



**FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAI CIMATEC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU  
GESTÃO E TECNOLOGIA INDUSTRIAL**

**NÉLIO ALVES FELIX**

**FATORES QUE ESTIMULAM A CRIATIVIDADE E A INOVAÇÃO  
EM UMA ORGANIZAÇÃO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL:  
UM ESTUDO DE CASO**

Salvador  
2017

**NÉLIO ALVES FELIX**

**FATORES QUE ESTIMULAM A CRIATIVIDADE E A INOVAÇÃO  
EM UMA ORGANIZAÇÃO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL:  
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu da Faculdade Tecnologia SENAI/CIMATEC, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia Industrial

Orientadora: Dr<sup>a</sup> Camila de Sousa Pereira-Guizzo

Co-orientador: Dr. Paulo Soares Figueiredo

Salvador  
2017

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca do Centro Universitário SENAI CIMATEC

N316f Felix, Nélio Alves

Fatores que estimulam a criatividade e a inovação em uma organização de educação profissional: um estudo de caso / Nélio Alves Felix. – Salvador, 2017.

37 f. : il.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Camila de Sousa Pereira-Guizzo.  
Coorientador: Prof. Dr. Paulo Soares Figueiredo.

Dissertação (Mestrado em Gestão e Tecnologia Industrial) – Programa de Pós-Graduação, Centro Universitário SENAI CIMATEC, Salvador, 2017.  
Inclui referências.

1. Inovação. 2. Criatividade. 3. Educação profissional. 4. Ambiente organizacional. 5. Questionário *KEYS*<sup>®</sup>. I. Centro Universitário SENAI CIMATEC. II. Pereira-Guizzo, Camila de Sousa. III. Figueiredo, Paulo Soares. IV. Título.

CDD: 658.4

# **NÉLIO ALVES FELIX**

## **FATORES QUE ESTIMULAM A CRIATIVIDADE E A INOVAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia Industrial, Faculdade de Tecnologia SENAI/CIMATEC

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

### **BANCA EXAMINADORA**

Camila de Sousa Pereira-Guizzo – Orientadora \_\_\_\_\_  
Doutora em Educação Especial pela Universidade Federal de São Carlos,  
Brasil  
Faculdade de Tecnologia SENAI/ CIMATEC

Paulo Soares Figueiredo - Co-Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Boston University, Estados Unidos  
Faculdade de Tecnologia SENAI/ CIMATEC

Maria da Conceição Carvalho Dantas- Membro Externo \_\_\_\_\_  
Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil  
Secretaria da Educação do Estado da Bahia

Josiane Dantas Viana Barbosa- Membro Interno \_\_\_\_\_  
Doutora em Ciência e Engenharia de Materiais, UFCG, Brasil  
Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC

Dedico este trabalho, primeiramente a Deus por mais esta conquista. A minha querida mãezinha Dona Kinha que mesmo de longe sempre me deu forças e palavras de carinho. Ao meu saudoso Paizinho João Batista que tenho certeza, onde ele estiver, está muito orgulhoso do seu filho. A minha amada esposa Josiane que cuidou do nosso filho Nathan, suprimo com muito amor a minha ausência. A minha filha Thyanne sempre me fazendo companhia nas madrugadas de estudo.

A todos dedico cada minuto de sacrifício que fiz com muito amor.

## **AGRADECIMENTOS**

À Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Camila de Sousa Pereira-Guizzo pela orientação dedicada, comprometida e sempre incentivando nos momentos que mais necessitava, nunca irei esquecer de seus conselhos e apoio, e será para mim um exemplo de pessoa que eu vou ter como referência na minha caminhada profissional. Meus sinceros agradecimentos!

Ao Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Paulo Soares Figueiredo por acreditar no projeto e direcionar sempre que havia necessidade.

A todos os professores das disciplinas que cursei no GETEC pelos conhecimentos que contribuíram para a realização desta pesquisa.

Ao SENAI, em especial aos dirigentes, o Sr<sup>o</sup> Marben Montenegro Loureiro e o Sr<sup>o</sup> Marcelo de Souza Carvalho, que viabilizaram a realização deste estudo.

## RESUMO

A adoção de um ambiente inovador e criativo no âmbito da organização escolar tem sido valorizada, especialmente na educação profissional, na medida em que promove espaços favoráveis para a formação de futuros trabalhadores capazes de atender às novas exigências do mercado de trabalho. O objetivo geral deste estudo é analisar a percepção sobre o clima do ambiente de trabalho para a criatividade e a inovação na perspectiva de professores da educação profissional. Participaram da pesquisa 36 professores do quadro de efetivos de uma escola de educação profissional do estado de Alagoas. Foi aplicado o instrumento *KEYS*<sup>®</sup>, que avalia a percepção dos professores sobre o clima voltado para a criatividade e a inovação no ambiente de trabalho. As respostas foram analisadas quantitativamente por meio de métodos descritivos e do teste de correlação de *Spearman*. Os principais resultados mostraram que os fatores que obtiveram correlação significativa com a criatividade organizacional foram: incentivo organizacional; suporte do grupo de trabalho; trabalho desafiador; incentivo por parte da gestão; e recursos suficientes. As principais sugestões para melhorar a criatividade e inovação no ambiente de trabalho da escola foram: mais treinamento/desenvolvimento; melhor comunicação e colaboração sobre ideias; e melhores mecanismos para implementar novas ideias. Discutem-se as implicações desses resultados para a atuação desses professores e, conseqüentemente, para a formação de profissionais para empresas do setor industrial.

**Palavras-chave:** Inovação, criatividade, educação profissional, ambiente organizacional, questionário *KEYS*<sup>®</sup>.

## ABSTRACT

The introduction of an innovative and creative environment within the school organization has been valued, especially in professional education, as it promotes favorable spaces for the training of future workers capable of meeting the new demands of the labor market. The general objective of this study is to analyze the perception of the work environment for creativity and innovation in the perspective of professional education teachers. Thirty-six teachers from the staff of a professional education school in the state of Alagoas took part in the study. The *KEYS*® instrument was applied, which covers the satisfactory psychometric qualities, focusing on climate for creativity and innovation in the work environment. The *KEYS*® instrument was used and the answers were quantitatively analyzed using descriptive methods and the *Spearman* correlation test. The main results showed that the factors that obtained a significant correlation with the organizational creativity were: organizational incentive, workgroup support, challenging work, management encouragement, and sufficient resources. The main suggestions for improving creativity and innovation in the school work environment were increasing training and development, better communication and collaboration on ideas and better ways to implement these ideas. The implications of these results for the performance of these teachers and, consequently, for the training of professionals for companies in the industrial sector are discussed in this study.

