

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO

ANDRÉ OLIVEIRA DE SANTANA

**OS ESTÍMULOS E AS BARREIRAS AO DESENVOLVIMENTO DA  
CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL: O CASO DA EMPRESA JUNIOR DE  
ADMINISTRAÇÃO - UFPB**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

JOÃO PESSOA – PB

2013

ANDRÉ DE OLIVEIRA SANTANA

**OS ESTÍMULOS E BARREIRAS AO DESENVOLVIMENTO DA CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL: O CASO DA EMPRESA JUNIOR DE ADMINISTRAÇÃO - UFPB.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do SESA – Serviço de Estágio Supervisionado em Administração do Curso de Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Kellen Coelho

JOÃO PESSOA- PB

2013

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

S232e Santana, André de Oliveira.

Os estímulos e barreiras ao desenvolvimento da criatividade organizacional: o caso da Empresa Júnior de Administração./ André de Oliveira Santana. – João Pessoa: UFPB, 2013.

62f.:il.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>a</sup> Kellen Coelho  
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Potencial criativo. 2. Criatividade. 3. Empresa Júnior. 4. Movimento Empresa Juniores. 5. Estímulos e barreiras. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 005.322(81)(043.2)

ANDRÉ OLIVEIRA DE SANTANA

**OS ESTÍMULOS E AS BARREIRAS AO DESENVOLVIMENTO DA  
CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL: O CASO DA EMPRESA JUNIOR DE  
ADMINISTRAÇÃO - UFPB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Banca Examinadora

Prof<sup>a</sup>. Dra. Kellen da Silva Coelho  
Orientadora

Prf<sup>a</sup>. Dra. Katya Aires  
Examinador (a)

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, por ter me concedido o dom da vida e por ter me dado condições, força e sabedoria para vencer esta etapa. Além disso, por me conceder graças tão grandes todos os dias.

A toda a minha família, por ter sido base de tudo, construção do meu caráter e da minha consciência, por ser meu apoio em quaisquer momentos difíceis e comungar das minhas alegrias. Meus pais que admiro muito, minhas irmãs, meu irmão, os amo e sempre os amarei.

À minha professora orientadora, mestre dedicada e paciente, Doutora Kellen da Silva Coelho, por ter me acompanhado nessa jornada e ter sido para mim, em todos os momentos, exemplo de dedicação, comprometimento, ética e competência.

À minha namorada, Nayara Rodrigues Silva, por me ajudar sempre, por me amar, e estar comigo em quaisquer momentos.

À EJA Consultoria, por ter sido um marco em minha trajetória profissional, me dando preparação e conhecimento. Também a todos os membros que a compunham no momento desta pesquisa, pois a mim dispuseram tempo e auxílio, sem os quais seria impossível finalizar este projeto.

Aos meus amigos Cássio Pereira, Kaynan Mariz e Matheus Dias pela amizade que construímos, recheada de companheirismo e dedicação que me concederam grande aprendizado e crescimento profissional e pessoal.

Aos meus amigos Ana Claudia Rossi e Vinicius Paiva, que me concederam auxílios importantes para que este trabalho pudesse ser finalizado.

Por fim, a todos que de algum modo me auxiliaram a chegar até este momento.

## RESUMO

Levando em conta o contexto empresarial atual, em que as mudanças ocorrem em grande velocidade e no qual cada vez mais a capacidade de adaptação e inovação definem a sobrevivência das organizações, temos um crescimento significativo no interesse, dentro das empresas, em compreender os processos criativos e de que forma eles podem ser controlados e geridos. Neste contexto, este estudo objetivou analisar a gestão do potencial criativo na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba, a fim de apontar barreiras e estímulos à criatividade. O referencial teórico abordou os temas potencial criativo, criatividade nas organizações e Movimento de Empresas Juniores. A pesquisa, de caráter exploratório, se define como um estudo de caso qualitativo e foi realizada com membros efetivos da organização – selecionados levando em consideração os seus cargos e o tempo de atuação –, através de entrevistas com roteiro semiestruturado que posteriormente foram transcritas de forma literal, para garantir a riqueza de detalhes e a confiabilidade da pesquisa. Para a análise foram criadas doze categorias temáticas fundamentadas nas barreiras e estímulos à criatividade, resgatadas da literatura. Os resultados permitiram concluir que a organização possui uma preocupação direta com a temática e que dentre os aspectos analisados vários foram apontados como estimulantes, como, por exemplo, o bom relacionamento entre os membros, o fluxo de informações bem definido, autonomia e liberdade nas funções, suporte organizacional, dentre outros. Alguns pontos também foram apontados como atuais inibidores e merecem atenção, como a falta de espaço físico adequado, os altos níveis de barulho, a indefinição de metas e a falta de treinamentos. A pesquisa ainda deixa margem para diversas outras abordagens, tais como o estudo da mesma temática em empresas de diferentes portes ou de diferentes características, bem como a realização do estudo em outras empresas juniores, tanto para corroborar com a presente pesquisa, quanto para vislumbrar outras realidades e perspectivas.

**Palavras-chave:** Potencial criativo. Criatividade. Empresa Júnior. Movimento de empresas juniores. Estímulos e barreiras.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>9</b>  |
| 1.1 Tema e problema de pesquisa.....  | 9         |
| 1.2 Perguntas de pesquisa.....  | 10        |
| 1.3 Objetivos da pesquisa.....  | 10        |
| 1.3.1 Objetivo geral.....   | 11        |
| 1.3.2 Objetivos específicos.....  | 11        |
| 1.4 Justificativa da pesquisa.....  | 11        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>   | <b>15</b> |
| 2.1 O potencial criativo.....   | 15        |
| 2.2 A criatividade nas organizações.....  | 17        |
| 2.2.1 A gestão do potencial criativo nas organizações.....                      | 19        |
| 2.3 O movimento de empresas juniores.....                                       | 27        |
| 2.3.1 O movimento de empresas juniores no Brasil.....                           | 27        |
| 2.3.2 Empresas juniores e IES.....  | 28        |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>                                       | <b>33</b> |
| 3.1 Caracterização da pesquisa.....   | 33        |
| 3.2 População da amostra.....   | 34        |
| 3.3 Tratar dos dados secundários e primários utilizados na elaboração pesquisa. | 35        |
| <b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>  | <b>37</b> |
| 4.1 A Empresa Júnior de Administração.....                                      | 37        |
| 4.2 Criatividade na EJA.....  | 38        |
| 4.3 As barreiras e estímulos a criatividade.....                                | 39        |
| 4.3.1 Ambiente físico.....  | 39        |
| 4.3.2 Comunicação e fluxo de informações.....                                   | 40        |
| 4.3.3 Características da tarefa.....  | 41        |
| 4.3.4 Estrutura organizacional.....   | 42        |
| 4.3.5 Liberdade e autonomia.....  | 4         |
| 4.3.6 Participação.....   | 44        |
| 4.3.7 Salários e benefícios.....  | 45        |

|   |        |
|---|--------|
| 4.3.8 Características da chefia.....                | 46     |
| 4.3.9 Relacionamento entre membros.....             | 47     |
| 4.3.10 Suporte organizacional.....                  | 48     |
| 4.3.11 Política de treinamentos.....                | 49     |
| 4.3.12 Desenvolvimento pessoal da criatividade..... | 50     |
| <br>5 CONCLUSÃO.....                                | <br>52 |
| 5.1 Limitações da pesquisa.....                     | 54     |
| 5.2 Sugestões para novas pesquisas futuras.....     | 54     |
| <br>REFERÊNCIAS.....                                | <br>56 |
| APÊNDICE A.....                                     | 61     |



## **1 INTRODUÇÃO**

A presente introdução tem o objetivo de situar o leitor quanto ao contexto, a problemática, os objetivos e a importância da pesquisa. A explanação será realizada em três divisões, começando pelo contexto que leva à delimitação do tema. Após, serão expostos os objetivos gerais e específicos, com o intuito de direcionar os esforços do estudo. Para finalizar, será justificada a necessidade deste estudo.

### **1.1 Tema e problema de pesquisa**

Dentro do contexto empresarial, a mudança vem se tornando a regra e não a exceção (ALENCAR, 1996). As transformações têm requerido o desenvolvimento de novas formas de estrutura organizacional e gerenciamento que possibilitem tomadas de decisões mais rápidas e sistêmicas, não permitindo que estas estejam arraigadas em regras preestabelecidas. As necessidades de mudança são, na maioria das vezes, evitadas e superadas quando a empresa sabe se utilizar da capacidade criativa de seus integrantes e buscar o referido conhecimento de todas as partes, tanto nos cargos de maior liderança quanto nos mais operacionais.

Na análise da literatura a respeito do potencial criativo nas organizações, percebe-se que há uma forte tendência dos autores em acreditar que a criatividade seja um fator essencial às empresas contemporâneas. Assim, os focos de diferenciação organizacional deixam de ser o maquinário e a tecnologia e passam a ser a utilização do seu potencial humano, uma vez que é este que dota a organização de tecnologia e promove a inovação.

Nesta linha de raciocínio, é necessário abdicar-se de meros ditames em favor de um imperativo de criatividade e compreender formas de gerenciamento do potencial criativo com vistas a estimular esta perspectiva. São muitas as dúvidas que ainda pairam na reflexão sobre o que é e como surge a criatividade. Por muito tempo acreditou-se que a criatividade era um estado de inspiração divina. Outros criam tratar-se de um dom possuído apenas por alguns poucos eleitos. Contudo, faz-se primordial investigar o que de fato propicia um pensar criativo.

Diante do interesse por este assunto, buscou-se identificar uma organização que supostamente desenvolva seu potencial de criatividade significativamente, em favor do cumprimento de suas atividades e possíveis inovações no contexto do trabalho. Assim, optou-se por desenvolver um estudo na Empresa Júnior de Administração, da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), associação civil sem fins lucrativos e que tem como missão institucional “Lapidar jovens talentos oferecendo experiência de mercado através de soluções

organizacionais que gerem resultados para os nossos clientes”. Trata-se de uma empresa composta e gerida exclusivamente por alunos do curso superior de Administração da Universidade Federal da Paraíba, que realiza serviços de consultoria em gestão com qualidade e a baixo custo para todo o mercado paraibano, através dos quais, juntamente com as atividades internas e a relação com o movimento de empresas juniores (MEJ), tem como objetivo gerar conhecimento e preparação profissional para os seus componentes.

Definiu-se, portanto, o seguinte problema de pesquisa: **como é gerido o potencial criativo na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba?**

## **1.2 Perguntas de pesquisa**

Para que o problema de pesquisa seja respondido, foram delimitadas as seguintes perguntas:

- Quais são as formas organizacionais favoráveis ao desenvolvimento do potencial criativo na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba?
- Quais são as formas organizacionais desfavoráveis ao desenvolvimento do potencial criativo na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba?
- Quais ações podem ser sugeridas em favor da potencialização da criatividade na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba?

## **1.3 Objetivos da pesquisa**

Frente ao problema e às perguntas de pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

### **1.3.1 Objetivo geral**

O objetivo primordial deste estudo é analisar a gestão do potencial criativo da Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Em termos específicos, os objetivos são:

- descrever as formas organizacionais favoráveis ao desenvolvimento do potencial criativo na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba;

- relatar as formas organizacionais desfavoráveis ao desenvolvimento do potencial criativo na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba;
- sugerir ações em favor da potencialização da criatividade na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba.

#### **1.4 Justificativa da pesquisa**

O presente estudo justifica-se pelo fato de que a análise da gestão do potencial criativo no âmbito empresarial, além de ser um tema de bastante interesse da comunidade acadêmica, possui grande aplicabilidade e importância para o desenvolvimento das organizações e do mercado como um todo.

A escolha pelo tipo de organização está diretamente ligada ao objetivo da pesquisa, pois sendo o foco principal da Empresa Júnior lapidar o talento de seus membros fazendo com que estes desenvolvam aptidões e qualidades através de experiências com o mercado e vivência no âmbito organizacional, deve ser concomitante a idéia de gerir o seu potencial criativo e, assim, potencializar o almejado crescimento profissional.

Além disso, o conhecimento gerado a partir desta pesquisa tornará possível à empresa entender os aspectos que afetam favorável ou desfavoravelmente a criatividade em seu ambiente organizacional, bem como identificar oportunidades de melhoria para o seu cenário. Isso é fundamental para que a empresa cresça como organização, pois contará, então, com subsídios para melhorar os seus processos e se tornar cada vez mais competitiva.

Em relação à importância desta pesquisa para o autor, pode-se dizer que o tema pesquisado foi propositadamente escolhido, pois tende a trazer potenciais benesses tanto em termos de conhecimento quanto em formação profissional. Além de ser bastante atual, é tema interessante no contexto organizacional e de mercado, o que resultará em um estudo será de grande valia como complemento e aprimoramento do que foi visto durante a formação na academia.

Atrair o tema de grande relevância com sua aplicação em âmbito empresarial foi uma escolha premeditada na busca de um ganho também com relação ao lado profissional, pois assim este pesquisador se propõe não apenas a buscar o entendimento teórico, mas, também, a adentrar na realidade de uma organização e aplicar tais conhecimentos com a finalidade de obter o conhecimento também em cunho mais prático.

Ao se avaliar o retorno para a sociedade, a contribuição deste estudo configura-se de forma indireta, já que ao desenvolvermos a capacidade criativa de uma empresa estaremos, ao mesmo tempo, formando cidadãos mais criativos. Pois como sabemos o ser humano é produto

das influências que sofre do meio e as experiências de um ambiente o formam não só em relação àquela realidade, mas o influenciam de uma forma geral em todas as outras. Se encontrarmos, pois, meios de potencializar a sua criatividade no âmbito organizacional, geraremos para o meio social um indivíduo mais criativo e voltado à inovação.

Tratando-se da contribuição à comunidade científica, constata-se que o presente estudo se propõe a analisar a gestão da criatividade em um contexto bastante singular e de características bem diferentes das existentes na literatura, podendo, portanto, ajudar a comunidade científica no que diz respeito à esta nova perspectiva. Além disso, abrirá margem para que os resultados e experiências coletadas possam servir de base ou fonte para outros estudos.

Os resultados obtidos neste trabalho poderão ser utilizados para servir de comparativos a novos estudos sobre o mesmo tema, como, por exemplo, a mesma perspectiva ser abordada em outra organização do tipo Empresa Júnior para que se possa confirmar ou apontar disparidades entre elas.

Para a instituição, Universidade Federal da Paraíba, e em específico para seu curso de Administração, este trabalho trará uma contribuição significativa, pois todos os resultados dele obtidos poderão ser diretamente utilizados em prol de sua comunidade acadêmica, visto que no objeto de estudo está a Empresa Júnior de Administração da UFPB.

Empresas juniores não carregam o nome de suas instituições à toa. Como surgem a partir da associação, entre alunos, de um ou mais cursos da mesma instituição de ensino superior, carregam consigo o nome desta. Sua importância é reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC) e universidades, sendo consideradas parte importante dos programas pedagógicos como atividades extracurriculares que servem, inclusive, para medir a qualidade dos cursos.

Quando se afirma que toda a comunidade acadêmica está diretamente envolvida com os processos de mudança dentro desse tipo de organização, alude-se ao fato de que, nela, as relações não se dão apenas no sentido EJ (Empresa Júnior)-mercado, mas também em vários outros: EJ-corpo docente, EJ-instituição de ensino, EJ-corpo discente, EJ-sociedade. Exemplo disso é o apoio dos professores que servem como orientadores nos serviços de consultoria prestados ao mercado, o que garante a tais serviços o aumento na qualidade e, por outro lado, o estreitamento no relacionamento com o corpo discente através de atividades como treinamentos, feiras de conhecimento, palestras, *workshops* e outros eventos do tipo, promovendo conhecimento e aumentando a visibilidade da empresa, o que consequentemente despertará em outros alunos o interesse de ingressar na organização. O presente estudo,

portanto, ao promover mudanças na organização estará também promovendo uma contribuição para a instituição como um todo.

