

Ser ou não ser criativo, eis a questão: estímulos e barreiras à criatividade organizacional

Graziela Oliveira da Costa¹

Leonardo Victor de Sá Pinheiro²

Recebido em: 01.12.2023

Aprovado em: 05.12.2023

Resumo: Considerando a necessidade de as organizações perceberem as dificuldades e fomentarem a criatividade dos seus colaboradores, a presente pesquisa teve como objetivo analisar os fatores que influenciam os estímulos e as barreiras à criatividade organizacional. Para isso, utilizou-se uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com 49 trabalhadores. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo temática de Bardin (2016). Os principais resultados encontrados evidenciam que a criatividade é um elemento indispensável nas organizações modernas, apesar de ainda existir um tabu relacionado aos seus estímulos e barreiras. Notou-se que os gestores têm dificuldades de implantar medidas que incentivem e eliminem as barreiras à criatividade organizacional. O desenvolvimento da criatividade proporciona um grande diferencial competitivo, independente da área de atuação, podendo esse estudo servir como subsídio para governos, organizações e sociedade na sua implementação.

Palavras-chave: criatividade; criatividade organizacional; estímulos; barreiras.

To be creative or not to be, that is the question: stimulus and barriers to organizational creativity

Abstract: Considering the need for organizations to foster the creativity of their employees, this research aimed to analyze the factors that influence the stimuli and barriers to organizational creativity. For this, a qualitative approach was used, carrying out a descriptive field research with 49 workers from the city of Floriano/PI, seeking to identify the factors that influence organizational creativity, being inhibiting factors or factors that favor the development of creativity. Qualitative data were analyzed using content analysis. The main results found

¹ Graduada em Administração (UFPI/CAFS). E-mail: graziela.costa@ufpi.edu.br.

² Doutor em Psicologia (UFRN). Professor Adjunto da Universidade Federal do Piauí (UFPI/CAFS) e do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFPI). E-mail: leonardopinheiro@hotmail.com

demonstrate that creativity is an indispensable element in modern organizations. Furthermore, there is still a taboo related to stimuli and barriers to organizational creativity, and managers have difficulties in implementing measures that encourage and eliminate these barriers. The development of creativity provides a great competitive differential, regardless of the area of activity, and this study can serve as a subsidy for governments, organizations and society in its implementation.

Keywords: creativity; organizational creativity; stimuli; barriers.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, as organizações precisaram lidar com inúmeras incertezas como, por exemplo, a velocidade das mudanças, a competitividade empresarial, a necessidade de adaptação, a inovação, dentre outras questões. Nesse contexto, a criatividade se torna um atributo indispensável para as empresas, seja no desenvolvimento e na criação de produtos, na prestação de serviços, no desenvolvimento de processos e/ou procedimentos realizados.

A competitividade organizacional expandiu, deixando de ser limitada entre um pequeno número de empresas que concorrem com outras ao redor do mundo. Dessa forma, faz-se de suma importância o papel da criatividade como ingrediente-chave necessário para qualquer organização que deseje afirmar-se ou, até mesmo, sobreviver (TEIXEIRA, 2014).

Gomes (2004) descreve a criatividade como a capacidade de criação de coisas novas e valiosas, ou de encontrar novos modos de se fazer as coisas. Já Valentim (2008) descreve a criatividade como pensar em algo original, uma vez que considera que esta é um processo cognitivo que pode ser individual ou coletivo, possibilitando a produção de ideias e perspectivas originais para uma determinada questão problemática ou não.

Por sua vez, Sanmartim (2014) caracteriza a criatividade em quatro grandes dimensões. Sendo assim, a capacidade do indivíduo, a demonstração e o desenvolvimento desse potencial estão relacionadas às características de personalidade, assim como das influências que recebe do ambiente, que podem ser altamente positivas ou bloqueadoras.

Apesar da criatividade não ser um fenômeno novo, os estudos e pesquisas para compreendê-la, estimulá-la e aplicá-la nos campos organizacionais, educativos e cotidianos ainda são recentes, o que torna necessário todo um processo de desmitificação, visto que durante muito tempo esteve vinculada de maneira quase exclusiva à arte, à invenção científica e à genialidade (SANMARTIM, 2014). Nesse sentido, há a necessidade de pesquisas sobre a criatividade na área organizacional, como enfatizam Lacerda et al. (2021), ao informar que no âmbito empresarial o número de pesquisas é menor e mais escasso, apesar de tentarem enquadrar os resultados nas demais áreas, tais como: artes, psicologia, educação e história da ciência.