**Keyword:** Innovation, creativity, professional education, organizational environment, *KEYS*® questionnaire.



## LISTA DE FIGURAS

Tabela 1 - Caracterização dos Participantes.....	26
Tabela 2 - Análise descritiva dos resultados do KEYS®.....	31
Tabela 3 - Coeficiente de Correlações entre os Fatores e a Criatividade .....	32
Tabela 4 - Pergunta de Verificação 01 – Itens de Apoio .....	33
Tabela 5 - Pergunta de Verificação 02 – Itens que Inibem.....	33
Tabela 6- Pergunta de Verificação 03 – Sugestões para Melhorar .....	34

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 OBJETIVO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 IMPORTÂNCIA DA PESQUISA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>15</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 A ORGANIZAÇÃO CONTEMPORÂNEA .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E A INOVAÇÃO/CRIATIVIDADE NA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 A INOVAÇÃO E A CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR.....</b>	<b>22</b>
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 AMOSTRA .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 ESPAÇO EMPÍRICO.....</b>	<b>26</b>
<b>3.3 INSTRUMENTO .....</b>	<b>27</b>
<b>3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>29</b>
<b>3.5 TRATAMENTO DOS DADOS.....</b>	<b>30</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>31</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>38</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A educação profissional é a modalidade do ensino formal, imposto pela necessidade social de disponibilidade de serviços diferenciados para as diversas coletividades. Com o advento da tecnologia e dos processos, o mercado exige profissionais com perfil cada vez mais voltado para a resolução dos problemas e contribuindo com a melhoria contínua, esta mudança do paradigma tradicional da educação profissional já está acontecendo. Sendo assim, aumentam as razões para a implementação de um ensino profissional diversificado e por competência. Ele deve poder ser desenvolvido em vários níveis, dependendo do grau de informações básicas e/ou especializadas necessárias ao desempenho de uma ocupação.

As instituições de educação profissional têm uma grande preocupação em torno da melhor oferta de alunos qualificados, capazes de desenvolver soluções para o mercado. Especificamente no setor industrial, a organização que busca alcançar índices maiores nos pilares da sustentabilidade deve usufruir dos benefícios da criatividade e da inovação desenvolvida por meio da educação e da prática docente (OLIVEIRA, 2016).

O estudo está ancorado ao projeto intitulado “**Fatores de impacto do ambiente de empresas e escolas sobre o desempenho criativo: uma análise comparativa**”. Os benefícios desse projeto visam orientar os gestores na busca de melhorias nessas organizações, no tocante ao clima do ambiente de trabalho, fomentando o processo criativo e de condições de trabalho mais satisfatórias.

### 1.1 OBJETIVO

O objetivo do trabalho é analisar a percepção sobre o clima do ambiente de trabalho voltado para a criatividade e a inovação dentro da perspectiva de professores da educação profissional.

Os objetivos específicos são:

- a) Relacionar fatores do ambiente escolar com o desempenho criativo da organização, na percepção de professores;

- b) Identificar fatores que estimulam e impedem a criatividade e a inovação na perspectiva de professores.

## 1.2 IMPORTÂNCIA DA PESQUISA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As novas concepções da educação profissional no Brasil ocorreram a partir do novo paradigma configurado da LDB/96 e as estratégias a serem utilizadas nesse modelo de ensino, abrindo a possibilidade para que a educação profissional passasse a ser uma modalidade educacional que, entre outros objetivos, visa qualificar, profissionalizar e atualizar jovens e adultos trabalhadores, em qualquer nível de escolaridade, visando a sua inserção e melhor desempenho no exercício do trabalho (CARNEIRO, 1998).

Entende-se que a preocupação é desenvolver competências que assegurem o exercício criativo de um ofício, de uma tarefa ou de um trabalho com a possibilidade de, uma vez avaliado o conhecimento adquirido, receber um certificado de conclusão de curso.

Dessa forma, conforme Pacheco (2012), tais diretrizes se direcionam para o desenvolvimento de competências profissionais, entendidas como desenvolvimento de conhecimento e de habilidades para o exercício de atividades físicas e intelectuais, em todos os campos da vida humana. Com isso, as diretrizes curriculares para a educação profissional técnica de nível médio devem dar aos jovens e adultos trabalhadores, na interação com a sociedade, os elementos necessários para discutir, além de entender, a ciência que move os processos produtivos e as relações sociais geradas com o sistema produtivo.

Para Cury (2009, p. 32), a “[...] organização escolar cria um poderoso instrumento social que combina pessoal com recursos, unindo no mesmo processo dirigentes, especialistas, trabalhadores, máquinas e matérias-primas”. Observa-se, com isso, que nas organizações como um todo, a burocracia está ligada a procedimentos, métodos, normas de trabalho, que não deveriam criar obstáculos para o desenvolvimento de suas atividades, mas sim buscar otimizar os recursos e a máxima eficiência/eficácia. Neste contexto, a criatividade e a inovação têm papéis importantes.

Em conformidade com Amabile (2012), a criatividade e a inovação são consideradas importantes para aquisição e manutenção de vantagens competitivas, diante de um cenário caracterizado de mudanças e transformações aceleradas e contínuas no competitivo território empresarial.

Nesse sentido, Mello (1998) observa que o conjunto de ações que envolvem desde o processo de ensino e aprendizagem, a capacitação de professores, as mudanças curriculares e metodológicas, os equipamentos e materiais de ensino são melhores utilizados e produzem resultados esperados quando ocorre entre eles uma interação que é propiciada pela dinâmica do funcionamento da escola por meio da integração criativa e inovadora de gestão. Escolas organizadas, com certo grau de identidade institucional própria, capacitadas para definir uma proposta pedagógica cujos objetivos sejam assumidos pela sua equipe, com responsabilidades compartilhadas, são as que conseguem usar eficientemente recursos financeiros, humanos e pedagógicos.

Assim, a relevância desta pesquisa consiste em pensar novas estratégias de gestão com foco na prática dos professores, permitindo, por meio do estudo do clima do ambiente de trabalho, contribuir para a promoção da criatividade e inovação na organização escolar e, conseqüentemente, para a formação dos futuros profissionais. A questão proposta para o presente estudo é a seguinte: Quais são os fatores do ambiente de trabalho que contribuem para a criatividade e a inovação na perspectiva da prática de professores da Educação Profissional?

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo da revisão de literatura está dividido nos seguintes tópicos: (a) a organização contemporânea; (b) a educação profissional e a inovação/criatividade na organização; (c) a inovação e a criatividade na organização escolar.

### 2.1 A ORGANIZAÇÃO CONTEMPORÂNEA

A gestão organizacional contemporânea, segundo Axtell et al. (2000), é resultado das causas e efeitos das mudanças sociais, tendo em vista que suas funções são amplas e redundam no processo de criatividade e inovação individual dos que fazem parte do corpo laboral, da coordenação, direção, organização, planejamento e controle dos empreendimentos humanos, seguindo-se os objetivos pré-estabelecidos.

Por consequência das transformações ocorridas nas últimas décadas, Zain e Kassim (2012) comentam que o complexo organizacional passou a ser compreendido como resultante das relações constituídas por seus membros que se encontram colaborativa e cooperativamente executando suas tarefas.