A oportunidade de desenvolver este trabalho se deu pelo fato deste pesquisador ser um ex-membro da Empresa Júnior de Administração da UFPB e, à época, ter percebido que não havia na empresa uma preocupação direta com o tema estudado. A experiência permitiu um acesso maior às informações e consequente aprofundamento na investigação, o que se mostrou muito útil para a obtenção dos resultados.

Aliando a perspectiva da utilização de um tema interessante em um contexto geral e de estudo, bem como o desejo de gerar para a organização um retorno positivo no que diz respeito à melhoria em seu desempenho organizacional através da utilização dos resultados – desejo advindo da vontade deste pesquisador de retribuir os ganhos obtidos na experiência passada –, surgiu a oportunidade de realizar o presente estudo.

As empresas juniores possuem uma natureza completamente diferente das empresas dentro do mercado que prestam consultoria (conhecidas como “consultoria sênior”), pois se enquadram no terceiro setor e não possuem fins lucrativos – sua finalidade é o crescimento profissional dos seus membros através da busca pelo conhecimento. Tais pontos nos levam a observar um universo rico de particularidades, o que é muito interessante para se desenvolver uma pesquisa.

Além de promover o crescimento profissional dos seus membros através da busca pelo conhecimento, uma empresa júnior pode prestar um serviço de qualidade ao mercado. Assim, temos mais uma ferramenta que auxiliará a organização neste sentido, pois ao incentivar o aumento do nível de criatividade dos seus membros estará lhes proporcionando uma experiência e aprendizado de fundamental importância para quaisquer profissionais atualmente, bem como melhorará seus processos internos e, por consequência, a qualidade dos seus serviços.

O tema ora estudado sempre despertou interesse na humanidade de um modo geral, sendo, portanto, explorado muitas vezes. O ramo pioneiro no estudo sobre a criatividade foi a Psicologia, tentando entender de que forma o ser humano realizava esse tipo de feito, dando enfoque à visão de que a criatividade advinha do próprio ser humano. Logo após, através de diversas outras análises, o conceito de criatividade foi se moldando, sendo entendido como algo que sofre influência de vários fatores. A partir dessa premissa chegamos, enfim, ao estudo da criatividade no âmbito empresarial.

O presente trabalho visa realizar uma análise dentro do ambiente organizacional de uma empresa júnior, a partir do conhecimento atual sobre os aspectos influenciadores do

potencial criativo no ambiente corporativo, buscando entender esse aspecto dentro da referida empresa, bem como apontar possíveis melhorias. A originalidade deste estudo está no fato de que seu objeto é um universo que ainda não sofreu exploração. A Empresa Júnior de Administração da UFPB foi pouco explorada como objeto de pesquisa e nunca atentou para aspectos em seu ambiente organizacional que pudessem estar ou não influenciando a gestão da criatividade. Além disso, desconhece formas de realizar uma autoanálise sobre esse aspecto.

Por fim podemos acrescentar que essa pesquisa se propõe não simplesmente a gerar conhecimentos e benesses ao próprio pesquisador, mas, também, tem a intenção de influenciar positivamente outras partes, como sociedade, comunidade acadêmica e empresa objeto de pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A respeito do conceito de criatividade, Ostrower (1977) afirma que esta é um atributo inerente ao ser humano, cuja realização é uma de nossas necessidades básicas. Acrescenta que possuímos tanto esse potencial advindo da expressão de um ser único, quanto de um ser que está exposto às adversidades do meio em que está inserido. Em complemento, Corpley (1999) cita que vários pesquisadores acreditam que a criatividade está presente em todos nós enquanto potencial, podendo emergir espontaneamente desde que não seja inibida ou bloqueada.

Em 1950, quando surgiu o interesse pelo tema, já existiam mais de cem definições diferentes para “criatividade” na literatura. Alencar (1998) contribuiu ao reunir diversos desses conceitos e denominar a criatividade como sendo "o processo que resulta na emergência de um novo produto (bem ou serviço), aceito como útil, satisfatório e/ou de valor por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo" (ALENCAR, 1998, p. 15).

Como podemos perceber, além da criatividade não estar restrita a alguns poucos seres humanos, ela também é produto da relação que o indivíduo tem com o meio, ou seja, pode ser estimulada ou, em contrapartida, inibida, devido a barreiras ou estímulos que venha a sofrer. Sob a perspectiva empresarial, podemos rapidamente entender que seria de grande valia para as organizações conhecer quais as principais formas de estimular o pensamento criativo, bem como se cientificarem das possíveis falhas organizacionais que venham a inibi-lo.

### 2.1 O potencial criativo

O homem sempre foi o único ser capaz de transformar os recursos encontrados na natureza em produtos, em outros recursos e em ferramentas para auxiliar no seu desenvolvimento ou no desenvolvimento da sociedade, o que significa dizer que além de fazedor o homem é transformador. O potencial de criar está diretamente ligado à capacidade de compreender, relacionar, ordenar e dar significado às coisas. Hoje em dia o potencial de criação está cada vez mais importante para o desenvolvimento, pois o cenário que vivenciamos é de constantes mudanças, instabilidade, acúmulo de informações e tecnologia (GURGEL, 2006).

Ao buscarmos uma definição para criatividade constamos que o vocábulo advém do latim *creare*, que significa criar, fazer e elaborar. Sua definição, tal como é exposta, nos remete à reflexão de que esse conceito está diretamente ligado ao sentido de capacidade,

habilidade ou qualidade da pessoa que realiza. Assim, criar está diretamente ligado à capacidade da pessoa criativa (FIGUEIREDO, 2009).

O entendimento do potencial criativo que é intrínseco ao ser humano e está diretamente relacionado a todos os aspectos que dizem respeito à formação do pensamento. No entanto, conforme Ostrower (1997) ensina, os três principais aspectos que fazem parte da formação do potencial criativo são:

1. **Sensibilidade** – O processo de criação tem ligação direta com a nossa intuição e, portanto, com a nossa sensibilidade. A sensibilidade é uma característica fundamental para a existência de todos os seres, pois é através dela que estes conseguem captar estímulos na natureza e reagir, sendo esta reação a força propulsora da sobrevivência e adaptação das espécies. Mas, entre os seres, o humano é capacitado de uma sensibilidade mais aguçada que os outros. Mesmo que a maioria das nossas reações sejam involuntárias a estímulos da natureza, outras chegam de forma entendível. É a chamada “percepção”, que faz parte do nosso intelecto e nos permite compreender o que aprendemos, refletir e conjecturar perante o que sentimos da natureza;
2. **Cultura** – A cultura é fator chave para que o homem se desenvolva como ser criativo. É o aprendizado adquirido em um grupo de convívio, seja ele físico ou intelectual, possível de ser transmitido às gerações futuras. É através de uma análise histórica que compreendemos o surgimento do homem e o paralelo com a cultura. Mesmo que não seja ainda claro quais foram exatamente as formas de convívio inicialmente, é de conhecimento comum que o desenvolvimento da humanidade e principalmente a sua sobrevivência se deu através do convívio coletivo, no desenvolvimento de uma cultura. Mesmo que de forma rudimentar, o conhecimento do uso de ferramentas, da utilização do fogo e de outros meios de sobrevivência era passado para as gerações subsequentes. A cultura, portanto, permite ao homem adquirir conhecimentos já advindos de um processo histórico de evolução, tornando capaz ampliar e/ou melhorar os meios e as matérias, com o que ficam cada vez maiores as possibilidades de criação;
3. **Consciência** – O homem é dotado da capacidade de pensar sobre o meio e pensar sobre si. Unindo as sensações percebidas no momento do ato e as concepções



adquiridas da cultura, o homem usa a consciência para refletir sobre si e sobre a própria ação. Com isso, surge o agir. O agir do ser humano no âmbito das três vertentes – sensível, cultural e consciente – pode ser sempre um ato criativo.

De acordo com Alencar e Fleith (2003), durante o processo de construção do conhecimento sobre criatividade na óptica da Psicologia, muito se deve às teorias psicanalíticas, da Gestalt e da Psicologia Humanística no que diz respeito à atribuição do surgimento da criatividade, tendo em vista que o inconsciente é considerado seu local de origem para a teoria psicanalista. Já para a neopsicanalista, a criatividade seria um atributo do pré-consciente. A Gestalt deu um importante início aos estudos sobre *insights*, até hoje estudados e analisados no contexto criativo. Por fim, os humanistas contribuíram na busca pelas condições necessárias ao desenvolvimento da criatividade. As autoras concluem que todas as teorias convergiam na perspectiva de que o ser humano busca a autorrealização e tem, neste aspecto, a força propulsora para o desenvolvimento da criatividade; entretanto, ainda é fundamental o desenvolvimento de aspectos no ambiente para estimular o desenvolvimento do potencial criativo.

Phellipe (2007) afirma que a educação para o pensamento criativo é o primeiro passo para a melhora do nível de inovação nas empresas. Trata-se de uma forte arma estratégica de sobrevivência na selva da competição.

## **2.2 A criatividade nas organizações**

O fenômeno da criatividade há muito tem despertado a atenção de teóricos e profissionais que se dedicam ao estudo do ambiente organizacional como um todo, devido a necessidade das empresas buscarem novas perspectivas e soluções para os problemas emergentes, bem como a necessidade de captar novos profissionais que forneçam ideias para situações e problemas aos quais estão inseridos diariamente. Portanto, nos dias de hoje a criatividade tem sido tratada como um elemento quase obrigatório para a estratégia das organizações (BRUNO-FARIA *et al*, 2007).

Tal idéia é reforçada na literatura por diversos autores, a exemplo de Alencar (1996), que explica que as organizações precisam se posicionar frente a um mercado extremamente competitivo e de frequentes mudanças. razão pela qual tentam se manter em uma corrente contínua de inovação através da captação de pessoas criativas e do estabelecimento de uma cultura organizacional que possibilite a utilização dos recursos disponíveis ao desenvolvimento de aspectos para a inovação.

Para melhor compreensão do assunto, é importante esclarecer uma coincidência comum na revisão literária do tema. Ao estudar a criatividade nos deparamos com diversas terminologias correlatas, mas a principal delas é a inovação, sendo esta muitas vezes tida como um sinônimo, principalmente quando estamos falando neste âmbito organizacional, fato que é contestado e explicado por autores como Amorim e Frederico (2008), que as diferenciam como sendo “a primeira a geração de idéias (por meio de conceitos, teorias e processos que se apresentam ao longo da história), e a segunda é a prática, fazer, a implementação das idéias geradas pela criatividade”. Alencar (1996) acrescenta ainda que a criatividade pode ser vista como um atributo advindo do indivíduo e, a inovação, como uma prática desenvolvida pelas organizações.

A inovação é alcançada através do desenvolvimento do pensar/agir criativo dos indivíduos da organização. Quando os espaços necessários ao desenvolvimento da criatividade são gerados, a inovação surge como resultado (SOUSA, 2007).

Entendendo que o fator criatividade gera à organização o desenvolvimento de inovação e por conseguinte o desenvolvimento de um diferencial competitivo, Pinheiro e Pinheiro (2006) citam que a necessidade de investir em criatividade é advinda da busca comum das empresas em alcançar níveis de eficiência elevados, sendo a importância deste investimento justificada pela capacidade de gerar vantagens estratégicas de longa duração e de difícil reprodução.

Pereira *et al* (1999) acrescentam ainda que as organizações que chegam ao patamar de inserir a criatividade dentro da sua política e do seu contexto organizacional, possuem a sua missão em uma diretriz maior. Elas compreendem o ambiente em que estão inseridas e respondem criativamente às mudanças. Resumem o conceito de diversos autores ao definirem uma organização criativa como sendo,

[...] aquela que consegue reinventar seus modos de atuação, mantém-se atualizada e motivada, consegue mudar rapidamente quando necessário, e também propicia um ambiente onde as pessoas da organização desenvolvem habilidades e conhecimentos inovadores. (PEREIRA *et al*, 1999, p. 05)

De acordo com os autores expostos, além da necessidade iminente de as empresas se tornarem criativas, a única maneira possível para elas alcançarem este patamar é estimulando seus colaboradores e propiciando a eles um ambiente em que a criatividade possa ser desenvolvida, haja vista que criatividade gera inovação e, por fim, gera um diferencial competitivo, razão pela qual é fundamental que as empresas façam um gerenciamento do seu potencial criativo.

### 2.2.1 A gestão do potencial criativo nas organizações

Na constante busca pelo sucesso empresarial, em que as tendências estruturais das empresas procuram se adequar às regras do mercado de forma rápida e dinâmica, temos o desenvolvimento da criatividade como fator-chave (SOUSA, 2007). Mas desenvolver a criatividade nas organizações não é algo simples, com uma fórmula exata a ser seguida, como ensinam Pereira *et al* (1999, p. 05) ao afirmarem que essa prática “deve ser estimulada pelos dirigentes gerando um ambiente criativo, onde a expressão e a vontade de buscar soluções incorpora-se como uma constante”.

Para Nakano (*apud* CORPLEY, 1999) todos os seres humanos possuem, inerente a eles, a capacidade de criar. A criatividade existe ao menos como potencial, podendo aflorar desde que não encontre barreiras ou seja bloqueada. O ambiente organizacional é dotado de diversos elementos e variáveis que interferem diretamente no desenvolvimento do potencial criativo dos seus colaboradores. Portanto, gerir o potencial criativo em uma organização é trabalhar com práticas, culturas, estímulos e um ambiente favorável ao desenvolvimento da criatividade (ALENCAR, 1996).

Mesmo sendo perceptível, de acordo com os autores citados, a importância da gestão do potencial criativo para as organizações – dado o seu papel decisivo no que diz respeito a lidar com o cenário de constantes mudanças, incertezas e de instabilidade na qual estão inseridas, bem como promover a inovação –, tem sido observado que muitas delas tendem a deixar de lado potenciais como criatividade e iniciativa, e, em vez disso, estimulam a dependência e a passividade (ALENCAR, 1998).

Diante disso fica perceptível a dificuldade em se introduzir a inovação no contexto organizacional. As empresas devem alinhar práticas, clima organizacional, e desenvolver o potencial individual dos seus colaboradores. De acordo com Pinheiro e Pinheiro (2006, p. 09), “Gerir a criatividade significa investir, hoje, na possibilidade de futuro que melhor sintetize os louros e temores do contexto em que se encontra. Gerir a inovação, por fim, significa, então, moderar o impacto das diferentes lógicas em um mesmo projeto”.

Entende-se então que a organização que visa estimular a criatividade no seu contexto organizacional deve entender que os indivíduos que a compõem são a sua capacidade criativa, ou seja, a capacidade criativa da empresa como um todo se resume ao somatório das capacidades individuais dos seus colaboradores. Portanto, o clima no ambiente organizacional deve, levando em consideração este fator, ser favorável ao desenvolvimento específico de

habilidades (WAGNER, 2008). De acordo com a autora, desenvolver o potencial criativo é, além de pensar em fatores físicos, gerir pessoas.

De acordo com Alencar (1996) a origem da inovação está nas ideias criativas dos indivíduos da organização, que ao serem adotadas, implementadas e introduzidas em resposta a algum problema percebido, gerará o que chamamos de inovação organizacional. A autora acrescenta que existem elementos que também são importantes para que isso se torne realidade, como podemos observar na figura 1:

**Figura 1:** fatores determinantes para a inovação.



**Figura 2.1** Fatores necessários à inovação.

Fonte: livro “A gerência da criatividade”, Alencar (1996).

