



**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO**

THAÍS VALVERDE ROSA

**CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: A PERCEPÇÃO DO
PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO ACERDA DO AMBIENTE DE
TRABALHO**

Salvador
2022

THAÍS VALVERDE ROSA

**CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: A PERCEPÇÃO DO
PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO ACERCA DO AMBIENTE DE
TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Secretariado Executivo da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharela em Secretariado Executivo.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Almeida Ferreira

Salvador
2022

THAÍS VALVERDE ROSA

**CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: A PERCEPÇÃO DO
PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO ACERCA DO AMBIENTE DE
TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Secretariado Executivo da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharela em Secretariado Executivo.

Salvador, 14 de novembro de 2022.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Fábio Almeida Ferreira – Orientador _____
Doutor em Estudos de Mídia pelo Departamento de Rádio, TV e Filme da University of Texas at Austin, Estados Unidos.
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Ernani Coelho Neto _____
Doutor em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela Universidade Federal da Bahia, Brasil.
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Rodrigo Müller _____
Doutor em Tecnologia e Sociedade pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil.
Universidade Federal da Bahia

A
Eliana, minha mãe.
Tayná, minha irmã.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha mãe, Eliana, e a minha irmã, Tayná, que me incentivaram a cada momento, acreditaram no meu potencial e não permitiram que eu desistisse.

Ao Prof. Dr. Fábio Ferreira, por lecionar com maestria a disciplina Indústrias Criativas que em muito contribuiu para o meu interesse na área e por me orientar, com compreensão, na condução deste trabalho.

A todos os professores da Escola de Administração da UFBA, em especial aos professores do curso de Secretariado Executivo, com os quais tive a oportunidade de aprender.

Aos meus colegas com quem convivi ao longo desses anos de curso, pelo compartilhamento de experiências e aprendizado.

A todos que participaram desta pesquisa, pela colaboração no processo de obtenção de dados.

“In a time of drastic change, it is the learners who inherit the future. The learned find themselves equipped to live only in a world that no longer exists.”

Hoffer (1973, p. 22)

ROSA, Thaís Valverde. **Criatividade nas organizações:** a percepção do profissional de Secretariado Executivo acerca do ambiente de trabalho. (Monografia) Secretariado Executivo. 84 f. Salvador, BA, 2022.

RESUMO

Tendo em vista que o atual cenário é marcado por rápidas mudanças, riscos e incertezas e que é fundamental adotar novas formas de pensamento, processos, produtos e serviços que viabilizem a sobrevivência no mercado, pesquisa-se sobre a criatividade nas organizações a fim de analisar a percepção de profissionais de Secretariado Executivo ligados ao grupo SecBa - Secretariado Bahia acerca da criatividade no ambiente de trabalho. Para tanto, é necessário 1) mapear o perfil dos profissionais de Secretariado Executivo (SE) ligados ao grupo SecBa - Secretariado Bahia; 2) identificar o perfil das organizações onde atuam esses profissionais; e 3) diagnosticar as condições para a criatividade no ambiente de trabalho com base na percepção dos profissionais de SE. Realizou-se, então, uma pesquisa de natureza aplicada exploratório-descritiva, com abordagem quantitativa para análise dos dados. Utilizou-se o questionário semiestruturado *online*, composto pelo instrumento ICCAT, como instrumento de coleta, aplicado no período de 23 de março a 16 de setembro de 2022, com a participação de 27 profissionais da área. Diante disso, verificou-se que o perfil dos profissionais é multidisciplinar e voltado para a educação continuada e atuação gerencial, desempenhando suas funções em organizações de grande porte, de origem e abrangência nacional e de diversas áreas de atuação, sendo predominante a de saúde/bem-estar. No que se refere às condições favoráveis à criatividade no ambiente de trabalho, observou-se que os fatores atividades desafiantes e liberdade de ação receberam as mais altas taxas de concordância, já o fator dificuldades de comunicação e rigidez das normas e regras na organização, considerado desfavorável, apresentou a menor taxa de concordância. Conclui-se, portanto, que é positiva a percepção do profissional de Secretariado Executivo acerca da criatividade no seu ambiente de trabalho e que as condições consideradas desfavoráveis exercem menor influência sobre seu potencial criativo.

Palavras-chave: Criatividade. Organização. Ambiente de trabalho. Secretariado Executivo.

ROSA, Thaís Valverde. **Creativity in organizations:** the perception of the Executive Secretariat professional about the work environment. (Monography) Executive Secretariat. 84 f. Salvador, BA, 2022.

ABSTRACT

Considering that the current scenario is marked by rapid changes, risks, and uncertainties and that it is essential to adopt new ways of thinking, processes, products, and services that make it possible to survive in the market, research is carried out on creativity in organizations to analyze the perception of Executive Secretariat professionals linked to the SecBa - Secretariado Bahia group about creativity in the work environment. Therefore, it is necessary 1) to map the profile of Executive Secretariat (SE) professionals linked to the SecBa - Secretariado Bahia group; 2) identify the profile of the organizations where these professionals work, and 3) diagnose the conditions for creativity in the work environment based on the perception of SE professionals. Then, exploratory-descriptive applied research was carried out, with a quantitative approach for data analysis. The online semi-structured questionnaire, composed of the ICCAT instrument, was used as a collection instrument, applied from March 23 to September 16, 2022, with the participation of 27 professionals in the area. Given this, it was found that the profile of professionals is multidisciplinary and focused on continuing education and managerial performance, performing their functions in large organizations, of national origin and scope and from various areas of activity, predominantly health/ welfare. Regarding the favorable conditions for creativity in the work environment, it was observed that the factors challenging activities and freedom of action received the highest rates of agreement, while the factor difficulties in communication and rigidity of norms and rules in the organization, considered unfavorable, showed the lowest rate of agreement. It is concluded, therefore, that the perception of the Executive Secretariat professionals about creativity in their work environment is positive and that the conditions considered unfavorable exert less influence on their creative potential.

Keywords: Creativity. Organization. Work environment. Executive Secretariat.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Projeção dos conceitos de Criatividade.....	21
Figura 2 — Os 4 P's da Criatividade.....	22
Figura 3— Matriz de Análise de Produto Criativo.....	27
Figura 4 — A Perspectiva de Sistemas	30
Figura 5 — Modelo Componencial da Criatividade	32
Figura 6 — O impacto do ambiente organizacional na criatividade	34
Figura 7 — Clima organizacional como variável interveniente.....	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 — Perfil sociodemográfico dos profissionais de SE	53
Gráfico 2 — Perfil funcional dos profissionais de SE.....	54
Gráfico 3 — Perfil da organização	55
Gráfico 4 — Perfil da organização (continuação)	56
Gráfico 5 — Características do ambiente físico	57
Gráfico 6 — Clima entre colegas de trabalho	58
Gráfico 7 — Liberdade de ação.....	59
Gráfico 8 — Atividades desafiantes	60
Gráfico 9 — Suporte do gerente imediato.....	61
Gráfico 10 — Estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas	62
Gráfico 11 — Escala de Condições Favoráveis à Criatividade.....	63
Gráfico 12 — Excesso de serviços e escassez de tempo.....	64
Gráfico 13 — Atuação inadequada do gerente.....	65
Gráfico 14 — Dificuldades de comunicação e rigidez das normas e regras na organização ...	66
Gráfico 15 — Escala de Condições Desfavoráveis à Criatividade	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Características da pessoa criativa	24
Quadro 2 — Etapas do processo criativo	25
Quadro 3 — Diferenças entre os conceitos de criatividade e inovação	35
Quadro 4 — Resumo das dimensões gerais	40
Quadro 5 — Competências Secretariais	44
Quadro 6 — Estrutura do questionário	49
Quadro 7 — Definições operacionais e valores do <i>Alpha de Cronbach</i> do ICCAT	50

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CES	Câmara de Educação Superior
CNE	Conselho Nacional de Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICC	Indicadores de Clima para a Criatividade
ICCAT	Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho
SE	Secretariado Executivo
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINSECBA	Sindicato das Secretárias e Secretários do Estado da Bahia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	CRIATIVIDADE.....	17
2.1.1	A evolução do conceito de criatividade	17
2.1.2	Definições da criatividade	18
2.1.3	Dimensões da criatividade	21
2.1.3.1	<i>A pessoa criativa.....</i>	23
2.1.3.2	<i>O processo criativo.....</i>	24
2.1.3.3	<i>O ambiente criativo</i>	25
2.1.3.4	<i>O produto criativo</i>	26
2.1.4	Abordagens sistêmicas.....	27
2.1.4.1	<i>A teoria do investimento em criatividade</i>	27
2.1.4.2	<i>A perspectiva de sistemas</i>	29
2.1.4.3	<i>O modelo componencial da criatividade</i>	32
2.2	A CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	35
2.2.1	Estímulos à criatividade nas organizações	38
2.2.2	Barreiras à criatividade nas organizações.....	41
2.3	O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO.....	42
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
4	RESULTADOS	52
4.1	O PERFIL DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO	52
4.2	O PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES	54
4.3	A PERCEPÇÃO DO PROFISSIONAL DE SE ACERCA DA CRIATIVIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	56
4.3.1	Condições favoráveis à criatividade	57
4.3.2	Condições desfavoráveis à criatividade	63
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
	REFERÊNCIAS.....	71
	APÊNDICE A — Roteiro de questionário	79

APÊNDICE B — Tabela de Frequências Absoluta e Relativa das respostas ao ICCAT	81
APÊNDICE C — Tabela de Medidas de Tendência Central das respostas ao ICCAT	82
ANEXO A — Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT).....	83

1 INTRODUÇÃO

Diante da instabilidade do cenário atual, marcado por rápidas mudanças, riscos e incertezas, uma organização necessita encontrar meios para sua sobrevivência no mercado. Essas circunstâncias lhe impõem a urgência para a tomada de decisões e aprimoramento de suas estruturas, processos, serviços e produtos. Para tanto, como apontado por Alencar (1996, p. 6), “um conjunto de competências torna-se necessário, sobretudo, no que diz respeito à capacidade de pensar, de resolver novos problemas e implementar novas ações”. Sendo assim, a criatividade é a base para a transformação.

A criatividade é um tema que tem sido cientificamente abordado sob diversos prismas e, por isso, seu conceito não é único. O constructo desperta o interesse de muitos pesquisadores, que se debruçam em compreender a sua manifestação e as suas implicações nos âmbitos individual, grupal e do ambiente. Para Bahia e Nogueira (2005), a criatividade é a fonte de construção de uma nova forma de pensamento e expressão. Essa conceituação mais generalista é capaz de abranger diferentes abordagens teóricas (ALENCAR, 1996; AMABILE, 1996; GARDNER, 1996; KNELLER, 1978; LUBART, 2007; RHODES, 1961).

No contexto organizacional, “os estudos [...] se concentram, principalmente, em compreender o impacto das condições do ambiente social ou do ambiente de trabalho no comportamento dos indivíduos, grupos e na organização como um todo” (BRUNO-FARIA; VEIGA, 2015, p. 493). Para a expressão da criatividade ocorrer no ambiente de trabalho, a cultura, a estrutura organizacional, as relações interpessoais e os recursos disponíveis devem ser favoráveis a tal.

O profissional de Secretariado Executivo encontra-se nessa conjuntura de constantes evoluções. Conforme Todorov *et al.* (2016), a profissão precisa se moldar em concordância às demandas do mercado, sejam elas tecnológicas ou gerenciais, pois não está livre de se tornar obsoleta. Foi contrariando a previsão de Evans e Russel (1989 *apud* Alencar, 1996), de que as secretárias tradicionais seriam substituídas por *softwares* e reconhecimento de voz, que essas profissionais, através do seu potencial criativo, continuaram a se reinventar. Hoje, elas ocupam lugares cada vez mais estratégicos, assumindo cargos de cogestão e apresentando habilidades como liderança, motivação, comunicação, negociação e criatividade.

Em virtude dos benefícios atrelados à expressão da criatividade na organização e a posição gerencial e estratégica que o profissional de Secretariado Executivo ali ocupa, é imprescindível sua atenção para os aspectos favoráveis e desfavoráveis aos processos criativos em seu ambiente de trabalho. Baseada em sua percepção, a secretária executiva pode

interferir diretamente ou sugerir propostas de intervenção junto aos grupos de trabalho e/ou à alta direção. Surge, então, a pergunta: qual a percepção dos profissionais de Secretariado Executivo do Estado da Bahia acerca da criatividade no ambiente de trabalho?

Para responder à pergunta norteadora, e considerando a importância da criatividade para as organizações, o objetivo geral desta pesquisa é **analisar a percepção de profissionais de Secretariado Executivo ligados ao grupo SecBa - Secretariado Bahia acerca da criatividade no ambiente de trabalho**. Os objetivos específicos consistem em: 1) mapear o perfil dos profissionais de Secretariado Executivo (SE) ligados ao grupo SecBa - Secretariado Bahia; 2) identificar o perfil das organizações onde atuam esses profissionais; e 3) diagnosticar as condições para a criatividade no ambiente de trabalho com base na percepção dos profissionais de SE.

Para tanto, o levantamento bibliográfico foi realizado nos portais Periódicos Capes, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e Scielo Brasil com as palavras-chave: criatividade; criatividade organizacional; ambiente de trabalho; criativo; criativa; e criação. Milhares de resultados foram encontrados, então, procedeu-se com a filtragem das buscas com o comando “*and* secretariado” para cada palavra-chave, porém, nenhum dos resultados encontrados estuda a percepção do profissional de Secretariado Executivo acerca da criatividade em seu ambiente de trabalho.

Esta pesquisa, portanto, se justifica pela sua novidade na abordagem teórica no campo do secretariado, contribuindo, desta forma, para futuros estudos na área. Acredita-se que, mediante a observação do fenômeno da criatividade no ambiente organizacional, o profissional de Secretariado Executivo é capaz de refletir sobre a sua performance e encontrar meios para o contínuo aprimoramento da profissão, assegurando sua perpetuação.

Além desta introdução, a presente pesquisa apresenta mais quatro capítulos. O segundo capítulo constitui-se no referencial teórico, que aborda, a partir de diferentes autores, as temáticas centrais do estudo — Criatividade, Criatividade nas organizações e o Profissional de Secretariado Executivo. O terceiro capítulo, da metodologia, apresenta a classificação da pesquisa e os procedimentos metodológicos adotados para a sua condução. O quarto capítulo apresenta, analisa e discute os resultados encontrados. E, por fim, o quinto capítulo traz as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os principais conceitos e teorias das temáticas centrais que fundamentam a pesquisa, sendo elas: Criatividade, Criatividade nas organizações e o Profissional de Secretariado Executivo.

2.1 CRIATIVIDADE

Para sua evolução, a humanidade sempre fez uso de seu potencial criativo. O homem pré-histórico utilizava o fogo ocasionado pelo fenômeno natural de um raio incendiando uma árvore ao atingi-la, todavia, ele não tinha o seu controle. Adiante, já mais racional, ele descobriu que se fizesse fricção entre duas pedras, a faísca era provocada e, uma vez em contato com outros materiais de fácil combustão, o fogo era produzido. A energia natural passou a estar sob o seu domínio.

A capacidade de relacionar múltiplos eventos, configurá-los em sua experiência e lhes atribuir significados torna o indivíduo um ser formador. O pensamento criativo inerente à natureza humana permite a sua adaptação e o suprimento de suas necessidades. Nesse contexto, Ostrower (1986, p. 9) afirma que:

Criar é, basicamente, formar. É poder dar uma forma a algo novo. Em qualquer que seja o campo da atividade, trata-se, nesse 'novo', de coerências que se estabelecem para a mente humana, fenômenos relacionados de modo novo e compreendidos em termos novos. O ato criador abrange, portanto, a capacidade de compreender; e esta, por sua vez, a de relacionar, ordenar, configurar, significar (*apud* PAROLIN, 2003, p. 12).

Atualmente, essa capacidade de adaptação se torna um dos principais atributos de sobrevivência e destaque num sistema globalizado que se caracteriza pelas mudanças constantes, revoluções tecnológicas, instabilidade e velocidade e acúmulo de informações. A criatividade é, portanto, indispensável.

2.1.1 A evolução do conceito de criatividade

O conceito de criatividade evoluiu historicamente de uma perspectiva espiritualista — tal como um dom, uma inspiração divina, restrita aos poucos privilegiados e escolhidos — para uma concepção cada vez mais racional e científica.

Na Grécia Antiga, segundo Bahia e Nogueira (2005), nota-se que o conceito de criatividade estava relacionado à noção de divindade, onde o ato criativo é originário da inspiração concebida pelos deuses e musas aos seus mensageiros. Não se conseguia explicar de onde nem como os *insights* vinham, era a intervenção dos deuses sobre o mundo dos homens.

Na Idade Média, a criatividade é associada a algum estado de loucura. As normas estabelecidas pela sociedade eram confrontadas pela espontaneidade, irracionalidade, originalidade e disrupção do artista, que acabava sendo julgado como esquisito e louco (WECHSLER, 1993).

Ainda de acordo com Wechsler (1993), na Idade Moderna, a criatividade passa a ser vista como forma de intuição. Baseada na concepção filosófica de Descartes em que a mente (alma) é separada do corpo, as ideias de um indivíduo são inatas a sua alma, ou seja, sem qualquer tipo de influência externa, e incontrolável. Sendo assim, o indivíduo criativo não é mais visto como louco e sim como uma pessoa cuja capacidade de intuição é altamente desenvolvida.

A investigação científica da criatividade, entretanto, teve início marcado pelo surgimento da ciência psicológica em 1916, com o estudo da similaridade com a superdotação conduzido por Chassel. Foi a partir de 1950, por iniciativa de Guilford, que a criatividade passou a ser estudada como uma variável contínua, podendo ser estimulada ou inibida. Nas décadas de 1970 e 1980, propagou-se os testes de promoção da criatividade, conhecidos como treinamentos criativos. Posteriormente, nos anos de 1990, a criatividade passou a ser abordada interativamente com o meio social, com o modelo proposto por Amabile (LEOPOLDINO, 2016).

2.1.2 Definições da criatividade

A palavra criatividade deriva do termo *creare*, que em latim significa “dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando determinados fins” (PEREIRA *et al.*, 1999, p. 4 *apud* PAROLIN, 2003, p. 10).

A criatividade é um construto amplamente estudado em diferentes áreas do conhecimento, como psicologia, educação, literatura, medicina, comunicação, artes e negócios. De numerosas abordagens teóricas, a criatividade já foi compreendida de diversas formas, como uma característica genética, por Galton; como produto à relação estímulo-resposta, por Skinner, e como manifestações do inconsciente que emergem ao consciente, por

Freud, por exemplo. Sua abordagem por diferentes campos teóricos resulta em múltiplas definições construídas a partir de distintas perspectivas (WECHSLER, 1993).

Cientificamente, o conceito de criatividade é classificado como ambíguo (SALAS, 2002 *apud* BEDANI, 2008), uma vez que seu estudo abarca os níveis individual, grupal e organizacional, tornando sua definição uma tarefa difícil. Lubart (2007, p. 16), no entanto, afirma que existe uma definição consensual entre os principais pesquisadores:

A criatividade é a capacidade de realizar uma produção que seja ao mesmo tempo nova e adaptada ao contexto na qual ela se manifesta (Amabile, 1996; Barron, 1988; Lubart, 1994; MacKinnon, 1962; Ochse, 1990; Sternberg e Lubart, 1995). Essa produção pode ser, por exemplo, uma ideia, uma composição musical, uma história ou ainda uma mensagem publicitária.

Ainda segundo Lubart (2007), para além dos fatores novidade e adaptação, outros atributos, como a qualidade técnica e a relevância social da produção, exercem influência na concepção do que é considerado criativo ou não. Esse julgamento é diferente de pessoa para pessoa, de grupo para grupo, de acordo com a experiência, cultura e época. Torrance (1965 *apud* Wechsler 1993), importante pesquisador do tema, também enfatiza a importância do *feedback* no processo criativo. Segundo o autor, as ideias e suas produções, por mais criativas que sejam, não apresentam sentido algum se não forem avaliadas por quem está ao redor. É nessa fase que possíveis deficiências no produto são percebidas e verificadas.

Para o pesquisador, a criatividade é “um processo de sentir deficiências em uma informação, formular hipóteses ou adivinhações sobre estas deficiências, testar e revisar suas hipóteses, e, finalmente, comunicar os resultados encontrados” (TORRANCE, 1965, p. 8 *apud* NAKANO, 2018, p. 129). Esse processo criativo parte do pressuposto de que é necessário ter conhecimentos básicos sobre determinado problema a fim de ser capaz de identificá-lo e explorá-lo. A ideia dos pensamentos divergentes e convergentes aparece nas fases de formulação de hipóteses e teste dessas hipóteses, respectivamente. Na primeira, o indivíduo deve estar aberto a novas perspectivas e livre de quaisquer críticas. Já na segunda, é necessário um rigor crítico e analítico para avaliar as hipóteses com o objetivo de encontrar a solução. A comunicação, junto ao *feedback*, é outra fase crucial do processo. Nela, o indivíduo finalmente apresenta seu produto criativo (WECHSLER, 1993).

Contrapondo essa percepção da criatividade inerente ao produto e/ou ao julgamento, Gardner afirma que “a criatividade não está somente na ideia, no processo ou na habilidade do artista, nem no domínio de prática e tampouco no grupo de juízes, mas sim numa interação entre todas essas dimensões” (1996, p. 36 *apud* ALMEIDA *et al.*, 2021, p. 70).

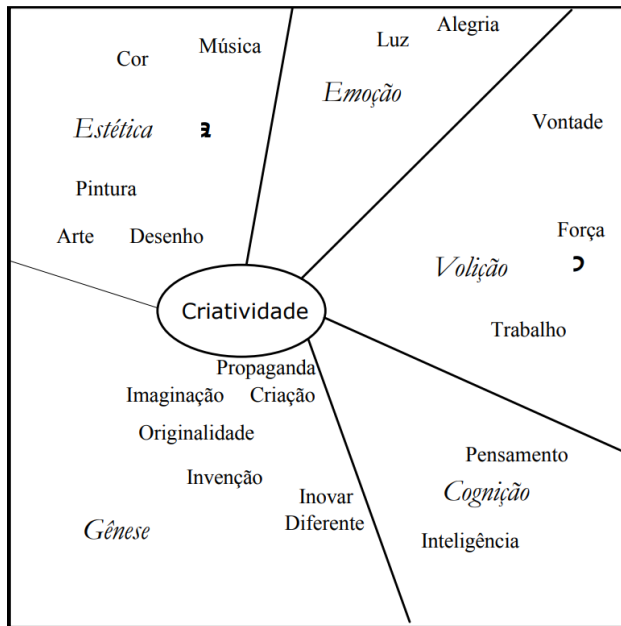
Na visão de Kneller (1978, p. 75), a criatividade “consiste [...] grandemente em rearranjar o que sabemos, a fim de achar o que não sabemos”, logo, para que algo seja considerado criativo, ele não precisa ser inédito. Seu entendimento sobre o construto abarca quatro dimensões:

a pessoa que cria (fisiologia, temperamento, atitudes pessoais, hábitos e valores), os processos mentais (motivação, percepção, aprendizado, pensamento e comunicação), as influências ambientais e culturais, e o produto (teorias, invenções, pinturas, esculturas e poemas). (KNELLER, 1978 *apud* PAROLIN, 2003, p. 12)

Amabile (1996, 1997) avança nos estudos ao abordar uma perspectiva sociointeracionista da criatividade, definindo-a como “a produção de ideias novas, úteis e apropriadas em qualquer domínio da atividade humana, acrescentando que a ideia deve ser diferente de algo feito antes, com foco em uma meta ou na solução de um problema, não bastando ser algo excêntrico.” (*apud* BRUNO-FARIA; VEIGA, 2015, p. 493).