Sousa et al (2012) chamam a atenção para fato de que as organizações na atualidade incorporam cada vez mais conhecimentos para adoção de medidas estratégicas para enfrentamento das mudanças, mantendo-se integradas por meio de redes interligadas que forneçam informações cada vez mais rápidas para a tomada de decisão. Tais exigências de flexibilidade e decisão dependem cada vez mais no nível de inovação e criatividade de todos os integrantes do complexo organizacional.

É nesse contexto que, desde a Segunda Guerra Mundial, a educação começa a ser percebida como fator de produção e desenvolvimento. Para Cruz et al (2009):

[...] a escola, enquanto espaço sociocultural é um lócus adequado para utilização da abordagem da cultura organizacional, tendo em vista a necessidade do conhecimento dos seus traços culturais, das suas trocas simbólicas, da codificação e decodificação de sua iconologia, de suas múltiplas linguagens e de seus rituais cotidianos. A cultura organizacional pode ser considerada como uma forma que facilita a compreensão do cotidiano da escola, do modo como

às coisas são nela feitas, preservadas e construídas. Em outras palavras, as crenças, concepções, as visões do mundo, os valores, a simbologia, os códigos utilizados pela comunidade escolar são, na verdade, respostas por ela apreendidas, que a peculiarizam e formam seu éthos institucional que, embora construído internamente, é muito influenciado pelo contexto sociopolítico e econômico. (CRUZ et al 2009, p. 67).

Entende-se, pois, que a organização educacional é focada na prestação de serviços que compõem o setor terciário da economia, o mesmo em que se encontram os serviços de saúde, comércio, lavanderia, entre outros, além de se desenvolver pessoas por meio de um conjunto de funcionários que atuam por relações de competências, desempenho interpessoal, entre outras, tendo, assim, uma função de prestar um serviço, como sendo o de educar.

Sendo assim, o funcionamento de uma organização escolar, conforme Nóvoa (1995), é fruto de um compromisso entre a estrutura formal e as interações que se produzem no seu meio, nomeadamente entre grupos com interesses distintos.

Os estudos, ainda segundo Nóvoa (1995), centrados nas características organizacionais das escolas tendem a construir com base em 3 grandes áreas:

A estrutura física da escola, que é a dimensão da escola, recursos materiais, número de turmas, edifício, organização dos espaços, etc.; a estrutura administrativa da escola, considerada como a gestão, direção, controle, inspeção, tomada de decisão, pessoal docente, pessoal auxiliar, participação das comunidades, relação com as autoridades centrais e locais, etc.; e a estrutura social da escola, que é a relação entre alunos, professores, funcionários, responsabilização e participação dos pais, democracia interna, cultura organizacional, clima social, etc. (NÓVOA, 1995, p. 25).

Distingue o autor, ainda, três áreas de intervenção no projeto da escola:

A escolar, encarada numa perspectiva organizacional que diz respeito ao conjunto das decisões ligadas ao estabelecimento de ensino e ao seu projeto educativo;

A pedagógica, no sentido estrito do termo, referindo-se à relação educativa professor-aluno, às interações didáticas e à gestão curricular; e

A profissional, onde se situam as questões do desenvolvimento profissional, da carreira docente e da organização técnica dos serviços, representando um espaço de autonomia relativa do professorado. (NÓVOA, 1995, p. 34).

Conforme Nóvoa (1995), nesta última, integram-se as questões que se relacionam com a presença de outros técnicos qualificados na escola, como psicólogos, sociólogos, assistentes sociais, animadores culturais, entre outros, que deve ser estimulada de modo a favorecer um processo educativo multidisciplinar e polivalente. Além desses, importante, finalmente, evocar as questões que se prendem com o pessoal administrativo e auxiliar das escolas. Mas o papel do professor é ainda aquele que é crucial.

Para Oliveira e Campelo (2016), os agrupamentos se desenvolvem e se processam dentro de fatores que afetam o comportamento do indivíduo nas organizações, fatores estes que são internos, tais como motivação, percepção, atitudes, emoções, frustrações, valores e capacidades. Os valores externos são as normas, procedimentos, regulamentos, padronização, coesão grupal, políticas da organização, sistemas de recompensa e de punição, grau de confiança, de aprendizagem, entre outros.

Há que se considerar, ainda, segundo Delors (1999, p. 21), que a educação “[...] é uma experiência social, que proporciona o desenvolvimento das relações entre uns e outros, adquirindo bases no campo do conhecimento e do saber-fazer”. Além do mais, como qualquer outro complexo organizacional, a escola torna imprescindível que, no seu processo de gestão e entre os envolvidos nos seus mais diversos níveis hierárquicos, tanto a iniciativa como a ação inovadora e criativa envolvam todos os processos e atividades organizacionais.

## 2.2 A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E A INOVAÇÃO/CRIATIVIDADE NA ORGANIZAÇÃO

Em conformidade com Brasil (2016, p. 4), a educação profissional procura atender as exigências organizacionais por trabalhadores qualificados e com destreza que agreguem “[...] novas competências relacionadas com a inovação, a criatividade, o trabalho em equipe e a autonomia na tomada de decisões, mediadas por novas tecnologias da informação”.

Por conta disso, a educação profissional é desenvolvida no sentido de promover “[...] além do domínio operacional de um determinado fazer, a compreensão global do processo produtivo, com a apreensão do saber



tecnológico, a valorização da cultura do trabalho e a mobilização dos valores necessários à tomada de decisões” (BRASIL, 2016, p. 4). E acrescenta que:

A educação profissional, fundada na estética da sensibilidade, deverá organizar seus currículos de acordo com valores que fomentem a criatividade, a iniciativa e a liberdade de expressão, abrindo espaços para a incorporação de atributos como a leveza, a multiplicidade, o respeito pela vida, a intuição e a criatividade, entre outros. Currículos inspirados na estética da sensibilidade são mais prováveis de contribuir para a formação de profissionais que, além de tecnicamente competentes, percebam na realização de seu trabalho uma forma concreta de cidadania. Esta ótica influencia decisivamente na mudança de paradigmas de avaliação dos alunos dos cursos profissionalizantes, conduzindo o docente a avaliar seus alunos como um cliente exigente, que cobra do aprendiz qualidade profissional em seu desempenho escolar. (BRASIL, 2016, p. 20).

Com o exposto, observa-se que essa modalidade educacional está voltada para a conciliação entre a formação e definição de perfil profissional amparado na construção de habilitação e qualificação para garantia do desenvolvimento de competências gerais que se encontram apoiadas sistematicamente em bases científicas e tecnológicas, identificadas na criatividade, no pensamento crítico e criativo, na capacidade de monitoramento de desempenhos e inovações, na autonomia intelectual e na qualificação e habilitação profissional.

Para Delors (1999), nesse processo educacional:

[...] o princípio geral de ação que deve presidir a esta perspectiva de um desenvolvimento baseado na participação responsável de todos os membros da sociedade é o do incitamento à iniciativa, ao trabalho em equipe, as sinergias, mas também ao auto-emprego e ao espírito empreendedor. (DELORS 1999, p. 83):

É nessa direção que Dourado (2008, p. 89) observa a necessidade de “[...] articulação entre os diversos segmentos que compõem a escola”, desde a discussão sobre a formação de licenciados, a criação de espaços e mecanismos de participação e exercício democrático das relações de poder colocam-se como prerrogativas fundamentais para a problematização da escola que temos e para a sinalização do precisa alcançar, de forma inovadora e criativa.