Percebe-se então que os autores de modo geral possuem opiniões convergentes no que diz respeito ao modo como as organizações devem enxergar o fator criatividade. Essa lógica predominante na concepção do tema pode ser explicada por Wagner (2008, p. 44) quando cita que

[...] para que o indivíduo possa expressar sua criatividade uma série de fatores sociais, pessoais e do próprio ambiente organizacional são importantes, impactando diretamente na produção de ideias criativas. As condições ambientais ou externas à pessoa criativa farão germinar e desenvolver as condições internas ao indivíduo. (WAGNER, 2008, p. 44)

No que diz respeito aos aspectos ligados ao indivíduo, Alencar (1998) comenta que as diversas pesquisas até o momento apontam que, além da influência existente no sentido organização-indivíduo, também existem variáveis ligadas ao indivíduo que interferem no

contexto organizacional, bem como existem ainda elementos de influência externos ao contexto organizacional, que são os fatores de ordem sociocultural como as normas e valores da sociedade, sendo estes fatores auxiliares no processo de desenvolvimento e cultivo da criatividade ou, até mesmo, inibidores.

Quanto às **características pessoais que fomentam o desenvolvimento da criatividade**, Gurgel (*apud* TERRA, 2000) comenta que são encontrados diversos estudos que procuram associar características do indivíduo ao seu potencial criativo, sendo as mais comuns delas: humor, originalidade, inteligência acima da média, motivação intrínseca, determinação para o êxito, e inconformismo.

Por sua vez, Alencar (1998) comenta que o estudo dessas características há muito tem mobilizado a Psicologia, pois em um dado momento, ao estudar a estrutura do intelecto, a ciência se deparou com o conceito de “pensamento divergente”. Ainda sobre o estudo dessas características, a autora, citando Amabile (1993), elenca uma série das que influenciam o desenvolvimento da criatividade no indivíduo, como podemos observar a seguir no quadro 1:

**Quadro 1:** características individuais da criatividade.

|                          |               | FATORES                             | DESCRIÇÃO   |
|--------------------------|---------------|-------------------------------------|---|
| CARACTERÍSTICAS PESSOAIS | Negativamente | Falta de motivação                  | O desinteresse pelo trabalho ao qual está envolvido e o descomprometimento com a organização no geral.  |
|                          |               | Falta de Habilidades ou experiência | A falta de capacitação, conhecimento e experiência, ou ainda, a limitação dos mesmos, geram uma queda na qualidade de realização das funções.   |
|                          |               | Inflexibilidade                     | A pouca disposição a mudanças, a dificuldade de mudar opiniões e/ou preconceitos.   |
|                          |               | Socialmente despreparada            | Dificuldade de interação com outros indivíduos, de se relacionar, expor e captar idéias, bem como de desenvolver procedimentos em equipe.   |
|                          | Positivamente | Traços de personalidade             | Características como independência de pensamentos e ações, flexibilidade, iniciativa, autoconfiança, disposição para correr riscos, ou seja, coragem e por fim consciência para aprender com os próprios erros. |
|                          |               | Automotivação                       | A capacidade de se auto motivar, de estabelecer parâmetros a si e ser apaixonada em suas atividades.  |
|                          |               | Habilidades cognitivas especiais    | O raciocínio analítico, crítico e o pensamento divergente sobre a realização das suas atividades.   |
|                          |               | Preparação para a área              | A abrangência do conhecimento e a experiência são fundamentais para o aumento das chances de gerar ações e pensamentos criativos.   |
|                          |               | Habilidades grupais                 | A facilidade de se relacionar, trocar idéias e discutir sobre novas proposições são fundamentais, tanto quanto o isolamento e reflexão.   |

**Fonte:** elaboração própria com base em Alencar (1998).

Bruno-Faria *et al* (2007, p. 06) corroboram com o assunto afirmando que:

A caracterização em traços parece ser muito difícil de ser realizada, pois embora existam aspectos comuns aos indivíduos que se sobressaem por suas produções criativas, tais como iniciativa, o gostar do que faz, o não ter medo de errar, o correr riscos, confiança em si mesmo, flexibilidade de pensamento, cada vez mais esta lista

se amplia. Percebe-se que não se consegue delimitar um perfil único do indivíduo criativo. (BRUNO-FARIA *et al*, 2007, p. 06)

Além das características pessoais que levam o indivíduo a desenvolver ou reprimir a sua criatividade, temos **a influência direta da cultura no desenvolvimento da criatividade**. De acordo com Ostrower (1977), o homem é por natureza um ser cultural e ao agir ele o faz apoiado e influenciado por essa cultura, entendendo-se por cultura as formas com que os indivíduos de um grupo se relacionam, se comunicam e agem, cujos aprendizados e conhecimentos podem ser transmitidos às gerações futuras através de simbologias.

Alencar (1998) comenta que a criatividade está diretamente relacionada à forma como é vista, ou seja, em diversos momentos da História grandes descobertas e feitos foram rejeitados ou ignorados para que, no futuro, em um contexto diferente, fossem reverenciadas e tidas como de extrema importância.

Entende-se assim que a criatividade e sua expressão sofrem influências diversas e seu surgimento depende tanto do contexto social em que está inserido, quanto das características do indivíduo. Por fim, temos a influência direta das organizações, deixado por último por se tratar do tema da presente pesquisa.

No que diz respeito aos **aspectos dentro da organização** vários autores buscam identificar elementos tanto positivos quanto negativos, pois para desenvolver a criatividade nas organizações é necessário, como vimos no início, desenvolver um clima favorável. Para tanto, é fundamental conhecer os dois tipos de aspectos a fim de estimular aqueles facilitadores e diminuir ou impedir o aparecimento de barreiras ao desenvolvimento da criatividade.

Parolin e Albuquerque (2004) comentam que vários são os aspectos que afetam diretamente o desenvolvimento da criatividade dentro de uma organização e para que estes sejam geridos são necessárias práticas gerenciais e um direcionamento na cultura da empresa. Neste sentido, Alencar (*apud* HILL; AMABILE, 1993) elenca seis diferentes categorias de práticas que estimulam a criatividade: liberdade, recursos, desafios, características dos grupos, e encorajamento pelos superiores e seu apoio.

Ao desenvolver um estudo sobre o tema, Crespo (2004, p. 97) elencou 14 indicadores que mensuram o desenvolvimento de um clima favorável à criatividade em uma organização, sendo eles:

- a) Motivação e comprometimento: elemento estimulador para vencer desafios e que move o indivíduo para criar. Ser fiel aos compromissos e atingir metas e soma das modificações;
- b) Dinamismo e energia: dedicação a alcançar objetivos, força de vontade, participação em atividades e inferir para atingir objetivos. Firmeza de caráter, realização de trabalho, força e vigor que levam à criação;
- c) Tempo para ideias: período dedicado à pesquisa, elaboração e estabelecimento de objetivos, metas. Espaço criado para discutir e colocar ideias em ação, conquistas no trabalho;
- d) Liberdade para criar: espaço, autonomia, aplicar a nova realidade e senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho, obter alternativas e escolher o que pensar;
- e) Ludismo e humor: possibilidade leve de refletir sobre a realidade, disposição de espírito, veia cômica, espírito de graça, a chave do bem-estar e das relações amigáveis;
- f) Apoio a ideias: confiança nas ideias, respeito às opiniões divergentes dos empregados e ambiente acolhedor que leve a criatividade;
- g) Discussões e debates: o bem-estar do grupo e da empresa, argumentação, diálogos para um consenso;
- h) Ausência de conflitos: relacionamento sem atritos entre trabalhador e equipe, ausência de registro de brigas de pendência sobre o caminho a ser adotado;
- i) Confiança e franqueza: respeito mútuo, assertividade e comprometimento, confiança nos outros e liberdade de expressão, confiança no caráter dos outros e expressão das posições adotadas;
- j) Correr risco: não ter medo de criar, espírito aventureiro, inovar e aceitar desafios. Atributos para aceitar mudanças, romper com o passado e implementar nova situação;
- k) Apoio para mudança, diálogo e confiança, planejamento e definição de metas e estímulo à criatividade;
- l) Reconhecimento do trabalho, remuneração adequada e decorrência do que se faz; e
- m) Tolerância às diferenças: convívio harmonioso, respeito e paciência. Aceitar as diferenças individuais, divergências de ponto de vista e propostas.

Neste trabalho, foram levados em consideração todos os autores e suas colocações sobre o tema, como base de construção teórica para o pensamento deste pesquisador. Mas, para confecção do instrumento de pesquisa (consultar apêndice A), foi tomado como base o estudo realizado por Bruno-Faria e Alencar (1996), pelo fato da pesquisa realizada pelos autores ter sido elaborada para o cenário das empresas brasileiras, ter tido relação direta com o objetivo fim do presente estudo, bem como ser de grande adequação com as características e cenários encontrados na Empresa Júnior de Administração da UFPB. Por fim, o estudo realizado através dos autores obteve resultados bastante minuciosos e satisfatórios, o que auxilia e dá credibilidade para que o presente trabalho se baseie nos indicadores resultantes da referida pesquisa.

Bruno-Faria e Alencar (1996, p. 52) discorrem sobre o estudo da criatividade no ambiente organizacional com base em duas vertentes, os seus estímulos e suas barreiras, conforme será destrinchado a seguir:

1. Estímulos à criatividade nas organizações
  - **Ambiente físico:** espaço físico para as pessoas, espaço para o material de trabalho, iluminação, mobiliário, silêncio, temperatura adequada;
  - **Comunicação:** existência de canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações, informações internas claras, objetivas e disponíveis, e intercâmbio com outras organizações;
  - **Desafios:** tarefas ou missões desafiantes que estimulam e expressão do potencial criador. Considerar importante o trabalho que realiza;
  - **Estrutura organizacional:** redução do número de níveis hierárquicos, normas flexíveis, menos burocráticas, descentralização do poder;
  - **Liberdade e autonomia:** liberdade para decidir como fazer seu trabalho e para agir de forma diferente dos colegas e do chefe. Senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho;
  - **Participação:** valorização da iniciativa, maior poder de decisão na área de atuação, participação nos processos de tomada de decisão e na solução de problemas da organização como forma de estímulo a expressão do potencial criador dos empregados;



- **Recursos tecnológicos e materiais:** máquinas, equipamentos, recursos financeiros e materiais diversos que facilitem o processo de produção e implementação de novas ideias;
- **Salários e benefícios:** remuneração adequada, política de benefícios, sistema de recompensas como forma de estímulo a ideias inovadoras;
- **Suporte da chefia:** postura de receptividade, flexibilidade, aceitação, estímulo a novas ideias, respeito às opiniões divergentes dos empregados;
- **Suporte do grupo de trabalho:** aceitação dos colegas, relacionamento interpessoal favorável e estimulante a ideias novas, reuniões com trocas de experiência, diálogo e confiança entre as pessoas. Espaço para descontração e alegria;
- **Suporte organizacional:** estímulo à criatividade, reconhecimento do trabalho criativo, mecanismo para o desenvolvimento de novas ideias, planejamento e definição de metas de trabalho, cultura voltada para a inovação; e
- **Treinamento:** capacitação e treinamento dos empregados visando o desenvolvimento do seu potencial criador e a busca de novas soluções para os problemas, capacitando-os para o trabalho e preparando-os para a abertura a inovações.

## 2. Barreiras à criatividade nas organizações

- **Ambiente físico:** ausência de local para guardar material de trabalho, espaço físico insuficiente para o número de empregados, presença de ruídos, calor, pouca iluminação. Outras características desfavoráveis ao processo de criação;
- **Características da chefia:** chefes que não ouvem os seus funcionários, não valorizam as suas ideias e produções, não aceitam ideias novas, não estimulam a criatividade dos empregados, mantêm distância entre eles e os subordinados, não estabelecem metas a serem seguidas;
- **Características da tarefa:** tarefas repetitivas, sem desafios, excessivamente rotineiras;
- **Comunicação:** dificuldade de acesso as informações, ausência ou poucos canais de comunicação que possibilitem a sua democratização na empresa;

- **Cultura organizacional:** não aceitação de ideias novas e não enfrentamento de riscos, o que ocasiona medo de errar e reforça o medo de mudança. Não valorização de ideias criativas, rigidez e acomodação;
- **Estrutura organizacional:** rígida, burocrática, autoritária, sistema de punição severo, organização muito fechada, ênfase na padronização de comportamentos, excesso de hierarquias, centralizada, falta de diretrizes claras;
- **Falta de liberdade e autonomia:** não há liberdade para agir, tomar decisões, questionar as ordens dadas, colocar em prática ideias novas;
- **Falta de recursos tecnológicos e materiais:** ausência ou carência de recursos materiais, e/ou equipamentos, dificultando a execução do trabalho e a colocação em prática de novas ideias;
- **Falta de treinamento:** ausência ou insuficiência de treinamentos e cursos voltados ao desenvolvimento das habilidades necessárias ao desempenho pleno das funções exercidas na empresa e ao expressão do potencial criador;
- **Influências político-administrativas:** mudanças político-administrativas constantes, ocasionando alterações no trabalho e redirecionamento de objetivos e metas da empresa. Ingerências políticas desestimulando a produção criativa;
- **Relações interpessoais:** ausência de diálogo, inexistência ou poucas atividades em grupo, falta de confiança entre as pessoas, não aceitação de novas ideias por parte dos colegas, conflitos;
- **Salários e benefícios:** sistemas de retribuição desestimulantes, baixos salários, política de recompensas ao trabalho criativo inexistentes ou inadequadas;
- **Volume de serviços:** excesso de atividades, falta de funcionários, intensa pressão do tempo.

Na pesquisa realizada por Bruno-Faria e Alencar (1996), foram analisados todos esses fatores junto a colaboradores de várias organizações, para se entender quais desses pontos apareciam com maior frequência e quais deles possuíam maior percentual de concordância, tendo sido identificado os mais ocorrentes.

Para a pesquisa desenvolvida no presente trabalho foi elaborado um instrumento baseado em todos os pontos identificados pelos autores e expostos anteriormente, sendo feita uma adaptação para que melhor se adequasse à empresa objeto de estudo, a saber, a Empresa Júnior de Administração da UFPB, haja visto que esta possui características específicas por se

tratar de uma empresa sem fins lucrativos, voltada ao aprendizado, e que surge a partir de um movimento dentro de um contexto.

O movimento ao qual a Empresa Júnior de Administração está inserida possui características próprias que a tornam um objeto de estudo singular, e, sendo assim, é necessário entender como se formou e no que consiste este movimento.

### **2.3 Movimento de Empresas Juniores**

O Movimento de Empresas Juniores, conforme a Brasil Júnior (Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2012), teve seu surgimento na Europa, mais especificamente em Paris, na França, no ano de 1967. Estudantes da ESSEC (*L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris*) criaram a primeira empresa júnior que tinha como intuito complementar o aprendizado obtido na instituição de ensino e ter um contato direto com as empresas através de estudos de mercado e enquetes comerciais.

Esse movimento se difundiu de uma forma muito rápida no meio acadêmico, e já no ano de 1969 as mais de 20 empresas juniores em atividade na França criaram a *Confédération Nationale des Junior-Enterprises* (CNJE), com a finalidade de resguardar os direitos dessas empresas e de garantir a qualidade nas suas prestações de serviços.