De maneira similar, Bruno-Faria e Alencar (1996) ressaltam que, apesar de existir um crescente número de estudos sobre criatividade nas organizações, ainda há a necessidade de explorar outras vertentes como, por exemplo, os fatores que influenciam o potencial criativo dos colaboradores nas empresas. Assim, diante do exposto, a presente pesquisa pretende responder ao seguinte questionamento: Quais os estímulos e barreiras à criatividade organizacional?

Para responder ao questionamento proposto, o estudo tem como objetivo analisar os fatores que influenciam os estímulos e as barreiras à criatividade organizacional. Como afirmam Bendassolli et al. (2009), nas organizações a criatividade é transformada em valor econômico. Logo, para que seja reconhecida como algo significativo, exige-se que a novidade seja contextualizada, operacionalizável e indutora de resultados concretos. Dessa forma, postula-se que a criatividade contribuiria para a produtividade, competitividade e sobrevivência organizacional.

O presente estudo justifica-se pela necessidade de identificar os estímulos e barreiras à criatividade nas organizações, uma vez que a criatividade se torna um atributo de grande valia em alguns modelos organizacionais. Além disso, essa habilidade caracteriza-se como um elemento essencial para as empresas contemporâneas, fazendo-se necessário conhecer os fatores existentes no ambiente que estimulam e inibem a criatividade dos colaboradores (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 2008), ressaltando-se a relevância de pesquisas nessa temática.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para o cumprimento do objetivo deste estudo, a revisão da literatura está organizada em três partes para proporcionar a compreensão das análises e discussões. Primeiramente, é explorado o conceito de criatividade, apresentando as características e particularidades. Em seguida, aborda-se, especificamente, a criatividade no âmbito organizacional, contextualizando-se suas particularidades. Por sua vez, o terceiro tópico realiza um levantamento dos fatores que influenciam a criatividade. A abordagem desses tópicos se faz necessária, tendo em vista proporcionar conhecimento mais aprofundado de bases teóricas que abordam a temática estudada.

2.1 Conceituando criatividade

Levando-se em consideração o aspecto etimológico, “o conceito de criatividade está ligado ao termo criar, que quer dizer dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando determinados fins” (PEREIRA; MUSSI; KNABBEN; 2000, p.4). Segundo Gurgel (2006), nota-se uma evolução histórica do conceito de criatividade, partindo de uma perspectiva espiritualista - a criatividade como dom, reservada a poucos privilegiados e escolhidos - para uma visão mais racional e científica.

Giglio, Wechsler e Bragotto (2018) afirmam que historicamente a criatividade sempre esteve ligada ao campo artístico. No decorrer do século XX, essa habilidade passou a ter mais importância não apenas como qualidade, mas como uma riqueza capaz de proporcionar benefícios coletivos. No entanto, com o passar do tempo, o conceito de criatividade sofreu diferentes mudanças, como afirmam Gomes, Rodrigues e Veloso (2016, p.571):

Apenas a partir do século XVIII essas visões metafísicas e místicas começam a ser abandonadas, passando-se a acreditar que o gênio nada tem de sobrenatural, embora tenha persistido a ideia de que existe uma excepcionalidade no indivíduo gênio e criativo. Com Darwin, no século XIX, surge a noção de que criatividade é uma das capacidades adaptativas dos seres vivos; no ser humano, a criatividade é uma das ferramentas para a resolução de problemas objetivos, através de seleções e adaptações bem sucedidas e, por isso, perduráveis. Essa visão confere à criatividade um lugar de destaque na própria vida (GOMES; RODRIGUES; VELOSO, 2016, p. 571).

Nessa perspectiva, Aguiar e Suave (2020) evidenciam que para que algo seja considerado criativo deve ser inovador em relação ao que se tem disponível até o momento, mas que tal novidade precisa também ser útil e aplicável. Outros autores como, por exemplo, Morais, Miranda e Wechsler (2015) estabelecem que o conceito de criatividade tem os mais variados significados. Todavia, pode ser associado à capacidade de produzir respostas incomuns e de valor social. No estudo científico, predominam as ideias que definem a criatividade associada às grandes descobertas e inovações científicas e tecnológicas (MORAIS; MIRANDA; WECHSLER, 2015).