Essa proposta integradora, no dizer de Gonzales (2010), visa contribuir para a educação integral com inovação e criatividade por meio do desenvolvimento de um exercício pedagógico capaz de proporcionar a geração da responsabilidade social entre os profissionais responsáveis pela gestão escolar: empresários, empreendedores, gestores, administradores, coordenadores, chefes e professores. Também visa contribuir para a educação integral, prática de ensino a se direcionar para o exercício capaz de gerar a responsabilidade social com inovação e criatividade. Essa responsabilidade passa a ser a formação de talentos humanos para a responsabilidade social, por meio do desenvolvimento de capacidades para observar os fenômenos sociais, refletir sobre estes e possibilitar a mudança na gestão organizacional e a promoção do bem-estar social. Desta forma, a educação e sua prática passam a ser exigidas como um resultado amplo, abrangente e comprometido com a formação humana em todas as áreas, por meio de um modelo de criação de conhecimento que sugere uma estratégia de mudança radical e abrangente, que considere tanto as mudanças tecnológicas e organizacionais e as mudanças pedagógicas, inclusive no âmbito da criatividade e da inovação no ambiente escolar.

Há que se considerar que as instituições educacionais têm passado por constantes desafios por possuírem uma especificidade que as diferenciam das demais organizações. No entanto, não é uma instância autônoma do social, independente, como se estivesse pairando acima da sociedade que a produziu e que também sofre a sua influência. Torna-se indispensável compreender que o ambiente escolar, apresenta algumas peculiaridades que só a ela pertence, o que leva a entender que o professor, não se vale apenas dele para ensinar e aprender. Outras funções fazem parte do complexo organizacional, tornando o ambiente em estabelecimentos socializados, onde convivem professores, alunos e muitos outros servidores de um conjunto multiprofissional, do qual se exige competência, habilidade, formação, inovação e criatividade no desempenho de suas funções.

Por conta disso, Barroso (2008) chama atenção para a necessidade de envolvimento na gestão escolar de todos os que trabalham na escola, exigindo-se normas e práticas que promovam uma gestão participativa, inovadora e criativa no contexto de uma cultura democrática, quer pela valorização de formas de participação representativa, quer, principalmente, pelo exercício

indiferenciado e coletivo de funções de gestão, através de mecanismos de participação direta.

Partindo-se do princípio de que a participação tem sido a tônica no paradigma organizacional contemporâneo, por se tratar de pressuposto democrático de envolvimento de todos e da conjugação dos interesses individuais dentro dos interesses coletivos, visando o comprometimento e compartilhamento de todos os integrantes nos mais diversos níveis da organização, faz-se necessário observar esta participação dentro do contexto educacional, contribuindo com o desenvolvimento das atividades de gestão com inovação e criatividade.

Além do mais, na escola, conforme Caldas (2010), a gestão participativa concorre para o aperfeiçoamento da práxis educacional, tendo em vista que cria os canais de envolvimento cada vez maior dos sujeitos sociais nas diversas etapas de discussão das prioridades e da melhoria do ensino-aprendizagem, na eleição dos instrumentos para concretizar as escolhas realizadas democraticamente, na reivindicação de condições de realização de trabalho de professores, que correspondam minimamente às suas necessidades vitais e que, com a promoção da inovação e da criatividade será evidenciada a participação que se efetive para a conjugação de interesses e êxito do processo educacional. Tem-se, portanto, a configuração da importância da adoção de atitudes e gestões inovadoras e criativas no âmbito da organização escolar.

### 2.3 A INOVAÇÃO E A CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Na literatura de gestão, os conceitos de criatividade e inovação eram frequentemente usados alternadamente, mas eles têm diferenças significativas. Embora a criatividade refere-se ao processo de desenvolvimento de uma nova ideia ou invenção, a inovação refere-se ao processo de implementação e comercialização das mesmas (AMABILE et al, 1996; AMABILE, 2012).

Na Teoria Componencial de Criatividade, proposta por Amabile (1996), três componentes são essenciais para a criatividade no ambiente de trabalho: a expertise, a habilidade de pensamento criativo e a motivação. Há um quarto componente, que é externo – o ambiente social onde o indivíduo trabalha (AMABILE et al, 1996).

A expertise abrange o que cada um sabe e o que pode fazer no seu campo de atuação profissional, incluindo as experiências, conhecimentos e habilidades que são exigidas profissionalmente. Trata-se, portanto, de um componente que traz incluso o requerido talento básico do ato de pensar explorando a resolução de problemas (AMABILE et al,1996).

A esse respeito, Amabile (2012) observa que além de ser essencial a especialização necessária para atuação no campo profissional, faz-se indispensável a informação e conhecimento de outros campos que ampliem as perspectivas para a efetivação de soluções inovadoras e produção de ideias alternativas combinando-se ideias inter-relacionadas, ou interdisciplinares, ou mesmo transdisciplinares.

A habilidade de pensamento criativo, em conformidade com Amabile et al (1996), compreende a imaginação e flexibilidade que formam a capacidade de geração de ideias originais que podem ser oriundas das combinações buscadas para fazer coisas novas, representando, portanto, uma habilidade dependente tanto da personalidade como da maneira e estilo com que cada um pensa o seu trabalho e atividade profissional.

Entende-se, portanto, que tanto a expertise como o pensamento criativo tornam-se matérias primas que todo profissional deve ter, sendo estes determinados pela motivação, que é o terceiro componente que efetivamente proporciona o entendimento de como esses recursos devem e poderão ser utilizados. A motivação, segundo Amabile (1996), é considerada por muitos como sendo o componente mais importante da criatividade.

Neste sentido, Amabile et al (1996) observam que a geração de ideias identificadas como criativas, possui a requerência de níveis elevados tanto de energia como de engajamento, evidenciando, com isso, que somente pessoas dispostas e motivadas para seguir além da zona de conforto, atingirão os níveis esperados de criatividade.

Amabile et al. (1996) identificam dois tipos de motivadores para a criatividade, denominados de intrínsecos e extrínsecos. Os intrínsecos são aqueles que emergem pela ação em si, definindo-se pela paixão e interesse pelo desenvolvimento de suas atividades laborais, surgidas pela vocação, oportunidade de aplicação dos talentos e crescimento profissional. Já a motivação extrínseca aparece como forma de premiação ou castigo, podendo chegar a resultados tanto negativos como positivos para a criatividade. Por

essa razão, os autores chamam atenção para esse tipo de motivação, uma vez que podem, ao mesmo tempo, tanto ser visto como interferência ou controle no processo criativo, ou mesmo na condução de um caminho mais seguro e curto para ideias conservadoras e óbvias.

Amabile et al (1996) ressaltam que, isoladamente, os motivadores extrínsecos não são capazes de promover a geração de criatividade, devendo-se, por isso, serem usados de forma complementar para que possam fazer o papel de reforçadores aos intrínsecos motivadores.