Na década de 80, cerca de 100 empresas juniores já faziam parte dessa confederação, somando mais de 15.000 estudantes envolvidos, diversos projetos realizados e chegando a um faturamento anual por volta de 40 milhões de francos. Dado tamanho fenômeno de crescimento, as empresas juniores se estenderam por diversos países, como Itália, Suíça, Alemanha, Hungria, dentre outros. Da velocidade e potencial de crescimento do movimento surgiu a Confederação Européia de Empresas Juniores, a JADE.

Atualmente, de acordo com o documento “DNA Júnior”, desenvolvido pela Brasil Júnior para auxiliar a criação de novas empresas juniores, o movimento é apontado como uma das maiores redes estudantis organizadas do mundo, bem como o movimento estudantil com maior influência e representatividade financeira e política no Brasil.

#### **2.3.1 Movimento de empresas juniores no Brasil**

Em meados de 1988, o Movimento de Empresas Juniores chega ao Brasil através de uma iniciativa do então presidente da Câmara de Comércio e Indústria Franco-Brasileira. Os primeiros cursos a fomentarem esse movimento no Brasil foram o de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, o da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP) e o da Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP), sendo que todas o fizeram no

ano de 1988. Mesmo tendo sido criado e maior difundido através dos cursos de Administração, tanto aqui no Brasil quanto no mundo esse movimento deve e é adotado por vários outros cursos.

Segundo a ICMC Jr./USP-SP (2012), atualmente existem mais de 700 empresas juniores espalhadas pelo Brasil, mais de 22.000 estudantes envolvidos com o movimento, e mais de 2.000 projetos realizados por ano.

No Brasil, o movimento é regido pela Confederação Brasileira de Empresas Juniores, atualmente denominada “Brasil Júnior”, que tem como principal papel representar as empresas em âmbito nacional e fomentar seu crescimento e influência dentro do país. Segundo a própria Brasil Júnior sua existência se explica em prol “de tornar o MEJ um movimento reconhecido pelos diversos atores da sociedade por contribuir para o desenvolvimento do país por meio da formação de profissionais diferenciados”. Ela é formada atualmente por 14 federações, representando 13 estados e o Distrito Federal.

Mais especificamente na Paraíba o movimento é representado pela PB Jr. – Federação Paraibana de Empresas Juniores. Esta, como todas as outras federações, são criadas para também representar o movimento, no caso em instância estadual, e manter uma relação mais próxima de auxílio e fiscalização perante as organizações a ela federadas no estado da Paraíba. Foi fundada em 2001 e possui as mesmas características das empresas juniores, bem como todas as federações e confederações do Movimento – uma associação civil sem fins econômicos, construída, formada e gerida apenas por alunos de graduação de instituições de ensino superior.

Segundo o Censo Paraíba de 2011, existem 12 (doze) empresas juniores atualmente alinhadas com a Federação e mais cinco (5) em processo, além de diversas outras empresas que ainda não conseguiram atender os requisitos básicos para o início da federalização. Dentre as empresas que detém o *status* inquestionável de federalizada, os dados obtidos foram do envolvimento de 153 estudantes da Paraíba, em diversos projetos que geram um PIB de R\$ 94.495,27.

Após entendermos como surgiu este movimento, é importante entendermos também como ele se estrutura em relação à sua organização, o modo como atua e a sua razão de existência.

### 2.3.2 Empresas juniores e instituições de ensino superior

De um modo geral, entende-se por empresa júnior uma associação civil, sem fins econômicos, formada e gerida por estudantes da graduação de uma instituição de ensino

superior, que tem por objetivo promover através de serviços o contato dos seus membros com o ambiente empresarial, gerando preparação profissional e desenvolvimento para o mercado ao qual está situada (BRASIL JÚNIOR, 2012).

No ano de 2003, a Confederação Brasileira de Empresa Juniores, a Brasil Júnior, criou uma ferramenta denominada **“Conceito Nacional de Empresa Júnior”**. Tal ferramenta trata-se de um documento oficial que rege as empresas juniores por todo o país. Em seu capítulo inicial, caracterizado por compor a definição do documento, a Brasil Júnior cita o artigo 1º que diz que “O conceito empresa júnior é a definição utilizada para determinar as organizações que se caracterizam ou não como empresas euniores”. Ou seja, no Brasil as organizações que porventura desejem carregar a patente de empresa júnior só o serão se cumprirem todos os artigos estabelecidos nesse documento. Daí pode-se constatar a importância desse documento no entendimento do que vem a ser uma empresa júnior no território brasileiro, bem como a quais aspectos ela está diretamente vinculada. Trata dos aspectos jurídicos e tributários, éticos, quanto à sua composição, sobre sua finalidade, aspectos acadêmicos, e, por fim, da sua estrutura de modo geral.

As empresas juniores devem cumprir diversos requisitos e algumas exigências jurídicas e tributárias, a fim de estar em plena conformidade com a lei. Devem ser registradas perante a Receita Federal como pessoa jurídica, de direito privado, associação civil, sem finalidades econômicas e com fins educacionais, bem como arcar com todos os tributos de acordo com essa classificação. Além disso, necessita ter um estatuto registrado em cartório, CNPJ próprio, nota fiscal e um alvará de funcionamento expedido pela Prefeitura.

Em seu direcionamento ético, devem tomar por base desenvolver os aspectos técnicos e acadêmicos dos seus associados, bem como o econômico e social da comunidade, fomentar o espírito empreendedor dos seus associados, promover o contato aluno-mercado e o desenvolvimento profissional destes. As empresas juniores (EJs) não podem ter como finalidade captar recursos para a instituição de ensino ou para seus integrantes, elevar o conceito do curso diante do MEC (Ministério da Educação e Cultura), ou realizar aplicações financeiras visando acumular capital. Por fim, esclarece que as EJs não poderão se envolver com pensamentos e ideologias político-partidárias.

Somente alunos da instituição de ensino – tecnológico ou graduação – podem ser membros da empresa, possuindo algum vínculo com a empresa júnior, seja voluntariado ou estagiário.

O documento define, inclusive, diretrizes sobre os projetos a serem realizados. Determina que os projetos devem estar ligados ao currículo teórico dos cursos vinculados à

empresa júnior, bem como todos devem receber orientação até o seu término. Traça que as EJs, devido à sua natureza que visa o desenvolvimento da sociedade e do mercado, deve focar a realização dos seus projetos ao público de micro e pequenas empresas.

Ao tratar dos aspectos acadêmicos, afirma que a instituição de ensino à qual a empresa júnior é vinculada deve reconhecer formalmente a existência desta para que tenha validade.

Por fim, quanto aos aspectos internos, a forma de ocupação dos cargos administrativos e deliberativos deve se dar através de eleições diretas, exceto nos casos de vacância destes. Quanto aos recursos, as empresas juniores devem obtê-los em sua maioria através de seus serviços.

Oliveira (2003) faz uma análise das empresas juniores em 4 (quatro) dos principais aspectos: legais, técnicos, didático-pedagógicos e empregabilidade e inserção no mercado de trabalho.

No que tange ao **aspecto legal**, as empresas juniores são associações civis de interesse público, sem fins econômicos, de prestação de serviços à comunidade mas sem se caracterizarem como uma organização não governamental, pois possuem finalidades acadêmicas. As empresas podem cobrar por seus serviços desde que não pratiquem o valor de mercado, e todo o seu resultado de exercício deve ser reinvestido na organização, sendo ainda permitido o pagamento para os seus consultores através de bolsas, bem como a contratação de agentes externos, caso haja necessidade.

A Brasil Júnior, no Conceito Nacional de Empresas Juniores (2003), regimento ao qual todas as empresas e federações devem estar alinhadas, discorre no artigo 8º:

Com relação à captação de recursos, uma empresa júnior não pode ser criada para gerar receita para sua instituição de ensino, muito menos para distribuir lucros dentre os seus membros. Isso desvirtuaria as EJs de suas finalidades primordiais [...]. No entanto, os membros que atuam em projetos nas EJs podem ser remunerados e todos os seus integrantes podem ser reembolsados de seus gastos que ocorrem em função do trabalho dentro da empresa júnior.

Podemos concluir, então, que as empresas juniores possuem como objetivo primordial prestar serviço à comunidade de um modo geral, ficando por obrigação impedida de exercer suas atividades com o objetivo de ganho financeiro tanto para a empresa, quanto para os seus membros.

Além de entender o aspecto legal, busca-se um entendimento dessas empresas no que diz respeito aos seus métodos de trabalho e realização dos seus projetos.

Sobre os **aspectos técnicos**, mesmo tendo como base o fato de serem formadas e geridas por estudantes de graduação, as empresas juniores são supervisionadas e têm todos os seus projetos acompanhados por professores da instituição de ensino à qual são vinculadas. Por isso, atividade também é acadêmica e pode ser considerada como estágio ou atividade de extensão (OLIVEIRA, 2003).

Os membros dessas empresas possuem total liberdade em relação ao desenvolvimento de projetos, tanto de consultoria quanto internos à própria organização, mas como forma de aprimorar a qualidade nos seus serviços e aumentar o ganho de aprendizado com relação aos membros realizadores. Conta-se com o apoio e orientação dos professores da instituição de ensino superior (IES) à qual a empresa júnior está vinculada. Também, devido a essa aproximação entre instituição e EJs, busca-se entender a intensidade com que tais iniciativas estreitam a relação aluno-membro-universidade.

Em se tratando dos **aspectos didático-pedagógicos**, como pode ser observado em Oliveira (2003), o conceito das EJs alcança o tripé do ensino universitário, que são constituídos pelos pilares ensino, pesquisa e extensão.

Percebemos que as EJs atingem o pilar ensino quando nos atentamos à relação vigente entre os docentes e as práticas realizadas na empresa, que os permite estabelecer uma relação direta entre a teoria e a prática. Os membros das EJs obterão o aprendizado através da realização real de projetos como consultorias, projetos e pesquisas.

Em relação ao pilar pesquisa, o autor destaca que será atingido à medida em que a EJ terá que se alojar no mercado e sobreviver a todas as intempéries envolvidas nisso, ou seja, terá que desenvolver pesquisas para saber de que forma deve se colocar, divulgar, agir, quais serviços oferecer, como e a quem oferecer.

Quanto à extensão, pode-se dizer que pelo fato da empresa júnior não possuir fins lucrativos, todos os seus serviços são em prol de melhorar a comunidade de um modo geral, visando trazer resultados efetivos e qualidade, fazendo com que se construa uma sociedade mais justa e digna de se viver.

O último aspecto destacado por Oliveira (2003, p. 58) é a **empregabilidade e inserção no mercado de trabalho**. O autor defende que não existem atualmente pesquisas conclusivas quanto ao fato de que a vivência nas EJs, durante o período de graduação, aumentem as chances de seu membros na inserção no mercado de trabalho. No entanto, através de depoimentos colhidos, é possível concluir que:

[...] os alunos que tem esta oportunidade, tem um diferencial que possibilita uma maior oportunidade de ser empregado (empregabilidade), a mesma tem sido considerada como experiência profissional, o que muitas vezes não ocorre com o estágio. (OLIVEIRA, 2003, p. 58)

Assim, as EJs geram benesses em três principais alvos: o acadêmico, a IES e a sociedade em geral. Tendo como uma das suas finalidades a preparação dos seus membros e facilitar o seu ingresso futuro no mercado de trabalho, proporciona ao acadêmico à aplicação prática dos seus conhecimentos adquiridos teoricamente. Possibilitam à IES o reconhecimento advindo da realização de trabalhos junto ao mercado, bem como promove uma melhoria no nível de conhecimento dos seus docentes. E, finalmente, a sociedade se beneficia com o seu desenvolvimento através dos serviços prestados a preços reduzidos, principalmente para as pequenas e médias empresas (ANDRADE, 2009).



### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os procedimentos metodológicos no presente trabalho servirão para nortear o caminho a ser seguido para que os resultados sejam alcançados e se tornem satisfatórios. Lakatos e Marconi (2003, p. 83) conceituam o método científico como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Campomar (1991) acrescenta que esses procedimentos foram uma solução encontrada, pela nossa sociedade, para que os conhecimentos adquiridos de forma empírica fossem legitimados e transformados em conhecimento científico, o que significa que, a partir do momento em que um conhecimento é adquirido através deste método, quaisquer outras pesquisas realizadas levando em conta os mesmos aspectos e particularidades resultarão na mesma conclusão.

Portanto neste capítulo do trabalho serão expostos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa proposta, esclarecendo-se a sua caracterização, a população e a amostra selecionadas, e, por fim, os procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados oriundos da pesquisa.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Para a obtenção dos dados relevantes à proposta do presente trabalho, foi necessária, dentro dos procedimentos metodológicos, a realização de uma pesquisa. Para que esta pudesse atender as necessidades do estudo – analisar, levando em conta a realidade na qual a Empresa Júnior de Administração da pesquisador e o objeto de estudo. Para o entendimento de um fenômeno ou evento é necessário estudar a UFPB está inserida, quais são e de que forma influenciam as barreiras e estímulos à criatividade –, este pesquisador optou pela realização de uma pesquisa qualitativa e de caráter descritivo, baseada em um estudo de caso.

De acordo com Godoy (1995, p. 62) “os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural”. Além disso, ainda segundo a mesma autora, neste tipo de pesquisa o primordial é a aproximação entre o objeto no contexto em que ocorre e do qual faz parte.

Quanto ao caráter, a pesquisa foi enquadrada como sendo descritiva, pois podemos entender a partir de Gil (1991) que este tipo visa descrever fenômenos, relações entre variáveis ou características de uma determinada população. A decisão de se basear em um

estudo de caso vem da relação direta com a necessidade da pesquisa, visto que o objetivo do estudo pretende entender um fenômeno dentro de uma realidade específica. De acordo com o autor:

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões "como" e "por quê" certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real. (GODOY, 1995, p. 26)

A partir do momento em que foi definida a caracterização da pesquisa, passa a ser primordial entendermos quem será investigado e de que forma acontecerá a obtenção das informações, como veremos a seguir.

### **3.2 População da amostra**

Segundo Godoy (1995), a escolha da fonte de informação é fundamental para obter os dados necessários ao desenvolvimento da pesquisa. Além disso, ao adotar o método de estudo de caso o pesquisador deve decidir como e com quem conversará, quais os dados ou documentos analisará e de que forma observará a empresa. Esses aspectos são de fundamental importância para que os dados colhidos auxiliem no alcance dos objetivos da pesquisa.

O presente estudo levou em consideração a EJA Consultoria (nome fantasia) ou Empresa Júnior de Administração, situada na Universidade Federal da Paraíba em João Pessoa/PB. Trata-se de empresa sem fins lucrativos e que possui como membros apenas estudantes do curso de Administração da própria universidade à qual está ligada. A pesquisa teve como população todos os dezenove (19) membros da empresa.

Para a definição da amostra várias precauções foram tomadas, a fim que a obtenção dos dados pudesse abarcar diversos pontos importantes para o resultado final da pesquisa, pois como podemos observar na obra de Duarte (2002), um dos primeiros problemas que serão enfrentados e devem ser solucionados pelo pesquisador é a necessidade de definir os sujeitos que serão participantes diretos das entrevistas, definir critérios para sua escolha, bem como levar em consideração a sua importância representativa dentro do grupo social que está sendo estudando.

Portanto a amostragem da pesquisa segue basicamente três intenções: buscar a informação de todas as áreas da empresa (presidência, administrativo-financeira, comercial, *marketing*, projetos, qualidade e gestão de pessoas); de todos os níveis hierárquicos (diretorias, gerências e analistas); e, por fim, levar em conta tanto membros com pouco tempo

de atividade na empresa quanto os mais antigos funcionários em atividade. Esses critérios visaram dar à pesquisa uma maior abrangência acerca das possíveis diferenças de percepções sobre o tema, considerando-se as diferentes funções e níveis estratégicos. A pesquisa contou com total colaboração de todos os membros da organização no sentido de estarem dispostos a dar informações e disponibilizar documentos e tempo para discussões, destacando-se o fato de que os membros diretamente envolvidos nas entrevistas deram prioridade a pesquisa no momento de realização.