Se antes o intuito era traçar um perfil da pessoa criativa e desenvolver treinamentos e técnicas que auxiliassem a expressão da criatividade, a abordagem sistêmica passou a ser o foco do estudo. Nessa visão, a criatividade não está tão somente atrelada aos traços do indivíduo que cria, mas passa a considerar a influência dos aspectos sociais, culturais e históricos no processo criativo (ALENCAR; FLEITH, 2003). Na visão de Csikszentmihalyi (1996, p. 1), “é mais fácil desenvolver a criatividade das pessoas mudando as condições do ambiente do que tentando fazê-las pensar de modo criativo” (*apud* ALENCAR; FLEITH, 2003, p. 2).

É evidente o esforço dos pesquisadores na tentativa de definir o que seja a criatividade, visto que o fenômeno é estudado em diferentes áreas do conhecimento bem como concebido a partir de diferentes dimensões e facetas. Alencar (1996) aponta que já foram catalogadas mais de cem definições relativas à criatividade ainda nos primórdios de seu estudo sistemático. Nesse contexto, Becker *et al.* (2001) realizou uma pesquisa abordando esses diferentes conceitos sob a análise baseada na Teoria das Facetas de Guttman. O resultado foi exposto através do sistema SSA - *Similarity Structure Analysis*, conforme visto na Figura 1 abaixo, que apresenta o conjunto das definições dadas pelo grupo da pesquisa:

Figura 1 — Projeção dos conceitos de Criatividade

Fonte: Becker *et al.* (2001, p. 577).

Para a condução deste trabalho, o conceito de criatividade escolhido é o apontado por Alencar (1996, p. 3), que a define como:

[...] um fenômeno complexo e multifacetado que envolve uma interação dinâmica entre elementos relativos à pessoa, como características de personalidade e habilidades de pensamento, e ao ambiente, como o clima psicológico, os valores e normas da cultura e as oportunidades para expressão de novas ideias.

Ou ainda, numa visão organizacional, como “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 do tempo.” (p. 15).

2.1.3 Dimensões da criatividade

Apesar das incansáveis tentativas para se chegar a um conceito universal da criatividade, os estudos apontam para sua natureza multidimensional que sofre influências de cada corrente do conhecimento. As definições costumam se esbarrar em métodos que incluem divisões referentes a etapas, fases, dimensões ou categorias. Para Paul e Kaufman (2014 *apud* ZAMANA; TOLDY, 2020, p. 7), “a definição de criatividade está envolvida em um certo mistério por causa de sua complexidade, pois responder ao que é criatividade seria tão complexo quanto responder a uma questão filosófica”.

Em suas pesquisas, Rhodes (1961, p. 305) observou que os conceitos de criatividade encontrados possuíam, comumente, interligações e sobreposições dos seus conteúdos. A fim de chegar numa resposta para a pergunta que pairava sobre a comunidade científica da época, o autor afirma:

A palavra criatividade é um substantivo que nomeia o fenômeno em que uma pessoa comunica um novo conceito (que é o produto). A atividade mental (ou processo mental) está implícita na definição, e é claro que ninguém poderia conceber uma pessoa vivendo ou operando no vácuo, então, o termo *press* também está implícito.

Em sua visão, as definições da criatividade correspondiam a quatro dimensões: 1) a Pessoa (*Person*), que diz respeito à pessoa que cria em sua totalidade como ser humano; 2) o Processo (*Process*), em referência aos processos mentais que ocorrem durante a geração de ideias; 3) o Ambiente (*Press*), que influencia a pessoa e os seus processos mentais; e 4) o Produto (*Product*), que são as ideias originárias da interação entre a pessoa, os processos e o ambiente, conforme ilustra a Figura 2:

Figura 2 — Os 4 P's da Criatividade



Fonte: Adaptado de Rhodes (1961, p. 307-309) e Zamana e Toldy (2020, p. 8).

Apesar da divisão que possibilitou a melhor compreensão dos elementos que as compõem, as quatro dimensões operam juntas e possuem relação umas com as outras. O autor ainda ressalta o uso, por vezes, indevido da palavra “criatividade” para se referir a apenas uma parte do complexo e multifacetado fenômeno.

2.1.3.1 A pessoa criativa

A dimensão pessoa é o objeto de estudo central de muitos pesquisadores, principalmente dos psicólogos, que têm se dedicado a compreender a criatividade e suas manifestações. As pesquisas buscam identificar suas habilidades cognitivas, traços de personalidade, motivação, aprendizagem e potencialidade de criatividade por meio de “[...] diferentes enfoques: a) biografias de indivíduos eminentemente criativos; b) observações e julgamentos por especialistas em criatividade; c) teste em escalas para avaliação do potencial criativo; d) características da produção criativa (KRIPPNER, 1986 *apud* WECHSLER, 1998, p. 47).

De acordo com Terra (2000, p. 42), as características comumente encontradas nesses estudos são: “tolerância para a incerteza e ambiguidade; autoconfiança; não convencionais; originalidade; motivação intrínseca; inteligência acima da média; determinação para o êxito; humor e inconformismo”. O autor aponta que nem todas as pessoas criativas apresentam o conjunto dessas características, mas que há grandes chances de conter algumas delas.

Botella *et al.* (2013), fundamentados na abordagem multivariada, reuniram diferentes características associadas à pessoa criativa que se dividem em três componentes: a) o cognitivo, que corresponde às habilidades intelectuais envolvidas na criatividade e inclui as capacidades de: identificação, definição e redefinição do problema; seleção de informações relevantes para a solução do problema; comparação entre vários domínios e associações entre as ideias coletadas (combinação seletiva); b) o conativo, que se refere aos traços de personalidade e motivação, tais como: abertura a novas experiências, sensibilidade estética, consciência emocional, originalidade, curiosidade intelectual, forte sistema de valores pessoais, tolerância à ambiguidade, vividez, ambição e inconformismo; e c) o emocional, concernente aos traços e estados emocionais, a exemplo da clareza emocional, sensibilidade e inteligência emocional. As capacidades cognitivas favorecem o surgimento de uma solução criativa

O Quadro 1 sumaria as principais características apresentadas por pessoas criativas e que foram analisadas em pesquisas por diferentes autores:

Quadro 1 — Características da pessoa criativa

AUTOR	CARACTERÍSTICAS
Kneller (1978)	Inteligência; consciência; fluência; flexibilidade; originalidade; elaboração; ceticismo; persistência; humor; inconformismo; e autoconfiança.
Alencar (1996)	Intenso envolvimento no trabalho; otimismo; coragem para correr riscos; flexibilidade; abertura à experiência; tolerância à ambiguidade; autoconfiança; iniciativa; e persistência.
Amabile (1996)	Autodisciplina; persistência; independência; tolerância por ambiguidades; não conformismo; automotivação; e desejo de correr riscos.
Wechsler (1998)	Fluência e flexibilidade de ideias; pensamento original e inovador; alta sensibilidade externa e interna; fantasia e imaginação; inconformismo; independência de julgamentos; abertura a novas experiências; uso elevado de analogias e combinações incomuns; ideias elaboradas e enriquecidas; preferência por situações de risco; alta motivação e curiosidade; elevado senso de humor; impulsividade; espontaneidade; confiança em si mesmo ou autoconceito positivo; e sentido de destino criativo.
Davis (1999)	Positivas: consciente da criatividade; original; independente; corajosa; energética; curiosa; senso de humor; atraída pela complexidade; fantasiosa; artística; mente aberta; precisa de tempo sozinha; intuitiva; emocional; e ética. Negativas: egoísta; impulsiva; crítica; imatura; distraída; neurótica; e hiperativa.

Fonte: elaborado pela autora, com base nos autores.

2.1.3.2 O processo criativo

A segunda dimensão busca analisar como a criatividade acontece. Lubart (2001, p. 295) define o processo criativo como “a sequência de pensamentos e ações que leva a uma produção nova e adaptável”. Os estudos apontam para um consenso de que o ato criativo não ocorre a partir do nada, como num toque de mágica, pelo contrário, exige esforço mental. Por consequência, diferentes modelos de processos criativos foram propostos e ensinados (BARTH; PINHEIRO; SILVA, 2015; RHODES, 1961).

Wallas (1926) foi um dos primeiros a propor um modelo linear composto por quatro etapas interligadas: a) a preparação, que consiste em acumular informações referentes ao problema e assimilá-las num processo de reflexão; b) a incubação, na qual o indivíduo, consciente e inconsciente, processa as informações acumuladas, muitas vezes, se afastando do problema; c) a inspiração, o surgimento inesperado de novas ideias (insight), geralmente durante o período de repouso; e d) a verificação, etapa mais trabalhosa que envolve avaliar e desenvolver a ideia resultante das outras fases. (LUBART, 2001; RHODES, 1961).

Kneller (1978), por sua vez, adiciona mais uma etapa ao modelo de Wallas (1926). Na apreensão, fase anterior à preparação, ocorre a sensação ou a percepção da existência de um problema a ser solucionado ou de uma ideia a ser criada (*apud* BARTH; PINHEIRO; SILVA, 2015).

O modelo desenvolvido por Osborn (1987) é composto por sete etapas, a saber: a) orientação: apontar o que deve ser solucionado com a nova ideia; b) preparação: reunir todas

as informações possíveis referentes ao problema a fim de identificar as causas e gerar ideias para o seu tratamento; c) análise: checagem de todo o material recolhido; d) ideação: geração de ideias de forma livre até que se alcance as alternativas de solução para o problema; e) incubação: descanso, ócio criativo; f) síntese: reunião, combinação e organização das ideias geradas; e g) avaliação: as ideias são julgadas no sentido de selecionar as mais eficazes. O autor defende que as etapas podem ocorrer numa sequência diferente da proposta (apud BARTH; PINHEIRO; SILVA, 2015).

Já o modelo concebido por Amabile (1993) e Amabile e Pillemer (2011) constitui-se de cinco etapas, quatro delas semelhantes às já apresentadas, como a identificação do problema ou apreensão; preparação; geração de ideias que equivale a ideação; e validação de ideias ou verificação. Na etapa de comunicação de ideias, o produto é apresentado para outras pessoas e elas o avaliam. Se for aceito e julgado como útil ou se não atender às expectativas, o processo é encerrado. Entretanto, se o produto apresentar algum indicativo de sucesso, o processo é retomado das fases anteriores (apud BARTH; PINHEIRO; SILVA, 2015).

O Quadro 2 abaixo sintetiza os diferentes modelos de processo criativo apresentados por Wallas (1926), Kneller (1978), Osborn (1987) e Amabile (1993) e Amabile e Pillemer (2011). Apesar de uns terem mais estágios do que outros, é possível observar que são semelhantes no que tange à esquematização do ato criativo.

Quadro 2 — Etapas do processo criativo

Wallas (1926)	Kneller (1978)	Osborn (1987)	Amabile (1993) e Amabile e Pillemer (2011)
X	Apreensão	X	Identificação do problema
X	X	Orientação	X
Preparação	Preparação	Preparação	Preparação
X	X	Análise	X
X	X	Ideação	Geração de ideias
Incubação	Incubação	Incubação	X
X	X	Síntese	X
Inspiração	Iluminação	X	X
Verificação	Verificação	Avaliação	Validação de ideias
X	X	X	Comunicação de ideias

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Barth, Pinheiro e Silva (2015, p. 131-132).

2.1.3.3 O ambiente criativo

O ambiente é entendido como o contexto, o lugar, a situação em que a criatividade se manifesta. De acordo com Lubart (2007), ele corresponde à família, à escola e ao trabalho e,

de forma mais ampla, à sociedade e à cultura. Exerce, ainda, influência tanto na pessoa que cria quanto no processo criativo, sendo responsável por estimular ou inibir a criatividade.

Para Alencar (1998), "a criatividade ocorre no contexto social e depende de processos de pensamento que têm suas raízes mais profundas na cultura. Tanto as normas, como as tradições, os valores, os tabus, os sistemas de incentivo e punições afetam sua expressão." (p. 25). A dimensão ambiente será discutida mais profundamente no próximo capítulo sobre a criatividade nas organizações.

2.1.3.4 *O produto criativo*

A quarta e última dimensão “produto” refere-se ao que é gerado a partir da interação entre as dimensões pessoa, processos e ambiente. O’Quin e Besemer (1999) afirmam que “Parece lógico que pessoas criativas e processos criativos só possam ser identificados por meio da identificação prévia de seus produtos, amplamente definidos para incluir resultados intangíveis, como ideias.” (p. 413). As autoras ressaltam a redundância do termo “produto criativo”, considerando a origem da palavra “criatividade” que deriva de do termo em latim que significa “fazer” ou “produzir”. Assim, a definição de produto parece ser sinônimo de criatividade.

Ainda de acordo com as autoras, como o foco das pesquisas se concentrava em investigar a pessoa criativa e o processo criativo, o estudo sobre o que permite determinar se a pessoa ou o processo é criativo ou não, ou seja, o produto, foi ofuscado. Nessa perspectiva, Carl Rogers (1961), pondera que “Em primeiro lugar, deve haver algo observável, algum produto da criação. Embora minhas fantasias possam ser extremamente novas, elas não podem ser utilmente definidas como criativas a menos que resultem em algum produto observável” (p. 349 *apud* O’QUIN; BESEMER, 1999, p. 414).

Foi com o objetivo de identificar as características próprias do produto, sem fazer juízo de valor da criatividade individual nem inferir o processo adotado, e de concentrar a atenção dos juízes em seus atributos relevantes que O’Quin e Besemer (1999) desenvolveram a Matriz de Análise de Produto Criativo, conforme mostra a Figura 3:

Figura 3— Matriz de Análise de Produto Criativo

DIMENSÕES			
Novidade		Resolução	Elaboração & Síntese
Considera novidades em materiais, processos, conceitos e métodos de fabricação do produto.		Considera quão bem o produto atende à necessidade ou funciona para resolver o problema para o qual o produto foi criado.	Às vezes chamada de "Estilo", considera os atributos de estilo percebidos na produção do produto e como a solução é implementada ou trabalhada.
CATEGORIAS	Surpreendente O produto apresenta informações inesperadas ao usuário, ouvinte ou observador. Relação com inesperado ou uma grande surpresa.	Coerente O produto ou solução segue as regras aceitáveis e compreensíveis para a elaboração ou uso.	Orgânico O produto tem um sentido de totalidade harmoniosa, ou seja, todas as partes "funcionam bem" juntas.
	Original O produto é incomum ou raramente visto em um universo de produtos feitos para pessoas que possuem a mesma experiência.	Útil O produto tem aplicações práticas claras para sua utilização.	Bem elaborado O produto foi trabalhado e retrabalhado com cuidado para desenvolver seu mais alto nível/potencial.
		Valioso O produto é julgado 'importante' porque preenche uma necessidade financeira, física, social ou psicológica para que vai utilizá-lo.	Elegante O produto apresenta uma solução que é expressa de forma elegante e refinada.
		Compreensível O produto é apresentado de uma maneira compreensível.	

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Besemer e O'Quin (1999a, 1999b) e Valduga *et al.* (2014, p. 205).

2.1.4 Abordagens sistêmicas

Dado que as abordagens individuais da criatividade não consideram a relação entre o indivíduo e o ambiente, pesquisadores passaram a estudar o fenômeno a partir de uma perspectiva sistêmica e holística, enfatizando esta relação.

Um indivíduo pode até apresentar características de uma personalidade criativa e ter as habilidades requeridas para gerar novas ideias e resolver problemas criativamente, porém, esse potencial criativo pode sofrer interferências de um ambiente que não é propício à manifestação criativa ou de pessoas que não o apoiam.

A seguir três dessas abordagens sistêmicas serão tratadas: a Teoria do Investimento em Criatividade de Sternberg & Lubart (1988, 1991, 1995), a Perspectiva de Sistemas de Csikszentmihalyi (1988) e o Modelo Componencial da Criatividade de Amabile (1983, 1988, 1996).

2.1.4.1 A teoria do investimento em criatividade

A teoria formulada por Sternberg (1988), e posteriormente ampliada em parceria com Lubart (1991, 1995), se fundamenta no pressuposto de que são consideradas criativas as pessoas dispostas e capazes de "comprar na baixa e vender na alta" quando o assunto é ideia. Em outras palavras, essas pessoas investem e persistem em ideias desconhecidas, não populares ou não convencionais, mas que apresentam potencial de crescimento, e tentam convencer outras pessoas de seu valor (STERNBERG, 2006).

A criatividade se manifesta a partir da convergência de seis diferentes, mas inter-relacionados, componentes: a) habilidades intelectuais; b) conhecimento; c) estilos cognitivos; d) personalidade; e) motivação; e f) ambiente. O autor ressalta que o nível de cada componente é diferente de pessoa para pessoa e cabe a ela a decisão de fazer uso deles. A criatividade, no entanto, não se resume a essa mera soma de níveis. Sternberg (2006) faz algumas observações a respeito do nível-limite que um componente pode apresentar a fim de que não impossibilite a manifestação da criatividade, mesmo que os outros componentes apresentem níveis altos. É possível, porém, que a força apresentada em um componente neutralize a fraqueza em outro — desde que esteja dentro do nível-limite —, gerando uma compensação parcial. Ou ainda, a criatividade pode ser fortemente incrementada através de possíveis interações entre componentes que apresentam altos níveis.

a) habilidades intelectuais:

- **habilidade de sintetização:** enxergar os problemas de novas maneiras e fugir dos limites do pensamento convencional;
- **habilidade analítica:** reconhecer quais das próprias ideias valem a pena o investimento e quais não;
- **habilidade prática-contextual:** saber como persuadir os outros quanto o valor de suas ideias.

b) conhecimento: é o conhecimento sobre determinado domínio. Ideias, principalmente as criativas, só podem ser propostas se houver o prévio conhecimento sobre a tarefa, por exemplo, e sobre seu estado atual. Por outro lado, o conhecimento pode minar a visão da pessoa sobre determinado domínio, fazendo-a não o enxergar de outra maneira além daquela já estabelecida;

c) estilos cognitivos: correspondem aos três estilos pelos quais o indivíduo prefere usar suas habilidades. O estilo legislativo entende-se pela formulação de novos problemas e criação de novas regras e formas de ver algo. O executivo, pela implementação de ideias e predileção por problemas já bem estruturados. O judiciário, pelo julgamento e

avaliação de pessoas, regras e tarefas, opinando e avaliando as opiniões de terceiros (ALENCAR; FLEITH, 2003). Para o autor, o estilo legislativo é especialmente importante para a criatividade;

- d) personalidade:** essenciais para o funcionamento criativo, essas características incluem a disposição para superar obstáculos, assumir riscos e enfrentar convenções, tolerância à ambiguidade, autoeficácia e pensamento divergente;
- e) motivação:** discordando do modelo proposto por Amabile (1983), de que a motivação intrínseca é o atributo central para a manifestação da criatividade pelo indivíduo, Sternberg (2006) afirma que a motivação não é inerente à pessoa e sim uma decisão tomada pelo indivíduo de se sentir motivado ou não por algo através de um novo olhar;
- f) ambiente:** as ideias criativas precisam de um ambiente que as apoiem e recompensem. Uma pessoa pode ter todos os atributos favoráveis ao pensamento criativo, porém, se o ambiente não lhe oferecer este apoio, sua criatividade pode nunca se manifestar. Geralmente, os ambientes não são favoráveis à manifestação da criatividade, portanto, cabe ao indivíduo decidir se os obstáculos irão interferir em sua produção criativa. O ambiente também é determinado por quem está avaliando o produto criativo, e essas avaliações são subjetivas.

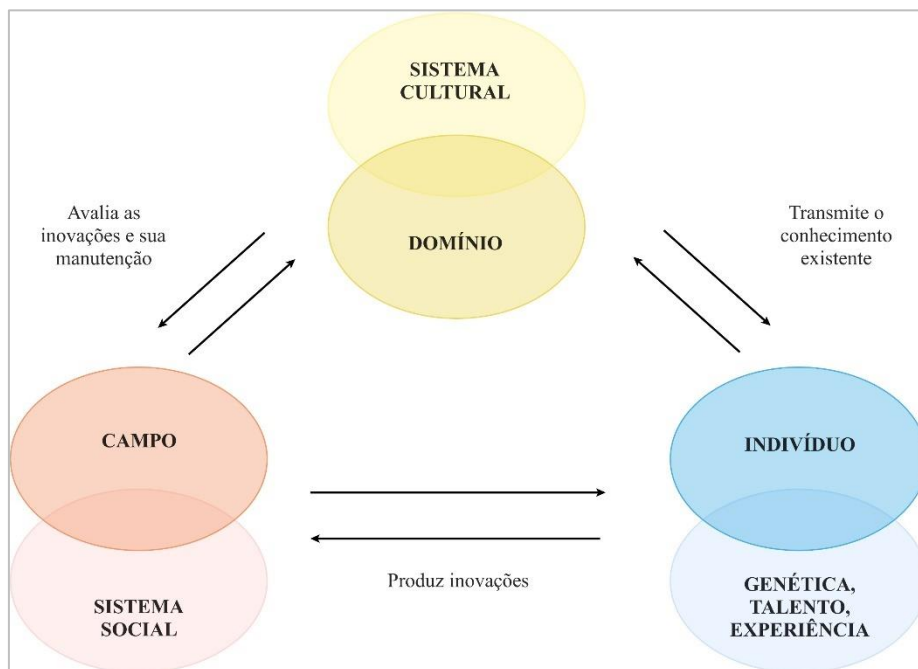
Na Teoria do Investimento, a criatividade é, em geral, compreendida como uma decisão. A pessoa pode decidir se vai usá-la ou não, como, quanto, onde e quando. Assim sendo, ela pode ser desenvolvida, requisitada e/ou ensinada, contanto que o indivíduo perceba alguma vantagem em assim o fazer. Sternberg (2006) conclui afirmando que, apesar de ser uma decisão, poucos são aqueles que a decidem tomar por considerarem os custos muito altos. A sociedade, então, contribui para o desenvolvimento da criatividade ao aumentar as recompensas e diminuir os custos.

2.1.4.2 A perspectiva de sistemas

A Perspectiva de Sistemas de Mihalyi Csikszentmihalyi aborda a criatividade como um processo resultante da interação sistêmica entre três elementos: indivíduo (bagagem genética e experiências pessoais), domínio (cultura) e campo (sistema social). Para o autor, a criatividade depende mais do contexto social, cultural e histórico do que da pessoa, visto que é neste contexto que o produto é desenvolvido e julgado (ALENCAR; FLEITH, 2003).

O indivíduo é o responsável por provocar alguma mudança no domínio. Um domínio cultural estável, então, preserva e transmite as novas ideias para as gerações futuras. O campo, ou um conjunto de instituições sociais, é o que julga as variações produzidas pelo indivíduo como criativas e seleciona as que devem ser preservadas. A interação não apresenta um ponto de partida ou ordem específica, tendo em vista que cada elemento influencia e é influenciado pelos demais (CSIKSZENTMIHALYI, 2014). A Figura 4 mostra a representação do sistema:

Figura 4 — A Perspectiva de Sistemas



Fonte: Csikszentmihalyi (2006 *apud* LEOPOLDINO, 2016, p. 42).

Segundo Alencar e Fleith (2003), na visão de Csikszentmihalyi (1999), o indivíduo criativo é capaz de moldar sua personalidade de acordo com a situação, utilizando suas habilidades conforme necessário. Isso quer dizer que os atributos lhe comumente atribuídos (curioso, entusiasmado, motivado, aberto a novas experiências, persistentes e com fluência e flexibilidade de ideias e pensamento) não precisam se manifestar todos ao mesmo tempo. A sua inserção em ambientes que incentivem sua produção criativa e ofereça recursos para o seu desenvolvimento intelectual, seja a família, a escola ou o trabalho, contribui para que ele expresse sua criatividade.