Nesse sentido, observam Sternberg e Lubart (1999) que os fatores estimulantes à criatividade e inovação são aqueles ambientes em que as diferenças são aceitas e incentivadas para confronto com os riscos e premiação da inovação, fomentando a autonomia e a liberdade de criação.

Para Alencar e Fleith (2003), são justamente o hábito, a intolerância, o apego a tradições, a rigidez e o formalismo no tratamento das relações interpessoais que formam os fatores que são identificados como barreiras à inovação e, por consequência, como inibidores do processo de criatividade no ambiente organizacional. Nesse sentido, Walter (2012), Zain e Kassim (2012) sinalizam a necessidade de um plano de ação para aprimoramento de qualquer conduta que busque a criatividade e a promoção de um ambiente propício para a expressão da criatividade.

### 3 MÉTODO

Esta pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso em uma unidade operacional de Educação Profissional do Sistema “S”. Para Yin (1994), o estudo de caso permite uma investigação psicossocial das características abrangentes e relevantes evidenciadas em uma situação real. Cesar (2005, p.6) complementa: “enquanto possibilidade para sua aplicação, um estudo de caso vai além do contar uma história: pode ser utilizado para testar hipóteses (...); pode ser estatístico, quando traz um conjunto de dados quantitativamente coletados e relacionados”, etc.

Portanto, este capítulo aborda as questões metodológicas aplicadas para o estudo de caso, possibilitando apresentar: a caracterização da amostra, do espaço empírico, do instrumento e procedimento de coleta e análise de dados.

#### 3.1 AMOSTRA

Na amostra da pesquisa participaram 36 professores do quadro efetivo de uma escola de Educação Profissional do estado de Alagoas. Todos os professores são de nacionalidade brasileira, trabalham diretamente no ensino da formação profissional dos alunos, nos diversos cursos profissionalizantes, sendo de nível básico nas modalidades: Aprendizagem Industrial, Iniciação Profissional, Qualificação Profissional, Aperfeiçoamento Profissional e o de nível médio na modalidade: Habitação Técnica.

Na Tabela 1 é apresentada a caracterização dos participantes que responderam o instrumento de pesquisa.

**Tabela 1 - Caracterização dos Participantes**

<b>Variáveis</b>	<b>Níveis</b>	<b>Participantes</b>	<b>%</b>
Sexo	Masculino	28	77,8
	Feminino	8	22,2
Nível de Educação	Tecnológico	18	43,7
	Bacharelado	14	43,7
	Mestrado/MBA	4	12,6
	Doutorado	0	0
Anos de Serviço na Organização	0 a 5 anos	20	55,6
	6 a 10 anos	9	25
	11 a 15 anos	3	8,3
	16 a 20 anos	0	0
	Mais de 20 anos	4	11,1

Fonte: Dados da Pesquisa

Como mostra a Tabela 1, a maioria dos professores é do sexo masculino e possui curso superior. Quanto aos anos de Serviço na Organização, a amostra coletada representou em 55,6% dos professores variando de zero até cinco anos de serviço na escola.

### 3.2 ESPAÇO EMPÍRICO

A pesquisa ocorreu em uma escola da rede de Educação Profissional do sistema “S”, instalada na cidade de Maceió, capital de Alagoas, localizada na região do polo multisetorial de indústrias dos segmentos de Alimentos e Bebidas, Química e Plástico, Cerâmica, Madeira e Mobiliário, Eletroeletrônica, Construção Civil, Tecnologia da Informação, Têxtil e Vestuário, Automotiva, Metal Mecânica, Segurança do Trabalho e Gestão. Tem como missão a promoção da educação profissional e tecnologia, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, e contribuir para elevação da competitividade das indústrias alagoanas, tendo como principal atividade a Educação Profissional de nível básico e nível técnico. A escola aplicada a metodologia nos cursos com base em competências, onde os conhecimentos, habilidades e atitudes são desenvolvidos através da prática contextualizada na resolução de situações problemas, tornando o ambiente de sala de aula mais desafiador e

estimulante, tendo como prática pedagógica, o desenvolvimento de novos produtos, participação em competições nacionais e internacionais, entre outros.

### 3.3 INSTRUMENTO

Para a coleta de informações, foi utilizado o *KEYS*<sup>®</sup>, questionário criado por Teresa Amabile, Ph.D. pelo *Harvard Business School* (Massachusetts, Estados Unidos) e pelo *Center For Criative Leardership*, atual detentor da licença que por questões de direitos autorais não permite a divulgação das questões do questionário na sua íntegra. Os autores do projeto de pesquisa, do qual esta dissertação faz parte, obtiveram permissão formal para fazer adaptações no questionário, para o seu uso nesta pesquisa.

O *KEYS*<sup>®</sup> é um instrumento projetado para orientar os líderes a observar de maneira clara, o clima para a criatividade e a inovação dentro de um grupo de trabalho ou organização (AMABILE, 2010). Os resultados descrevem um ambiente de trabalho, e não um indivíduo. O ambiente de trabalho é resultado das personalidades, estilos, políticas e interações de um grande número de pessoas, desde a alta gerência até os funcionários individuais em grupos de trabalho (AMABILE, 2010).

O *KEYS*<sup>®</sup> é composto por um questionário que contém 78 itens que avaliam a percepção que o funcionário mais frequentemente tem sobre seu ambiente de trabalho atual, sendo as respostas avaliadas em uma escala tipo *Likert* de quatro pontos, evitando respostas neutras, com as seguintes descrições:

- *NUNCA*: Nunca ou quase nunca a afirmativa é verdadeira sobre seu ambiente de trabalho;
- *ÀS VEZES*: Às vezes a afirmativa é verdadeira sobre seu ambiente de trabalho;
- *FREQUENTEMENTE*: Frequentemente a afirmativa é verdadeira sobre seu ambiente de trabalho;
- *SEMPRE*: Sempre ou quase sempre a afirmativa é verdadeira sobre seu ambiente de trabalho;



- “NÃO APLICÁVEL” ou N/A: Quando o funcionário não tem informação suficiente para fazer um julgamento válido.

