bem estar dos colaboradores

Fonte: os Autores

#### 4.3.1. Empresas que estão alinhadas em relação à percepção da Saúde e Bem Estar dos colaboradores

A empresa de consultoria e a indústria de bens de consumo mostram-se, na maioria dos aspectos alinhadas com a questão da Saúde e Bem Estar. A diretoria da empresa de consultoria alega que “A pessoa que está doente, está, estatisticamente, menos propícia a inovação e criatividade. Portanto, a saúde e o bem-estar são fundamentais para isso”. A diretoria da indústria de bens afirma que “é notável alguns investimentos no que tange o bem-estar, lazer e saúde dos colaboradores.”

A percepção dos colaboradores é sensível às alegações. A diretoria da consultoria trata os principais pontos como “um ambiente sempre limpo, tudo muito higienizado. Existe uma copa, onde os colaboradores sempre estão atentos para deixá-la melhor do

que estava antes de usar. Pode parecer que não, mas os colaboradores têm um papel importante quando se trata de saúde e bem estar.” Tendo suporte da declaração do consultor de que afirma que “em um escritório, como o trabalho não envolve riscos, atitudes como a manutenção da limpeza é fundamental para um ambiente propício”.

No caso da indústria de bens, a questão da saúde é mais elaborada, uma vez que por existir manuseio de substâncias tóxicas à saúde, há medidas específicas que só existem nesse caso, como a diretoria alega: “Fazemos todos os exames e oferecemos o material de segurança adequado aos nossos colaboradores”. O operacional valida a informação, e ressalta que “as medidas que são feitas são por lei obrigatórias. Mas a empresa oferece um plano de saúde”. O responsável pelo departamento de Recursos Humanos informou que esses exames somente são feitos para os colaboradores da fábrica.

O gerente de equipes da indústria de bens ressalta que “são enviados e-mails esporadicamente trazendo campanhas de saúde, como dengue, colesterol, antitabagistas e etc.” Os funcionários da consultoria também alegam que recebem esse tipo de informação, “que são importantes para mostrar a preocupação da empresa com a saúde de cada um”, ressalta o consultor.

Durante a observação, foi possível constatar a veracidade da informação. O ambiente está sempre limpo, e os funcionários parecem saudáveis e dispostos realizando as suas funções. Todos utilizam os equipamentos necessários.

Segundo o que afirma o gerente da indústria de bens de consumo, os prazos para entregas “normalmente são reais. Mas a pressão atrapalha sim o processo criativo. Como existem metas a serem batidas, não há muito espaço para pensar em inovar, já que alguns funcionários precisam de horas extras para atingi-las”. Já o gerente da empresa de consultoria pensa que “a influência da pressão no processo criativo é relativo. Na minha equipe, por exemplo, existem pessoas que não conseguem lidar com pressão. E tenho pessoas que conseguem lidar bem com ela, por exemplo, não deixando com que atrapalhe o seu trabalho. Não que eu trabalhe por pressão. Eu gerencio a minha equipe por resultado, deixando com que eles executem as suas tarefas no tempo de cada um, dentro do prazo. Mas a pressão do cliente é inevitável e a equipe no geral costuma lidar bem com isso.”

O funcionário operacional da consultoria afirma que “aqui na empresa, alguns lidam bem com a situação da pressão. E alguns só funcionam sob pressão. Acho que o fato de haver medidas motivacionais para incentivar o alcance de metas, como bonificações, torna a situação mais confortável”. Já o funcionário operacional da indústria de bens acredita que “trabalhar sob pressão muitas vezes não te dá o tempo de vir com uma solução nova”.

A empresa de consultoria não sofre com o nível elevado de barulho. Na indústria de bens, o alto nível exige o uso de EPI, “todos fornecidos pela empresa”, alega o diretor. O colaborador operacional valida a informação e ressalta que “se não fosse dado o material adequado, poderiam haver muitos problemas de concentração além de possíveis problemas de saúde.”

Em ambos os casos o RH condiz que as medidas são tomadas, “O RH tem preocupação com a saúde do colaborador”, disse o RH da consultoria, enquanto o da indústria, diz

que “sempre procuramos atualizar os funcionários com campanhas em prol da saúde, além de certificar que os colaboradores não estão com problemas”, o gerente alega que “é fundamental a fiscalização do uso correto dos EPI para evita-los.”