A pesquisa foi aplicada durante o mês de novembro de 2012, com um total de 7 entrevistados. Levando em consideração o critério de áreas de atuação, entrevistados de todos os departamentos da empresa foram envolvidos, sendo 03 diretores, 01 gerente de projetos, 01 analista da qualidade, 01 analista de projetos e 01 analista financeiro, totalizando 07 sujeitos da pesquisa. No mesmo período a empresa possuía um total de 19 membros, sendo 01 na presidência, 03 na área de recursos humanos, 03 na área de *marketing*, 02 na área comercial, 02 na área de projetos, e 04 entre consultores e gerentes de projetos.

A quantidade de membros entrevistados foi previamente planejada e durante a pesquisa observou-se que com este número de amostragem já se obteriam dados suficientes para a análise do tema, visto ter ocorrido no estágio final das entrevistas o que os autores denominam de “ponto de saturação”, como cita Duarte (2002, p. 144):

Quando já é possível identificar padrões simbólicos, práticas, sistemas classificatórios, categorias de análise da realidade e visões de mundo do universo em questão, e as recorrências atingem o que se convencionou chamar de “ponto de saturação”, dá-se por finalizado o trabalho de campo, sabendo que se pode (e deve) voltar para esclarecimentos. (DUARTE, 2002, p. 144)

Assim, definiu-se a amostragem da pesquisa como satisfatória no momento em que as respostas começaram a se repetir, ou seja, atingiu-se um ponto em que os dados obtidos tornaram-se passíveis de análise e tratamento.

### **3.3 Tratar dos dados secundários e dos primários utilizados na elaboração da pesquisa**

Para compreender o tema da criatividade na visão dos membros da Empresa Júnior de Administração da UFPB, levando em conta a abordagem qualitativa já explicitada no capítulo anterior, foram realizadas entrevistas de roteiro semiestruturadas (correspondente ao apêndice A) com questões abertas. As entrevistas foram gravadas, transcritas e posteriormente analisadas. Buscou-se, nesta última etapa, a fidelidade na narrativa dos entrevistados.

Para a elaboração do roteiro base para as entrevistas, levou-se em consideração os pontos principais da pesquisa. Neste sentido, os pontos escolhidos para servir de norte tinham tanto a intenção de solucionar o problema de pesquisa e permear sobre todos os objetivos específicos, quanto de fornecer ao estudo informações gerais e pormenorizadas para o entendimento da Empresa Júnior de Administração da UFPB. Estas foram definidas à partir de uma adaptação do modelo de estudo proposto por Bruno-Faria e Alencar (1996) sobre os estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, conceitos elucidados no referencial teórico, buscando compreender especificidades da empresa objeto de estudo e abarcar conceitos fundamentais sobre o tema proposto na pesquisa.

A *priori* foi realizado um contato inicial com os membros da empresa, no qual o pesquisador explanou as propostas do seu estudo e as benesses que este possivelmente traria à organização, sendo esse contato realizado sob a concordância do setor de recursos humanos. Ainda nesta ocasião e após o período de conscientização, foram agendadas as entrevistas com cada membro, levando-se em conta os horários de trabalho dos entrevistados e do pesquisador.

As entrevistas foram gravadas em áudio para que posteriormente pudessem ser transcritas e analisadas, e tiveram um tempo médio de quarenta e dois minutos (42 min.) cada, ocorrendo durante 04 dias durante o mês de novembro de 2012. As transcrições foram realizadas na íntegra com a finalidade de manter a qualidade nos dados obtidos e de captar as informações contidas não somente no que foi externalizado pelos entrevistados, mas o que existe nas entrelinhas, nas rupturas, momentos em que perdem o sentido, contradições, metáforas e o que possivelmente fica subentendido (ALENCAR, 1996).

Depois de transcritas as entrevistas, os dados obtidos foram tratados através do método da análise categorial, etapa da análise de conteúdo, que pode ser tida como um conjunto de procedimentos e instrumentos metodológicos criados para verificar discursos diversos. Tendo como uma das suas partes a análise categorial, que se trata do processo de classificação dos elementos seguindo determinados critérios e a realização de sua análise (RICHARDSON, 2009), neste trabalho o pesquisador estabeleceu categorias desde a formulação do instrumento de pesquisa, pois, como foi explicitado anteriormente e comenta Richardson (2009), esta é uma das formas de se realizar a análise categorial do discurso.

A análise dos resultados e o contexto para a classificação das categorias, bem como todo o conjunto de informações coletados através das pesquisas ora realizadas, serão explanadas no próximo capítulo.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise foi dividida em duas grandes categorias que se subdividem em subcategorias. O intuito dessa divisão, segundo a análise categorial evidenciada por Richardson (2009), é possibilitar ao pesquisador analisar de forma minuciosa cada aspecto importante ao estudo. Assim, na presente pesquisa foram elencados os **estímulos** e as **barreiras** como grandes categorias. Ainda com relação à exposição dos dados e visando facilitar a leitura, será utilizado o seguinte modelo para exposição das informações obtidas nas entrevistas: os entrevistados serão identificados como E (Entrevistados), sendo sua ordem definida pelos algarismos romanos (por exemplo, EV representa o entrevistado cinco), e a quantidade de relatos extraídos do texto definida por cada entrevistado em numeral.

### 4.1 A Empresa Júnior de Administração

Em 1991 surgiu na Paraíba a primeira empresa júnior, a partir da iniciativa de um grupo de jovens graduandos do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba. Ao obterem conhecimento da existência de tal movimento, tais alunos vislumbraram a possibilidade de trazer para a sua realidade esse diferencial de aprendizado. Com essa perspectiva, surgiu a Empresa Júnior de Administração da UFPB, que posteriormente viria a se tornar EJA Consultoria-UFPB.

Assim como todas as outras empresas juniores, trata-se de uma associação civil sem fins econômicos, gerida exclusivamente por alunos do curso de graduação da Universidade Federal da Paraíba. A empresa atua em todo o mercado paraibano oferecendo, a um custo muito abaixo do mercado, serviços de consultoria em gestão nas mais diversas áreas da Administração, tais como a qualidade, recursos humanos, finanças, *marketing* e projetos, contando sempre com o apoio e acompanhamento dos docentes do curso de Administração da UFPB.

A EJA Consultoria tem como seu principal objetivo lapidar os seus associados, dando-lhes, através da prática gerencial e de consultoria, conhecimento e aprimoramento profissional, bem como por consequência disso possuir qualidade nos seus serviços e prestar aos seus clientes um atendimento de alto padrão.

Em seus mais de 20 anos de existência, a EJA Consultoria-UFPB já obteve diversas premiações e atualmente goza de um *status* de grande importância com relação aos públicos com a qual está diretamente envolvida, como mercado, instituição de ensino e Movimento de Empresas Juniores.

No ano de 2011 a Brasil Júnior realizou o Sistema de Medição do Desempenho (SMD) que, segundo esta, trata-se “do método de **avaliação de desempenho** das EJs confederadas”. Com o SMD, criou-se uma classificação entre todas as empresas juniores do Brasil, e dentro desse *ranking* a EJA Consultoria ficou no grupo das 20 principais empresas. Esse sistema, ainda segundo a Brasil Júnior, é baseado em outro modelo de avaliação da excelência em gestão, a saber, o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) utilizado pela Fundação Nacional da Qualidade, sofrendo modificações para adequar-se à realidade das empresas juniores e dos intuitos do Movimento.

No âmbito de mercado, pode-se citar a importância da empresa visto que atualmente é a principal referência em consultoria júnior da Paraíba. Possui premiações referentes à qualidade de gestão da sua organização, reconhecimento do mercado e do Conselho Regional de Administração, além de, uma vez por ano, realizar uma média de 20 projetos que variam de curta e média a longa duração, distribuídos entre grandes, médias e principalmente micro e pequenas empresas, que são seu foco principal.

Atualmente, a empresa visa “ser reconhecida pela sociedade paraibana como uma empresa que busca a excelência em gestão, aprimorando o relacionamento com nossas partes interessadas e fortalecer nossa imagem no Movimento de Empresa Juniores do Nordeste” (Manual de Estratégias da EJA Consultoria, 2012).

## 4.2 Criatividade na EJA

Considerando os resultados obtidos nas entrevistas realizadas, pode-se constatar através da questão 1, que aborda o conceito de criatividade na visão dos entrevistados, que em sua totalidade os membros da Empresa Júnior de Administração (EJA) da UFPB conseguiram conceituar o tema de alguma forma. Abaixo, algumas respostas dadas que comprovam tal assertiva e demonstram como surge o tema na visão dos colaboradores.

Bom... Criatividade pra mim é você pensar um pouco mais a frente do que [...] as demais pessoas, você ter uma visão mais ampla. É... você ter, inovar em algo [...] do nosso cotidiano, algo que realmente é complicado de você definir o que seria criação [...]. (EI. 1)

Criatividade, na minha opinião, é quando a gente consegue atingir digamos que a eficiência dentro da administração, dentro das melhores maneiras, com inovações que a gente pode tá trazendo pra que a gente possa tá atingindo os melhores resultados, que a gente possa tá atingindo as pessoas das melhores maneiras, pra isso é a criatividade. (EII. 1)

[...] bem, entendimento por criatividade sem ser algo muito conceitual [...] é eu acho que é a ferramenta que todo ser humano tem entendido, de trazer algo a existência eu

posso dizer assim entendeu. Algo não existe e ele pensa em criar é criatividade por criatividade é você criar realmente qualquer coisa não importa se vai ser útil ou não né? que aí entra no conceito de inovação, mais criatividade é simplesmente você trazer algo que não existe a existência ou então adaptar alguma coisa[...]. (EV. 1)

No caso do membro EI, o conceito de criatividade está ligado a um conjunto de características e dentre elas a capacidade visionária é conseguir enxergar mais amplamente. Já para o EII, a criatividade serve para alcançar as melhores práticas dentro da administração, a eficiência das atividades e no modo como atingir os indivíduos. E no último caso, do entrevistado EV, este diz que a criatividade é algo inerente a todos os seres humanos e que esta é uma ferramenta que serve para trazermos algo que não existe para o plano real, sem levar em conta a utilidade do produto criado, podendo também esse processo ser uma adaptação de algo.

Tomando por base essas três respostas à questão, podemos perceber que os entrevistados possuem um conceito definido sobre criatividade, mas existe uma diferenciação evidente entre deles, pois, assim como visto na literatura (Alencar, 1996), o conceito de criatividade varia de acordo com as várias perspectivas possíveis, e pode ser visto de diferentes maneiras pelos que a utilizam.

### 4.3 As barreiras e estímulos à criatividade

Após a primeira percepção quanto à criatividade, os entrevistados foram questionados sobre aspectos da organização que possivelmente desenvolveriam estímulos ou barreiras ao desenvolvimento de tal capacidade. Estes aspectos foram escolhidos de acordo com a análise da pesquisa realizada por Bruno-Faria e Alencar (1996), e divididos nas categorias **estímulos e barreiras**, já culminantes da análise realizada dos instrumentos de pesquisa.

#### 4.3.1 Ambiente físico

Ao abordarmos o aspecto **ambiente físico** na EJA da UFPB, podemos vislumbrar alguns diferentes cenários em relação aos aspectos físicos da organização que afetam o pensamento criativo, tais como distrações no ambiente (ruídos) e desconforto físico e mental, entre outros – Gurgel (*apud* HICKS, 1991). No que diz respeito aos aspectos climatização, iluminação e organização, percebe-se que existe uma unanimidade no sentido de que a empresa trabalha em um nível adequado e confortável desses aspectos.

A sala possui ar condicionado [...] que a gente mantém ligado o tempo de trabalho inteiro, então o clima é bem legal a iluminação a gente nunca teve nenhum é... é bastante adequada e a empresa preza também muito pela organização porque a gente trabalha com o 8S. (EVI. 1)

[...] a temperatura sim, até mesmo porque agente consegue ter um controle haja vista que tem um ar condicionado lá então se estiver muito quente agente [...] aumenta, questão de climatização é tranquilo. (EV. 2)

Já quando abordados os aspectos espaço físico e nível de barulho, encontramos um grande gargalo de atividades, visto que foi evidenciado pelos entrevistados que a empresa dispõe de espaço, estações de trabalho e nível de barulho inadequados para a realização das suas atividades.

[...] hoje nós temos um espaço muito pequeno para a quantidade de membros que temos, que são 19 membros, então quando todos os membros estão na empresa o espaço fica pequeno e nos temos uma estrutura no caso, as cadeiras não são confortáveis e também não tem cadeiras para todo mundo, então não tem condições de trabalho quando todos os membros estão na empresa fica realmente precário e em relação ao nível de barulho digamos que chegamos num nível alto de barulho que pode atrapalhar o trabalho da gente. (EII. 2)

Em relação a computadores a gente só tem dois computadores na EJA para 19 pessoas, então quem não tem note fica sem ter como trabalhar, usando só esses dois computadores, em relação a cadeiras a gente não tem cadeira o suficiente [...]. (EIII. 1)

[...] quando tã os 19 não vai dar pra trabalhar os 19, por isso que é... é bom que não vá todo mundo todo dia, por isso eu acho que agora devem caber umas 12 pessoas no máximo trabalhando ao mesmo tempo, mas essas doze já traz um barulhinho então a gente nunca trabalha na capacidade máxima também. (EIV. 1)

Diante desses discursos percebemos que há um grande descontentamento e incômodo com relação ao aspecto físico dentro da organização, visto que EII cita que não há condições de trabalho para todos os membros ao mesmo tempo na empresa, visão corroborada por EIV que cita 12 como a quantidade máxima de membros trabalhando concomitantemente, o que, tendo em vista o espaço existentes, não é interessante pois gera barulho demasiado.

#### 4.3.2 Comunicação e fluxo de informações

Outro aspecto abordado foi em relação à comunicação e ao fluxo de informações dentro da Escola Júnior de Administração da UFPB. Tais aspectos dizem respeito aos canais de comunicação, democratização das informações, e sua ausência e clareza. Este ponto visa entender de que forma ocorre a gestão da informação na empresa, de que forma os membros realizam o acesso a esse tipo de comunicação, e se esta ocorre de maneira simples ou possui



complicações (Bruno-Faria e Alencar, 1996). Nesta categoria, que agrupa as questões 5, 6 e 7, podemos perceber o relato das três questões.