Os resultados do KEYS® avaliam oito fatores no ambiente de trabalho relevantes para a criatividade:

- INCENTIVO ORGANIZACIONAL – este fator abrange à cultura organizacional com proposta que incentiva encorajar a criatividade. Como exemplo deste fator é a pergunta de nº 18 do KEYS®: “*Nesta escola as novas ideias são encorajadas*”;
- INCENTIVO POR PARTE DA GESTÃO - este fator aponta se a gestão é clara, define metas adequadamente, apóia o grupo de trabalho, valoriza contribuições individuais e demonstra confiança no grupo de trabalho. Como exemplo deste fator é a pergunta de nº 33 do KEYS®: “*As expectativas do meu diretor quanto às minhas aulas/currículos escolares/avaliações são claras*”;
- SUPORTE DO GRUPO DE TRABALHO – este fator indica se um grupo de trabalho diversificado, no qual as pessoas se comunicam bem, estão abertos a novas idéias, desafiam de forma construtiva o trabalho uns dos outros, confiam e se ajudam mutuamente e se sentem comprometidos com o trabalho que estão fazendo. Como exemplo deste fator é a pergunta de nº 6 do KEYS®: “*Meus colegas e eu fazemos um bom time*”;
- LIBERDADE - envolve a liberdade em decidir que trabalho fazer ou como fazê-lo, tendo uma sensação de controle sobre o trabalho. Como exemplo deste fator é a pergunta de nº 23 do KEYS®: “*Eu tenho a liberdade de decidir qual aula/currículo escolar/prova eu irei fazer*”;
- RECURSOS ADEQUADOS – refere-se a ter recursos adequados, incluindo dinheiro, materiais, instalações e informações. Como exemplo deste fator é a pergunta de nº 32 do KEYS®: “*Geralmente eu consigo os recursos que preciso para fazer meu trabalho*”;
- TRABALHO DESAFIANTE - trabalhar em tarefas desafiadoras e projetos importantes. Como exemplo deste fator tem-se a pergunta de nº 7 do KEYS®: “*As tarefas de meu trabalho são desafiadoras*”;
- FALTA DE IMPEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS – refere-se a uma cultura organizacional que impede a criatividade através de problemas

políticos internos, críticas duras de novas idéias, competição interna destrutiva, uma evitação de risco e de uma ênfase excessiva no *status quo*. Como exemplo deste fator é a pergunta de nº 24 do KEYS®: *“Existem muitos problemas políticos nessa escola”*;

- PRESSÕES POR TRABALHO REALISTAS – envolvem as pressões extremas no tempo, expectativas irrealistas para a produtividade e distrações no trabalho criativo. Como exemplo deste fator é a pergunta de nº 11 do KEYS®: *“Eu tenho tempo insuficiente para executar meu trabalho”*.

O instrumento ainda prevê a avaliação de dois fatores que mensuram a percepção sobre resultados: CRIATIVIDADE – envolve uma organização ou unidade criativa, onde é muita criativa e as pessoas acreditam que eles realmente produzem trabalho criativo; Como exemplo deste fator é a pergunta de nº 47 do KEYS®: *“Meu departamento nessa escola é criativo”*; PRODUTIVIDADE - Uma organização ou unidade eficiente, eficaz e produtiva. Como exemplo deste fator é a pergunta de nº 48 do KEYS®: *“Meu departamento nessa escola é produtivo”*.

Alem desses itens, o instrumento KEYS® possui três perguntas que buscam identificar: a) os três itens mais importantes para apoiar a criatividade e inovação no ambiente de trabalho atual; b) os três itens mais importantes que inibem a criatividade e inovação no ambiente atual de trabalho; c) as três mais importantes sugestões para melhorar a criatividade e inovação no ambiente atual de trabalho.

### 3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Para que pudesse ser realizada a pesquisa nesta escola, foi apresentado o projeto de pesquisa para a diretoria da instituição, que posteriormente concedeu a autorização para a realização da pesquisa com os seus professores dentro do espaço da escola. Havia naquele momento no quadro funcional efetivo da escola pesquisada 40 (quarenta) professores.

Todos os professores foram comunicados sobre a pesquisa, através de carta convite e e-mail, informando a data, horário e o local da realização. A apresentação ocorre inicialmente com a explicação do pesquisador sobre o objetivo da pesquisa, os procedimentos quanto à confidencialidade, a

necessidade da aplicação do questionário e a importância da adesão à pesquisa da maior quantidade possível de professores da instituição. Ao final deste momento, o resultado foi à adesão de 36 (trinta e seis) professores a participar da pesquisa.

Em seguida, foi entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para que fosse lido e assinado. Posteriormente, os questionários *KEYS*<sup>®</sup> foram entregues impressos, sendo respondidos na seguinte ordem: primeiro, as questões demográficas da escola; segundo, o questionário *KEYS*<sup>®</sup> contendo 78 itens sobre a percepção que o professor mais frequentemente tem sobre seu ambiente de trabalho atual; terceiro, o questionário de itens mais importantes para apoiar a criatividade e inovação; quarto, o questionário de itens mais importantes que inibem a criatividade e inovação; e quinto, o questionário de itens mais importantes sugestões para melhorar a criatividade e inovação.

O projeto de pesquisa foi avaliado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA (número do Parecer: 1.533.915).

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

As respostas obtidas neste estudo foram tabuladas quantitativamente por meio de estatística descritiva (Moda, frequência absoluta e relativa) e inferencial (teste de Correlação de Spearman). Os dados de correlação foram analisados adotando a significância  $p < 0,05$ .

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Tabela 2 apresenta a análise descritiva dos resultados (moda) da pesquisa com o KEYS®, que aponta a percepção dos professores sobre o ambiente de trabalho atual.

**Tabela 2** - Análise descritiva dos resultados do KEYS®

KEYS	Moda
Trabalho Desafiador	4
Suporte do Grupo de Trabalho	4
Produtividade	4
Recursos Suficientes	3
Falta de Impedimentos Organizacionais	3
Incentivo por parte da Gestão	3
Incentivo Organizacional	3
Pressões de Trabalho Realistas	3
Criatividade	3
Liberdade	2

Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados apontam que *Trabalho Desafiador*, *Suporte do Grupo de Trabalho* e *Produtividade*, obtiveram respostas categorizadas como "sempre" conforme a *escala likert*, ou seja, esses fatores foram percebidos como sendo mais frequente no ambiente de trabalho. Por outro lado, o último fator da Tabela, *Liberdade*, aparece como sendo a resposta categorizada como "às vezes".

Neste sentido, o trabalho desafiador e o suporte do grupo de trabalho, se torna relevante na escola, pois estes dois fatores, potencializam dentro do ambiente de trabalho a geração de ideias criativas, sendo estes fatores bastante positivo, visto que, os professores desempenham as suas atividades perseguindo a satisfação de suas necessidades intrínsecas, tais como, suas paixões e interesse nas atividades laborais (AMABILE, 1996).

Do mesmo modo, diante do cenário econômico atual, a necessidade de produtividade é cada vez mais imperativa nas organizações, sendo constante, a busca do fazer mais com menos.

A Tabela 3 representa a intensidade da associação linear existente entre as variáveis, apresentando as correlações entre os oito fatores do ambiente de trabalho e a criatividade, calculada através do coeficiente de correlação de *Spearman*.

**Tabela 3** - Coeficiente de Correlações entre os Fatores e a Criatividade

Fatores	Grau de Correlação	P – Value
Incentivo Organizacional	0,68	0*
Suporte do Grupo de Trabalho	0,63	0,00003*
Trabalho Desafiador	0,62	0,0005*
Incentivo por parte da Gestão	0,57	0,00026*
Recursos Suficientes	0,45	0,00563*
Pressões de Trabalho Realistas	0,25	0,14049
Liberdade	0,16	0,34531
Falta de Impedimentos Organizacionais	0,15	0,36872

Fonte: Dados da Pesquisa

\*  $p < 0,05$

Como pode ser observado, os fatores que obtiveram correlação significativa com a criatividade organizacional foram: *Incentivo Organizacional*; *Suporte do Grupo de Trabalho*; *Trabalho Desafiador*; *Incentivo por parte da Gestão*; e *Recursos Suficientes*. Os demais fatores obtiveram o resultado  $p > 0,05$ , portanto não representam correlação significativa com a criatividade.