#### **4.3.2. Empresas que não estão alinhadas em relação percepção da Saúde e Bem Estar dos colaboradores**

No caso das outras duas empresas, as diretorias afirmam que cuidam do bem estar dos colaboradores. Na instituição de ensino, a diretoria alega que “a instituição dispõe de um refeitório, no qual os funcionários têm desconto”. E todo funcionário tem direito a um plano de saúde. A indústria de material balístico, afirma que “o fornecimento do EPI é necessário para o bem estar do colaborador”, enfatizando as necessidades locais.

Os colaboradores não corroboram com esses pensamentos, segundo o que afirma o funcionário operacional da instituição de ensino “a situação da maioria das minhas ferramentas de trabalho põe em risco à minha integridade. Pedi há mais de um ano uma furadeira nova pois a daqui foi para o conserto três vezes. A última vez ela pegou fogo na minha mão”. Ao ser questionado se a pressão com que trabalha pode causar bloqueios criativos, o funcionário responde que “não há tempo para pensar em criar alguma coisa. Sempre me pedem as coisas com urgência, então tenho que fazer as coisas rápido”

Na empresa de material balístico, mesmo a diretoria alegando fornecer o equipamento de proteção individual, o operacional declara que “em alguns setores da fábrica o equipamento simplesmente não é suficiente, o barulho é muito maior do que dá para suportar, as vezes temos de fazer pausas para simplesmente ficar em uma parte menos barulhenta para não ficar com dor de cabeça”. Durante a pesquisa, foi possível notar que o barulho é de fato alto, atrapalhando a comunicação.

Quanto as medidas tomadas, o RH da instituição de ensino afirma que “possuímos ginásticas elaboradas uma vez ao ano, além de cursos preventivos”, porém o gerente alega que “apenas viu uma vez” e o operador quando informado pelo entrevistador que havia tal medida, afirma que “nem sabia da existência”.

A instituição, segundo o RH, “possui campanhas esporádicas de saúde”. O gerente alega que “existem, mas não costumam ter muito destaque e nem muita divulgação”. O barulho também foi um fator negativo levantado pelo gerente da instituição de ensino. Segundo o que ele afirma “é extremamente difícil se concentrar com o barulho dos ônibus e caminhões invadindo a sala. E estou falando da execução de processos já definidos. Imagine, então, no processo de criatividade. Com certeza atrapalha e limita a sua concentração.”

Na indústria de material balístico, medidas extras de saúde e bem estar resumem-se a “partidas de futebol, que é um bom exercício físico”, comenta o operador.

Quando o gerente da empresa de material balístico é perguntado sobre a influência da pressão nos processos de inovação, ele afirma que “a equipe não sabe trabalhar muito com pressão. Normalmente, isso afeta a qualidade dos nossos produtos. É necessário

um equilíbrio entre prazos cobranças. Acredito que se houvesse a necessidade da criatividade, a pressão poderia atrapalhar sim”.

Na indústria de material balístico nota-se um ambiente limpo, organizado e os colaboradores utilizando os EPI corretamente. Na instituição de ensino, observa-se a falta de organização em alguns setores, além da precariedade dos móveis das salas dos entrevistados e de suas ferramentas de trabalho.

#### 4.4. Relacionamento entre Colaboradores

A tabela 4 apresenta as opiniões das Diretorias, Departamentos de Recursos Humanos e o quadro de Gerentes de Equipe que dizem respeito ao relacionamento entre os colaboradores, além de como os operadores enxergam essa questão. Conforme os dados apresentados na tabela, nota-se que se destacam dois casos de empresas.

Tabela 4 - Opinião dos Entrevistados conforme o pilar Relacionamento entre colaboradores:

	<b>A – Indústria de material balístico</b>	<b>B – Indústria de bens de consumo</b>	<b>C – Empresa de consultoria</b>	<b>D – Instituição de ensino</b>
<b>Diretor</b>	O relacionamento entre os colaboradores é bom.	O relacionamento entre os colaboradores é bom.	O relacionamento entre os colaboradores é bom.	O relacionamento entre os colaboradores não é o ideal.
<b>RH</b>	O relacionamento entre os colaboradores é bom.	O relacionamento entre os colaboradores é bom.	O relacionamento entre os colaboradores é bom.	O relacionamento entre os colaboradores não é o ideal.
<b>Gerente de Equipe</b>	O relacionamento entre os colaboradores não é o ideal.	O relacionamento entre os colaboradores é bom.	O relacionamento entre os colaboradores é bom.	O relacionamento entre os colaboradores não é o ideal.
<b>Operacional</b>	O relacionamento entre os colaboradores não é o ideal.	O relacionamento entre os colaboradores é bom.	O relacionamento entre os colaboradores é bom.	O relacionamento entre os colaboradores não é o ideal.