O domínio refere-se ao âmbito de um assunto ou área de interesse e influência, conforme definido por valores e símbolos da cultura e moldado e transmitido pela sociedade. Pode ser exemplificado pela música, engenharia, negócios ou matemática. O indivíduo só é capaz de introduzir mudanças num domínio se ele possui conhecimentos relativos a este

domínio. Sua transformação, no entanto, exige a profundidade desses conhecimentos. Quanto mais a estrutura do domínio for clara e precisa, mas fácil a detecção de mudanças e a avaliação da originalidade dessas mudanças (ALENCAR; FLEITH, 2003; CSIKSZENTMIHALYI, 2014).

O campo corresponde à parte da sociedade que se comporta como juiz do domínio. É ela a responsável por avaliar se um novo produto é criativo e proveitoso para o domínio, bem como se ele deve ser incorporado. Csikszentmihalyi (2014) afirma que o campo “[...] inclui todas as pessoas que podem afetar a estrutura de um domínio.” (p. 52). O campo também age como guardião, retendo e preservando todo o conhecimento e obras do domínio a fim de que possam ser comunicados.

A ideia criativa, portanto, depende do conhecimento de determinado domínio por um indivíduo e da validação social pelo campo. Um campo muito rígido e defensivo, contrário à novidade, dificilmente aceitará as ideias criativas. Porém, o tempo pode assumir um importante papel no reconhecimento da criatividade: o que não foi considerado criativo em um certo período do tempo, pode ser admitido posteriormente.

No capítulo “Mudando o foco da criatividade individual para a organizacional”, Csikszentmihalyi e Sawyer (2014) apontam importantes observações feitas a partir da teoria de sistemas. Uma delas diz que os *insights* mais significativos, ou seja, aqueles que levam à inovação, são oriundos da síntese de informações de variados domínios e que os estágios para alcançar essa síntese são:

“[...] (a) conhecimento profundo de um ou mais domínios; (b) imersão completa em um campo que pratica o domínio; (c) atenção a uma área problemática do domínio; (d) tempo ocioso para incubação que permite o surgimento de *insights*; (e) capacidade de reconhecer um *insight* como aquele que ajuda a resolver a situação problemática; (f) avaliação e elaboração do *insight* de maneiras que sejam valiosas para o campo ou domínio.” (p. 70)

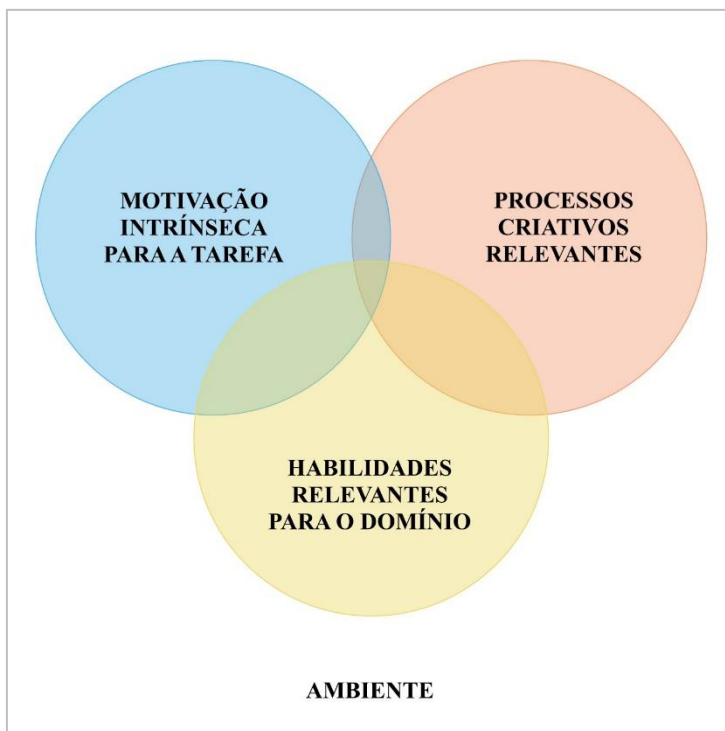
No contexto organizacional, a Perspectiva de Sistemas de Mihalyi Csikszentmihalyi pode ser vista como: o indivíduo representa aquele colaborador que quer exercer seu potencial criativo; o domínio equivale às normas institucionais, o sistema de regras e conjunto de práticas e procedimentos, ou ainda, aos diferentes departamentos (financeiro, recursos humanos, marketing, contábil etc.); e o campo corresponde às chefias e colegas de trabalho. O processo criativo, então, funciona com o indivíduo sugerindo novas ideias para mudança no domínio. O campo avalia e seleciona as ideias conforme julgar úteis e, assim, as retém, implementando-as.

2.1.4.3 O modelo componencial da criatividade

A Teoria Componencial da Criatividade, inicialmente proposta por Teresa Amabile em 1983, é um modelo que abrange os componentes sociais e psicológicos necessários para que o indivíduo manifeste sua criatividade e tem como objetivo descrever o processo criativo e suas diferentes influências e resultados (AMABILE, 2012). Em 1988, em adição ao modelo individual, a autora publicou uma extensão da teoria englobando a criatividade e a inovação nas organizações partindo do pressuposto de que os quatro componentes que influenciam a criatividade individual também influenciam as equipes de trabalho.

O modelo individual possui quatro componentes que influenciam na manifestação da criatividade, sendo três inerentes ao indivíduo: a) habilidades relevantes para o domínio; b) processos criativos relevantes; c) motivação intrínseca para a tarefa; e um externo: d) o ambiente social, no qual o indivíduo está trabalhando, conforme ilustra a Figura 5:

Figura 5 — Modelo Componencial da Criatividade



Fonte: adaptado de Amabile (2012, p. 6).

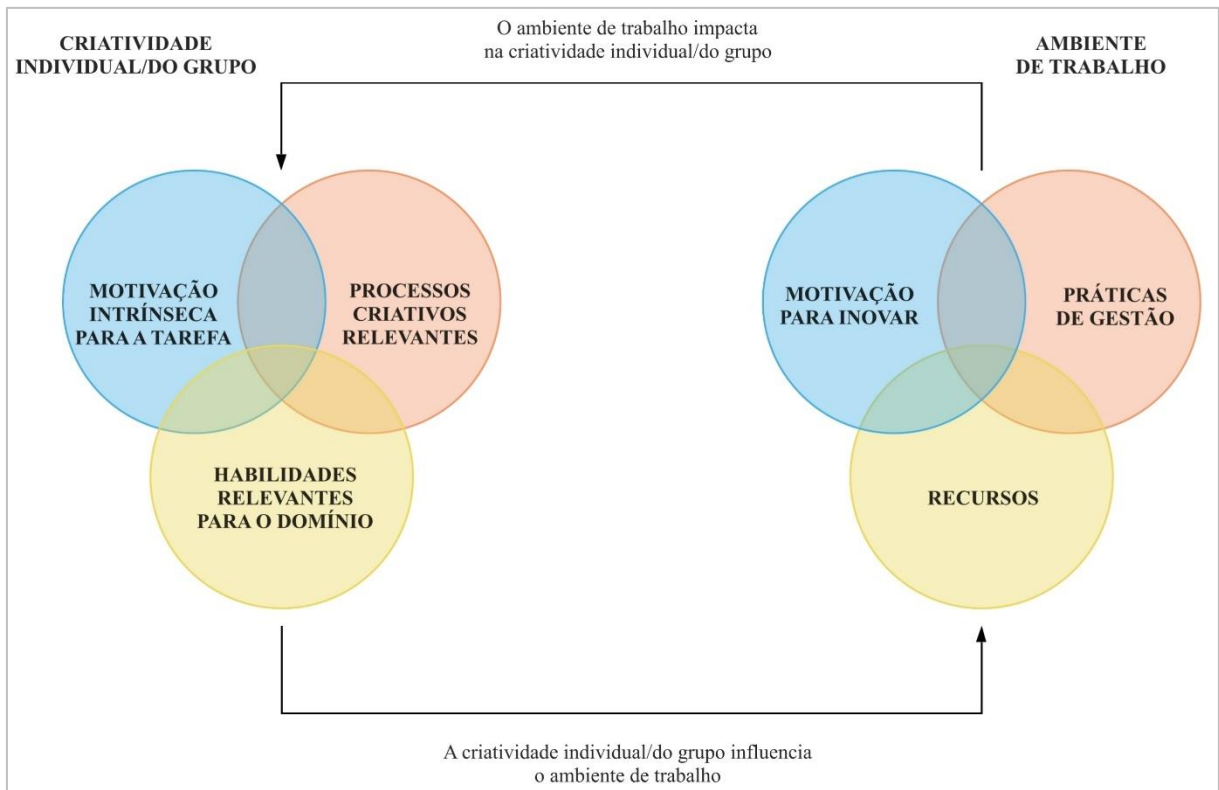
- a) habilidades relevantes para o domínio:** as ideias criativas precisam de um ambiente que as apoiem e recompensem. Uma pessoa pode ter todos os atributos favoráveis ao pensamento criativo, porém, se o ambiente não lhe oferecer este apoio, sua criatividade pode nunca se manifestar. Geralmente, os ambientes não são favoráveis à

manifestação da criatividade, portanto, cabe ao indivíduo decidir se os obstáculos irão interferir em sua produção criativa. O ambiente também é determinado por quem está avaliando o produto criativo, e essas avaliações são subjetivas;

- b) processos criativos relevantes:** incluem um estilo cognitivo e características de personalidade que acarretam à independência, disposição de assumir riscos, adoção de novas perspectivas sobre os problemas, categorização e sintetização de informações, disciplina no trabalho, geração de ideias e tolerância à ambiguidade;
- c) motivação intrínseca para a tarefa:** é a paixão, o interesse, o envolvimento, o desafio e a satisfação de realizar uma tarefa ou resolver um problema. É também o princípio central da teoria componencial: as pessoas são mais criativas quando elas se sentem intrinsecamente motivadas e não quando são impelidas por motivadores externos, que são essencialmente regidos pelo ambiente social e, portanto, fora de seu controle;
- d) ambiente social:** nesse caso, o ambiente de trabalho. Inclui os motivadores externos, como recompensas, supervisão, competição, avaliação e ordens, e os fatores que podem estimular ou inibir a criatividade e a motivação intrínseca.

Já para a inovação, segundo a teoria estendida, o modelo é composto por: a) recursos; b) práticas de gestão; e c) motivação para inovar. Esses três componentes organizacionais são considerados necessários para a inovação e, juntos, formam o ambiente de trabalho para os indivíduos presentes na organização. Desta forma, o ambiente de trabalho organizacional exerce influência sobre a criatividade dos indivíduos e equipes e, por sua vez, a criatividade dos indivíduos e equipes exerce influência sobre a inovação organizacional, como mostra a Figura 6 a seguir. Apesar do ambiente poder impactar todos os componentes da criatividade individual/grupo, sua implicação é mais imediata e direta no componente “motivação intrínseca para a tarefa” (AMABILE, 1988 *apud* AMABILE, 1996).

Figura 6 — O impacto do ambiente organizacional na criatividade



Fonte: adaptado de Amabile (1996, p. 9).

- a) **Recursos:** incluem tempo suficiente para a realização de tarefas; pessoas com a experiência necessária; fundos monetários destinados às tarefas; recursos materiais, sistemas, processos e informações relevantes; e disponibilidade de treinamento.
- b) **Práticas de gestão:** liberdade e autonomia na condução do trabalho; indivíduos bem alocados de acordo com suas habilidades e interesses; definição clara dos objetivos gerais do projeto; feedback; boa comunicação entre o supervisor e a equipe; e apoio ao trabalho realizado pelos indivíduos e equipe. Englobam a organização como um todo (nível estratégico) ou seus departamentos e/ou projetos (nível gerencial);
- c) **Motivação para inovar:** composta pela disposição da organização em direção à inovação, como a valorização da criatividade e inovação, a disposição para assumir riscos, a boa autoestima entre os membros e a estratégia ofensiva; e por apoios à criatividade e inovação, sendo estes os mecanismos para o desenvolvimento de novas ideias, comunicação aberta e ativa de informações e ideias, recompensa e reconhecimento pelo trabalho criativo e avaliação justa do trabalho.

A teoria pode ser aplicada em qualquer domínio de atividade, além da organizacional, com os componentes do modelo permanecendo os mesmos. No entanto, a autora pontua que os elementos dos componentes podem variar de acordo com a realidade da atividade.

2.2 A CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

O interesse nas pesquisas de criatividade nas organizações é crescente, visto que a criatividade e a inovação são uns dos principais aspectos para a manutenção do potencial competitivo (FREITAS; SANTANA; RUAS, 2015). As rápidas e constantes mudanças nos cenários social, econômico, cultural, político, científico e tecnológico exigem respostas tão rápidas e constantes quanto. Portanto, é imprescindível que indivíduos e organizações desenvolvam habilidades e condições que os permitam se adequar ao novo, incerto e complexo.

Considerando essa realidade, a necessidade da criatividade pode se justificar, entre outros, pela forte competição no mercado, exigência dos consumidores/usuários, reestruturação da força de trabalho, mudança na direção e modelos de negócios e novas tecnologias (ALENCAR, 1996; PAROLIN, 2003). A criatividade também possui um importante papel no contexto organizacional, pois, através dela, é possível desenvolver soluções mais eficientes e eficazes diante dos problemas enfrentados, reduzir custos, atingir metas e desenvolver novos e melhores produtos e processos.

Cabe, no entanto, fazer a devida diferenciação entre a criatividade e a inovação no contexto organizacional. Para Amabile (1996, p. 1), a criatividade é “[...] a produção de ideias novas e úteis em qualquer domínio”. Já a inovação é “[...] a implementação bem-sucedida de ideias criativas dentro de uma organização”. Ou seja, a criatividade antecede a inovação e se apresenta como seu ponto de partida. Complementando esse pensamento, Alencar (1996) entende a inovação organizacional como “[...] o processo de introduzir, adotar e implementar uma nova ideia (processo, bem ou serviço) em uma organização em resposta a um problema percebido, transformando uma nova ideia em algo concreto”. O Quadro 3 compara as principais diferenças entre esses dois fenômenos:

Quadro 3 — Diferenças entre os conceitos de criatividade e inovação

(Continua)

	CRIATIVIDADE	INOVAÇÃO
Procedimento	Individual	Coletivo
Que se trabalha	Coletivamente	Individualmente

(Conclusão)

	CRIATIVIDADE	INOVAÇÃO
Processo	Descontínuo, instantâneo	Contínuo, longo
Impacto	Não mensurável, provável	Mensurável, certo
Condição	Clima	Carta/Manual de procedimentos
Formação	Aprendizagem de métodos	Utilização de utensílios estratégicos
Tipo de reunião	Brainstorming	Gestão de projeto
Combustível	Perguntas, admirações, ideias estranhas, incompletas	Boas ideias, sugestões retidas
Tipo de pensamento	Divergente	Convergente

Fonte: Adaptado de Brabandere (1998 *apud* Silva, 2018, p. 28).

Apesar de necessária, a criatividade individual e coletiva não são o suficiente para inovar, dependendo, assim, de outros elementos, como valores, práticas, conhecimento, motivação e recursos materiais. Levando em conta suas devidas particularidades, Bruno-Faria (2003) compreendeu a criatividade organizacional como:

[...] a geração de ideias, processos, produtos e/ou serviços novos (para aquele indivíduo/grupo ou naquele contexto) que possam produzir alguma contribuição valiosa para a organização e/ou para o bem-estar das pessoas que trabalham naquele contexto e que possuam elementos essenciais à sua implementação (p. 116 *apud* BRUNO-FARIA, 2007, p. 109).

A criatividade nas organizações se manifesta por meio das pessoas que ali trabalham, nos processos internos que auxiliam a realização das atividades e no clima que predomina em toda sua extensão. Esse conjunto de elementos interagem de forma orgânica num sistema de confluência.

O clima organizacional pode ser entendido como os padrões recorrentes de comportamento, atitudes e sentimentos que definem a vida em uma organização. Ele é oriundo da cultura, que pode ser definida como:

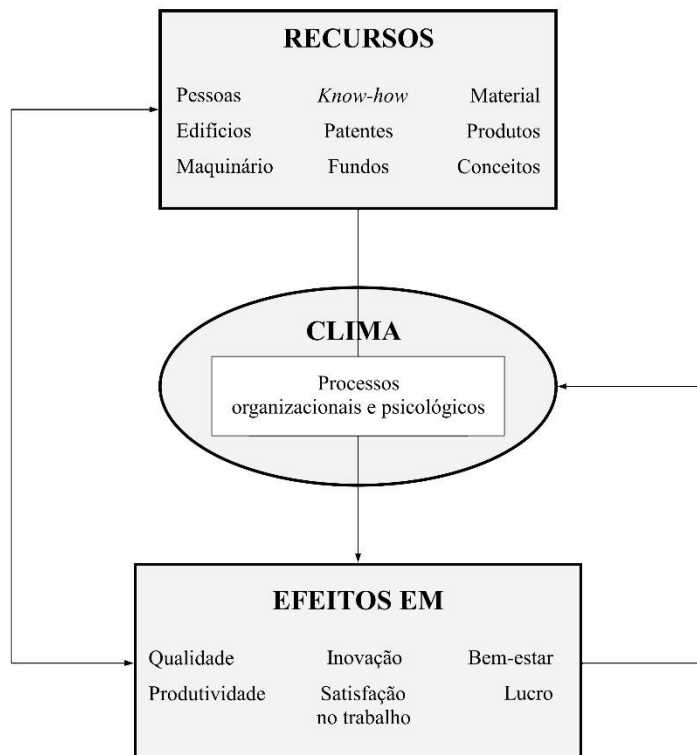
Sistemas de crenças e valores profundamente enraizados que influenciam todas as facetas da construção e funcionamento de uma organização, como metas, estratégias, estruturação, políticas, rotinas e instalações, que por sua vez influenciam o clima da organização. (EKVALL, 1999, p. 403)

Esses padrões, por estarem na superfície organizacional, são facilmente observáveis. Isso não significa, contudo, que sejam fáceis de ser mudados (EKVALL, 1999). Nesse sentido, Schneider (1990) o define como “as percepções compartilhadas entre os membros da organização sobre suas políticas, práticas e procedimentos” (*apud* OLSSON *et al.*, 2019, p. 246).

O clima funciona como um interventor que afeta os resultados das operações organizacionais. É capaz também de modificar os processos organizacionais, a exemplo da

resolução de problemas, tomada de decisão, aprendizagem, criação, comunicação, coordenação, controle, motivação e comprometimento. Consequentemente, afeta os recursos organizacionais, como pessoas, dinheiro e máquinas, que são usados nesses processos e em suas operações. Os efeitos causados, por sua vez, interferem nos recursos e no clima. Esse círculo de interferências é representado na Figura 7:

Figura 7 — Clima organizacional como variável interveniente



Fonte: Ekvall (1999, p. 405).

Apesar da uniformidade de alguns dos aspectos do clima organizacional, outros podem diferir entre os níveis e subgrupos dentro de uma organização. Com isso, diferentes equipes podem experimentar diferentes ambientes de trabalho e apresentar diferentes resultados, visto que sua eficácia, funcionamento, reações e percepções dependem também do ambiente em que estão inseridos (AMABILE *et al.*, 1996).

Pesquisas que visam analisar e avaliar o clima organizacional têm demonstrado que diferentes dimensões do clima são importantes preditores do desempenho criativo no ambiente de trabalho (HUNTER; BEDELL; MUMFORD, 2007). Percebe-se que a presença ou a ausência de fatores dessas dimensões podem tanto estimular como inibir a criatividade numa organização.

Amabile *et al.* (1996), baseando-se na teoria da motivação intrínseca, apresentam oito dimensões: (1) encorajamento organizacional; (2) encorajamento da supervisão; (3) suporte do grupo de trabalho; (4) liberdade; (5) recursos suficientes; (6) trabalho desafiador; (7) pressão da carga de trabalho; e (8) impedimentos organizacionais. Por outro lado, a proposta de Ekvall (1996 *apud* OLSON *et al.*, 2019), que tem a teoria dos processos psicológicos como norte, elenca dez dimensões: (1) desafio; (2) liberdade; (3) suporte às ideias; (4) confiança e abertura; (5) dinamismo e vivacidade; (6) humor e ludismo; (7) debates; (8) correr riscos; (9) tempo para ideias; e (10) conflito. Já Bruno-Faria e Alencar (1996 *apud* SILVA; RODRIGUES, 2007), com o objetivo de atender à realidade das organizações brasileiras, agrupam diversos fatores do clima que podem ser sintetizados nas seguintes dimensões: (1) autonomia e liberdade; (2) salário e benefícios; (3) apoio da organização (chefia e colegas) e da alta gerência; (4) flexibilidade e dinamismo da estrutura organizacional; (5) comunicações e relações interpessoais; (6) participação e treinamento do pessoal; (7) cultura organizacional; (8) recursos tecnológicos e materiais; (9) ambiente físico; e (10) volume de serviços.

As avaliações variam tanto em sua abordagem teórica — motivação intrínseca, interações em equipe, processos psicológicos, reforços organizacionais, avaliação ambiental, engajamento, requisitos para desenvolvimento de novos produtos e aprendizado organizacional —, quanto em seu nível de análise — tarefa, indivíduo, grupo, ambiente e organização como um todo (BRUNO-FARIA; VEIGA, 2015; HUNTER; BEDELL; MUMFORD, 2007).

2.2.1 Estímulos à criatividade nas organizações

O desafio se apresenta como um dos principais incentivadores da criatividade no ambiente organizacional. Tarefas que são desafiadoras estimulam o desenvolvimento do potencial criativo, visto que as pessoas precisam buscar novas soluções ou reformular suas práticas. Trabalhar para objetivos a longo prazo e projetos importantes nutre o senso de trabalho duro (ALENCAR, 1996; AMABILE *et al.* 1996).

Assim como os desafios, os estímulos intelectuais também contribuem com o potencial criativo através da abertura para debates e questionamentos; oferta de treinamentos voltados tanto para as atividades já realizadas quanto para novas implementações; incentivo a maior participação na tomada de decisão; solução de problemas e pesquisa sobre os erros eventualmente cometidos (ALENCAR, 1996; EKVALL, 1999; PAROLIN *et al.*, 2007).

Outro forte fator são as relações interpessoais, ou seja, aquelas entre os indivíduos pertencentes aos grupos e aquelas para com a chefia direta e/ou alta administração. Uma organização com pessoas que se comunicam bem; trocam ideias, informações e experiências; incentivam iniciativas; aceitam as diferenças de pensamento e diversidade de personalidades; e confiam umas nas outras para a exposição de novas ideias sem medo de serem ridicularizadas é propícia para estimular a criatividade de quem ali trabalha (ALENCAR, 1996; AMABILE *et al.* 1996, EKVALL, 1999).

Para que o trabalho de fato ocorra e as novas ideias possam ser postas em prática, recursos materiais e qualidade do ambiente físico são essenciais. Os recursos correspondem a todos os equipamentos básicos e tecnológicos, fundos monetários e informações relevantes, por exemplo. O tempo para gerar e implementar ideias e realizar as tarefas sem demasiada pressão também pode ser considerado como recurso (ALENCAR, 1996; AMABILE *et al.* 1996, EKVALL, 1999; PAROLIN *et al.*, 2007)

A liberdade e a autonomia para decidir sobre o próprio trabalho formam outro fator influenciador da criatividade organizacional. O indivíduo que possui esse poder de decisão e a voz ativa para o comunicar, desenvolve um senso de responsabilidade sobre aquilo que está fazendo. A liberdade para iniciativas é fundamental para os processos inovadores (ALENCAR, 1996; AMABILE *et al.* 1996; EKVALL, 1999).