Esses resultados são coerentes com a literatura que sinaliza como mais significativos o incentivo da empresa e do grupo, além de um trabalho estimulante (AMABILE et al, 1996). O cuidado com o fator Liberdade para a criatividade também foi apontado por alguns autores, considerando que muitas vezes a criatividade exige direção e monitoria do desempenho por parte da liderança, especialmente nas organizações, para que o excesso de autonomia não desvie do propósito (ISAKSEN; EKVALL, 2010).

As Tabelas 4, 5 e 6 representam os resultados das questões de verificação, que apontam os três itens mais importantes para a criatividade e inovação no ambiente de trabalho, dentre os quais que: apoiam a criatividade e

inovação; inibem a criatividade e inovação; e as sugestões mais importantes para a criatividade inovação.

Na Tabela 4 há os itens mais importantes que apoiam a criatividade e inovação no ambiente da escola.

**Tabela 4 - Pergunta de Verificação 01 – Itens de Apoio**

<b>Itens mais importantes que apoiam a criatividade e inovação no ambiente da escola</b>	<b>%</b>
Treinamento/desenvolvimento	12,96
Mecanismos para desenvolver novas ideias	5,56
Encorajamento/apoio do chefe imediato	5,56

Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados, de acordo com a lista de verificação que abrange os três itens mais importantes para apoiar a criatividade e inovação no ambiente de trabalho, apontados pelos professores, foram: *Treinamento/desenvolvimento (12,96%)*; *Mecanismos para desenvolver novas ideias (5,56%)*; e *Encorajamento/apoio do chefe imediato (5,56%)*, sendo ambos com a mesma frequência.

A Tabela 5 aponta os itens mais importantes que inibem a criatividade e inovação no ambiente da escola.

**Tabela 5 - Pergunta de Verificação 02 – Itens que Inibem**

<b>Itens mais importantes que inibem a criatividade e inovação no ambiente da escola</b>	<b>%</b>
Treinamento e desenvolvimento insuficientes	9,52
Evitar o risco	4,71
Falta de mecanismos para desenvolver novas ideias	4,76

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao resultado dos três itens apontados como sendo os mais importantes que inibem a criatividade e inovação no ambiente de trabalho da escola é apontado com mais frequência pelos professores o item: *Treinamento*

e *Desenvolvimento Insuficientes* (9,52%); em seguida foi apontado o item: *Evitar o Risco* (4,71%); o terceiro predominou o fator: *Falta de Mecanismos para Desenvolver Novas Ideias* (4,76%).

Interessante notar que houve coerência entre os itens de apoio com os itens que inibem a criatividade e a inovação na percepção dos professores. Isso ressalta a valorização deles por conhecimento e ambiente propício para a expressão das ideias, conforme identificado em outros estudos (BASSO, 1998; OLIVEIRA, 2016). Carlotto (2011, p. 407) comenta que “geralmente professores iniciam as suas carreiras bastante entusiasmados e com muita dedicação, tendo senso do significado social do seu trabalho e imaginando que o mesmo lhe proporcionará grande satisfação pessoal”. Para garantir a satisfação docente, é importante manter a motivação desses professores.

Em outro estudo, Canova e Porto (2010, p. 5) mostraram que “quanto mais o professor percebe valores organizacionais de autonomia, bem estar, ética e preocupação com a coletividade, menos ele relata estresse ocupacional”. Isso mostra que as condições ambientais podem melhorar o nível de estresse, a qualidade de vida e, conseqüentemente, a produtividade de seus trabalhadores.

Na Tabela 6 encontram-se os itens mais importantes para melhorar a criatividade e inovação no ambiente da escola, sugeridos pelos professores.

**Tabela 6-** Pergunta de Verificação 03 – Sugestões para Melhorar

<b>Itens mais importantes para melhorar a criatividade e inovação no ambiente da escola</b>	<b>%</b>
Mais treinamento/desenvolvimento	13,89
Melhor comunicação e colaboração sobre ideias	6,48
Melhores mecanismos para implementar novas ideias	6,48

Fonte: Dados da Pesquisa

No tocante aos três itens sugeridos como importantes para melhorar a criatividade e inovação no ambiente de trabalho da escola, mais uma vez no mesmo âmbito encontra-se: *Mais treinamento/desenvolvimento* (13,89%). Em seguida destacaram-se com mais frequência os itens: *Melhor Comunicação e*

*Colaboração sobre Ideias (6,48%); e Melhores Mecanismos para Implementar Novas Ideias (6,48%).*

De modo semelhante aos achados neste estudo, Oliveira (2016) identificou, na percepção de professores da educação profissional do estado da Bahia, os seguintes itens mais importantes para apoio da criatividade e inovação: treinamento e desenvolvimento, reconhecimento por trabalhos criativos, tempo suficiente para o trabalho e visão clara por parte da direção.

A escola, por meio da prática de seus docentes, tem papel fundamental para a formação de profissionais qualificados e geração de produção de conhecimento, tecnologia e inovação. Por isso, os seus professores devem receber a atenção dos dirigentes, que precisam conhecer mais de perto a prática dos mesmos, oferecer atualização contínua e espaço para a expressão das ideias e o reconhecimento de suas ações.

A prática docente possibilita autonomia. Os professores podem realizar adequações dos conteúdos e metodologias, segundo o interesse e dificuldades de seus alunos (BASSO, 1998). Como estão no cotidiano da sala de aula, muitas vezes os professores conseguem levantar necessidades específicas e pensar estratégias de resolução de problemas, mas nem sempre encontram espaço para compartilhar, para obter apoio ou até condições para implantação dessas ideias. Por isso, muitas vezes deixam de criar e inovar nas suas práticas por não terem um ambiente propício para a criatividade e a inovação.

Coerentemente, Bedani (2008) identificou que os componentes básicos da cultura (valores e práticas) predizem a manifestação da criatividade, concluindo que gestores precisam conhecer a cultura organizacional para que possam decidir e implementar políticas e programas, em especial os que interferem na qualidade de vida e na produtividade dos trabalhadores.

A organização que busca alcançar índices maiores nos pilares da sustentabilidade deve usufruir dos benefícios da criatividade e da inovação desenvolvida por meio da educação e da prática docente (OLIVEIRA, 2016). Câmara e Pereira-Guizzo (2015) argumentam que o professor, por meio de suas práticas, impacta na formação de profissionais altamente qualificados, criativos e inovadores. Assim, o egresso, ao entrar no mercado de trabalho, pode acessar e contribuir para o desenvolvimento tecnológico e o atendimento das demandas da empresa.