[...] nois temos bancos de dados, nois temos manuais de procedimentos, é... os pop's né que são procedimentos operacionais padrão, que são deixados a cada gestão, pra que os novos membros possam estar dando continuidade ao trabalho, além do boletim informativo que são passados pelo presidente da empresa para todos os membros e tudo que é de importância para todos os membros a gente tem todas as informações. Esse banco de dados é de fácil acesso, nois utilizamos pela internet, e programas, nois temos por exemplo o Dropbox então todos os arquivos já feitos, já realizados, todos os modelos prontos a gente já tem acesso a isso e todas vez que utilizamos, atualizamos, colocamos a disposição para outros membros. (EII. 3)

[...] na verdade a empresa possui o interesse nesse fluxo de informações, é... a gente normalmente trabalha com informações porque a gente presta muito serviço né? E é... todas as ferramentas, Dropbox, é... e-mail, pastas, enfim... todas as ferramentas são uma demonstração de que a gente tem interesse de facilitar esse acesso a essa comunicação. (EVII. 1)

[...] empresas parceiras digamos assim empresas juniores ou é enfim em geral empresas juniores eu procuro ter o contato direto então eu procuro conhecer pelo menos o nosso grupo aqui de empresas federais é procuro ter contato direto sempre e sempre ter esse manter esse bom contato com os diretores presidentes de todas elas. [...] então agente procura ter um relacionamento legal e sempre tá fazendo alguma coisa juntos de forma compartilhada né, pra desenvolvimento. (EV. 3)

Depreende-se das narrativas que tanto a comunicação interna da empresa quanto a externa possuem bastante atenção e são tidas como vias fundamentais, de acordo com a sua característica, quando o EVII diz que a empresa possui interesse direto na disponibilização desse fluxo de informações pelo caráter de prestadora de serviços. Na narrativa do EV percebemos que em relação à comunicação externa a empresa busca desenvolver projetos com outras empresas da mesma característica, a fim de conseguirem se ganhos mútuos. Por fim, temos na explanação de EII um arsenal de ferramentas utilizadas pela organização, que comprovam o interesse de melhoria nesse processo de comunicação.

#### 4.3.3 Características da tarefa

As questões 8, 9 e 10 abordaram aspectos das características da tarefa, tendo como grau de complexidade o fato de a tarefa gerar estímulo nos entrevistados e, por fim, tentar entender se ela é considerada rotineira ou flexível (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996):

Digamos que na parte operacional elas [as atividades] são simples, porém antes de colocar em ação nos temos que planejar e controlar todos os recursos que nos temos, no caso da minha atividade que é a consultoria, para que a gente possa tá atingindo um trabalho com todos os recursos da melhor forma possível, então acaba sendo trabalhoso já que temos que saber o que gastar e quanto gastar, quando,

como e como ir como chegar, atingir o calendário de forma correta, então acaba sendo trabalhoso na parte estratégica. (EII. 4)

[...] me sinto desafiado, pois cada consultoria é um novo serviço, uma nova empresa, é um novo objetivo que nós temos que chegar e atingir, então eu me sinto desafiado, mesmo que apresentemos a mesma metodologia é sempre um desafio novo, já que todo serviço é diferenciado pelo objetivo e pelo desejo dos clientes. (EVII. 2)

[...] segue rotina e também são variadas, as minhas atividades são acompanhar as consultorias, é... fazer o boletim informativo, é ter... criar rodada de discussão com o diretor, mas por exemplo, semana passada a gente teve que fazer um treinamento então isso não estava planejado e nem era rotineiro, surgiu esse treinamento e a gente teve que fazer esse treinamento. (EIII. 2)

Percebe-se que mesmo a tarefa sendo diversificada de acordo com o cargo e o setor da pessoa entrevistada, de um modo geral os entrevistados convergiram no sentido de que as tarefas possuíam um alto grau de complexidade, eram bastante desafiadoras e se dividiam entre atividades rotineiras e desafios esporádicos.

#### 4.3.4 Estrutura organizacional

O aspecto estrutura organizacional é cercado por diversas questões que o influenciam e que agem no potencial criativo. Os entrevistados foram abordados quanto ao nível de burocracia existente na organização, quanto à clareza, quanto à definição das metas em geral, e sobre a quantidade e rigidez das normas existentes (questões 11, 12 e 13 do questionário – apêndice A).

[...] na verdade facilita em termos, porque a burocracia ela deve fazer parte de todas empresa, ela vai fazer com que tenha uma padronização na empresa, e eu acho que isso só traz benefício, porem quando há burocracia demais, quando fala em termos de comunicação as vezes atrapalha, na empresa a gente procura de comunicar da melhor forma possível e a gente procura ser mais maleável em relação a isso, mas em termos de protocolo, processo a gente tenta seguir o melhor, o mais padronizado possível. E no caso o nível atual está ajudando. (EI. 2)

Bom, agora não está tão claro a gente tá com um projeto de implantar um novo modo de fazer planejamento na EJA então agora tá meio complicado, o nosso planejamento a gente tá meio perdido e a gente tá sem a noção de serviços que a gente vai fazer, o quanto a gente quer faturar, mas com esse... a gente tá com um núcleo de pesquisa e desenvolvimento voltado para o BSC que é o Balanced Score Card que vai ser uma nova forma, há... e fazer um planejamento mais estratégico, seguir a estratégia de verdade que a gente vai criar. Agora não tá claro não mas futuramente vai estar. (EIII. 3)

Mais ou menos, eu acho que como a rotatividade é alta e a cultura muda bem rápido é... algumas informações são perdidas e as pessoas acabam também mudando muito como se fazer as coisas, então essas diretrizes estão sempre sendo atualizadas e nem sempre todo mundo fica sabendo. (EIV. 2)

Sim, é relacionado a normas digamos agente tem procedimentos operacionais padrão entendeu, é que é o mais perto que eu posso dizer que agente chega de normas , fora isso agente tem também o código de conduta é o manual de ética enfim, então agente tem é essa padrão de como se portar relacionado a reuniões , relacionados a hierarquia, relacionado a isso e aquilo bem definido, mais eu não vejo assim que a gente fique tão engessado relacionado aos processos entendeu? e agente exige isso mesmo pra poder maximizar a questão de resultados , a gente também, por exemplo, não sabe como fazer isso e preciso aprender agora então agente solicita a norma pra ver se estar fazendo adequadamente ou simplesmente como é que se faz entendeu. É isso. (EV. 4)

Vemos através das narrativas que, de um modo geral, a estrutura organizacional em termos de normas e nível burocrático, na Empresa Júnior de Administração da UFPB, tem sido vista como um ponto positivo, que está tanto dando suporte às atividades de rotina, quanto servindo de instrumento de melhoria comportamental e de processos, como cita EV no exemplo de que os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) estão servindo de norte para o comportamento e atividade dos membros, entendimento corroborado por EII ao citar que a padronização é necessária e que o nível de burocracia atual está facilitando as atividades. Já em relação à definição de metas e diretrizes, através dos discursos de EIII e EIV percebe-se que a organização vem passando por um momento complicado na definição de suas diretrizes. EIII cita que isso se deve ao fato de estar ocorrendo uma mudança de ferramentas para criação da estratégia, enquanto que EIV considera que o problema esteja na alta rotatividade, que gera uma constante mudança de cultura.

#### 4.3.5 Liberdade e autonomia

Através das questões 14 e 15 buscou-se identificar de que forma os entrevistados avaliam a liberdade existente para realização das suas atividades dentro da organização, e se existe liberdade no diálogo em relação a ordem e direcionamentos recebidos. Alencar (*apud* Amabile, 1999) comenta que dar autonomia é importante para estimular a criatividade, à medida que essa abertura favorece a motivação do indivíduo e gera nele um sentimento de participação no crescimento da organização.

[...] a gente possui, digamos que uma certa autonomia, funciona o seguinte, nós temos liberdade para fazer algo que achamos que vai ficar melhor e nós podemos querer mudar uma tarefa, mas não podemos fazer isso sem que o nosso superior e no caso é o diretor né? Fique sabendo. (EVII 3)

Tem sim essa liberdade, o que [...] é também aconselhável é você ter cuidado pra não gerar um desconforto, mas a gente tem sim essa liberdade de questionar, só não é certeza ele mudar de ideia [...]. (EVI 2)

Dentro dessas assertivas pode-se constatar que o aspecto liberdade e autonomia é bem desenvolvido na Empresa Júnior de Administração da UFPB. De acordo com os entrevistados, existe total espaço para questionamentos e realização do próprio ofício, como podemos perceber tanto no discurso do EVII quanto no do EVI.

#### 4.3.6 Participação

No aspecto participação procura-se entender questões como valorização da iniciativa, maior poder de decisão na área de atuação, participação nos processos de tomada de decisão e na solução de problemas da organização como forma de estímulo à expressão do potencial criador dos funcionários. De acordo com essa perspectiva, foram perceptíveis nas narrativas divergências de opinião quanto à atual participação dos membros dentro da empresa:

[...] naturalmente em reunião geral inclusive quando agente vai fazer é alguma pauta deliberativa dependendo da decisão só a diretoria toma tá quando é algo muito estratégico muito complexo ou que demanda realmente um pouco mais de experiência, mais em geral decisões é não envolvem realmente essa questão de experiência mais uma questão de conveniência, uma questão de opinião no senso comum, agente sempre leva em consideração todos os membros entendeu agente da essa importância. (EV 5)

[...] seria interessante que todos soubessem e pudessem opinar por que atualmente nós somos analistas mas futuramente nós seremos os diretores então nós vamos poder pensar estrategicamente, então isso seria bom, seria uma forma já de treinamento, a gente já estaria aprendendo como agir futuramente. (EIII 4)

Analisando as narrativas, verifica-se que na Empresa Júnior de Administração da UFPB é adotada uma estratégia de participação parcial dos membros, ou seja, lhes é dada voz para as tomadas de decisão, mas apenas de forma parcial como cita EV, fato discordado por outros membros, como é pode ser percebido no discurso de EIII que questiona o fato de que se essa liberdade fosse dada os membros poderiam se preparar melhor para assumir cargos futuros.

Quanto ao reconhecimento das proposições e posicionamentos dos membros em relação a assuntos da empresa, os discursos já assumem um padrão de concordância, como podemos observar nas respostas dadas a questão 17:

[...] ouvindo a pessoa e explicando pra ela, analisando aquilo que ela... a ideia que ela deu... é uma forma de passar que mesmo você sendo analista você tá sendo ouvido e tá sendo criticado da mesma forma que os diretores e todo mundo, não tem nenhum prêmio por que você falou, mas ouvir prestar atenção no que você está falando e dizer que vai levar aquilo à diretoria e depois se a decisão for acatada, acho que isso é uma forma de valorização. (EIV 3)

[...] pelo menos no meu caso um parabéns assim já está ótimo (risos) “ Ei gostei disso, parabéns!” Eu fico muito motivada entendeu? (EVI 3)

Nota-se pelos discursos de EIV e EVI que o reconhecimento ocorre de forma verbal e atinge os membros da empresa de forma satisfatória em suas visões.

#### 4.3.7 Salários e benefícios

De acordo com Bruno-Faria e Alencar (1996), para que a empresa crie um clima organizacional adequado e estimulante ao desenvolvimento da criatividade é necessário que possua uma remuneração justa e políticas de benefícios voltadas a projetos e ou ações inovadoras, como forma de gerar um estímulo através de recompensa aos colaboradores. As questões 18 e 19 abordaram este aspecto e os discursos afirmaram tanto que a EJA da UFPB não possui sistema de remuneração direta, quanto a visão dos membros sobre esse tal. Pelo que foi percebido, a empresa não remunera os seus membros: todos eles trabalham no sistema de voluntariado. No entanto, ao mesmo tempo a empresa se utiliza de programas para custear as despesas referentes à realização da diária de trabalho, bem como possui alguns programas de investimento no desenvolvimento dos membros, como é perceptível nas narrativas:

Hoje nós não temos uma remuneração, nós não recebemos salários na empresa Junior, porem nós temos a carteira de benefícios que nos podemos utilizar essa carteira de benefícios para comprar algo relacionado ao nosso trabalho, por exemplo, se a gente precisar de um pen drive a gente pode se utilizar dessa carteira de benefícios para comprar, um livro pra poder estudar, para auxiliar numa viagem que tenha para um evento de empresas juniores, então essa carteira de beneficio ela é... nos temos acesso a essa carteira através das consultorias que nos prestamos então uma pequena parte do dinheiro que é ganho com as consultorias é repassado para os membros, porém a gente não pode retirar esse dinheiro, a gente só pode retirar se for para comprar algum material que seja pro crescimento próprio do membro como estudante, como empresário Junior. (EVI 4)

Além disso, em relação a benefícios voltados ao desenvolvimento da criatividade, constata-se que a empresa possui um programa específico para o desenvolvimento de novas ideias, bem como um sistema de reconhecimento com benefícios e estímulos, tanto na ordem de parabenizar e expor o criador e a ideia, quanto de benefícios materiais para o membro:

Existe o EGI (estimulando grandes ideias) é uma forma dos membros, analistas, consultores e gerentes de projetos, estruturarem suas ideias com pontos fortes, fracos, quando vai precisar gastar e tudo isso e o... semestralmente tem um prêmio que é o premio criatividade que o membro que aprovou mais EGI's ganha esse prêmio e depois que a pessoa envia um EGI, em reunião de diretoria a gente analisa, ou o membro pode escolher defender na reunião, em reunião geral a gente

diz os aprovados, e todos os aprovados ganham um brindezinho, mas só no semestre final que a pessoa ganha um prêmio criatividade [...]toda vez que uma pessoa aprova um EGI ela já ganha alguma coisa, baratinha, um brinde, e semestralmente tem o membro destaque que ai são vários prêmios, que tem a ver também com a avaliação de desempenho mas tem esse prêmio específico de criatividade que está relacionado ao EGI, então o membro que aprovou mais EGIs, durante esse semestre ele ganha esse prêmio, que ai é uma coisa maior, um prêmio mais útil e mais caro também, para que incentive as pessoas, [...]Além de serem expostos e parabenizados todos os que aprovam um EGI. (EVII 4)

Portanto percebe-se que a Empresa Júnior de Administração da UFPB possui interesse direto no desenvolvimento de novas ideias, razão pela qual desenvolveu ferramentas para que os seus membros possam estruturá-las e colocá-las em prática. Além disso, conta com programas de incentivo exclusivos para estimular essa criatividade.

#### 4.3.8 Características da chefia

Para análise da relação dos membros e seus superiores, foram coletadas, através das questões 20, 21 e 22, as percepções de analistas, gerentes de projetos e consultores em relação a questões como receptividade, flexibilidade, aceitação, abertura, se existe estímulo a novas ideias e se são claras as metas e diretrizes. Tais questões são essenciais para o entender se existem barreiras e/ou estímulos nesse relacionamento (Bruno-Faria e Alencar, 1996). Para os diretores dos departamentos e para o diretor presidente, o pesquisador adotou nas mesmas questões abordando os mesmos pontos um tom de autoanálise, a fim de captar também a percepção sobre si dos membros que estão nos cargos mais elevados da hierarquia da empresa.

Existe, pelo menos comigo eu e o diretor a gente procura sempre conversar, ver os pontos positivos e negativos do nosso departamento, a gente tá sempre em uma boa harmonia, e essa relação é ótima. [...] a gente tem nossa reunião de departamento todo mês e a gente procura elencar todas as atividades, eu procuro me delegar algumas atividades, é... a gente se organiza dessa forma. (EI 3)

[...] existe bastante flexibilidade é... na questão de ouvir opiniões entendeu? existe flexibilidade e na questão até mesmo de mudar algumas pré opiniões minhas entendeu? então existe! Agora realmente a pessoa tem de me convencer entendeu? porque digamos não é qualquer opinião que eu vou ceder tendo uma convicção e sabendo que eu tenho um pouco mais de tempo e de experiência então não é a qualquer apontamento que eu vou ceder, eu preciso ser convencido entendeu? (EV 6)

[...] A gente como diretores temos nossas metas muito flexíveis sabe? Porque no caso o que vai definir realmente é o planejamento da empresa e é... nesse momento a gente tá passando por uma mudança e tal, vamos implantar o BSC (*Balanced Score Card*) e ai a gente vai focar mais nessa questão de metas e indicadores. (EVII 5).