A organização que possui cultura voltada para inovação, estimulando a criatividade por meio de planejamento e metas de trabalho, investimentos em projetos inovadores, normas flexíveis, menos burocracia e hierarquização, auxilia no desenvolvimento criativo de seus colaboradores. As recompensas adequadas de acordo com o desempenho e competências, como salários, benefícios, reconhecimento, boas condições de trabalho e elogios, promovem a valorização de seus profissionais. Pessoas que se sentem — e se percebem — valorizadas são mais motivadas naquilo que se propõem a realizar e conquistar (ALENCAR, 1996; AMABILE *et al.* 1996; PAROLIN *et al.*, 2007).

Diante de diferentes agrupamentos de diversos fatores que se caracterizam pela similaridade e complementaridade, Hunter, Bedell e Mumford (2007) conduziram uma meta-análise para examinar 42 estudos que se disponham a avaliar como os fatores do clima influenciam na performance criativa e chegaram a uma lista composta por 14 dimensões, cujas descrições são apresentadas no Quadro 4:

Quadro 4 — Resumo das dimensões gerais

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO OPERACIONAL
1) Grupo positivo	Percepção de um grupo de pares solidário e intelectualmente estimulante. Os relacionamentos são caracterizados pela confiança, abertura, humor e boa comunicação.
2) Relações de supervisão positivas	Percepção de que o supervisor de um funcionário apoia ideias novas e inovadoras. O supervisor opera de forma não controladora.
3) Recursos	Percepção de que a organização tem e está disposta a usar recursos para facilitar, incentivar e, eventualmente, implementar ideias criativas.
4) Desafio	Percepção de que os trabalhos e/ou tarefas são desafiadores, complexos e interessantes – mas ao mesmo tempo não excessivamente desgastantes ou indevidamente pesados.
5) Clareza da missão	Percepção e consciência de metas e expectativas em relação ao desempenho criativo.
6) Autonomia	Percepção de que os funcionários têm autonomia e liberdade no desempenho de suas funções.
7) Troca interpessoal positiva	Os funcionários percebem um senso de “união” e coesão na organização. Os funcionários experimentam pouco conflito emocional (ou pacífico) na organização.
8) Estímulo intelectual	Percepção de que o debate e a discussão de ideias (não pessoas) são incentivados e apoiados na organização.
9) Apoio da alta gerência	Percepção de que a criatividade é apoiada e incentivada nos níveis superiores da organização.
10) Orientação à recompensa	Percepção de que o desempenho criativo está ligado a recompensas na organização.
11) Flexibilidade e tomada de risco	Percepção de que a organização está disposta a assumir riscos e lidar com a incerteza e a ambiguidade associadas aos empreendimentos criativos.
12) Ênfase no produto	Percepção de que a organização está comprometida com a qualidade, bem como com a originalidade das ideias.
13) Participação	Percepção de que a participação é incentivada e apoiada. A comunicação entre pares, supervisores e subordinados é clara, aberta e eficaz.
14) Integração organizacional	Percepção de que a organização está bem integrada a fatores externos (por exemplo, terceirização), bem como a fatores internos (por exemplo, uso de equipes multifuncionais).

Fonte: Hunter, Bedell e Mumford (2007, p. 74).

Os autores verificaram que as dimensões “troca interpessoal positiva”, “estímulo intelectual” e “desafio” são as mais determinantes na expressão da criatividade no ambiente organizacional. Apesar de serem citadas recorrentemente, as dimensões “autonomia”, “recursos” e “orientação à recompensa” apresentaram menor correlação.

A organização criativa é, portanto, aquela capaz de se adaptar às mudanças; respeita a dignidade e o valor de seus colaboradores; oferece treinamento e aperfeiçoamento; é dirigida para o futuro; tolera e aceita as diferenças e diversidade; incorporar criativamente novos procedimentos, políticas e experiências; valoriza ideias inovadoras; e apresenta autonomia e flexibilidade em sua estrutura organizacional (ALENCAR, 1996).

2.2.2 Barreiras à criatividade nas organizações

Além das variáveis limitantes de ordem pessoal e social, o indivíduo inserido num ambiente de trabalho precisa lidar com outros aspectos que podem desfavorecer o seu desempenho criativo. De acordo com Bruno-Faria e Veiga (2015), são poucos os estudos que se delimitam a investigar os inibidores à criatividade no contexto organizacional. As dimensões e fatores que são apresentados pelos autores são similares ou complementares. Cabe destacar os trabalhos elaborados por Bruno-Faria e Alencar (1996, 1998) e Amabile *et al.* (1996).

No nível do trabalho, o excesso de tarefas aliado à escassez de tempo para realizá-las geram pressões e estresse nos indivíduos, que, por estarem muito ocupados com suas rotinas, não encontram espaço para testar novas ideias e ter novas experiências (ALENCAR, 1996, AMABILE *et al.*, 1996, PAROLIN *et al.*, 2007).

A chefia direta caracterizada como autoritária e inflexível, não ouve nem acata as propostas apresentadas por seus subordinados, descartando-as. Não há suporte e valorização das ideias criativas nem do desenvolvimento do potencial criativo. Sua má gestão do grupo pode resultar em inimizades e competições internas. A indecisão e a delegação inadequada de responsabilidades afetam o desempenho no trabalho usual e, conseqüentemente, na possibilidade do trabalho criativo (ALENCAR, 1996; BRUNO-FARIA; VEIGA, 2015).

Alencar (1996) também aponta que as relações interpessoais marcadas pela falta de diálogo, intercâmbio de informações, trabalho em equipe, confiança e aceitação das diferenças de pensamento e comportamento geram conflitos. A presença de conflitos pessoais e emocionais é vista como um empecilho à criatividade por Ekvall (1996 *apud* HUNTER; BEDELL; MUMFORD, 2007), uma vez que deles são originárias sabotagens, fofocas e traições.

De ordem organizacional, as barreiras podem ser percebidas na cultura voltada para normas que estimulam o conformismo, reluta em comunicar ideias e alimenta o medo da crítica, impede a criatividade através de problemas políticos internos, não assume riscos e não aceita novas ideias. Ou, ainda, em sua estrutura formalizada e centralizada com procedimentos rígidos, poder decisório nas mãos de poucos, cheia de burocracias e com diretrizes pouco claras. A falta de recursos materiais, tecnológicos e informacionais também aparecem como fatores desfavoráveis à criatividade (ALENCAR, 1996; AMABILE *et al.*, 1996).

2.3 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Desde a atuação mais expressiva das mulheres na área secretarial durante as Guerras Mundiais até a Era da Informação, o profissional de Secretariado Executivo tem evoluído junto às mudanças e exigências do mercado, ampliando sua atuação para além das tarefas técnicas próprias do cargo (BARROS *et al.*, 2013; NATALENSE, 1998 *apud* MOREIRA; OLIVO, 2012). O antigo perfil executor dá espaço ao perfil gestor, capaz de dialogar com os diferentes níveis e áreas organizacionais. Sena, Castro e Lopes ([*s.d.*], p. 11) corroboram com esta ideia ao concluir que “o perfil do profissional de Secretariado acompanha as mudanças, expectativas e globalização”, além de apresentar “[...] uma postura aberta para essas mudanças e uma atitude empreendedora no desempenho de suas funções.”

No Brasil, a profissão foi regulamentada pela Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, e complementada pela Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996, classificando o profissional de Secretariado Executivo como:

- a) o profissional diplomado no Brasil por curso superior de Secretariado, legalmente reconhecido, ou diplomado no exterior por curso superior de Secretariado, cujo diploma seja revalidado na forma da lei;
- b) portador de qualquer diploma de nível superior que, na data de início da vigência desta Lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionadas no art. 4º desta Lei; (BRASIL, 1996)

Ou ainda, segundo o art. 3º,

É assegurado o direito ao exercício da profissão aos que, embora não habilitados nos termos do artigo anterior, contém pelo menos cinco anos ininterruptos ou dez anos intercalados de exercício de atividades próprias de secretaria, na data da vigência desta Lei. (Brasil, 1996)

A respeito das atribuições, a Lei nº 6.556/1978, primeira a dispor sobre a atividade de Secretário ainda enquanto função, elenca no art. 3º:

- a) executar tarefas relativas à anotação e redação, inclusive em idiomas estrangeiros;
- b) datilografar e organizar documentos;
- c) outros serviços de escritório, tais como: recepção, registro de compromissos e informações, principalmente junto a cargos diretivos da organização. (BRASIL, 1978)

Já em 1985, pela Lei nº 7.377, suas atribuições, segundo o art. 4º, passam a ser:

- I - planejamento, organização e direção de serviços de secretaria;
- II - assistência e assessoramento direto a executivos;
- III - coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas;
- IV - redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro;
- V - interpretação e sintetização de textos e documentos;

- VI - taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro;
- VII - versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa;
- VIII - registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas;
- IX - orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia;
- X - conhecimentos protocolares. (BRASIL, 1985)

As leis de 1985 e 1996 consolidaram o Secretariado como profissão, antes considerada atividade, servindo de aporte para reivindicação das condições necessárias para o exercício pleno da profissão, além do seu reconhecimento no mercado. A mudança e a clareza quanto às atribuições também contribuíram para a formação acadêmica deste profissional, que se aprimorou em ritmo semelhante ao contexto econômico e social da época.

Foi seguindo esse cenário que a Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação publicou a Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo. Nota-se que as diretrizes curriculares indicam como objetivo da formação secretarial:

[...] sólida formação geral e humanística, com capacidade de análise, interpretação e articulação de conceitos e realidades inerentes à administração pública e privada, ser apto para o domínio em outros ramos do saber, desenvolvendo postura reflexiva e crítica que fomente a capacidade de gerir e administrar processos e pessoas, com observância dos níveis graduais de tomada de decisão, bem como capaz para atuar nos níveis de comportamento microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional. (BRASIL, 2005)

É possível observar que as atribuições estabelecidas por Lei e a definição do objetivo da formação profissional proporcionaram regulamentação para as atividades secretarias referentes aos níveis operacional, tático e estratégico, atestando seu caráter multidisciplinar e interdisciplinar. Destaca-se sua atuação nos dois últimos níveis: tático, com atribuições orientadas para a gestão de processos, da informação e de pessoas, e estratégico, com atuação voltada para o planejamento estratégico, definição dos objetivos organizacionais, incentivo à inovação e análise ambiental (BARROS; BRAGA; SILVA, 2011; BARROS; SILVA; FERREIRA, 2015).

Desta maneira, o esperado da secretária executiva é a autonomia tanto para gerir seu trabalho quanto para opinar, questionar e sugerir com base em seu conhecimento em diversas áreas, tais como: administração, contabilidade, direito, economia, empreendedorismo, finanças, gestão de pessoas, linguística e marketing, sendo apto à geração de novas ideias, simplificação de procedimentos, otimização do tempo e emprego de novas soluções para velhos problemas (ALVES; MEDEIROS, 2015; BARROS *et al.*, 2013; DURANTE; SANTOS, 2010; PAES *et al.*, 2015).

Bortolotto e Willers (2007) indicam que para desempenhar adequadamente as funções de seu cargo, a secretária deve apresentar um conjunto de competências, divididas entre a) técnicas, referentes às estratégias utilizadas na realização de tarefas e b) humanas/comportamentais, que incluem a ética e as relações interpessoal e intrapessoal. A oportunidade do desenvolvimento dessas competências é prevista ainda durante sua formação acadêmica, conforme o art. 4º da Resolução CNE/CES nº 3/2005, onde prevê que os egressos do curso devem revelar:

- I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações;
- II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais;
- III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção;
- IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais;
- V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;
- VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia;
- VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;
- IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários;
- X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;
- XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos;
- XII - eficaz utilização de técnicas secretarias, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; e
- XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional. (BRASIL, 2005)

Müller, Oliveira e Cegan (2015) concluíram que a coordenação de equipes de trabalho, gestão de dados e informações, planejamento e definições logísticas e o domínio de línguas estrangeiras são as competências e habilidades mais exigidas pelas empresas. Entre as competências humanas/comportamentais, estão: dinamismo, criatividade, proatividade, organização, responsabilidade, capacidade de trabalhar sob pressão, discrição e bom relacionamento interpessoal. O Quadro 5 apresenta o conjunto de competência desenvolvidas pelo profissional de Secretariado Executivo:

Quadro 5 — Competências Secretarias

(Continua)

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS
Organização	Liderança
Planejamento	Iniciativa

(Conclusão)

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS
Assistência e assessoramento	Motivação
Empreendedorismo	Capacidade de comunicação
Coleta de informações	Capacidade de adaptação a mudanças
Inovar e elaborar objetivos na organização	Ética profissional
Administração do tempo	Responsabilidade
Cooperativismo	Dinamismo
Gerenciamento de informações	Autocontrole
Conhecimentos protocolares	Flexibilidade
Organização de eventos	Criatividade
Idiomas	Discrição
Técnicas secretariais	Capacidade de negociação
Registro e distribuição de expedientes	Comprometimento
Domínio de habilidades de escritório e tecnologias	Empatia
Programador de soluções	Bom relacionamento interpessoal
Orientação da avaliação e seleção da correspondência	Equilíbrio emocional
Conhecimento de trâmites, normas e resoluções	Proatividade
Mediação de conflitos	Bom senso
Redação de textos profissionais especializados	Profissionalismo
Utilização de recursos e softwares de comunicação e informação disponíveis	Trabalho em equipe
Raciocínio lógico	Administração de conflitos
Gestão de arquivos e processos	Polivalência
Habilidade em áreas diversificadas como administração, economia, contabilidade, finanças, marketing, matemática financeira, legislação, recursos humanos, domínio da língua portuguesa.	Perceptividade
	Eficiência e eficácia
	Visão holística da empresa
	Dedicação
	Pontualidade
	Assiduidade
	Sensibilidade
	Tomada de decisões
	Delegação e atuação como agente facilitador
	Pensamento estratégico
Capacidade de identificar oportunidade de crescimento	

Fonte: Moreira (2018, p. 92).

Isto posto, verifica-se que a complexidade da profissão de Secretariado Executivo, que tem como pilares a assessoria, gestão, consultoria e empreendedorismo, está alinhada ao objetivo e às competências previstas em sua formação acadêmica, e estas vão de encontro às demandas do mercado. No entanto, é fundamental que o profissional continue a buscar atualização e aprimoramento pessoal para acompanhar as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas.

Quanto à criatividade, é possível afirmar que a profissão de Secretariado Executivo a tem em seu cerne e que esse profissional se utiliza constantemente de seu potencial criativo para a manutenção de seu ofício. Em sua formação acadêmica, a criatividade já é tida como um dos atributos a serem desenvolvidos e, posteriormente, ela é observada em suas

competências comportamentais adquiridas (MOREIRA, 2018). A posição estratégica e holística que assume numa organização permite ao profissional perceber o ambiente de trabalho e como ele influencia não só sua atuação como também a atuação de sua chefia e colegas, identificando os estímulos e possíveis barreiras à manifestação da criatividade. Uma vez percebidos, a secretária executiva pode desempenhar o papel de agente motivador e/ou de mudanças, intervindo em processos, pessoas e produtos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A Metodologia apresenta de forma adequada e justificada o exame, a descrição e a avaliação dos métodos, técnicas e instrumentos empregados na pesquisa científica a fim de coletar e processar os dados pertinentes às questões de investigação, comprovando sua validade (MINAYO, 2014; PRODANOV; FREITAS, 2013). Para Marconi e Lakatos (2003), o método é um conjunto de procedimentos racionais e sistêmicos que possibilitam o alcance do objetivo proposto pela pesquisa. Em outras palavras, o método científico é o caminho percorrido ordenadamente pelo pesquisador na busca pelo conhecimento.

Portanto, considerando que o objetivo geral consiste em analisar a percepção dos profissionais de Secretariado Executivo do Estado da Bahia acerca da criatividade no ambiente de trabalho, esta pesquisa é classificada como de natureza aplicada exploratório-descritiva, com abordagem quantitativa.

A pesquisa aplicada se dispõe a trabalhar com problemas presentes na realidade profissional e organizacional, entendendo sua natureza com vista ao seu controle, além de gerar novos conhecimentos objetivando sua aplicação prática. Conforme apontado por Fleury e Werlang (2017), o conhecimento obtido anteriormente é útil para a coleta, seleção e processamento de fatos e dados, com a finalidade de alcançar resultados e gerar impacto. O resultado esperado é a “contribuição para teorias que podem ser usadas para formular programas e intervenções de resolução de problemas.” (ROESCH, 2005, p. 62).

Segundo Gil (2017), a pesquisa exploratória tem por objetivo central oferecer mais informações e aproximação sobre o problema, tornando-o mais conhecido. Já a pesquisa descritiva visa descrever características de dada população ou fenômeno; identificar possíveis relações entre variáveis e recolher as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Isto posto, a classificação desta pesquisa, de acordo com o seu tema e objetivos, é exploratório-descritiva.

A abordagem quantitativa tem o seu foco na objetividade, utilizando a linguagem matemática, com a finalidade de medir relações entre as variáveis. Geralmente, a origem de seus dados é primária e estes são coletados através de instrumentos padronizados aplicados a amostras representativas. Seus resultados, por conseguinte, podem ser tidos como equivalentes ao retrato real da população alvo do estudo (FONSECA, 2002; ZANELLA, 2013). A escolha desta abordagem justifica-se pela possibilidade de coleta, agrupamento e análise dos dados através de técnicas estatísticas, diminuindo as chances de interferências do pesquisador em sua interpretação.

Em relação ao procedimento técnico para a obtenção dos dados necessários para a realização deste trabalho, optou-se pelo levantamento de campo, ou questionário, que consiste na “[...] interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.” (GIL, 2017, p. 37). O levantamento por amostragem se direciona a um grupo reduzido de pessoas (amostra) que compõem o universo (população) estudado. De acordo com Lima (2016), o questionário constitui a principal abordagem quantitativa focada nos sujeitos. Tendo em consideração que se pretende analisar a percepção de um grupo de profissionais em relação ao seu ambiente de trabalho, o *survey* é tido como o instrumento ideal para a coleta de dados, visto que:

Em termos operacionais, o questionário é uma ferramenta constituída por um agrupamento de itens, perguntas ou questões padronizadas e preestabelecidas, que tem como propósito a mensuração de características e/ou atributos atinentes a fenômenos, pessoas, processos ou organizações. O pressuposto fundamental deste tipo de instrumento de coleta de dados é a garantia de que aspectos técnico-científicos serão levados em consideração, visando a acurácia e a precisão da pesquisa (SOUZA *et al.*, 2021, p. 2-3).

Para a execução da pesquisa, o questionário foi aplicado por meio da plataforma *Google Forms*, entre os dias 23 de março e 16 de setembro de 2022. O público-alvo definido foi o de profissionais de Secretariado Executivo do Estado da Bahia. A amostra caracteriza-se como não-probabilística e por conveniência, em razão de sua acessibilidade e disponibilidade. Por indicação da Presidente do Sindicato das Secretárias e Secretários do Estado da Bahia (SINSECBA), o link do questionário foi compartilhado através do grupo “SecBa - Secretariado Bahia” no *Whatsapp*, criado e administrado pelo SINSECBA, que conta com 217 participantes.

A estrutura do questionário, conforme exposto no Quadro 6 a seguir, apresenta três seções: a primeira corresponde à coleta dos dados sociodemográficos e funcionais dos respondentes para o mapeamento do seu perfil, composta por 9 questões do tipo múltipla escolha e variáveis qualitativas nominais e ordinais; a segunda refere-se às características das organizações onde eles atuam, com 5 questões do tipo múltipla escolha e dicotômica e variáveis qualitativas nominais e ordinais; e a terceira é composta pelo instrumento Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT), com 60 itens e escala *Likert* de concordância cujas respostas podem variar entre cinco opções (1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo parcialmente; 5 - Concordo totalmente) e variável qualitativa do tipo ordinal. O roteiro do questionário e a lista completa dos itens do ICCAT estão disponíveis no Apêndice A e no Anexo A, respectivamente.

Quadro 6 — Estrutura do questionário

Seção 1: perfil dos profissionais de Secretariado Executivo	
Gênero; faixa etária; nível de formação; status ocupacional; município onde atua; nível de atuação na organização; setor de atuação na organização; se atua como Secretário(a) Executivo(a) e tempo de organização.	Questões 01 a 09.
Seção 2: perfil das organizações	
Setor social; área de atuação; nacionalidade; abrangência e porte.	Questões 10 a 14.
Seção 3: Indicadores de condições para criar no ambiente de trabalho (ICCAT)	
Fatores para condições favoráveis à criatividade no ambiente de trabalho	Itens
Características do ambiente físico	01, 38, 40, 46, 52 e 60.
Clima entre colegas de trabalho	02, 18, 19, 37, 39 e 42.
Liberdade de ação	03, 04, 36, 41 e 53.
Atividades desafiantes	05, 17, 21, 34, 35 e 54.
Suporte do gerente imediato	06, 14, 15, 20, 23 e 32.
Estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas	09, 16, 22, 33, 47, 51 e 55.
Fatores para condições desfavoráveis à criatividade no ambiente de trabalho	Itens
Excesso de serviços e escassez de tempo	07, 13, 24, 43, 50 e 56.
Atuação inadequada do gerente	08, 12, 25, 26, 27, 31, 44, 48 e 57.
Dificuldades de comunicação e rigidez das normas e regras na organização	10, 11, 28, 29, 30, 45, 49, 58 e 59.

Fonte: Elaboração própria (2022).

A escolha do instrumento se deu através da revisão da literatura, onde foram identificadas quatro escalas adaptadas ao contexto nacional que avaliam os fatores organizacionais favoráveis à criatividade (Bruno-Faria e Alencar, 1998; Parolin *et al.*, 2007; Bruno-Faria e Veiga, 2015; Figueiredo, 2017), todas submetidas a validação estatística. Para a condução desta pesquisa, adotou-se o instrumento de Bruno-Faria e Veiga (2015), o ICCAT.

O instrumento ICCAT foi revalidado por Bruno-Faria e Veiga (2015) visando aprimorar o instrumento Indicadores de Clima para a Criatividade (ICC), elaborado e validado por Bruno-Faria e Alencar (1998). Seu objetivo é “[...] aferir a percepção dos trabalhadores sobre os aspectos favoráveis e desfavoráveis à expressão da criatividade nas organizações.” (BRUNO-FARIA; VEIGA, 2015, p. 501). Para a validação do instrumento, as autoras definiram os fatores considerados favoráveis e desfavoráveis à criatividade no ambiente de trabalho, elaboraram os itens para cada fator e realizaram as análises semântica e de juízes. Posteriormente, foram realizadas as análises fatorial e de confiabilidade dos itens. O resultado apresentou índices de confiabilidades adequados, com os valores do *Alpha de Cronbach* variando entre coeficientes de 0,80 e 0,90. A composição final revela duas escalas: uma que apresenta seis fatores favoráveis e outra com três fatores considerados desfavoráveis. O Quadro 7 apresenta a definição operacional, o número de itens e o valor do *Alpha de Cronbach* de cada fator a ser analisado:

Quadro 7 — Definições operacionais e valores do *Alpha de Cronbach* do ICCAT

Escala de Condições Favoráveis à Criatividade	Definição Operacional	Número de itens	Alpha
Suporte do gerente imediato	Ações do gerente que apoiam e/ou estimulam a expressão da criatividade dos colaboradores no dia a dia de trabalho.	6	0,92
Liberdade de ação	Sentimento de estar à vontade para opinar sobre o modo de realizar suas tarefas e expressar ideias diferentes no trabalho.	5	0,89
Atividades desafiantes	Tarefas que possibilitam a busca por novos conhecimentos, utilização de diversas competências, a possibilidade de oferecer novas soluções, que são valorizadas pelo próprio empregado.	6	0,87
Clima entre colegas de trabalho	Relacionamento que se estabelece entre os pares no ambiente de trabalho, caracterizado pelo incentivo e elogio à produção de ideias novas, ao reconhecimento do valor das ideias, à troca de informações e ao apoio mútuo.	6	0,86
Estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas	Diferentes estratégias e ações organizacionais que estimulam e/ou facilitam a emergência de ideias novas no trabalho.	7	0,83
Características do ambiente físico	São condições essenciais do ambiente físico de trabalho (tais como luminosidade, espaço, equipamentos), necessárias para que o indivíduo possa se concentrar na realização de suas atividades e produzir ideias novas.	6	0,74
Total		36	
Escala de Condições Desfavoráveis à Criatividade	Definição Operacional	Número de itens	Alpha
Atuação inadequada do gerente	Ações do gestor que dificultam ou impedem o aparecimento de novas ideias dos indivíduos que compõem a equipe de trabalho.	9	0,88
Dificuldades de comunicação e rigidez das normas e regras na organização	Obstáculos à troca de informações entre áreas e/ou setores da organização que dificultam a criatividade e grau elevado de padronização no modo de realizar as atividades e o excesso de regras existentes na organização que dificultam a expressão da criatividade dos trabalhadores.	9	0,87
Excesso de serviços e escassez de tempo	Relação entre o tempo e a quantidade de atividades a serem realizadas no trabalho, impedindo ou dificultando o surgimento de ideias novas e de valor.	6	0,84
Total		24	

Fonte: Adaptado de Bruno-Faria e Veiga (2015).