Em síntese, algumas ações podem ser fortalecidas na instituição, foco desta pesquisa:

- Expandir as ações de treinamento e desenvolvimento para os docentes;
- Mecanismos para desenvolver novas ideias dos docentes;
- Encorajar ideias e desafios entre os professores;
- Melhorar a comunicação e colaboração das ideias;
- Ampliar o incentivo organizacional;
- Promover o suporte do grupo de trabalho;
- Incentivar um trabalho desafiador;
- Manter constante o incentivo por parte da gestão;
- Possibilitar recursos suficientes para o trabalho docente.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo analisou a percepção sobre o clima para a criatividade e a inovação na perspectiva de professores da educação profissional, relacionando ainda fatores do ambiente escolar com o desempenho criativo da organização. Os resultados indicam a correlação significativa de cinco dos oito fatores do questionário KEYS com a criatividade do ambiente, com diferentes graus de correlação.

Importante salientar que nas perguntas de verificação, foi evidenciado na percepção dos professores, para ser ter um ambiente de trabalho voltado para criatividade e inovação é primordial que a gestão escolar priorize recursos para investimentos em treinamento da equipe, assim como, a implementação de mecanismos que possam estimular as novas ideias. Os resultados também sugeriram que a criatividade é estimulada dentro do ambiente de trabalho por parte da gestão, dando apoio individual ou aos grupos e disponibilizando os recursos necessários para a criatividade e inovação.

A pesquisa contou com o número pequeno de professores de uma única escola de Educação Profissional de Maceió, os resultados podem não refletir na mesma forma em outros ambientes escolares. Portanto, não se deve generalizar o resultado da percepção somente dos professores desta escola.

É importante salientar que na amostra envolveu apenas os funcionários do cargo de professor. Portanto, as percepções poderiam ter resultados diferentes caso a amostra contemplasse outros cargos, tais como, diretoria e coordenação.

Para estudos futuros, podem ampliar e diversificar a amostra abordando todos os recursos humanos dentro da organização, destacando-se a importância da gestão para a criatividade e inovação no ambiente escolar.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. S.; FLEITH, D.S. Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. **Psic. Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 19, n. 1, p.1-8, 2003.
- AMABILE, T. A model of creativity and innovation in organizations. **Research Organizational Behavior**, v. 10, p.123-167, 1988.
- AMABILE, T. The motivation for criativity in organizations. **Harvard Business School**. 1996.
- AMABILE, T. Key to creativity and innovation. [s.l]: Center for Creative Leadership, 2010.
- AMABILE, T. **Componential theory of creativity**. Boston, MA: Harvard Business School, 2012.
- AMABILE, T. et al. Asserting the work environment for creativity. **Acad Manage J.** v. 39, n. 5,p. 1154-1184, 1996.
- AXTELL, C. et al. Shopfloorinnovation: facilitating the suggestion andimplementation ofideas. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 73, p.265–285, 2000.
- BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N. C. (org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2008.
- BASSO, I. S. Significado e sentido do trabalho docente. **Cad. Cedes**, Campinas, v. 19, n.44, abr. 1998.
- BEDANI, M. Valores, práticas e criatividade organizacionais: estudo de perfil cultural de uma instituição bancária. 2008. 352 f. Teses - Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Parecer CNE/CEB 16/99** - Trata das diretrizes curriculares nacionais para a educação profissional de nível técnico. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf\\_legislacao/tecnico/legisla\\_tecnico\\_parecer1699.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/tecnico/legisla_tecnico_parecer1699.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2016.
- CALDAS, L. M. (2010). **Gestão participativa: visão de um coordenador pedagógico que a educação precisa**. Disponível em: <http://pt.shvoong.com/social-sciences/education/1658826-gest%C3%A3o-participativa-vis%C3%A3o-um-coordenador/>. Acesso em: 05 mar 2016.
- CAMARA, J. R. S.; PEREIRA-GUIZZO, C. S. Work-related values and organizational values from the perspective of university professors: A correlational study. **Estud. psicol.**, Campinas , v. 32, n. 2, p. 259-268, 2015.

CANOVA, K. R.; PORTO, J. B. O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 11, p.4-31, 2010.

CARLOTTO, M. S. Síndrome de Burnout em Professores: Prevalência e Fatores Associados. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 27, p.403-410, 2011.

CARNEIRO, M. A. **LDB fácil**: leitura crítico-compreensiva artigo a artigo. Petrópolis: Vozes, 1998.

CESAR, A. M. R. V. C. Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. **REMAC - Revista Eletrônica Mackenzie de Casos**, n. 1, p. 1-23, 2005.

CRUZ, R. et al. A cultura organizacional nas empresas e na escola. In: Oliveira, M. A. (org.). **Gestão educacional**: novos olhares, novas abordagens. Petrópolis: Vozes, 2009.

CURY, Cgui. Gestão democrática dos sistemas de ensino. In: Oliveira, M. A. (org.). **Gestão educacional**: novos olhares, novas abordagens. Petrópolis: Vozes, 2009.

DELORS, J. **Educação**: um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortez, 1999.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2008.

GONZALES, L. **Liderazgo y gestion del talento humano**. Assunción: UTIC, 2010.

ISAKSEN, S. G.; EKVALL, G. Managing for innovation: the two faces of tension within creative climates. **Creativity and Innovation Management**, v. 19, p. 73-88, 2010.

MELLO, G. **Cidadania e competitividade**: desafios educacionais do terceiro milênio. São Paulo: Cortez, 1998.

NÓVOA, A. **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

OLIVEIRA, G. E. S. Análise do clima do ambiente de trabalho de professores da educação profissional: um estudo para fomento da criatividade e da inovação. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão e Tecnologia Industrial) - Faculdade de Tecnologia, SENAI\CIMATEC. 2016.

OLIVEIRA, J.; CAMPELLO, M. Clima organizacional e o desempenho das empresas. **XIII SIMPEP**, Baurú, São Paulo, 2006.

PACHECO, E. (Org). **Perspectivas da educação profissional técnica de nível médio**: proposta de diretrizes curriculares nacionais. Brasília: SETEC/MEC, 2012.

SOUSA, F.C. et al. Capital intelectual nas organizações na era do conhecimento. *International Journal Organizational Innovation*, v. 5, n.1, p.1-39, summer 2012. Disponível em <http://www.univen.edu.br/revista/n009/CAPITAL%20INTELECTUAL%20NAS%20ORGANIZA%C7%D5ES%20NA%20ERA%20DO%20CONHECIMENTO.pdf>. Acesso em: 20 jun 2015.

STERNBERG, R.; LUBART, T. The concept of creativity: prospects and paradigms. In: STERNBERG, R. (Org.). **Hand book of creativity**. New York: Cambridge University Press, 1999.

WALTER, C. Work environment barriers prohibiting creativity. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. v. 40, p. 642-48, 2012.

YIN, R. K. **Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos**. (2 ed.). Porto Alegre: Bookman, 1994.

ZAIN, M.; KASSIM, N. The influence of internal environment and continuous improvement on firms competitiveness and performance. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 65, p.26-32, dec. 2012.