Com base nas respostas acima, percebemos que a relação de superiores e subordinados é positiva, inclusive sendo citadas características como flexibilidade, abertura, bom relacionamento e boa definição das metas de trabalho, como se verifica no discurso de EI. Quanto à percepção dos diretores no tocante a como se dá a relação entre superiores e subordinados, a narrativa de EV demonstra uma disposição também à flexibilidade e abertura. Mesmo diante da inexperiência dos membros, essa abertura sempre é dada. Em relação às metas dos diretores percebemos que atualmente a empresa está em um período de readaptação e a perspectiva é de que a gestão se tornará mais definida, com mais indicadores e metas estabelecidas EVII.

#### 4.3.9 Relacionamento entre membros

Aqui se visa não só avaliar a existência de um relacionamento interpessoal favorável, mas também a ocorrência de reuniões para troca de experiências, se existem diálogos, confiança, bem como espaços para descontração e alegria dentro da organização (Bruno-Faria e Alencar, 1996). Levando-se em conta os vários aspectos inerentes a esta temática, as questões 23, 24, 25 e 26 do roteiro de entrevistas visam captar informações que expliquem como se desdobra o relacionamento entre os membros da empresa, como todos os aspectos envolvidos. Ao analisarmos as respostas sobre tal relacionamento e a ocorrência de conflitos podemos constatar que há uma consonância na opinião de que existe um clima favorável, agradável e de poucos conflitos.

[...] meu relacionamento com todos os membros é bom a gente Sempre conversa fora da empresa e dentro da empresa também, é... nunca teve nenhum caso que tenha tido alguma desavença com um membro e é um relacionamento muito bom dentro da empresa, tem um clima organizacional muito legal que influencia até na qualidade do nosso trabalho. (EII 5)

Meu relacionamento é ótimo, esse aspecto é um dos mais favoráveis dentro da empresa, porque é... a gente consegue trabalhar [...] bem mais satisfeitos e melhor. (EVI 5)

Digamos que pequenas divergências de ideias sempre acontecem, mas quando acontecem é sempre resolvido de forma, digamos que, de forma passiva a gente consegue, de forma passiva que eu digo é de forma tranquila a gente consegue resolver sem que ninguém saia brigado com ninguém, então nos temos esse relacionamento bom a gente consegue mostrar quando a pessoa esta tendo uma opinião que não é a correta a ser seguida, nos mostramos o melhor caminho a ser seguido, até que a gente possa chegar num consenso. (EVII 6)

Quanto à realização de reuniões ou encontros para trocas de experiências, várias práticas são adotadas: os membros repassam informações uns para os outros, discutem sobre temas e também estudam sobre algo novo:

[...] existem rodadas de discussões, existem fórum de lições aprendidas, fóruns dos ex-membros, onde a gente senta, tem um tema e começa a conversar, no caso do fórum de lições aprendidas é... os membros que fizeram consultoria, realizaram consultoria, explica como foi a consultoria pros demais membros, mais gestão do conhecimento, vamos dizer assim, as rodadas de discussões também a gente tem um tema, trás um tema, trás um professor e gera uma discussão entre os membros também, as vezes é algo que a gente quer trazer de novo pra EJA, a gente trás esse tema, essa coisa, essa novidade, trás um professor pra ministrar, pra dizer pra gente mais ou menos como é que é e a gente vai perguntando e vai dando ideias sobre o que a gente acha. (EIII 5)

Sim, tem a gente tem reunião geral pra poder discutir questão de resultados as coisas que agente tá fazendo naquele momento, de demanda mesmo, tantos serviços como trabalhos internos e a discutir serviços que nós acabamos de realizar [...] Fora isso agente também sempre tenta é nos eventos do MEJ também a gente tem esse momento digamos entre a empresa e fora empresa, o que eu to querendo dizer agente tem a pratica que não esta formalizada mais agente tem esse costume , quando agente vai pra um evento após digamos um dia de evento agente sempre tenta se reunir em algum quarto , que geralmente fica separados em quartos né? ou é em hotéis no evento agente se reuni todo mundo, nos reunimos e discutimos o que todo mundo aprendeu no evento, alguma coisa que pode ser mudado então agente tem esse costume sim de reunir formalmente e não formalmente. (EV 7)

A descobrir sobre a existência de espaços na organização para a alegria, a descontração e para atividades em equipe voltadas a interação e entrosamento, percebemos que além da empresa prezar por um caráter menos formal dentro das relações, existem práticas diretamente voltadas à descontração dos membros.

Tem o Lancheja, que é o lanche que tem todo mês depois da reunião geral e tem os eventos de integração que a gente promove, tem os jogos internos, e esses momentos servem pra discontrair bastante, a gente sempre tem dias diferentes. (EIV 4)

Existe também, na empresa nos temos as festas comemorativas natal, de ano novo, juninas, são eventos bem interessantes onde todos os membros costumam participar, é bem legal. (EII 6)

[...] eu acho que quando isso acontece há uma maior integração entre os membros e isso é bom. (EI 4)

#### 4.3.10 Suporte organizacional

Para compreensão do suporte organizacional da EJA da UFPB, as questões 27 e 28 abordam a temática de diferentes aspectos. Na primeira buscou-se descobrir a existência de



práticas de auxílio entre os membros da organização – se existem ou não. Neste sentido algumas percepções coletadas demonstraram a existência e importância destas:

[...] dentro da empresa a gente sempre busca nos auxiliar uns aos outros, além disso também a nós sempre fazemos treinamentos para os novos membros, sempre tem alguém que tem mais conhecimento em alguma coisa e repassa esse conhecimento para os outros membros e sempre que tem oportunidade a gente troca conselhos entre todos os membros. (EII 7)

Eu acho justamente [...] que o que propicia a gente trabalhar dessa forma é porque a gente não recebe, a gente não tá ali pra receber dinheiro naturalmente entendeu, então a gente tá ali pra aprender e trabalhar e pela amizade mesmo, agente tá ali sempre com foco profissional. (EV 8)

Na questão 28 buscou-se entender se há, de uma maneira geral e na visão dos membros da organização, um clima favorável ao desenvolvimento da criatividade, bem como se existe uma cultura voltada aos aspectos inovação e criatividade.

Bastante, desde do programa trainee o que a gente vende é o seguinte, em um estágio remunerado no mercado jamais você vai ter a abertura pra poder dar uma nova ideia ou estar a frente de um projeto que é seu entendeu? que é seu que eu digo porque a ideia foi sua você vai tocar em alguma pessoa com grupo de pessoas entendeu? Enfim... o mercado você não poderia fazer isso, no estágio você não poderia fazer isso mas na EJA você pode, então a gente já começa a vender desde cedo o nosso ponto forte que é justamente esse, a possibilidade de criação. (EVII 7)

[...] existe o incentivo que já é uma prática na nossa empresa, nós somos motivados a estarmos sempre criando novas ideias, novos métodos e práticas, para estar implantando na empresa, para que o crescimento seja tanto dela quanto para nós mesmos membros, como é um crescimento constante os dois nós estamos visando esse crescimento, existe esse incentivo constante dentro da empresa pra que a gente possa sempre tá alcançando os melhores resultados, tá atingindo as nossas metas do grupo e de forma individual com esse auxílio de todos os membros. (EV 9)

Percebemos, então, que existe na Empresa Júnior de Administração da UFPB uma cultura voltada ao desenvolvimento da inovação e da criatividade, bem como uma estrutura organizacional, com boa relação entre os membros, ou seja, um ambiente favorável ao desenvolvimento da criatividade por ser esta uma das preocupações iniciais da empresa.

#### **4.3.11 Política de treinamentos**

Na análise da política de treinamentos da empresa, o objetivo foi averiguar se os treinamentos realizados foram suficientes para a realização do trabalho e, por fim, se existem

na empresa treinamentos específicos voltados à temática da criatividade. Para tanto, pode-se analisar os discursos coletados das questões 29 e 30:

Não existe uma política de treinamentos estruturada, o que existe é uma verba e é... pra treinamentos externos a gente tem uma verba “x”, então as pessoas buscam a gente pra fazer esses treinamentos ou a gente indica a um departamento o treinamento, e treinamentos internos a gente realiza 4 durante o ano, sendo trimestrais mas a gente tá realizando mais do que isso por que a gente tem visto essa necessidade, por que a gente percebeu que as pessoas tem níveis diferentes de conhecimento e a gente tá buscando nivelar isso em um patamar superior. Além do programa trainee que são vários treinamentos, duram 2 meses, e ao fim eles tem que apresentar um plano de negócios baseados nos treinamentos que a gente dá. (EIII 6)

[...] a empresa me deu sim esse treinamento, nesse programa trainee que eu fiz parte para poder entrar na empresa, e já na própria empresa eu recebi treinamento adequado para cada serviço, se nos vamos pegar um serviço hoje nos pegamos treinamento sobre esse serviço, fazemos digamos que uma revisão sobre esse serviço pra que a gente possa tá dando andamento das consultorias. (EII 8)

[...] nós não temos um treinamento voltado diretamente a criatividade, na verdade eu falo pelo que eu já presenciei né? Se caso tenha tido algum antes não foi no tempo em que eu estive na empresa, mas eu acho importante que tivesse por que a gente entende pouco sobre o assunto e isso é ruim por que a gente assim não fica sabendo das possibilidades disso. Então eu acho sim que seria interessante. (EVI 6)

A partir dessas assertivas, constata-se que os membros acreditam estar em um nível bom em relação à sua capacitação para realização dos serviços, e concordam que a empresa lhes preparou adequadamente para o exercício de suas funções através dos treinamentos recebidos durante o *trainee* (programa de treinamentos para ingresso na empresa) e durante a sua permanência na empresa. Já em relação à existência e realização de treinamentos voltados para a criatividade, é perceptível que não há treinamentos, sendo da opinião dos membros que tais deveriam existir para que o assunto fosse melhor entendido e explorado.

#### 4.3.12 Desenvolvimento pessoal da criatividade

Neste ponto final da pesquisa buscou-se avaliar a percepção dos entrevistados quanto ao desenvolvimento de seus potenciais criativos, após expor e proporcionar aos membros uma reflexão sobre os aspectos da empresa ligados à inibição ou desenvolvimento da criatividade. Perguntou-se sobre as suas visões gerais e sobre o desenvolvimento de sua criatividade:

Com certeza, por que a quantidade de informações que eu recebo, o trainee, os cursos que eu tou recebendo, a troca de informações com pessoas de períodos mais avançados que o meu, os eventos que eu tou participando com certeza tá sendo um grande diferencial, principalmente na parte criativa, na parte do conhecimento, eu noto essa diferença para os demais alunos que não participam da EJA. (EI 5)

Sim, acredito que sim, ela desenvolve, apesar de em alguns pequenos pontos ela ter que melhorar , mas ela desenvolve todo o potencial já que todo o aprendizado que eu tive até hoje. (EII 9)

[...] não existe criatividade sem conhecimento, né? Você não pode sair criando por aí se você não tem com o que começar certo, criatividade ele é um processo como qualquer outro aonde você precisa de uma entrada e de uma saída, onde você precisa de insumo pra criar um produto então você precisa de insumo, a EJA me deu insumo e me deu digamos a possibilidade do processo e me proporcionou o ambiente pra isso, né? Digamos o potencial ou a capacidade criativa cada um tem o seu e cada um tem a sua competência então eu já tinha agora eu me sinto mais capaz porque ela me deu possibilidade de realizar e eu me vi realizando então eu tenho até mais confiança pra poder criar entendeu. (EV 10)

Finalizamos o processo da análise do conteúdo com o entendimento de que os membros da organização acreditam que a Empresa Júnior de Administração da UFPB foi fundamental para seu desenvolvimento intelectual e criativo. Em sua grande maioria, fizeram referência ao fato de que o conhecimento e o desenvolvimento da sua criatividade se deram de forma rápida pela quantidade de informações e preparo obtidos através da empresa, em complemento com os obtidos através da graduação.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho de conclusão de curso buscou analisar, de modo geral, como se dá a gestão do potencial criativo, tendo como foco identificar estímulos e barreiras ao desenvolvimento deste no ambiente organizacional. A empresa objeto de estudo da pesquisa foi a Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba, localizada no Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Campos I, João Pessoa-Paraíba.

Para tanto, foram entrevistados membros da organização dos diferentes níveis hierárquicos e tempo de serviço, expostos a questões que abordavam aspectos diversos como ambiente físico, fluxo de informações, característica da chefia, estrutura organizacional, liberdade e autonomia, participação, salários e benefícios, características da tarefa, política de treinamentos, suporte organizacional e relacionamento com os colegas de trabalho – aspectos diretamente influenciadores no desenvolvimento ou inibição da criatividade no cenário organizacional (Bruno-Faria e Alencar, 1996).

Foram realizadas análises e percepções através do referencial teórico do tema, a fim de responder a cada um dos objetivos específicos da pesquisa, sendo, portanto, o primeiro objetivo referente às formas organizacionais favoráveis ao desenvolvimento da criatividade. Em resposta a este, percebe-se que para os entrevistados muitos dos aspectos citados como importantes ao desenvolvimento do potencial criativo aparecem na Empresa Júnior de Administração da UFPB.

Os principais aspectos positivos foram quanto ao fluxo de informações bem definido e com ferramentas de distribuição para todos os membros; as tarefas realizadas pelos membros sendo apontadas como estimulantes, desafiadoras e não rotineiras; um alto grau de autonomia para realização das atividades, bem como a existência de liberdade para questionar ordens e propor algo novo; o trabalho e a realização do ofício da empresa sendo totalmente voltados ao desenvolvimento dos membros e a existência de benefícios diretamente voltados ao desenvolvimento da criatividade; níveis burocráticos e quantidade de normas adequadas à facilitação do trabalho; a existência de uma chefia flexível e aberta ao diálogo; o relato de boas relações entre os membros da organização, bem como a promoção, por parte da empresa, de momentos de discussão, debates e trocas de experiências, trabalhos quase sempre em equipe para estimular o desenvolvimento e também a realização de eventos voltados à descontração e alegria; a realização de treinamentos antes e durante a permanência na organização, sempre voltados ao desenvolvimentos das áreas da administração e ao desempenho das funções dos membros; e, por fim, a existência de uma cultura de estímulo à

criatividade e desenvolvimento de ideias inovadoras. Através do estudo percebe-se, então, que a Empresa Júnior de Administração da UFPB possui como um dos seus interesses principais o desenvolvimento do potencial criativo dos seus membros e que, principalmente, as diversas características identificadas como positivamente influenciadoras no desenvolvimento da criatividade dos seus membros já lhe propicia resultados significativos.

O segundo objetivo específico diz respeito às formas organizacionais inibidoras ao processo de desenvolvimento do potencial criativo. Tomando por base a pesquisa, notou-se alguns aspectos referentes a este ponto, sendo os principais: falta de estrutura física para atender a necessidade de trabalho de todos os membros, acomodações desconfortáveis, falta de estações de trabalho para todos, falta de equipamentos físicos e tecnológicos, nível de barulho inadequado para o desempenho das funções; ausência de metas de trabalho bem definidas e diretrizes claras aos membros para a realização das suas funções, principalmente dos membros de nível hierárquico mais estratégicos; e inexistência de programas de treinamento voltados ao desenvolvimento da criatividade. Tais aspectos influenciam negativamente o desenvolvimento do potencial criativo dos membros da organização.

A pesquisa ainda contou com questões introdutórias com relação ao entendimento acerca do tema criatividade, nas quais foi identificado que os entrevistados possuem diferentes conceitos sobre o tema, mas, de um modo geral, entendem sua funcionalidade e importância, principalmente dentro do aspecto organizacional. A assertiva pode ser confirmada a partir do questionamento realizado no final da pesquisa, no qual os entrevistados definiram o grau de evolução pessoal em relação a criatividade, desenvolvido durante o período de atividade na Empresa Júnior de Administração da UFPB, obtendo como resultado o fato de que todos os participantes da pesquisa consideram a empresa desenvolvedora do potencial criativo dos seus membros.