Para a estratégia de análise dos dados, a técnica de análise estatística descritiva é usada “[...] para organizar, resumir e descrever os aspectos importantes de um conjunto de características observadas ou comparar tais características entre dois ou mais conjuntos.” (REIS. E; REIS. I, 2002, p. 5). Os métodos estatísticos utilizados são as distribuições de frequências absoluta e relativa, dada em porcentagem, que permitem organizar e visualizar os dados coletados conforme a ocorrência de diferentes resultados observados; e as medidas de tendência central: mediana, que representa o valor posicionado ao meio da série de dados organizados em ordem crescente, e moda, que corresponde ao valor mais frequente da

variável, ou seja, aquele que mais aparece na distribuição de frequência do fator analisado (APPOLINÁRIO, 2012; GUIMARÃES, 2018).

As duas primeiras seções do questionário, que correspondem aos perfis dos profissionais de Secretariado Executivo e das organizações onde trabalham, foram analisadas através das distribuições de frequências absoluta e relativa. Já a terceira seção, composta pelo ICCAT, teve sua análise feita a partir dos métodos distribuições de frequências absoluta e relativa, mediana e moda. Os programas utilizados para a coleta, tabulação, análise e apresentação dos dados foram o *Google Forms*, *Google Sheets*, *Microsoft Excel* versão 2208, *IBM® SPSS Statistics* versão 29.0.0.0, R versão 4.2.1 e *RStudio* versão 022.07.2.

Inicialmente, todas as respostas do questionário foram tabuladas automaticamente pelo programa *Google Sheets*, vinculado ao *Google Forms*. Procedeu-se com a revisão das respostas a fim de identificar possíveis inconsistências. Para a variável de setor organizacional de atuação, foram encontradas “prestação de serviços jurídicos” e “jurídico” como categorias de resposta. Ambas, então, foram mescladas numa única categoria “jurídico”. Em seguida, foi feita a codificação para cada categoria de resposta de cada variável das duas primeiras seções do questionário no *SPSS Statistics*. As respostas aos 60 itens da terceira seção não precisaram ser codificadas, pois o *Google Forms* já fornece a opção de resposta em escala linear com seus respectivos valores numéricos. Essas, no entanto, tiveram sua ordem alterada para que todos os itens (colunas) correspondentes a um fator estivessem próximos uns dos outros para facilitar a análise, uma vez que a ordem dos itens do ICCAT é embaralhada para a sua aplicação. Após, os dados foram transpostos, gerando nove colunas equivalentes aos nove fatores.

Para analisar os dados das seções perfil dos profissionais de SE e perfil das organizações, utilizou-se o programa *SPSS Statistics* para encontrar as frequências absoluta e relativa, gerando tabelas. Os valores encontrados foram copiados para tabelas dinâmicas no *Microsoft Excel* a fim de que os gráficos dinâmicos fossem gerados. Utilizou-se o suplemento *Kutools For Excel* versão 26.10 para a alteração das cores das barras dos gráficos de acordo com a variável correspondente.

A análise dos dados do ICCAT foi inicialmente realizada no *SPSS Statistics*, com os métodos de distribuições de frequências absoluta e relativa, mediana e moda, gerando as tabelas que podem ser consultadas nos Apêndices B e C, respectivamente. Para a elaboração dos gráficos, foram utilizados os programas R e *RStudio* com os pacotes *Rcmdr* (FOX; BOUCHET-VALAT, 2022), *likert* (BRYER; SPEERSCHNEIDER, 2016), *ggplot2* (WICKHAM *et al.*, 2022a), *psych* (REVELLE, 2022) e *readxl* (WICKHAM *et al.*, 2022b).

4 RESULTADOS

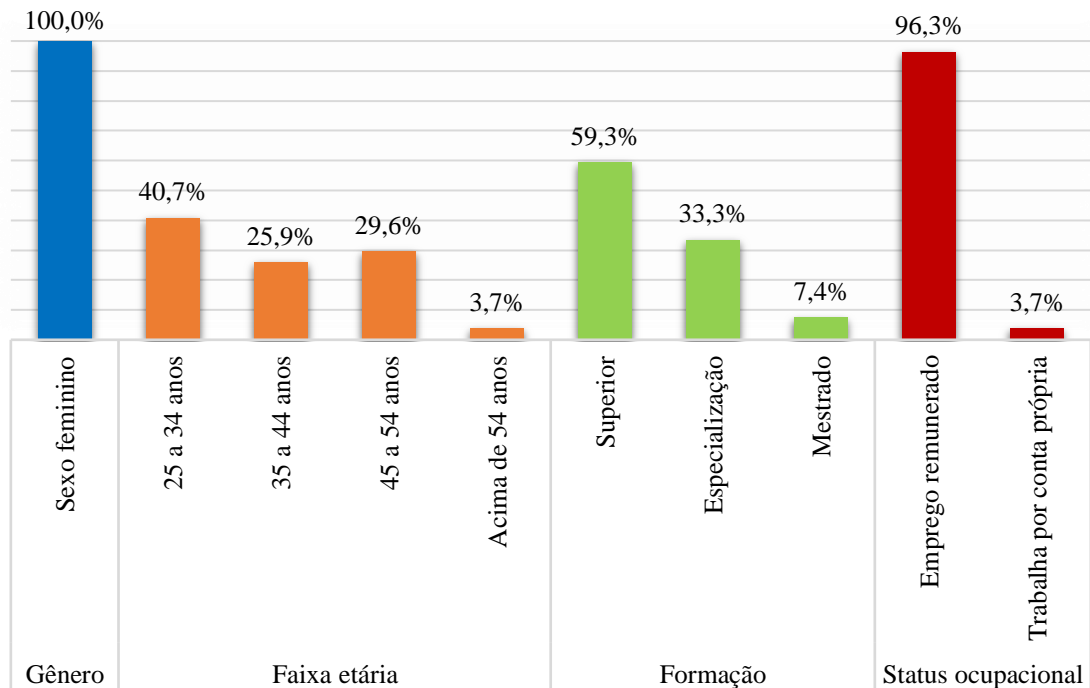
Neste capítulo, serão apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos através da aplicação do questionário *online* aos profissionais de Secretariado Executivo, divididos em três seções: o perfil destes profissionais, o perfil das organizações onde trabalham e suas percepções acerca da criatividade no seu ambiente de trabalho. Conforme a metodologia adotada para esta pesquisa, e apresentada no capítulo anterior, gráficos foram elaborados para a apresentação dos resultados.

4.1 O PERFIL DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Inicialmente, analisou-se os perfis sociodemográfico e funcional dos profissionais de Secretariado Executivo que fazem parte de grupo criado e administrado pelo SINSECBA. Ao total foram 27 respondentes, sendo que todas se identificaram como sendo do sexo feminino, o que confirma a predominância feminina na profissão desde a década de 1950 (NATALENSE, 1998 *apud* MOREIRA; OLIVO, 2012). Quanto à faixa etária, verifica-se que o maior grupo das participantes estão na faixa dos 25 a 34 anos (11), seguido pelos grupos de 45 a 54 anos (8), 35 a 44 anos (7) e acima de 54 anos (1).

Todas as respondentes também apresentam formações de nível superior, como determinado pela Lei nº 9.261/96 para o exercício do cargo de secretária executiva (BRASIL, 1996). Dessas, 16 já são graduadas, nove possuem algum tipo de especialização e duas têm mestrado, indicando que uma parte considerável destas profissionais (40,7%) busca pela educação continuada.

Em relação ao *status* ocupacional, conforme delimitado para atender ao objetivo geral desta pesquisa, 26 estavam em empregos remunerados e uma estava trabalhando por conta própria (autônoma) no período de aplicação do questionário e, portanto, não correspondia ao perfil desejado. O Gráfico 1 apresenta o perfil sociodemográfico das profissionais de Secretariado Executivos participantes deste estudo:

Gráfico 1 — Perfil sociodemográfico dos profissionais de SE

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

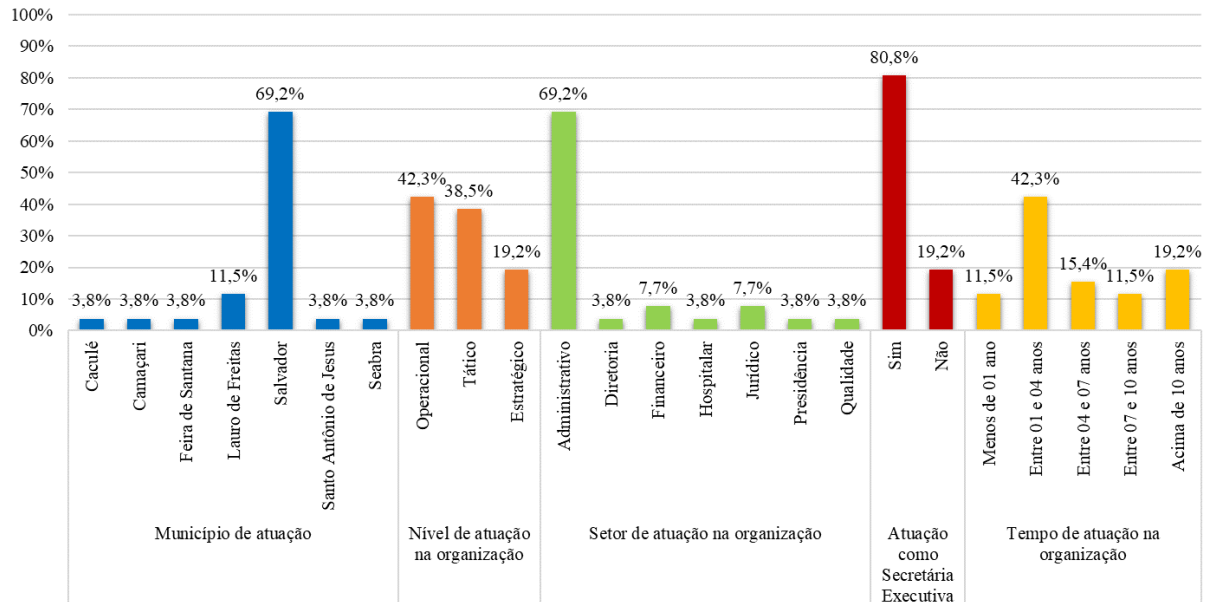
Quando perguntado em qual município está localizada a organização onde trabalham, a cidade de Salvador apareceu com 18 respostas, seguida por Lauro de Freitas (3), Caculé (1), Camaçari (1), Feira de Santana (1), Santo Antônio de Jesus (1) e Seabra (1). Apesar do questionário ter sido compartilhado num grupo que reúne profissionais de todo o Estado da Bahia, observa-se a predominância de atuação na capital.

A respeito do nível organizacional, constata-se que a maior parte das profissionais atua nos níveis tático (10) e estratégico (5), correspondendo a 57,70% da amostra, se comparada às 11 profissionais que atuam no nível operacional (42,30%). Este resultado corrobora com o que foi apresentado por Barros, Braga e Silva (2011) e Barros, Silva e Ferreira (2015) ao destacarem a atuação da secretária executiva nestes dois níveis. As autoras explicam que o conhecimento em diversas áreas aliado às habilidades para tomada de decisão e postura empreendedora, perfil previsto nas Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação secretarial, são fatores determinantes em sua atuação, permitindo que exerçam para além das atividades técnicas inerentes ao cargo.

Quanto aos setores em que atuam dentro da organização, 18 secretárias executivas afirmam atuar no setor administrativo; duas (2), no financeiro; duas (2), no jurídico; uma (1), na diretoria; uma (1), na presidência; e uma (1), na qualidade. Uma das participantes indicou atuar no setor hospitalar da organização, porém, não fica claro se este é de fato o setor onde atua ou se é a área de atuação da organização, variável que será abordada na próxima seção.

Como a coleta dos dados se deu de forma anônima, a fim de garantir a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas, não foi possível verificar a resposta junto à participante. A seguir, o Gráfico 2 apresenta o percentual de cada variável analisada:

Gráfico 2 — Perfil funcional dos profissionais de SE



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Embora toda a amostra desta pesquisa tenha a formação superior em Secretariado Executivo, cinco das 26 respondentes (19,20%) não atuam como Secretária Executiva, o que pode ser explicado pelo caráter transdisciplinar de sua formação acadêmica e pela busca por especialização em outras áreas.

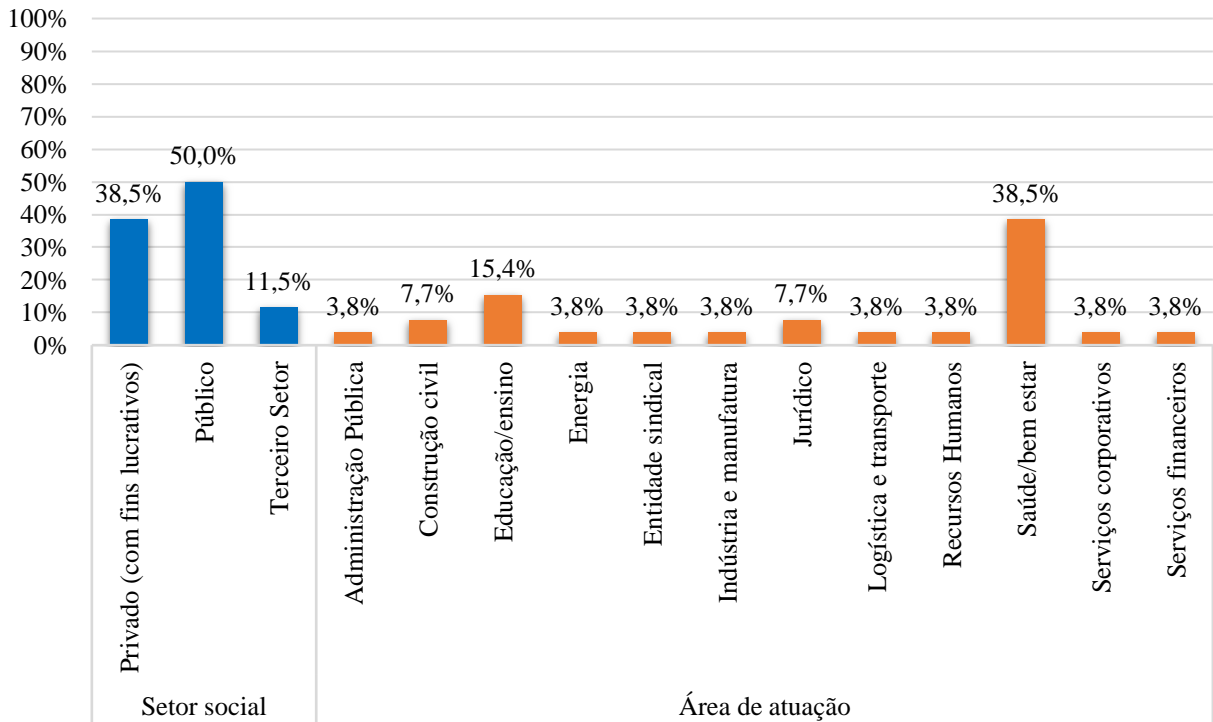
Sobre o tempo de atuação na organização, três (3) profissionais afirmam que trabalham na mesma organização há menos de 01 ano; onze (11), entre 01 e 04 anos; quatro (4), entre 04 e 07 anos; três (3), entre 07 e 10 anos; e cinco (5), acima de 10 anos.

4.2 O PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES

A respeito do setor social das organizações analisadas, verifica-se que dez (10) são do setor privado (com fins lucrativos), 13 são públicas e três (3) correspondem ao terceiro setor. Já as áreas de atuação da organização são diversificadas, destacando, no entanto, a de saúde/bem-estar, com dez (10) respostas, seguida pela área da educação/ensino, com quatro (4) respostas. As áreas da construção civil e jurídica receberam duas (2) respostas cada e as de administração pública, energia, entidade sindical, indústria e manufatura, logística e

transporte, recursos humanos, serviços corporativos e serviços financeiros, uma (1) resposta cada, conforme apresentado no Gráfico 3:

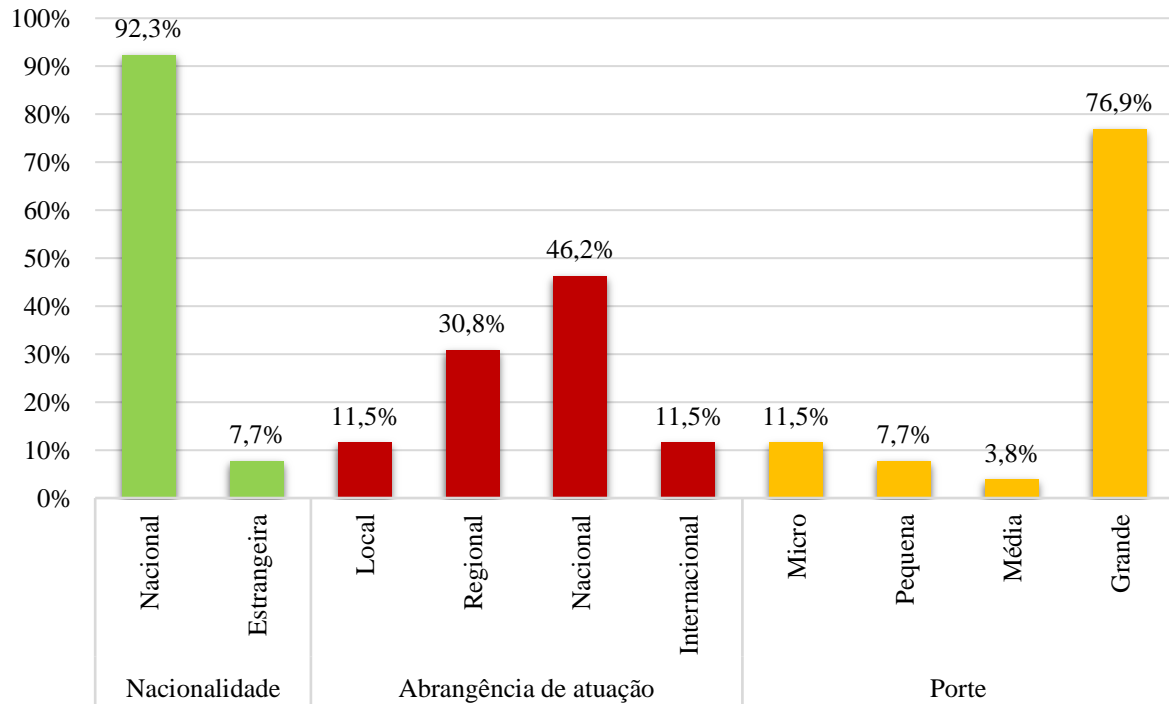
Gráfico 3 — Perfil da organização



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Em relação à nacionalidade das organizações, 24 são nacionais e duas (2) são de origem estrangeira. Já a abrangência de atuação, 12 organizações são de abrangência nacional; oito (8), regional; e local e internacional correspondem a três (3) organizações cada.

Para a determinação do porte, utilizou-se as definições adotadas pelo SEBRAE e IBGE que utilizam o número de funcionários como medida, sendo: microempresa (até 9 empregados para comércio e serviços/até 19 empregados para indústria), pequena (de 10 a 49 empregados para comércio e serviços/de 20 a 99 empregados para indústria), média (de 50 a 99 empregados para comércio e serviços/de 100 a 499 empregados para indústria) e grande (mais de 100 empregados para comércio e serviços/mais de 500 empregados para indústria). Neste estudo, 20 organizações são de grande porte, três (3) são microempresas, duas (2) são de pequeno porte e uma (1), médio. O Gráfico 4 a seguir exibe a segunda parte do perfil das organizações analisadas:

Gráfico 4 — Perfil da organização (continuação)

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Considerando o perfil das secretárias executivas participantes desta pesquisa e o perfil das organizações onde elas trabalham, é possível observar que essas profissionais atuam em diversas áreas e setores, atestando a natureza multifacetada do Secretariado Executivo. Elas também estão alocadas nas grandes empresas, exercendo cargos gerenciais e estratégicos que exigem habilidades como a perceptividade, comunicação efetiva, flexibilidade, tomada de decisão e liderança (MOREIRA *et al.*, 2016).

4.3 A PERCEPÇÃO DO PROFISSIONAL DE SE ACERCA DA CRIATIVIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

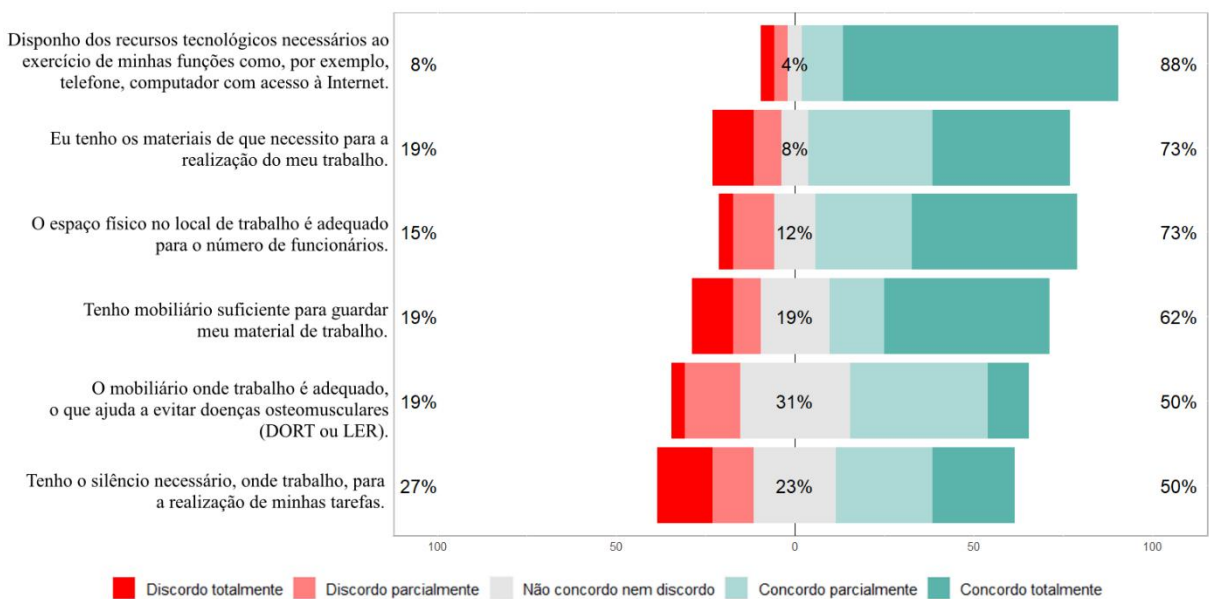
Uma vez conhecidos os perfis tanto das profissionais quanto das organizações onde atuam, a terceira e última parte do *survey*, composta pelo instrumento ICCAT, buscou verificar a percepção das participantes no tocante à criatividade através da avaliação do seu ambiente de trabalho. Com essa finalidade, os resultados foram analisados a partir do conjunto de itens para cada um dos nove fatores e, então, do conjunto de fatores para as escalas de condições favoráveis e desfavoráveis à criatividade. Conforme proposto no capítulo de Procedimentos Metodológicos, a aplicação do ICCAT foi para fins descritivos e a técnica de análise dos dados utilizada foi a estatística descritiva, aqui apresentada como a

frequência relativa. Os gráficos exibem os percentuais em número inteiros de discordância (somatório entre as respostas correspondentes a Discordo totalmente e Discordo parcialmente), neutralidade (respostas correspondentes a Não concordo nem discordo) e concordância (somatório entre as respostas correspondentes a Concordo parcialmente e Concordo totalmente). A tabela completa das frequências absoluta e relativa para cada fator pode ser conferida no Apêndice B.