Fonte: os Autores

##### 4.4.1. Empresa com as percepções de relacionamento entre colaboradores alinhadas

Através da pesquisa realizada nas empresas de consultoria e indústria de bens de consumo, foi possível notar um alinhamento entre as percepções do relacionamento entre os colaboradores.

O diretor da empresa de consultoria afirma que “todos os funcionários dos mais diferentes níveis hierárquicos têm abertura para falar com a diretoria. Não existe problema na comunicação com a empresa. Qualquer um pode vir na minha sala e dar

alguma sugestão”. Fato que se notou presente também na indústria de bens de consumo, cujo diretor afirma que “há liberdade de comunicação entre todos os departamentos. As reuniões, inclusive, são um fórum de discussão onde os colaboradores podem trazer as suas ideias e reclamações.”

Alinhado ao discurso da diretoria, o funcionário operacional da empresa de consultoria diz que “além da fácil comunicação, os novos funcionários costumam participar de uma integração com os diretores, a fim de apresentar os processos e objetivos da empresa.” O funcionário de nível operacional entrevistado na indústria de bens de consumo alega que “as reuniões são importantes para que as ideias sejam debatidas. É importante apresentar perspectivas diferentes para a resolução de problemas.”

O gerente da empresa de consultoria ressalta que “estabelecer confiança com os membros da equipe é essencial. O melhor cenário possível é aquele onde você pode contar com qualquer um para qualquer coisa, em qualquer momento. Digo que é o melhor cenário pois trabalhamos com clientes que nos obrigam a sermos dinâmicos e flexíveis.

O departamento de recursos humanos da empresa de consultoria coloca que “além do programa de integração com novos funcionários, nos preocupamos muito em promover eventos e encontros para estreitar os laços de relacionamento entre a empresa”. Na empresa de bens de consumo, o responsável pelo departamento de recursos humanos alega que “todo funcionário novo é apresentado aos demais funcionários e conhece todos os departamentos e seus responsáveis. Tal interação é importante para que todos saibam com quem trabalham”.

Os gerentes das duas empresas mostram-se preocupados com as opiniões dos funcionários diante aos problemas e na resolução dos mesmos. Segundo o que afirma o gerente da empresa de consultoria, “a opinião de cada um faz parte de uma solução numa esfera organizacional. Não entendemos que haja resolução de problemas sem a opinião daqueles que conhecem os problemas.” O gerente da empresa de bens de consumo, na mesma linha de raciocínio, afirma que “os colaboradores sempre são estimulados a contribuir com a empresa. Levamos as necessidades de cada um para as reuniões com a diretoria”.

Durante a observação, foi possível notar que na indústria de bens materiais, o gerente fica na mesma sala que os funcionários operacionais, e o ambiente transparece muita comunicação. Fato que pôde ser notado também na empresa de consultoria, onde a equipe inteira fica alocada na mesma sala. O bom relacionamento entre os colaboradores fica evidente no tom de conversa e na forma como interagem.

#### **4.4.2. Empresas com as percepções de relacionamento entre colaboradores desalinhadas**

Através das pesquisas realizadas na instituição de ensino e na indústria de material balístico, foi possível notar que existem diferentes percepções sobre o relacionamento entre os colaboradores.

O diretor da instituição de ensino diz que “na maioria das vezes eu consigo entrar em contato com qualquer pessoa da instituição por telefone. Quando não pelo telefone, consigo pelo e-mail.” Na indústria de materiais balísticos, o diretor afirma que “por mais que eu fique em um setor separado da linha de produção, qualquer funcionário pode chegar até mim para discutir ideias.”