Realizando um apanhado geral sobre as percepções obtidas até aqui, conclui-se que a Empresa Júnior de Administração da UFPB se encontra em um caminho correto no que diz respeito ao objetivo de desenvolver o potencial criativo dos seus membros, mas que existem alguns pontos que podem ser melhorados a fim de corroborar ainda mais com esse desenvolvimento. Apesar de responder ao terceiro objetivo específico da pesquisa, que é o de sugerir ações de melhoria para o desenvolvimento do potencial criativo na empresa, explicitam-se então as seguintes medidas:

- a) Angariar junto à instituição de ensino instalações que possam melhor atender as necessidades atuais da empresa, com mais espaço e que possibilitem o trabalho

conjunto de todos os membros dentro da organização. Desta forma ocorrerá mais trocas de informação, interatividade e mais possibilidade de surgir *insights* criativos, bem como desenvolvê-los;

- b) Investir em equipamentos, recursos físicos e tecnológicos, pois dispondo de instalações mais confortáveis, equipamentos que agilizem os processos e material tecnológico para aumentar as possibilidades, os membros desenvolverão melhor o seu potencial criativo.
- c) Adotar estratégias que visem dispor os membros de nível estratégico com metas e indicadores, para que os mesmos possam melhor direcionar suas ações e promover um ambiente com um intuito e visão mais homogêneos.
- d) Busca de um ambiente silencioso, por meio de projetos arquitetônicos, seja implantando divisórias entre as mesas ou separando o ambiente de maior atividade, do ambiente de concentração, estudo e desenvolvimento de ideias.
- e) Promover treinamentos e ações que visem exclusivamente desenvolver o potencial criativo dos membros da organização.

### **5.1 Limitações da pesquisa**

No decorrer da pesquisa foram identificadas algumas limitações, sendo a primeira delas a falta de experiência do pesquisador em realizar pesquisas qualitativas, o que influenciou diretamente na condução das entrevistas e, possivelmente, no próprio trabalho.

A segunda limitação diz respeito à bibliografia, pois foi percebido pelo pesquisador que grande parte dos estudos desenvolvidos sobre o tema estão em língua estrangeira, mais especificamente em inglês, idioma em que o pesquisador não possui fluência, impossibilitando assim algumas consultas e referências.

Por fim, considera-se o tempo como fator limitante para o embasamento teórico acerca do tema e para o desenvolvimento de uma pesquisa com maior número de envolvidos.

### **5.2 Sugestões para novas pesquisas**

O presente estudo buscou identificar, dentro do cenário da Empresa Júnior de Administração da UFPB, barreiras e estímulos à criatividade. Assim, o estudo abrange somente o contexto desse cenário organizacional, abrindo possibilidades para que o mesmo estudo possa ser realizado em outras empresas juniores, com outros empresários juniores ou

até mesmo em suas federações e confederações, tanto para comparar com os resultados obtidos através deste estudo, quanto para corroborá-los.

Outra possibilidade interessante seria a de realizar pesquisas sobre o tema em instituições ou organizações de diferentes características, abrindo margem para uma comparação entre as influências na criatividade de acordo com o ramo de atividade da empresa ou de acordo com o seu caráter. Considerando-se que a empresa pesquisada é uma associação civil sem fins lucrativos, o estudo do tema pode ser realizado em empresas com fins econômicos lucrativos de pequeno, médio e grande porte, bem como em outros tipos de associações e organizações não governamentais.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eunice M. L. S de. **A gerência da criatividade**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/47872352/gerencia>>. Acesso em: 20 Fev. 2013.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Barreiras à criatividade pessoal: desenvolvimento de um instrumento de medida**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1413-85571999000200002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1413-85571999000200002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 20 Jan. 2013.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de; FLEITH, Denise de Souza. **Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0102-37722003000100002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0102-37722003000100002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 19 Dez. 2012.

ALENCAR, Eunice Lima S. de. **Desenvolvendo a criatividade nas organizações o desafio da inovação**. Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 6-10, Nov./Dez. 1995.

ALENCAR, Eunice Lima S. de. **Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações**. Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 18-25, Abril/Jun. 1998.

AMORIM, Maria Cristina Sanches; FREDERICO, Ronaldo. **Criatividade, Inovação e Controle nas Organizações**. Anais do XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 6-10 Set. 2008.

ANDRADE, A. R. de. **O curso de administração, a empresa junior e a formação de consultores de organização**. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos09/474\\_474\\_474\\_474\\_EPFantonioandrade.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/474_474_474_474_EPFantonioandrade.pdf)>. Acesso em: 12 Dez. 2012.

BARROS, Anna Carolina; ARAÚJO, Fernando Oliveira de. **Empresa Júnior Contribui para a Aprendizagem de Estudantes? Investigação na CEFET Jr. Consultoria**. Revista Tecnologia e Cultura. Rio de Janeiro, ano 12, n. 16, p. 63-73, 2010.

BARROS, Anna Carolina; ARAÚJO, Fernando Oliveira de. **Empresas juniores enquanto ambientes de aprendizagem? Uma investigação empírica na CEFET Jr. Consultoria**. Anais do XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, 6-9 Out. 2009.



BARROS, Anna Carolina; ARAÚJO, Fernando Oliveira de. **Empresas Júniores enquanto ambientes de aprendizagem: o caso da Cefet jr. Consultoria.** Anais do V Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2-4 Jul. 2009

BARROS, Anna Carolina; ARAÚJO, Fernando Oliveira de. **Evidências empíricas das contribuições e desafios de empresa júnior para o aprendizado dos estudantes: o caso da CEFET Jr. Consultoria.** Anais do XVI Simpep – Simpósio de Engenharia de Produção. 9-11 Nov. 2009.

BARROS, Anna Carolina; SOARES, Marcella Martinez. **Análise do Movimento de Empresas Júniores em termos de suas contribuições aos estudantes da Engenharia de Produção: uma investigação empírica nas empresas da Região Metropolitana do Estado do Rio de Janeiro.** Monografia (Graduação em Engenharia de Produção). Centro Federal De Educação Tecnológica Celso Suckow Da Fonseca – CEFET/RJ, Rio de Janeiro, 2011.

BRASIL JÚNIOR – Confederação Brasileira de Empresas Júniores. **Conceito Nacional de Empresa Júnior.** São Paulo, 2012.

BRASIL JÚNIOR – Confederação Brasileira de Empresas Júniores. **Manual para criação de empresas júniores em universidade e faculdades.** Disponível em: <[http://www.slideshare.net/davi\\_eps\\_udesc/manual-para-criao-de-empresas-juniores-em-universidade-e-faculdades](http://www.slideshare.net/davi_eps_udesc/manual-para-criao-de-empresas-juniores-em-universidade-e-faculdades)>. Acesso em: 22 Jan. 2013.

BRUM, Marco Antonio Carvalho; BARBOS, Ricardo Rodrigues. **Comportamento de busca e uso da informação: um estudo com alunos participantes de empresas júniores.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v14n2/v14n2a05.pdf>>. Acesso em: 10 Dez. 2012.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; ALENCAR, Eunice Lima S. de. **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho.** Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 50-61, Abril/Jun. 1996.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; MACÊDO, Laura Ferreira; VEIGA, Heila Magali da Silva. **Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional.** Anais do XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 22-26 Jan. 2007.

CAMPOMAR, M. C. **Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração.** Disponível em: <<http://www.pessoal.utfpr.edu.br/luizpepplow/disciplinas/metodologia/O%20uso%20de%20estudos%20de%20caso.pdf>>. Acesso em: 20 Jan. 2013.

CRESPO, Mari Lucia Figueiredo. **Construção de uma medida de clima criativo em organizações**. Revista Estudos de Psicologia, PUC-Campinas, v. 21, n. 2, p. 91-99, Maio-Agosto, 2004.

CORREIA, Margarita. **Criatividade e inovação terminológica – novos desafios**. Disponível em: <[http://www.iltec.pt/pdf/wpapers/9998-mcorreia\\_criatividade\\_inovacao\\_terminologica.pdf](http://www.iltec.pt/pdf/wpapers/9998-mcorreia_criatividade_inovacao_terminologica.pdf)>. Acesso em: 31 Jan. 2012.

DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Educar em Revista, UFPR – Paraná, n. 24, p. 213-225, 2004.

DUARTE, Rosália. **Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/cp/n115/a05n115.pdf>>. Acesso em: 20 Fev. 2013.

FIGUEIREDO, Paula. **Da criatividade para competitividade**. Disponível em: <[http://www.powerperformance.com.pt/index\\_files/artigo5\\_Criatividade.pdf](http://www.powerperformance.com.pt/index_files/artigo5_Criatividade.pdf)>. Acesso em: 25 Jan. 2013.

GURGEL, Marcos Freire. **Criatividade & inovação: uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação**. Disponível em: <<http://inei.org.br/inovateca/dissertacoes/Criatividade%20e%20Inovacao%20-%20Marcus%20Gurgel%20-%20COPPE%202006.pdf>>. Acesso em: 2 Dez. 2012.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. Disponível em: <[http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india](http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india)>. Acesso em: 25 Jan. 2013.

NAKANO, Tatiana de Cássia. **Programas de treinamento em criatividade: conhecendo as práticas e resultados**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1413-85572011000200013&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1413-85572011000200013&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 19 Jan. 2013.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo social e empresa júnior no Brasil: o emergir de novas estratégias para formação profissional**. Disponível em: <[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/IIseminario/politicas/politicas\\_04.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/IIseminario/politicas/politicas_04.pdf)>. Acesso em: 10 Dez. 2012.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e Processos de Criação**. Disponível em: <<http://www.mariosantiago.net/Textos%20em%20PDF/Criatividade%20e%20Processos%20de%20Cria%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 10 Fev. 2013.

PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. G. A. **criatividade, a inovação e a competência dos gestores: suas relações com o Comprometimento Organizacional**. Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, Paraná. 2004.

PAROLIN, S. R. H.; ANTUNES, E. D. **A perspectiva dos líderes diante da gestão da criatividade em empresas da região metropolitana de Curitiba-PR**. Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Salvador: ANPAD.

PB JUNIOR – Federação Paraibana de Empresas Juniores. **Resultados do Censo e Identidade 2011 – BJ**. João Pessoa, Março - 2012.

PEREIRA, Breno Augusto D.; MUSSI, Carlos Wolowsk; KNABBEN, Alcina. **Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional**. Anais do 23º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD 99, Foz do Iguaçu. 1999.

PINHEIRO, Igor Reszka; PINHEIRO, Ivan Antônio. **O Recurso à Criatividade – Estratégia para Aumentar a Eficiência e Promover a Inovação**. Anais do XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Gramado, 17-20 Out. 2006.

SALES, Arnaud. **Criatividade, comunicação e produção do saber**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1517-45222008000100003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1517-45222008000100003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 15 Jan. 2013.

SCHMIDT, Carla Maria; CUNHA, Christiano França da; SOUTES, Dione Olesczuk; ARAUJO NETTO, Carlos Alberto; ADACHI, Tomi. **Gestão da Inovação: um levantamento sobre novas formas organizacionais**. Anais do XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador, 6-9 Out. 2009.

SHANSIS, Flávio *et al.* **Desenvolvimento da versão para o português das Escalas de Criatividade ao Longo da Vida (ECLV)**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0101-81082003000200005&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0101-81082003000200005&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 7 Dez. 2012.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_3439.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3439.pdf)>. Acesso em: 20 Jan. 2013.

SOUSA, Marcosuel Silva. **A importância do fator criatividade para o ambiente organizacional e para o administrador de empresas.** Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/70960219/A-Import-an-CIA-Do-Fator-Criatividade-Para-o-Ambiente-Organizacional-e-Para-o-Administrador-de-Empresas>>. Acesso em: 20 Jan. 2013.

WAGNER, Neuza. **Criatividade no contexto organizacional:** autopercepção dos Trabalhadores do Serviço Social da Indústria - SESI/Unidade de Operações Sociais de São José. Monografia (Graduação em Administração). Universidade do Vale do Itajaí, São José, 2008.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Tema: estímulos e barreiras à criatividade organizacional

Pesquisador: André Oliveira

Orientadora: Dra. Kellen da Silva Coelho

#### Pré-Entrevista

Idade: \_\_\_\_\_

Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino

Cargo na empresa: \_\_\_\_\_

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

Período na faculdade: \_\_\_\_\_

#### Roteiro da Entrevista

- 1) O que você entende por criatividade?
- 2) Você julga ter à sua disponibilidade todos os materiais necessários para realizar suas atividades?
- 3) Você julga adequado o ambiente físico da empresa com relação a temperatura e nível de barulho? No período em que todos os membros estão dentro da empresa, o nível de barulho gerado chega a atrapalhar ou não?
- 4) Existem estações de trabalho suficientes para todos os funcionários e espaço adequado para desenvolverem suas atividades?
- 5) De que forma ocorre o fluxo de informações na Empresa Júnior de Administração da UFPB?
- 6) Você acredita que haja na empresa uma política que facilita o acesso à informação, que existem ou não poucos canais de distribuição dessa informação?
- 7) Como se dá a comunicação dentro da empresa e com outras organizações?
- 8) Em relação às suas atividades dentro da empresa, você as considera simples ou de um alto grau de complexidade?
- 9) Você se sente desafiado a realizar essas atividades?
- 10) Você acredita que essas atividades seguem uma rotina ou não? Elas são flexíveis?
- 11) Você acredita que o nível de burocracia existente na EJA da UFPB é prejudicial ou favorável?
- 12) Você considera estarem claras e definidas as diretrizes da empresa para você?
- 13) Há muitas normas na empresa? E como você avalia isso? Deveriam existir mais normas ou não?
- 14) Você possui autonomia para tomar decisões sobre as suas atividades?
- 15) Existe a flexibilidade de questionar ordens dadas?
- 16) Você e os demais membros da empresa participam ou não dos momentos de tomada de decisão e solução de problemas? Como você avalia isso?
- 17) Você julga que exista uma valorização adequada das contribuições e posicionamentos feitos pelos membros da empresa?

- 18) Como se dá o sistema de remuneração e benefícios na EJA da UFPB?
- 19) Existe algum tipo de incentivo monetário em relação à criação de novas ideias?
- 20) De que forma você julga o seu relacionamento com os seus superiores? Existe flexibilidade nesse relacionamento?
- 21) Quando os superiores hierárquicos passam alguma diretriz ou informação existe abertura para você discutir, dar a sua opinião?
- 22) Existem claras e definidas as suas metas de trabalho?
- 23) Como você avalia o seu relacionamento com os seus colegas de empresa?
- 24) Existe a ocorrência de divergências e conflitos? Se sim, quando elas ocorrem, de que forma isso influencia no seu desempenho?
- 25) Existem reuniões para troca de experiência e/ou discussões de atividades?
- 26) Existe espaço na empresa para momentos de descontração e alegria? Você acha que isso influencia muito ou pouco nas relações com seu grupo de trabalho?
- 27) Existe uma prática de auxílio mútuo entre os membros da organização?
- 28) Você acha que no seu ambiente de trabalho existe um clima propício ao desenvolvimento da criatividade? Existe uma cultura de incentivo à criatividade e à inovação?
- 29) Como funciona a política de treinamentos dentro da empresa? Você acredita que a organização lhe ofereceu treinamento suficiente para realizar as suas atividades?
- 30) Existe atualmente algum programa de treinamento voltado especificamente para o desenvolvimento da criatividade e da inovação? Você acha que isso seria importante?
- 31) De um modo geral, e levando em consideração todos os pontos abordados nesta entrevista, você considera que a empresa desenvolve o seu potencial criativo?