4.3.1 Condições favoráveis à criatividade

Para o fator características do ambiente físico, os itens “Disponho dos recursos tecnológicos necessários ao exercício de minhas funções como, por exemplo, telefone, computador com acesso à Internet” e “O espaço físico no local de trabalho é adequado para o número de funcionários” apresentam as maiores taxas de concordância entre as participantes da pesquisa, com 88% e 73%, respectivamente. O item “Eu tenho os materiais de que necessito para a realização do meu trabalho” também aparece com 73% de concordância, porém, a taxa de concordância total é menor do que a do anterior. Já os itens “Tenho o silêncio necessário, onde trabalho, para a realização de minhas tarefas” (27%) e “Tenho mobiliário suficiente para guardar meu material de trabalho” (19%) aparecem com as maiores taxas de discordância total proporcionais, como mostra o Gráfico 5:

Gráfico 5 — Características do ambiente físico

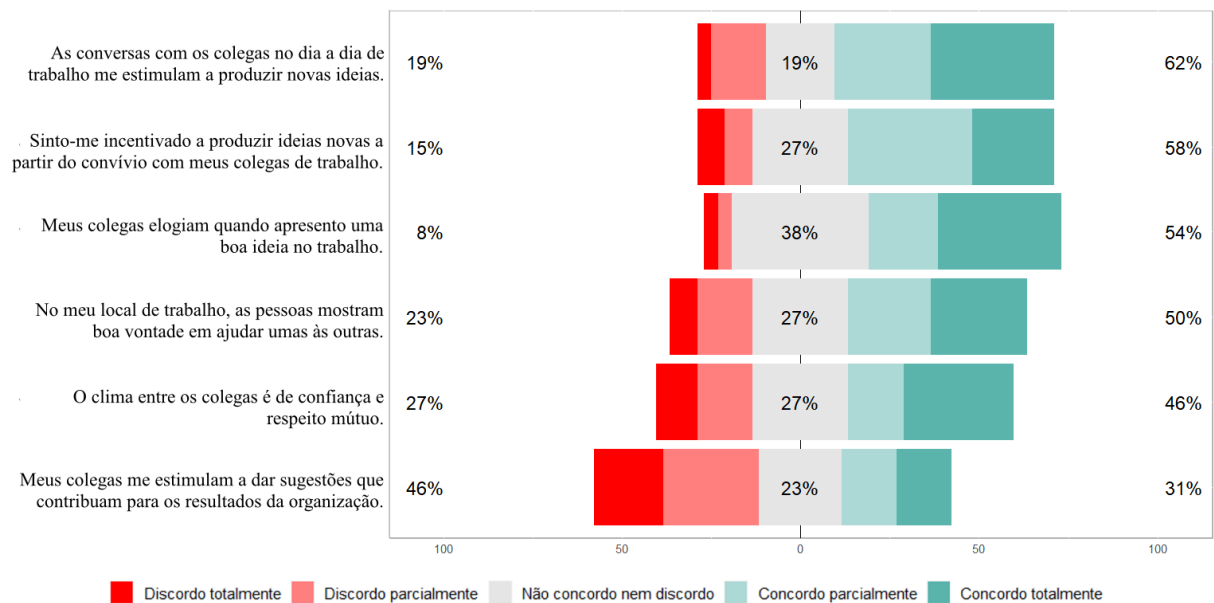


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Não somente para o uso do potencial criativo, o ambiente físico de uma organização que apresenta os recursos necessários e adequados para a execução das atividades promove uma boa qualidade de vida no trabalho. O funcionário que não precisa se preocupar com a falta de materiais ou com o desconforto tem mais tempo para pensar em novas ideias, experimentá-las, visto que ele possui meios para tal, e assumir mais riscos (EKVALL, 1999).

Os itens “As conversas com os colegas no dia a dia de trabalho me estimulam a produzir novas ideias” (62%) e “Sinto-me incentivado a produzir ideias novas a partir do convívio com meus colegas de trabalho” (58%), do fator clima entre os colegas de trabalho, aparecem com as duas maiores taxas de concordância, opondo-se às maiores de discordância: “Meus colegas me estimulam a dar sugestões que contribuam para os resultados da organização” (46%) e “O clima entre os colegas é de confiança e respeito mútuo” (27%). O Gráfico 6 apresenta o resultado para o fator:

Gráfico 6 — Clima entre colegas de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

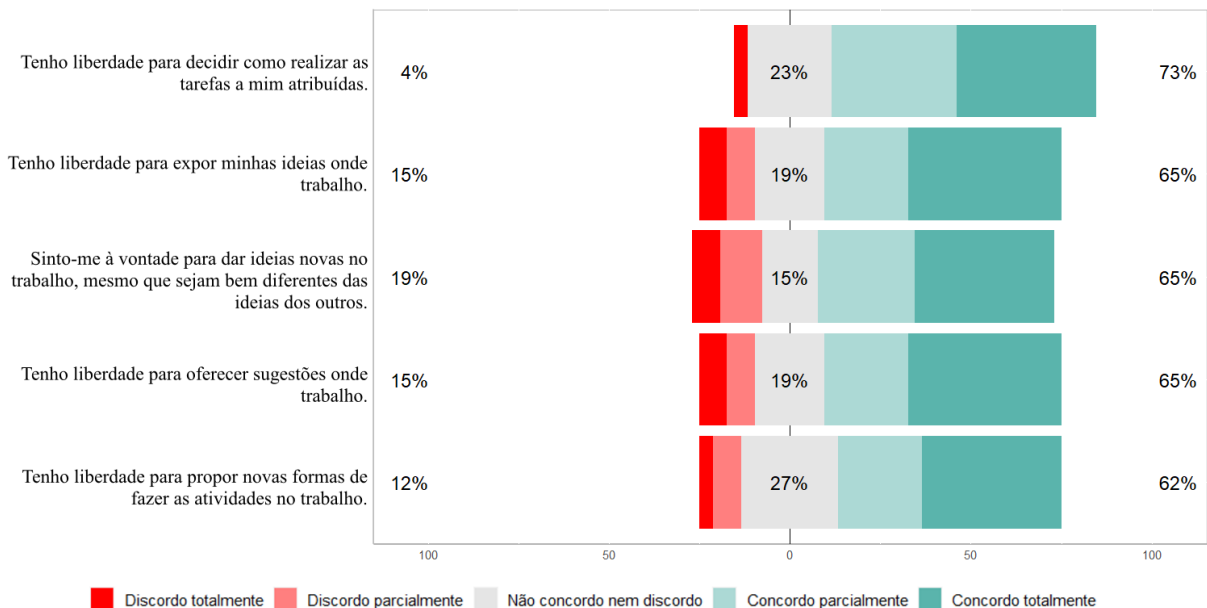
O grupo de trabalho positivo que promove a troca de informações e experiências, incentiva uns aos outros, oferece ajuda frente aos desafios e é baseado no respeito, confiança e humor estimula o surgimento de *insights* que podem ser benéficos para a organização e o incentivo e apoio a essas novas ideias ajudam com que elas sejam expressas e implementadas (EKVALL, 1999; HUNTER; BEDELL; MUMFORD, 2007).

A diferença entre os dois primeiros itens e o último indica que o incentivo para a produção de novas ideias não é tão direto por parte dos colegas, mas, ainda assim, as

profissionais o encontram em sua convivência. A explicação pode ser encontrada no que foi apontado por Amabile (1996), de que a motivação intrínseca é também um agente fundamental para a manifestação da criatividade, e por Moreira (2018), de que a motivação, a ética profissional, o comprometimento, o bom relacionamento interpessoal e a capacidade de identificar oportunidade de crescimento são algumas das competências comportamentais desenvolvidas pelos profissionais de Secretariado Executivo.

Quanto ao fator liberdade de ação, o item “Tenho liberdade para decidir como realizar as tarefas a mim atribuídas” aparece com a maior taxa de concordância (73%), seguido pelos itens “Tenho liberdade para expor minhas ideias onde trabalho” e “Tenho liberdade para oferecer sugestões onde trabalho”, ambos com 65%. Estes dois itens receberam a mesma quantidade de respostas para cada nível da escala. A maior taxa de discordância aparece no item “Sinto-me à vontade para dar ideias novas no trabalho, mesmo que sejam bem diferentes das ideias dos outros”, com 19%, conforme mostrado no Gráfico 7:

Gráfico 7 — Liberdade de ação



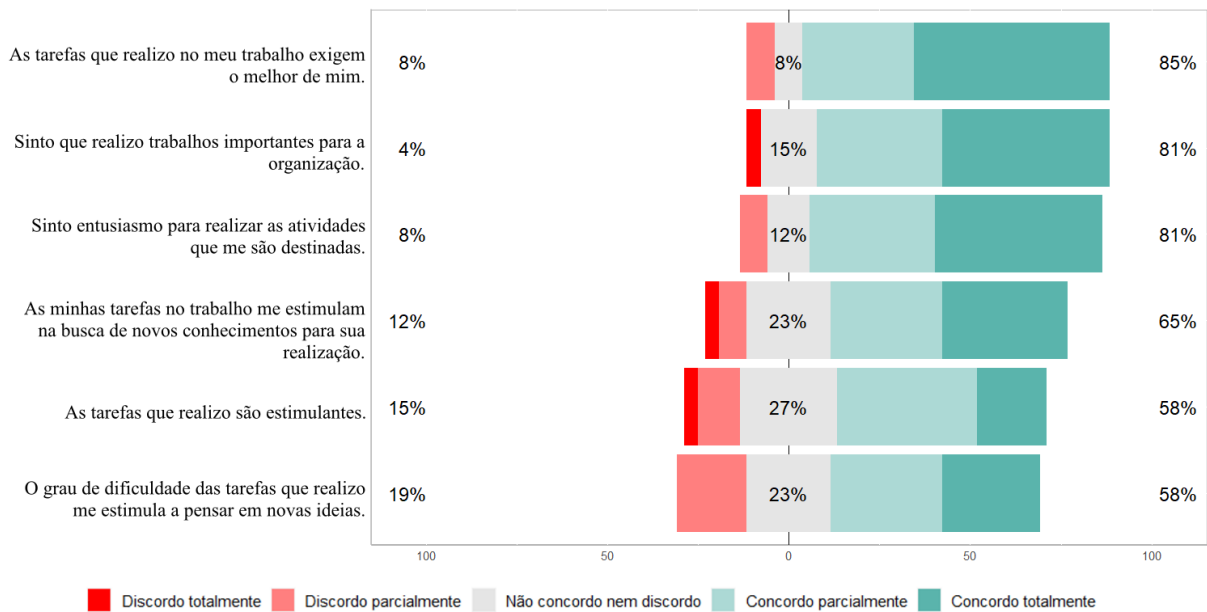
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A liberdade e autonomia para a tomada de decisão e a sugestão de novas ideias, além de nutrir o senso de valorização, pertencimento e confiança, incentiva a adoção de novos olhares acerca dos processos organizacionais já existentes. Em vez de seguir os padrões que nem sempre são os mais eficazes, o profissional que possui o espaço para experienciar todos os seus conhecimentos e habilidades em seu ofício pode encontrar, em si e em seus resultados, o potencial criativo almejado (AMABILE *et al.*, 1996). A secretária executiva aprende a

desenvolver a autonomia, iniciativa e liderança desde a sua formação e tais competências estendem-se para o mercado de trabalho, onde é esperado que a profissional tenha esse perfil (MÜLLER; OLIVEIRA; CEGAN, 2015).

O item “As tarefas que realizo no meu trabalho exigem o melhor de mim”, do fator atividades desafiantes, possui 85% de concordância entre as participantes. Os itens “Sinto que realizo trabalhos importantes para a organização” e “Sinto entusiasmo para realizar as atividades que me são destinadas” também aparecem com alto índice de concordância, ambos com 81% e com os mesmos números de respostas, porém, o primeiro recebeu uma resposta indicando discordância total. Os itens “O grau de dificuldade das tarefas que realizo me estimula a pensar em novas ideias” e “As tarefas que realizo são estimulantes” possuem taxas de discordância a 15% e 19%, respectivamente, como apresentado no Gráfico 8:

Gráfico 8 — Atividades desafiantes

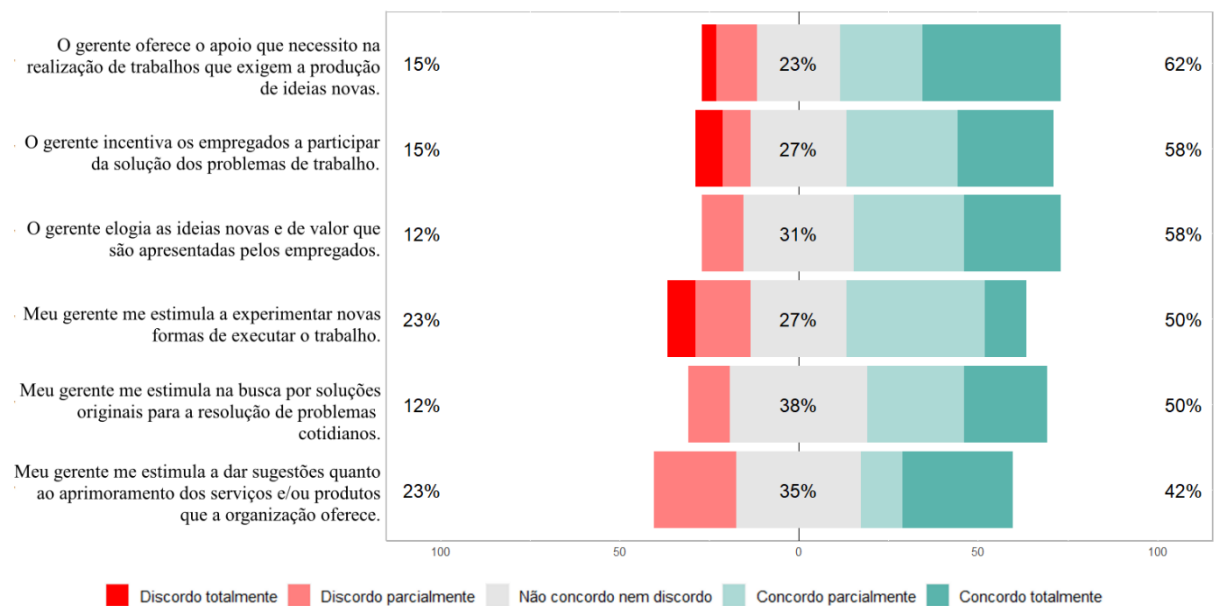


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A presença de desafios na rotina de trabalho do profissional influencia positivamente a manifestação da criatividade (ALENCAR, 1996; AMABILE *et al.*, 1996; BRUNO-FARIA; VEIGA, 2015). As atividades desafiantes exigem a máxima utilização das competências técnicas e comportamentais, além de requerer novas práticas e ferramentas que melhorem os processos organizacionais, atinjam as metas traçadas e/ou resolvam os problemas que surgem a partir de demandas internas e externas. Para o profissional do Secretariado Executivo, a adoção de meios alternativos que resultem na melhoria da qualidade e produtividade dos serviços, à vista das necessidades e soluções, já é inerente a sua atuação.

O índice de concordância para o fator suporte do gerente imediato é maior para o item “O gerente oferece o apoio que necessito na realização de trabalhos que exigem a produção de ideias novas”, com 62%, inverso aos itens “Meu gerente me estimula na busca por soluções originais para a resolução de problemas cotidianos” e “Meu gerente me estimula a dar sugestões quanto ao aprimoramento dos serviços e/ou produtos que a organização oferece”, que apresentam o maior índice de discordância, ambos com 23%, e os menores níveis em concordância (50% e 42%, respectivamente). O Gráfico 9 exhibe o resultado encontrado:

Gráfico 9 — Suporte do gerente imediato



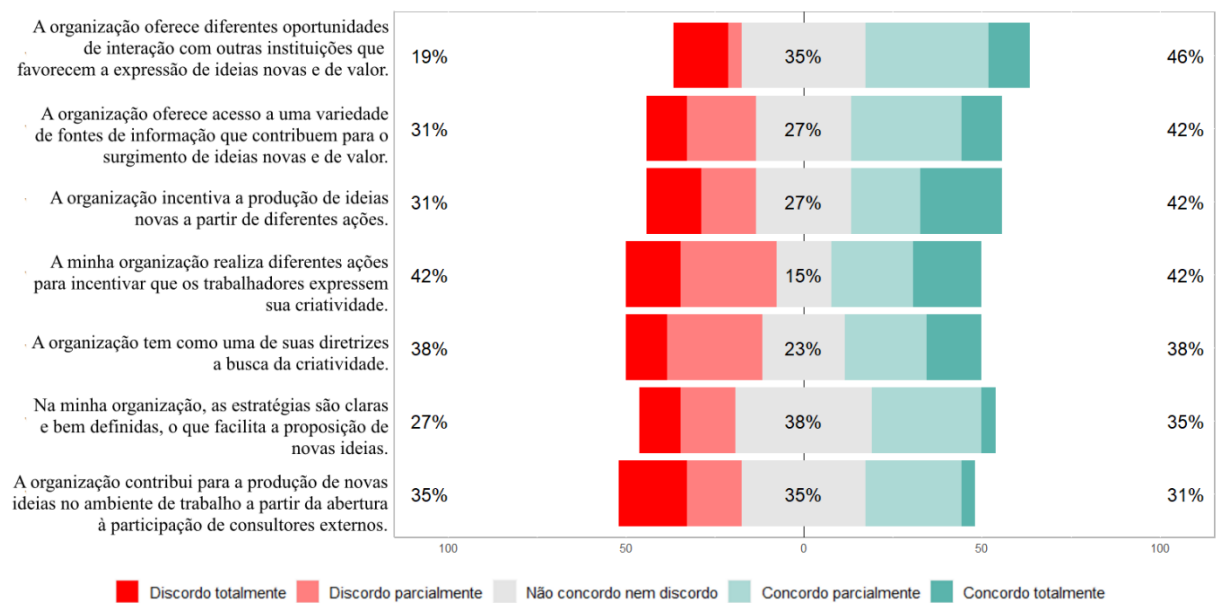
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A chefia imediata desempenha um papel importante na manifestação do potencial criativo daqueles com quem ela trabalha, pois cabe a ela o delineamento dos objetivos de forma clara e direta, a delegação de funções e trabalhos para o alcance dos objetivos e a supervisão dos processos. Portanto, uma chefia que tem um bom relacionamento com seus subordinados, permite que eles tenham liberdade e autonomia suficientes e apoia e acata as sugestões oferecidas é mais propícia a despertar criatividade em sua equipe de trabalho (ALENCAR, 1996; AMABILE *et al.*, 1996). O desempenho da secretária executiva é maximizado ao adicionar o suporte do gerente imediato à sua motivação e à sua capacidade de gerenciar o próprio trabalho e desenvolver o potencial criativo, como já mencionado anteriormente.

A respeito do fator estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas, a taxa de concordância mais alta corresponde a 46% e aparece no item “A organização oferece

diferentes oportunidades de interação com outras instituições que favorecem a expressão de ideias novas e de valor”. Os itens “A organização oferece acesso a uma variedade de fontes de informação (livros, artigos, vídeos, dentre outros) que contribuem para o surgimento de ideias novas e de valor” e “A organização incentiva a produção de ideias novas a partir de diferentes ações (exemplos: concursos, banco de ideias, programas de criatividade, estímulo à apresentação de novos projetos, treinamentos etc.)” apresentam as mesmas taxas de discordância, neutralidade e concordância, porém, o segundo apresenta maiores índices para as respostas extremas (discordo e concordo totalmente). Os itens “A minha organização realiza diferentes ações para incentivar que os trabalhadores expressem sua criatividade” e “A organização tem como uma de suas diretrizes a busca da criatividade” detêm as taxas de discordância mais elevadas, conforme mostra o Gráfico 10:

Gráfico 10 — Estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas



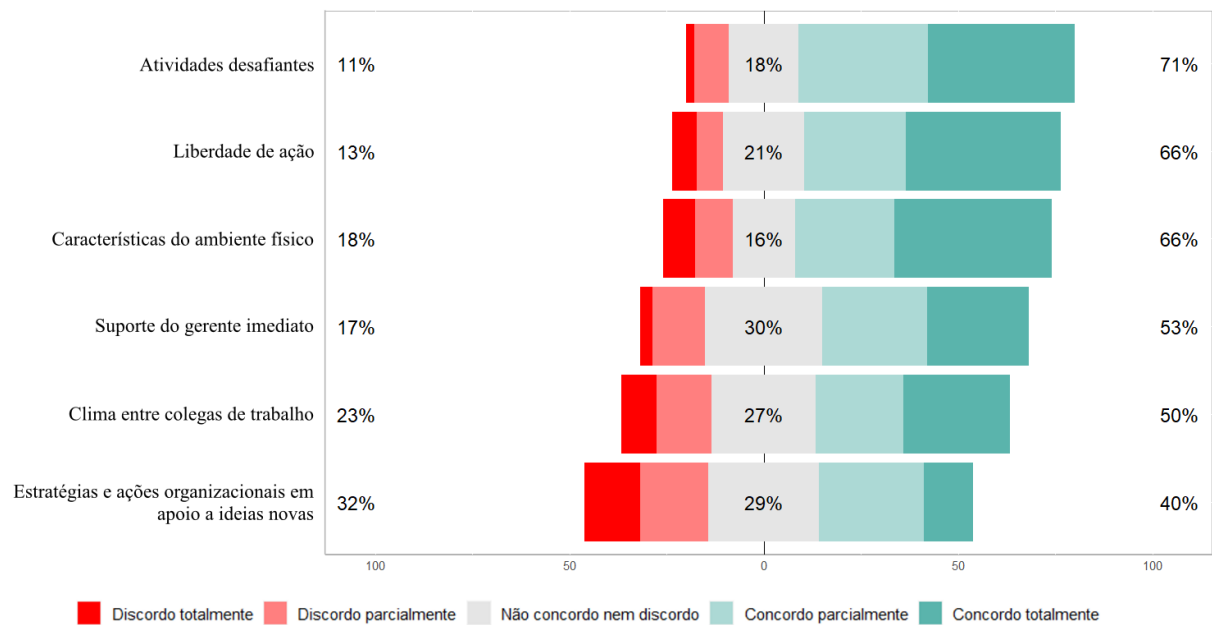
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O âmbito organizacional como um todo precisa ter uma cultura que propicie o desenvolvimento do potencial criativo através de ações que auxiliem no desenvolvimento do capital humano. O retorno deste investimento é visto em funcionários que possuem o domínio do campo onde atuam, o que os permitem enxergar possíveis falhas e oportunidades de melhoria, gerando novos processos, produtos e/ou serviços e soluções (CSIKSZENTMIHALYI, 2014). Os próprios dados da pesquisa apontam que os profissionais de Secretariado Executivo possuem o interesse pela educação continuada, visto que precisam estar em constante adaptação às transformações do mercado e da sociedade, no entanto, é

necessário que as organizações também desenvolvam ações e estratégias que fomentem o aprimoramento dos colaboradores.