O funcionário da instituição de ensino contradiz o que foi afirmado pelo diretor. Segundo o que diz o funcionário, “para falar com qualquer pessoa é extremamente complicado. O meu superior fica alocado em outro campus, e ele me passa as atividades pelo telefone. Para conseguir falar com ele já é difícil, imagina quando eu tenho um problema que envolve o departamento de recursos humanos. Outra coisa que deixa a gente irritado é a tolerância dos superiores com os erros dos outros. Não estou falando de erros ocasionais, e sim de erros ocasionados por imprudência. É um atrás do outro...”.

Na empresa de material balístico, o funcionário alega que “apesar do chefe dizer estar disponível para debater ideias, nunca vimos espaço para debatermos. Sempre quando discutimos sobre o plano de carreira, ele fala que vai dar um jeito. Mas nunca sai nada”. Questionado sobre a integração de novos funcionários, o funcionário responde: “A única coisa que sempre acontece é o cara chegar e ter que falar pra que time torce. Aí o povo cai matando né”.

O departamento de recursos humanos da instituição de ensino parece conhecer a dificuldade que existe na comunicação entre os departamentos. Segundo o que afirma o responsável pelo setor, “por se tratar de uma instituição com um grande número de funcionários, é realmente complicado atender todas as solicitações e dar um retorno a todos.” Fato que não se faz presente na indústria de material balístico, segundo o que afirma o diretor de recursos humanos. “É possível falar com qualquer um. A empresa tem um baixo número de funcionários, e não existe interferência nas informações.”

Durante as visitas nas empresas, foi possível notar que o relacionamento entre os funcionários do mesmo departamento é cordial e respeitoso. Na indústria de material balístico pôde-se notar que nos intervalos durante o expediente os funcionários de nível operacional se reúnem e trocam ideias sobre assuntos alheios às suas tarefas. Porém, durante a observação foi possível notar que as conversas no telefone entre pessoas de diferentes departamentos tomam um tom mais agressivo e impaciente.

## 5. Considerações finais

O presente trabalho identificou, através da entrevista e observação, os principais fatores do clima organizacional que influenciam na capacidade de criar e inovar das empresas de consultoria, instituição de ensino indústria de material balístico e indústria de bens de consumo.

Foi observado tanto características que eram apontadas pelos colaboradores, como características subjetivas que são percebidas através da observação cautelosa.

Na tabela 5 são apresentados os principais fatores positivos e negativos observados que visam influenciar na capacidade de inovar e criatividade dos colaboradores em todas as esferas.

Tabela 5 - Principais fatores dos Pilares do Trabalho

	Fatores Positivo	Fatores Negativo
Motivação	Bonificações e Plano de Carreira	Falta de apoio por parte da diretoria
Ambiente de Trabalho	Organização e Suporte Técnico eficiente	Desorganização e Falta de ferramentas básicas
Saúde e Bem Estar	Ações pro-saúde e Higiene do ambiente	Barulho e Pressão
Relacionamento entre colaboradores	Liberdade para sugestões de novas ideias	Ineficiência da comunicação

Fonte: os Autores

No pilar de motivação, podemos verificar os principais fatores colocado pelos colaboradores são ações motivacionais de cunho financeiro profissional, como bonificações e plano de carreira.

Nas empresas que trabalham com plano de metas e bonificações, podemos perceber o alto grau de influência dos mesmos na capacidade de inovação e do processo criativo de uma empresa. Em contrapartida, o acúmulo de funções e a ausência de um plano de carreira falta de apoio por parte da diretoria foi o principal fator desmotivador observado.

Em relação ao ambiente de trabalho, a organização, o suporte técnico eficiente e a liberdade para customização do ambiente de trabalho foram os fatores considerados de alta influencia no processo criativo. Contudo, a ausência ou deficiência desses fatores formam os principais problemas levantados pelos funcionários no que se diz respeito ao ambiente de trabalho.

No quesito de Saúde e Bem Estar, medidas que mostravam preocupação com a saúde dos colaboradores foram destaque. Medidas como conscientizações e preocupação com ruídos estavam entre as mais citadas.

A precariedade das ferramentas foi um spectos negativo percebido no trabalho quando a entramos na questão do risco à integridade física do funcionário. Outro fator de destaque foi o barulho que segundo os entrevistados é um fator que prejudica a execução de tarefas e a criatividade.

Quanto ao relacionamento entre colaboradores, o principal fator relacionado ao processo de inovação das empresas é a comunicação, quando tomamos como referência a liberdade para a proposição e discussão de ideias. Onde nota-se a presença de aberturas, os colaboradores sentem-se mais confortáveis para sugerir ideias e seus gestores terem a oportunidade de avaliar diferentes pontos de vista.

Nos casos onde não há essa abertura, nota-se a insatisfação de diversos colaboradores ao respeito, colocando como principal causa da falta de inovação, onde os mesmos não possuem os recursos e nem o acesso para proporem medidas.

Na tabela 6 é apresentada as hipóteses e o resultado da pesquisa realizada.

Tabela 6- Confirmação das Hipóteses

Hipóteses	A – Indústria de material balístico	B – Indústria de bens de consumo	C – Empresa de consultoria	D – Instituição de ensino
Trabalhar sob pressão causa bloqueios criativos.	Confirmada	Confirmada	Inconclusiva	Confirmada
A não divisão física de setores propicia um ambiente organizacional favorável à cooperação e à criatividade.	Confirmada	Inconclusiva	Confirmada	Inconclusiva
A motivação é um fator que tem influência sob a capacidade de um funcionário de criar e inovar.	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada
O barulho no ambiente de trabalho é prejudicial para o desempenho criativo.	Confirmada	Confirmada	Inconclusiva	Confirmada
Ações promovidas pela diretoria como, por exemplo, bonificações e premiações, podem gerar resultados positivos na capacidade de inovação dos colaboradores.	Inconclusiva	Confirmada	Confirmada	Inconclusiva

Fonte: os Autores

Acerca de todo o trabalho desenvolvido, pode-se concluir que pelo fato da maioria dos fatores estarem dentro da fronteira da organização, ou seja, são fatores internos, ações que levam em consideração a motivação, ambiente de trabalho, saúde e bem estar, e o relacionamento entre os colaboradores são fundamentais para que as empresas possam se tornar criativas e inovadoras.

## Referências

ALENCAR, E. M. L. S. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: O desafio da Inovação. RAE, v. 35, n. 6, nov/dez 1995.

CHIAVENATO, I. Administração Geral e Pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. Análise de dados quantitativos e qualitativos: casos aplicados usando o Sphinx. Porto Alegre: Sphinx, 2000.

GOMES, F. V. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. *RAE*. v. 42, n. 2, p. 95-103, 2002.

HON, A. Does Job Creativity Requirement Improve Service Performance? A Multilevel Analysis of Work Stress and Service Environment. *International Journal of Hospitality Management*, v. 35, p. 161-170, 2013.

KALLIATH, T., KALLIATH, P. Changing work environments and employee wellbeing: an introduction. *International Journal of Manpower*, v. 33, n. 7, p.729–737, 2012.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. A. Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, ed. 6, 2011.

LEATHER, P.; BEALE, D.; SULLIVAN, L. Noise, psychosocial stress and their interaction in the workplace. *Journal of Environmental Psychology*, v. 23, p. 213-222, 2003.

McMILLAN, S. M. Interdependence and Conflict. *Mershon International Studies Review*, v. 41, p.33–58, 1997.

SAMPIERI, H. R. et.al. Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill, ed. 3, 2003.

SANTOS, J. N. et al. Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. *Psic. Teor. e Pesq.*, v. 29, n. 1, mar. 2013.

SOUZA, E.L.P. Clima e motivação em uma empresa estatal. *Revista de Administração Pública*, v.22, n. 1, p.14-18, jan./mar.1982.

SVEIBY, K. E. A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VIEIRA, R.; VIEIRA, S. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. *Revista de divulgação técnico-científica do ICPG*, v.1, n. 4, jan./mar. 2004.

VOCÊ S/A. 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar. São Paulo, set. 2013.

WALTER, C. Work environment barriers prohibiting creativity. *Procedia*, v. 40, p. 642-648, 2012.

WARREN, S. Show me how it feels to work here: using photography to research organizational aesthetics. *Ephemera: Theory and Politics in Organizations*, v. 2, n. 3, p. 224-245, 2002.

YAAKOB, S.B; KAWATA, S. Workers' placement in an industrial environment. *Fuzzy Sets and Systems* v. 106, p. 289-297, 1996.