Analisando a Escala de Condições Favoráveis à Criatividade a partir do conjunto de fatores, observa-se que cinco dos seis fatores apresentam alto nível de concordância, revelando taxas que variam de 53% a 71%, ou seja, mais da metade das respostas correspondentes. A única taxa abaixo dos 50% foi a do fator estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas (40%), no entanto, sua concordância ainda é maior do que a sua discordância de 32%. O Gráfico 11 mostra o comparativo entre os seis fatores que compõem a escala:

Gráfico 11 — Escala de Condições Favoráveis à Criatividade



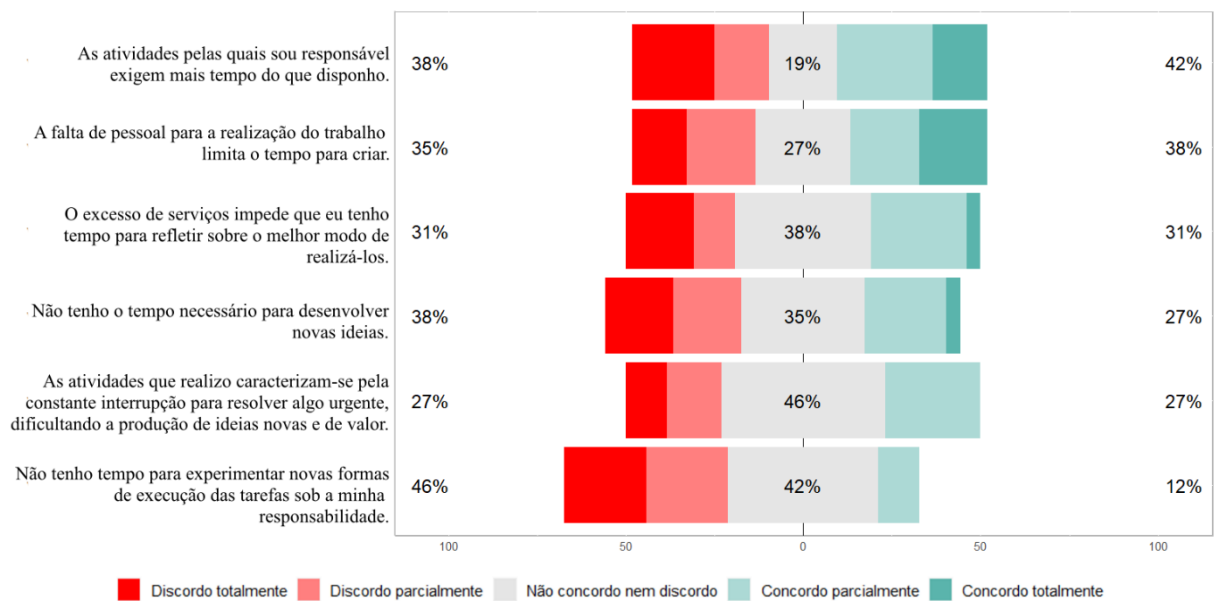
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Esse resultado permite compreender não só o ambiente de trabalho em si, mas como o profissional de Secretariado Executivo, no exercício de suas funções, o percebe. O seu potencial criativo é fomentado desde a sua formação acadêmica, através do contato com as diferentes áreas do saber, bem como por práticas que os ajudam a se familiarizar com o seu futuro ofício. A percepção positiva das condições que favorecem a criatividade indica que os participantes desta pesquisa têm a oportunidade de explorar todo o seu potencial criativo na organização onde estão alocados e, assim, se desenvolverem ainda mais profissionalmente.

4.3.2 Condições desfavoráveis à criatividade

No fator excesso de serviços e escassez de tempo, a maior taxa de concordância não passa dos 42% e aparece no item “As atividades pelas quais sou responsável exigem mais tempo do que disponho”. Em segundo, vem o item “A falta de pessoal para a realização do trabalho limita o tempo para criar”, com 38%. Já as maiores taxas de discordância proporcionais aparecem para os itens “Não tenho tempo para experimentar novas formas de execução das tarefas sob a minha responsabilidade”, com 46%, e “Não tenho o tempo necessário para desenvolver novas ideias”, com 38%, de acordo com o Gráfico 12:

Gráfico 12 — Excesso de serviços e escassez de tempo

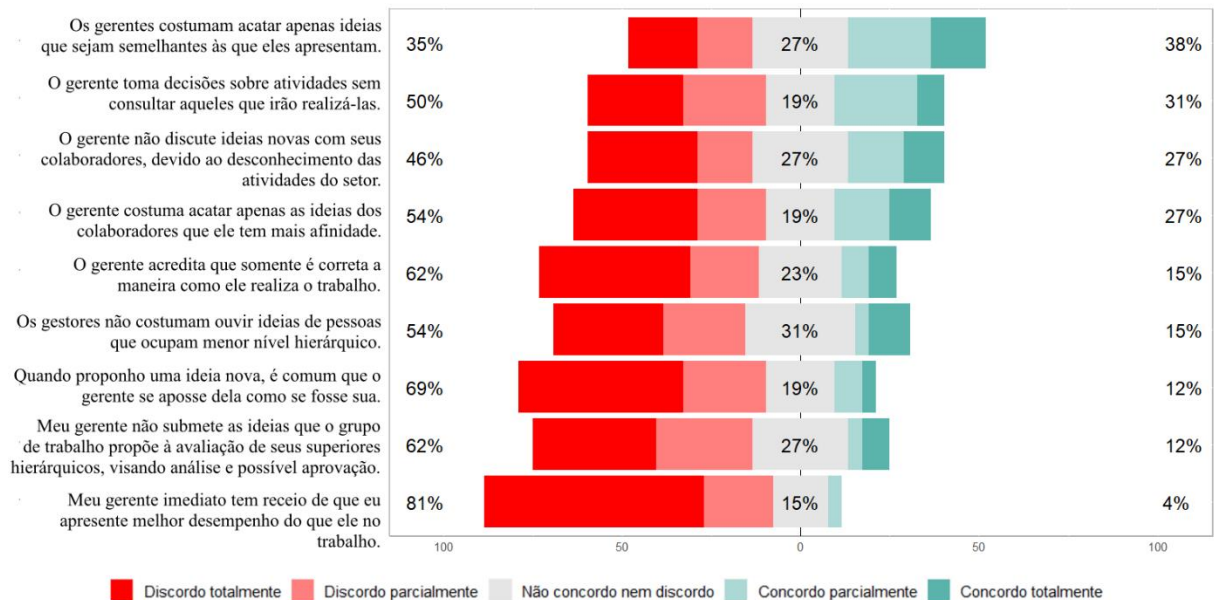


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Parolin *et al.* (2007) alegam que a geração e implementação de novas ideias necessitam de tempo para que as etapas do processo criativo possam ocorrer. O ambiente de trabalho marcado pelo excesso de serviços e escassez de tempo acarreta estresse e pressões limitantes nos funcionários. O resultado acima indica que as secretárias estão executando muitas atividades dentro da carga horária de trabalho estabelecida e que um dos motivos pode ser a falta de pessoal para a divisão mais adequada das tarefas. No entanto, elas ainda conseguem exercer seu potencial criativo através do desenvolvimento de novas ideias e experimentação de novas práticas. A habilidade para trabalhar sob pressão e o domínio das técnicas gerenciais (planejamento, organização, controle e direção) são incentivadas não só em sua formação, como também são esperadas pelo mercado de trabalho (BRASIL, 2005; MÜLLER; OLIVEIRA; CEGAN, 2015).

O fator atuação inadequada do gerente recebeu altas taxas de discordância, indicando que o grupo pesquisado não a percebe em seu ambiente de trabalho ou que as suas ocorrências são mínimas. Os índices mais elevados estão com os itens “Meu gerente imediato tem receio de que eu apresente melhor desempenho do que ele no trabalho” e “Quando proponho uma ideia nova, é comum que o gerente se aposses dela como se fosse sua”, com 81% e 69%, respectivamente. Os itens que apresentam as maiores taxas de concordância, mas ainda menores do que a metade do número de respostas, são “Os gerentes costumam acatar apenas ideias que sejam semelhantes às que eles apresentam” (38%) e “O gerente toma decisões sobre atividades sem consultar aqueles que irão realizá-las” (31%), conforme exibido no Gráfico 13:

Gráfico 13 — Atuação inadequada do gerente



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

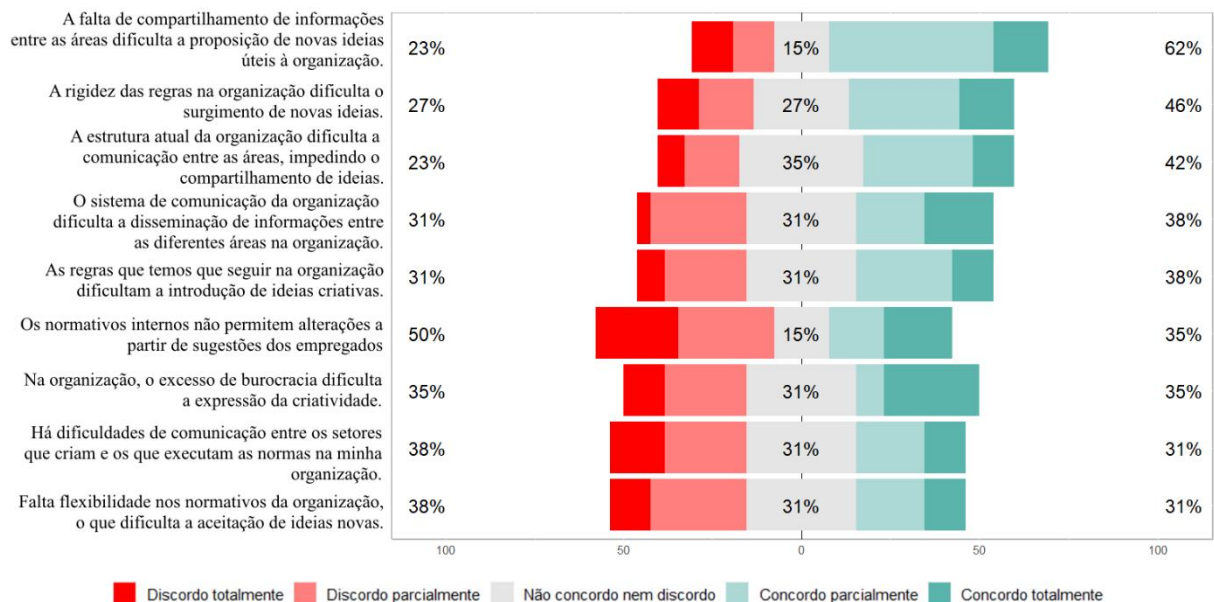
A criatividade se manifesta a partir do pensamento divergente (BRABANDERE, 1998 *apud* SILVA, 2018). Logo, quando somente as ideias que são parecidas com as do gerente são acatadas, a mensagem passada é a de que não é necessário pensar para além daquilo que já está estabelecido no grupo. A individualidade não é valorizada. Assim também acontece quando decisões acerca do trabalho são tomadas sem o devido conhecimento e/ou acordo com as partes incumbidas de executá-las.

A concordância para os itens “A falta de compartilhamento de informações entre as áreas dificulta a proposição de novas ideias úteis à organização” (62%) e “A rigidez das regras na organização dificulta o surgimento de novas ideias” (46%) definem o fator

dificuldades de comunicação e rigidez das normas e regras na organização. Esses impedimentos organizacionais oferecem um efeito cascata em todos os níveis de atuação, visto que as mudanças precisam sempre ser aprovadas por aqueles que estão no nível acima ou somente pela alta direção.

Quanto aos itens que apresentam as maiores taxas de discordância, estão “Os normativos internos não permitem alterações a partir de sugestões dos empregados”, com 50%, e “Há dificuldades de comunicação entre os setores que criam e os que executam as normas na minha organização”, com 38%. O Gráfico 14 o percentual de cada item que integra o fator:

Gráfico 14 — Dificuldades de comunicação e rigidez das normas e regras na organização



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

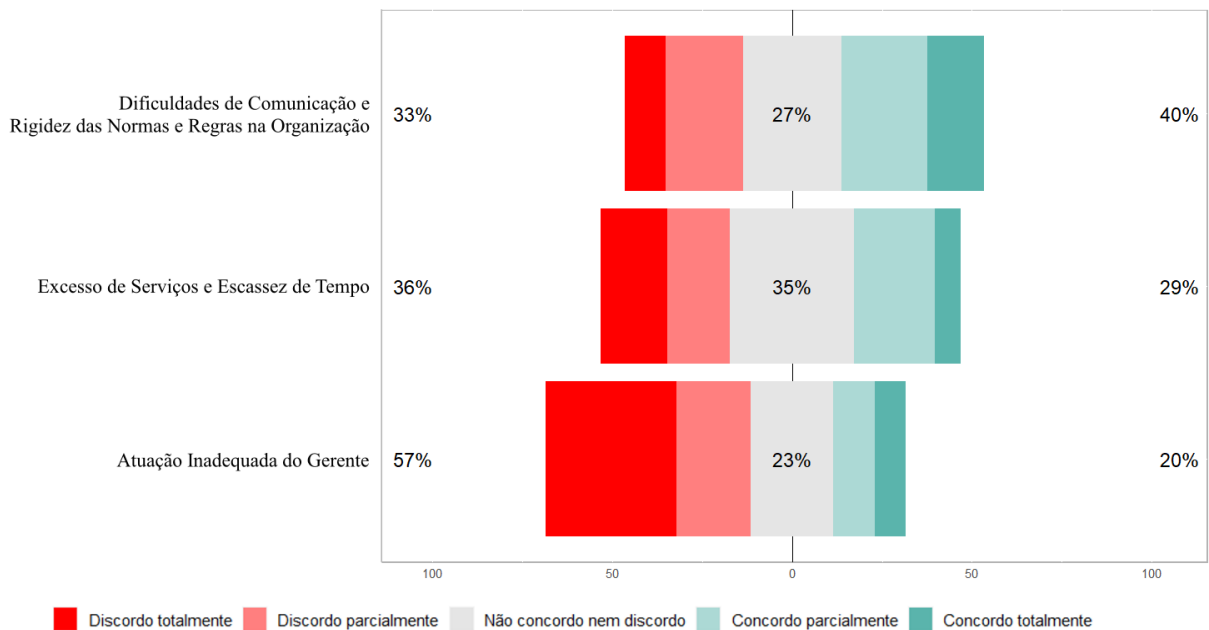
O profissional de Secretariado Executivo, por estar presente tanto no nível operacional como nos níveis tático e estratégico, consegue ter uma ampla percepção do que acontece dentro do seu ambiente de trabalho e como as diretrizes podem influenciar negativamente o desempenho e a manifestação da criatividade de todos os colaboradores. Seu papel, inclusive, é servir de ponte entre aqueles que dirigem a organização e aqueles que executam as tarefas, fazendo o intercâmbio de demandas a fim de que os objetivos sejam alcançados (BRASIL, 2005; BARROS; SILVA; FERREIRA, 2015).

Na Escala de Condições Desfavoráveis à Criatividade, o fator que recebeu o maior índice de concordância foi o de dificuldades de comunicação e rigidez das normas e regras na

organização, com 40%. Os fatores excesso de serviços e escassez de tempo e atuação inadequada do gerente receberam 29% e 20%, respectivamente.

Esse resultado indica que a secretária executiva percebe que fatores relacionados à tarefa, ao gerente e à organização não exercem tanta influência negativa em sua atuação nem em seu potencial criativo. Müller, Oliveira e Cegan (2015) explicam que, atualmente, o profissional de SE recebe mais autonomia para desempenhar suas funções, já que os cargos que ocupa exigem cada vez mais competências gerenciais. O Gráfico 15 apresenta o comparativo percentual para os três fatores que compõem a escala:

Gráfico 15 — Escala de Condições Desfavoráveis à Criatividade



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Por meio da aplicação do ICCAT e das respostas fornecidas pelos participantes desta pesquisa, nota-se que a percepção dos profissionais de Secretariado Executivo acerca da criatividade no ambiente de trabalho é positiva, tendo os fatores favoráveis à sua manifestação com índices que variam de 40% a 71% e os fatores desfavoráveis com índices de 20% a 40% de concordância. Destaca-se, entretanto, que a cultura organizacional, através de suas diretrizes, estratégias e ações, é percebida como o principal fator inibidor da expressão criativa por esses profissionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde a sua origem, o homem fez uso do seu potencial criativo para transformar e criar aquilo que estava ao seu redor. Esse instinto lhe garantiu a sobrevivência, a continuação e o desenvolvimento da espécie. Milhares de anos se passaram desde que ele aprendeu a controlar o fogo. Revoluções marcaram importantes períodos da História. A Globalização encurtou as fronteiras. A Era do Conhecimento colocou o homem e a sua capacidade de pensar, organizar, associar e criar no centro de tudo. As organizações passaram a enxergar em seu capital humano o recurso basilar para a adaptação ao mercado e suas demandas, conferindo-lhes vantagens competitivas.

A criatividade nas organizações é responsável pela geração de novas ideias e, conseqüentemente, novos processos, produtos e serviços. O clima organizacional, como um dos elementos por meio do qual a criatividade é manifestada, pode se apresentar como estimulador ou inibidor à esta manifestação, interferindo na performance dos colaboradores inseridos em determinado ambiente de trabalho. O profissional de Secretariado Executivo, no exercício de suas funções, está apto para intervir ou sugerir intervenções que visam a melhoria das condições favoráveis à criatividade segundo suas percepções. A atenção empregada à criatividade no ambiente de trabalho proporciona também caminhos para o futuro da profissão, que, concomitantemente às organizações, precisa pensar sua sobrevivência no mercado.

Foi considerando a relevância e os impactos da criatividade no contexto organizacional que a presente pesquisa se propôs, como objetivo geral, analisar a percepção dos profissionais de Secretariado Executivo ligados ao grupo SecBa - Secretariado Bahia acerca da criatividade no ambiente de trabalho. Desta forma, buscou-se mapear o perfil dos profissionais de Secretariado Executivo ligados ao grupo SecBa - Secretariado Bahia. Além disso, identificar também o perfil das organizações onde atuam esses profissionais. E, então, diagnosticar as condições para a criatividade no ambiente de trabalho com base na percepção dos profissionais de SE.

Quanto ao perfil dos profissionais de SE, ao analisar os dados sociodemográficos e funcionais, constatou-se a predominância do sexo feminino na profissão; o interesse pela educação continuada, seja através da especialização ou do mestrado; a atuação nos níveis tático e estratégico da organização, assumindo funções gerenciais; a concentração de atuação na capital do Estado; e, apesar de grande parte atuar no setor administrativo da organização, também foi possível identificar a atuação em outros setores, afirmando multidisciplinaridade

da profissão. Em relação ao perfil das organizações, observou-se que, em geral, elas pertencem ao setor público; com áreas de atuação diversificadas, porém, predominantemente na de saúde/bem-estar; são de origem e abrangência nacionais; e de grande porte, com mais de 100 empregados para comércio e serviços/mais de 500 empregados para indústria.

No que se refere às condições para a criatividade no ambiente de trabalho com base na percepção dos profissionais de SE, verificou-se que altas taxas de concordância foram atribuídas aos fatores que compõem a escala de condições favoráveis à manifestação da criatividade, destacando-se os de atividades desafiantes e liberdade de ação. Para as secretárias executivas pesquisadas, as atividades que desempenham exigem o melhor de si e elas possuem liberdade para decidir como realizá-las, resultando num sentimento de entusiasmo ao executá-las. A liberdade também é percebida na exposição de ideias e na oferta de sugestões onde atuam. Ademais, consideram que os trabalhos que realizam são importantes para a organização.

O oposto, no entanto, ocorreu com os fatores pertencentes à escala de condições desfavoráveis à criatividade, nos quais menores taxas de concordância prevaleceram. Destacase o de dificuldades de comunicação e rigidez das normas e regras na organização, apontado pela amostra como o fator de maior influência negativa sobre a manifestação da criatividade. Para as secretárias, a proposição de novas ideias úteis à organização é dificultada pela falta de compartilhamento de informações entre as áreas e a rigidez das regras na organização dificulta o surgimento dessas novas ideias.

Sendo assim, de acordo com os resultados obtidos, é possível concluir que a percepção da amostra pesquisada dos profissionais de Secretariado Executivo do Estado da Bahia acerca da criatividade no ambiente de trabalho é positiva, revelando que as condições consideradas desfavoráveis não exercem influência significativa em seu potencial criativo apresentado durante o desempenho de suas funções. Todavia, as diretrizes, estratégias e ações, que constituem a cultura organizacional, são consideradas como o fator que mais inibe a expressão da criatividade.

O questionário *online* como instrumento de coleta e a abordagem quantitativa, com a utilização de programas estatísticos, para a análise dos dados permitiram o tratamento mais célere e impessoal das respostas coletadas, evitando assim possíveis interferências da autora. O ICCAT, instrumento já pronto e validado, reduziu o tempo dedicado à elaboração do questionário, uma vez que apenas as duas primeiras seções foram de elaboração própria. O ICCAT também objetiva avaliar um conjunto amplo de fatores que são comuns aos principais pesquisadores do campo, o que contribui para a melhor compreensão do ambiente de trabalho

e de como a criatividade se dá ali. Por outro lado, a quantidade de itens do instrumento fez com que o tempo de resposta fosse mais longo, em torno de 20 minutos, tornando o questionário cansativo. O baixo número de respostas pode ser explicado por essa condição, onde, ao se deparar com o aviso sobre o tempo de resposta, o participante pode ter se sentido desestimulado a prosseguir.

As dificuldades para a condução da pesquisa revelaram-se desde o processo de delimitação do tema, visto que a criatividade organizacional é um assunto relativamente novo no campo secretarial. Inclusive, essa é a condição que impõe o caráter exploratório do presente estudo. A escolha da população e da amostra também foi outro impasse enfrentado, já que reunir um bom número de secretárias executivas de diferentes *backgrounds* não é uma tarefa tão simples. A decisão pela escolha do grupo formado e administrado pelo SINSECBA deu-se mediante essa ponderação.

Por ser uma amostra não-probabilística e por conveniência, os resultados obtidos não podem ser generalizados. Ainda assim, atendendo ao caráter exploratório e descritivo da pesquisa, é possível obter uma compreensão inicial sobre como os profissionais de Secretariado Executivo percebem o seu ambiente de trabalho no tocante à criatividade. Espera-se, contudo, que este trabalho contribua para que esses profissionais reconheçam e entendam o impacto que a criatividade exerce no ambiente de trabalho e sua influência sobre a performance, valendo-se disso para repensar novas atitudes e caminhos na profissão.

Diante das limitações do presente estudo e dos resultados obtidos, recomenda-se novas pesquisas com a utilização de amostragem probabilística a fim de garantir a representatividade da amostra, diminuir eventuais discrepâncias e possibilitar a inferência dos resultados encontrados. Propõe-se também que sejam realizados estudos de correlação entre diferentes variáveis, como: setor social, área e abrangência de atuação da organização e as condições para criar no ambiente de trabalho; nível de formação e de atuação, gênero, idade e tempo de atuação e a percepção do profissional quanto à criatividade organizacional.

Haja vista a fase introdutória desta pesquisa, sugere-se ainda novos estudos quanto às contribuições que podem ser ou já são ofertadas e implementadas pelo profissional de Secretariado Executivo no tocante ao desenvolvimento ou melhoria das condições favoráveis à criatividade e a diminuição daquelas consideradas desfavoráveis, levando em consideração o seu papel exercido dentro de uma organização.

6 REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. L. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ALENCAR, E. M. L. S. de. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 18-25, abr./jun. 1998. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37836/36596>. Acesso em: 27 ago. 2022.

ALENCAR, E. M. L. S.; FLEITH, D. de S. Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 19, n. 1, p. 1-8, jan./abr. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/Bw5kHpvyCYwFPsfxM7n5FMp/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 27 ago. 2022.

ALMEIDA, T. de A. *et al.* Criatividade e tecnologias digitais na educação em tempos de pandemia. **Revista Carioca de Ciência, Tecnologia e Educação**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, jul. 2021. Disponível em: <https://recite.unicarioca.edu.br/rccte/index.php/rccte/article/view/199/190>. Acesso em: 24 ago. 2022.

ALVES, V.; MEDEIROS, L. O sucesso profissional do secretário executivo através do uso de seu potencial criativo e inovador. **Secretariado Executivo em Revist@**, v. 10, p. 45-58, 2015. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/4320/3342>. Acesso em: 17 ago. 2022.

AMABILE, T. M. **Componential theory of creativity**. Working paper, 2012. Disponível em: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-096.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2022.

AMABILE, T. M. **Creativity and innovation in organizations**. Harvard Business School Background Note 396-239, 1996. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4927750/mod_resource/content/0/Creativity%20and%20Innovation%20in%20Organizations.pdf. Acesso em: 30 ago. 2022.

AMABILE, T. M. *et al.* Assessing the work environment for creativity. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, out. 1996. Disponível em: <http://people.wku.edu/richard.miller/amabile.pdf>. Acesso em: 02 set. 2022.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BAHIA, S.; NOGUEIRA, S. I. Entre a teoria e a prática da criatividade. *In*: MIRANDA, G. L.; BAHIA, S. **Psicologia da Educação: Temas de Desenvolvimento, Aprendizagem e Ensino**. Lisboa: Relógio D'Água Editores, 2015. p. 332-363. Disponível em: <https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/2721/1/entre-a-teoria-e-a-pr%C3%A1tica.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2022.

BARROS, C. de M. P. *et al.* As Competências Gerenciais Desenvolvidas pelos Secretários Executivos. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 25-47, 2013. Disponível

em: https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/131/pdf_29. Acesso em: 18 ago. 2022.

BARROS, C. de M. P.; SILVA, J. S. da; FERREIRA, F. D. Gestão secretarial: delineando atividades, funções e competências gerenciais. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, Floriano, v. 2, n. 2, p.140-171, 2015. Disponível em: <http://www.ojs.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/1626/2637>. Acesso em: 20 ago. 2022.

BARROS, C. M. P.; BRAGA, M. C.; SILVA, J. S. As competências gerenciais na atuação do secretário executivo no nível estratégico. **Revista Expectativa**, v. 10, n. 10, p. 91-106, 2011. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/6096/4700>. Acesso em: 15 ago. 2022.

BARTH, M.; PINHEIRO, C. M. P.; SILVA, A. C. Do gênese ao clímax: um levantamento bibliográfico (não) definitivo sobre o processo criativo. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 121-133, 2015. Disponível em: https://brapci.inf.br/repositorio/2017/09/pdf_cda9e61d29_0000024780.pdf. Acesso em: 25 ago. 2022.

BECKER, M. A. d'A. *et al.* Estudo exploratório da conceitualização de criatividade em estudantes universitários. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, [S.l.], v. 14, n. 3, p. 571-579, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/vgmYQ5myqzZtj4LPx3y886N/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 ago. 2022.

BEDANI, M. **Valores, práticas e criatividade organizacionais: estudo do perfil cultural de uma instituição bancária**. 2008. 318 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2966/1/2008_MarceloBedani.pdf. Acesso em: 22 ago. 2022.

BESEMER, S. P.; O'QUIN, K. Confirming the three-factor creative product analysis matrix model in an american sample. **Creativity Research Journal**, [S.l.], v. 12, n. 4, p. 287-296, 1999. Disponível em: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:fcJqsysIPsQJ:www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/251224/mod_folder/content/0/Artigos/Confirming%2520the%2520Three-Factor%2520Creative%2520Product%2520Analysis%2520Matrix%2520Model%2520in%2520an%2520American%2520Sample.pdf%3Fforcedownload%3D1&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br. Acesso em: 27 ago. 2022.

BORTOLOTTI, M. F. P.; WILLERS, E. M. Profissional de secretariado executivo: explanação das principais características que compõem o perfil. **Revista Expectativa**, [S.l.], v. 4, n. 1, 2007. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/410/326>. Acesso em: 19 ago. 2022.

BOTELLA, M. *et al.* How artists create: creative process and multivariate factors. **Learning and Individual Differences**, [S.l.], v. 26, p. 161-170, ago. 2013. Disponível em: https://www.academia.edu/3323148/How_artists_create_Creative_process_and_multivariate_factors. Acesso em: 27 ago. 2022.

BRASIL. Lei n. 9.261, de 10 de janeiro de 1996. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 jan. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVil_03/LEIS/L9261.htm. Acesso em: 15 ago. 2022.

BRASIL. Lei n. 6.556, de 05 de setembro de 1978. Dispõe sobre a atividade de secretário e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 set. 1978. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-6556-5-setembro-1978-366543-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 15 ago. 2022.

BRASIL. Lei n. 7.337, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o exercício da profissão de secretário e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1 out. 1985. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1980-1987/lei-7377-30-setembro-1985-356167-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 15 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005. Institui as diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em secretariado executivo e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 jun. 2005. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf. Acesso em: 17 ago. 2022.

BRUNO-FARIA, M. de F.; ALENCAR, E. M. L. S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 50-61, abr./jun. 1996. Disponível em: https://repositorio.ucb.br:9443/jspui/bitstream/123456789/7805/1/Est%20admulo_barreiras_criatividade_ambiente%20de%20trabalho.pdf. Acesso em: 03 set. 2022.

BRUNO-FARIA, M. de F.; ALENCAR, E. M. L. S. Indicadores de clima para a criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 4, p. 86-91, out./dez. 1998. Disponível em: https://repositorio.ucb.br:9443/jspui/bitstream/123456789/7826/1/Indicadores_clima_criatividade_um%20instrumento%20de%20medida.pdf. Acesso em: 03 set. 2022.

BRUNO-FARIA, M. de F.; VEIGA, H. M. da S. Indicadores de condições para criar no ambiente de trabalho: evidências de validação empírica de uma medida. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 492-506, out./nov./dez. 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/108275/106591>. Acesso em: 24 ago. 2022.

BRYER, J.; SPEERSCHNEIDER, K. **Package “likert”**: analysis and visualization likert items. R Package version 1.3.5, p. 1-22, 2016. Disponível em: <https://cran.r-project.org/web/packages/likert/likert.pdf>. Acesso em: 29 set. 2022.

CSIKSZENTMIHALYI, M. Society, culture, and person: A systems view of creativity. In: CSIKSZENTMIHALYI, M. **The systems model of creativity: The collected works of Mihaly Csikszentmihalyi**. Dordrecht: Springer, 2014. p. 47-61. Disponível em: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/40843/1/551.Mihaly%20Csikszentmihalyi.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2022.

- CSIKSZENTMIHALYI, M.; SAWYER, K. Shifting the focus from individual to organizational creativity. *In*: CSIKSZENTMIHALYI, M. **The systems model of creativity: The collected works of Mihaly Csikszentmihalyi**. Dordrecht: Springer, 2014. p. 67-71. Disponível em: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/40843/1/551.Mihaly%20Csikszentmihalyi.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2022.
- DAVIS, G. A. Barriers to creativity and creative attitudes. *In*: RUNCO, M. A.; PRITZKER, S. R. **Encyclopedia of Creativity**. San Diego: Academic Press, 1999. p. 165-174. Disponível em: https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/423883/mod_folder/content/0/Leituras%20Completares/Encyclopedia%20of%20Creativity%20%28Volume%201%29.pdf?forcedownload=1. Acesso em: 01 set. 2022.
- DURANTE, D.; DOS SANTOS, M. E. Autonomia do secretário: uma questão de postura e de valorização profissional. **Secretariado Executivo em Revist@**, v. 6, 2011. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/2097/1313>. Acesso em: 19 ago. 2022.
- EKVALL, G. Creative climate. *In*: RUNCO, M. A.; PRITZKER, S. R. **Encyclopedia of Creativity**. San Diego: Academic Press, 1999. p. 403-412. Disponível em: https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/423883/mod_folder/content/0/Leituras%20Completares/Encyclopedia%20of%20Creativity%20%28Volume%201%29.pdf?forcedownload=1. Acesso em: 01 set. 2022.
- FIGUEIREDO, M. L. Clima para criatividade nas organizações empresariais: construção e validação de instrumento. **Revista Psicologia e Saúde**, Campo Grande, v. 9, n. 1, p. 75-91, jan./abr. 2017. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpsaude/v9n1/v9n1a05.pdf>. Acesso em: 12 set. 2022.
- FLEURY, M. T. L.; WERLANG, S. R. da C. **Pesquisa Aplicada: conceitos e abordagens**. Anuário de Pesquisa: 2016-2017. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/apgvpesquisa/issue/view/4030/1982>. Acesso em: 12 set. 2022.
- FONSECA, J. J. S. da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>. Acesso em: 12 set. 2022.
- FOX, J.; BOUCHET-VALAT, M. **Package “Rcmdr”**: R Commander. R Package version 2.8-0, p. 1-47, 2022. Disponível em: <https://cran.r-project.org/web/packages/Rcmdr/Rcmdr.pdf>. Acesso em: 29 set. 2022.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GUIMARÃES, P. R. B. **Métodos quantitativos estatísticos**. 2. ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2018. Disponível em: https://videoiesde.secure.footprint.net/token=nva=1646678853925~dirs=4~hash=01eb39fe5a37972c1b82c/videoteca/iesde/video/57421_METODOS_QUANTITATIVOS_ESTADISTICOS_2018_PDF/file.pdf. Acesso em: 12 set. 2022.

HOFFER, E. **Reflections on the human condition**. New York: Harper & Row, 1973.

HUNTER, S. T.; BEDELL, K. E.; MUMFORD, M. D. Climate for creativity: a quantitative review. **Creativity Research Journal**, v. 19, n. 1, p. 69-90, 2007. Disponível em: https://www.academia.edu/33781653/Climate_for_Creativity_A_Quantitative_Review. Acesso em: 02 set. 2022.

KNELLER, G. F. **Arte e ciência da criatividade**. 5. ed. São Paulo: Ibrasa, 1978.

LEOPOLDINO, K. D. M. **Ideation: técnicas de criatividade para a ideação de produtos e empresas de base tecnológica**. 2016. 158 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/22401/1/KleidsonDanielMedeirosLeopoldino DISSERT.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2022.

LIMA, M. Introdução aos métodos quantitativos em ciências sociais. In: ABDAL, A.; OLIVEIRA, M. C. V.; GHEZZY, D. R.; SANTOS JÚNIOR, J. (org.). **Métodos de pesquisa em ciências sociais: bloco quantitativo**. São Paulo: Sesc São Paulo/CEBRAP, 2016. p. 10-31. Disponível em: http://bibliotecavirtual.cebrap.org.br/arquivos/2017_E-BOOK%20Sesc-Cebrap_%20Metodos%20e%20tecnicas%20em%20CS%20-%20Bloco%20Quantitativo.pdf. Acesso em: 12 set. 2022.

LUBART, T. I. Models of the creative process: past, present and future. **Creativity Research Journal**, [S.l.], v. 13, n. 3-4, p. 295-308, out. 2001. Disponível em: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ePFP4co6WAMJ:https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/251224/mod_folder/content/0/Artigos/Models%2520of%2520the%2520Creative%2520Process%2520Past,%2520Present%2520and%2520Future.pdf%3Fforcedownload%3DI&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br. Acesso em: 27 ago. 2022.

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

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india. Acesso em: 12 set. 2022.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014. Disponível em: <https://livrogratuitosja.com/wp-content/uploads/2022/04/O-DESAFIO-DO-CONHECIMENTO-ATUALIZADO.pdf>. Acesso em: 12 set. 2022.

MOREIRA, K. D. **Proposição metodológica para o desenvolvimento de competências secretariais no contexto da gestão universitária**. 2018. 301 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/206168/PCAD1077-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 ago. 2022.

MOREIRA, K. D. *et al.* As competências contemporâneas do secretário executivo e a relação com as competências do middle manager. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 45-66, jan./abr. 2016. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/pdf/4356/435645980004.pdf>. Acesso em: 26 set. 2022.

MÜLLER, R.; OLIVEIRA, V. S. de; CEGAN, E. Perfil do(a) profissional de secretariado executivo na gestão contemporânea: evidências a partir dos ingressantes no mercado de trabalho na cidade de Curitiba e, das demandas empresariais. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.l.], v. 6, n. 3, p. 129-151, 2015. Disponível em:

<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/453/pdf>. Acesso em: 18 ago. 2022.

NAKANO, T. de C. A criatividade pode ser medida?: reflexões sobre métodos utilizados e questões envolvidas. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 70, n. 1, p. 128-145, jan./abr. 2018. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/arbp/v70n1/10.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2022.

O'QUIN, K.; BESEMER, S. P. Creative products. *In*: RUNCO, M. A.; PRITZKER, S. R. **Encyclopedia of Creativity**. San Diego: Academic Press, 1999. p. 413-422. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=cpc7CJH1-s8C&oi=fnd&pg=PA413&dq=Creative+Product+Analysis+Matrix&ots=nN8gDUFp4B&sig=I3aqRFRMfyN->

[Wfp9S6FuADttl4#v=onepage&q=Creative%20Product%20Analysis%20Matrix&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=cpc7CJH1-s8C&oi=fnd&pg=PA413&dq=Creative+Product+Analysis+Matrix&ots=nN8gDUFp4B&sig=I3aqRFRMfyN-Wfp9S6FuADttl4#v=onepage&q=Creative%20Product%20Analysis%20Matrix&f=false).

Acesso em: 27 ago. 2022.

OLSSON, A. *et al.* Organizational climate for innovation and creativity: a study in Swedish retail organizations. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 29, n. 3, p. 243-261, 2019. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09593969.2019.1598470?needAccess=true>.

Acesso em 01 set. 2022.

PAES, R. V. O. *et al.* Novas Formas de Atuação do Profissional de Secretariado Executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 99-125, 2015. Disponível em:

https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/318/pdf_64. Acesso em: 18 ago.

2022.

PAROLIN, S. R. H. A criatividade nas organizações: um estudo comparativo das abordagens sociointeracionistas de apoio à gestão empresarial. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 9-23, jan./mar. 2003.

PAROLIN, S. R. H. *et al.* Etapa de processo de validação de instrumento de percepção da criatividade no ambiente organizacional pela ótica dos empregados. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, n. 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em:

<https://repositorio.usp.br/item/001620942>. Acesso em: 03. set. 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em:

12 set. 2022.

REIS, E. A.; REIS I. A. **Análise Descritiva de Dados**. Relatório Técnico do Departamento de Estatística da UFMG, 2002. Disponível em: <http://www.est.ufmg.br/portal/arquivos/rts/rte0202.pdf>. Acesso em: 12 set. 2022.

REVELLE, W. **Package ‘psych’**: procedures for psychological, psychometric, and personality research. R Package version 2.2.9, p. 1-465, 2022. Disponível em: <https://cran.r-project.org/web/packages/psych/psych.pdf>. Acesso em: 29 set. 2022.

RHODES, J. M. An analysis of creativity. **The Phi Delta Kappan**, [S.l.], v. 42, n. 7, p. 305-310, abr. 1961. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/20342603?origin=JSTOR-pdf>. Acesso em: 26 ago. 2022.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SASSI, G. P. Introdução à estatística descritiva para pesquisas em informática na educação. In: JAQUES, P. A. *et al.* (org.). **Metodologia de pesquisa científica em informática na educação**: abordagem quantitativa. Porto Alegre: SBC, 2020. cap. 9, p. 1-32. (v. 2) Disponível em: https://metodologia.ceie-br.org/wp-content/uploads/2019/05/livro2_cap9.pdf. Acesso em: 12 set. 2022.

SENA, A.; CASTRO, M. G. S.; LOPES, R. R. de S. **A Ascensão da carreira de profissionais de secretariado executivo a cargos de gestão em Salvador**. (s/d). Disponível em: <http://www.dasecretariado.ufba.br/art%20rosa.pdf>. Acesso em 18 ago. 2022.

SILVA, R. L. da; RODRIGUES, L. D. do M. Estimulando a criatividade das pessoas nas organizações. **Revista Sinergia**, Rio Grande, v. 11, n. 1, p. 17-26, 2007. Disponível em: <http://repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/5384/589-1101-1-PB.pdf?sequence=1>. Acesso em: 02. set. 2022.

SOUZA, G. H. S. de *et al.* Planejamento de questionários: unificando conhecimentos em pesquisa de mercado e psicometria. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 1-32, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/1876/415>. Acesso em: 12 set. 2022.

STERNBERG, R. J. The nature of creativity. **Creativity Research Journal**, v. 18, n. 1, p. 87-98, 2006. Disponível em: https://www.cc.gatech.edu/classes/AY2013/cs7601_spring/papers/Sternberg_Nature-of-creativity.pdf. Acesso em: 31 ago. 2022.

TERA, J. C. C. Gestão da criatividade. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 38-47, jul./set. 2000. Disponível em: <http://memoria.lti.pro.br/userfiles/downloads/3503038.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2022.

VALDUGA, V. *et al.* A cachaça e o turismo no território do vinho: Rio Grande do Sul (Brasil). **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 195-222, dez. 2014. Disponível em: <https://www.revhosp.org/hospitalidade/article/view/533/570>. Acesso em 27 ago. 2022.

WECHSLER, S. M. **Criatividade**: descobrindo e encorajando. Campinas: Editorial Psy, 1993.

WICKHAM, H. *et al.* **Package ‘ggplot2’**: create elegant data visualisations using the grammar of graphics. R Package version 3.3.6, p. 1-292, 2022a. Disponível em: <https://cran.r-project.org/web/packages/ggplot2/ggplot2.pdf>. Acesso em: 29 set. 2022.

WICKHAM, H. *et al.* **Package ‘readxl’**: read excel files. R Package version 1.4.1, p. 1-10, 2022b. Disponível em: <https://cran.r-project.org/web/packages/readxl/readxl.pdf>. Acesso em: 29 set. 2022.

ZAMANA, F; TOLDY, T. Os sentidos da criatividade: a construção do pensamento criativo. **Revista Ibero-Americana de Criatividade e Inovação**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 4-12, fev. 2020. Disponível em: <https://recriai.emnuvens.com.br/revista/article/view/19/3>. Acesso em: 26 ago. 2022.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB_2014_2/Modulo_1/Metodologia/material_didatico/Livro%20texto%20Metodologia%20da%20Pesquisa.pdf. Acesso em: 12 set. 2022.

APÊNDICE A — Roteiro de questionário

(Continua)

SEÇÃO	PERGUNTAS	ALTERNATIVAS
O PERFIL DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO	1) Com qual gênero você se identifica?	Feminino
		Masculino
		Outro (qual?)
	2) Qual a sua faixa etária?	18 a 24 anos
		25 a 34 anos
		35 a 44 anos
		Acima de 54 anos
	3) Qual o seu nível de formação?	Técnico
		Superior
		Pós-Graduação (Especialização)
		Pós-Graduação (Mestrado)
		Pós-Graduação (Doutorado)
	4) Qual o seu <i>status</i> ocupacional atual?	Emprego remunerado
		Trabalho não remunerado
		Trabalha por conta própria (autônomo)
		Desempregado
	5) Em qual município está localizada a organização onde você trabalha?	Camaçari
		Candeias
		Dias d'Ávila
		Itaparica
		Lauro de Freitas
		Madre de Deus
		Mata de São João
		Pojuca
		Salvador
		São Francisco do Conde
		São Sebastião do Passé
		Simões Filho
Vera Cruz		
Outro (qual?)		
6) Em qual nível organizacional você atua?	Operacional	
	Tático	
	Estratégico	
7) Em qual setor da organização você atua?	Administrativo	
	Comercial	
	Compras	
	Financeiro	
	Marketing	
	Operações	
Recursos Humanos		

(Conclusão)

SEÇÃO	PERGUNTAS	ALTERNATIVAS
		Outro (qual?)
	8) Você atua como Secretário(a) Executivo(a)?	Sim
		Não
	9) Há quanto tempo você trabalha nessa organização?	Menos de 01 ano
		Entre 01 e 04 anos
Entre 04 e 07 anos		
Entre 07 e 10 anos		
Acima de 10 anos		
O PERFIL DA ORGANIZAÇÃO	10) Em qual setor social a organização onde você trabalha está inserida?	Público
		Privado (com fins lucrativos)
		Terceiro setor
	11) Qual a área de atuação da organização?	Construção civil
		Consultoria
		Educação/ensino
		Eventos
		Imóveis
		Indústria e manufatura
		Informática/tecnologia
		Logística e transporte
		Marketing/propaganda
		Recursos Humanos
		Saúde/bem-estar
		Seguros
		Serviços corporativos
		Serviços financeiros
		Serviços para o consumidor
		Turismo e lazer
Varejo		
Outra (qual?)		
12) Qual a nacionalidade da organização?	Nacional	
	Estrangeira	
13) Qual a abrangência de atuação da organização?	Local	
	Regional	
	Nacional	
	Internacional	
14) Qual o porte da organização? (de acordo com o IBGE)	Micro	
	Pequena	
	Média	
	Grande	
INDICADORES DE CONDIÇÕES PARA CRIAR NO AMBIENTE DE TRABALHO	Itens 1 a 60	(1) Discordo totalmente
		(2) Discordo parcialmente
		(3) Não concordo nem discordo
		(4) Concordo parcialmente
		(5) Concordo totalmente

Fonte: Elaboração própria (2022).

APÊNDICE B — Tabela de Frequências Absoluta e Relativa das respostas ao ICCAT

FATOR	ESCALA DE CONCORDÂNCIA				
	DT	DP	N	CP	CT
Características do ambiente físico	13 (8%)	15 (10%)	25 (16%)	40 (26%)	63 (40%)
Clima entre colegas de trabalho	14 (9%)	22 (14%)	42 (27%)	35 (22%)	43 (28%)
Liberdade de ação	8 (6%)	9 (7%)	27 (21%)	34 (26%)	52 (40%)
Atividades desafiantes	3 (2%)	14 (9%)	28 (18%)	52 (33%)	59 (38%)
Suporte do gerente imediato	5 (3%)	21 (14%)	47 (30%)	42 (27%)	41 (26%)
Estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas	26 (14%)	32 (18%)	52 (29%)	49 (27%)	23 (13%)
Excesso de serviços e escassez de tempo	29 (19%)	27 (17%)	54 (35%)	35 (22%)	11 (7%)
Atuação inadequada do gerente	85 (36%)	48 (21%)	54 (23%)	27 (11%)	20 (9%)
Dificuldades de comunicação e rigidez das normas e regras na organização	27 (12%)	50 (21%)	64 (27%)	56 (24%)	37 (16%)

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Legenda: DT = Discordo totalmente; DP = Discordo parcialmente; N = Não concordo nem discordo; CP = Concordo parcialmente; CT = Concordo totalmente.

APÊNDICE C — Tabela de medidas de tendência central das respostas ao ICCAT

FATOR	MEDIANA	MODA
Características do ambiente físico	4	5
Clima entre colegas de trabalho	3,5	5
Liberdade de ação	4	5
Atividades desafiantes	4	5
Suporte do gerente imediato	4	3
Estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas	3	3
Excesso de serviços e escassez de tempo	3	3
Atuação inadequada do gerente	2	1
Dificuldades de comunicação e rigidez das normas e regras na organização	3	3
Escala de Condições Favoráveis à Criatividade	4	5
Escala de Condições Desfavoráveis à Criatividade	3	3

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

ANEXO A — Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT)

(Continua)

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

(Conclusão)

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

Fonte: Bruno-Faria e Veiga (2015, p. 505-506).