Sendo assim, Sakamoto (2000) considera que, em primeira instância, a criatividade é a manifestação do “potencial” ou da “capacidade” criativa, já que de imediato podemos afirmar que a criatividade pode ser considerada uma ação ou expressão humana. Assim, o autor define em suas considerações a criatividade como a expressão de um potencial humano de realização, que se manifesta através das atividades humanas e gera produtos na ocorrência de seu processo. Nesse sentido, Seabra (2007, p.2) destaca que:

A criatividade é algo mais que um simples termo referente a um fenômeno psicológico, todavia bastante desconhecido. Isto porque as concepções atuais acerca da criatividade estão longe de alcançar um consenso. Um facto em que há acordo é a consideração da criatividade como uma característica psicológica positiva. (Seabra 2007, p.2).

Sousa, Nunes e Monteiro (2015) afirmam que o conceito de criatividade envolve sempre a característica de algo novo, considerando sempre o momento histórico que se vive, valores, interesses presentes e a área científica que se enquadra. De maneira similar, para Kono et al. (2017) a criatividade é o primeiro passo para a inovação, sendo possível considerar-se como a produção de ideias benéficas para qualquer área. Nesse sentido, de acordo com Lacerda et al. (2021), o desenvolvimento da criatividade nas organizações está relacionado a atributos pessoais, a aspectos do contexto social e às características do ambiente organizacional, o que deverá ser tratado de modo mais aprofundado no próximo tópico.

2.2 Criatividade no ambiente organizacional

Para as organizações obterem sucesso nos seus resultados se faz necessário adequar seus elementos para estarem em perfeito funcionamento, sendo de suma importância o investimento nos colaboradores, além de proporcionar ambientes favoráveis em que soluções criativas fluam com mais facilidade. Contudo, as organizações ainda possuem um modelo tradicional de administração, dificultando a liberdade e a criatividade das pessoas.

Algumas organizações valorizam a criatividade, sendo configuradas como um produto. Outras, por sua vez, veem o potencial criativo como uma ameaça e assim se recusam a utilizar e/ou investir nele, sendo incompreendido e inconveniente para algumas organizações (VELLOSO FILHO, 1999). Por outro lado, Crespo (2004, p.94) destaca que:

É preciso abrir espaços para a criatividade que, sem dúvida, é essencial para as organizações atuais que pretendem superar os constantes desafios com os quais se defrontam em seu dia-a-dia. Tais desafios decorrem de novos problemas emergentes em um contexto globalizado e mutável, caracterizado por dinâmica acelerada e imprevisível. As soluções que vinham sendo adotadas nas últimas décadas já não atendem à realidade atual. Diante deste cenário, as empresas necessitam contar com pessoas que façam uso de seu potencial criador no trabalho, de forma a apresentar ideias novas para enfrentar os novos desafios (Crespo, 2004, p. 94).

Coelho (2010) enfatiza que dentro das organizações a criatividade não era de muito interesse para os gestores, pois proporciona questionamentos, curiosidade e a persistência. Tais essas palavras também não eram “bem-vindas” no meio, visto que os gestores preferiam usufruir do “controle”, uma vez que era somente por meio do controle que os gestores acreditavam que seria estabelecido um clima e ambiente de trabalho mais cômodo, sem crises, questionamentos, mudanças e “desorganização”.

Nesse aspecto, a criatividade organizacional é considerada como um processo originário de características como personalidade, conhecimento, motivação dos colegas e habilidades, possibilitando a geração de ideias úteis, novas, significativas e passíveis de operacionalidade. Assim, quanto a sua aplicabilidade, essa habilidade pode promover a inovação.

Desta forma, Para Bedani (2008) a criatividade pode contribuir para a produtividade e sobrevivência de uma organização. Pinheiro, Schreiber e Haubert (2016) caracterizam que a criatividade organizacional está relacionada à solução de problemas, que se refere às estratégias que, nesse particular, evidencia-se que geralmente são advindas de experiências progressas. As pessoas criativas são vistas como solucionadoras de problemas dentro da organização.

Castañer (2016) acredita que a criatividade organizacional pode contribuir positivamente de diversas maneiras na organização, como: tomada de decisão, resolução de problemas, empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo, contribuindo diretamente para à adaptação organizacional e ao sucesso global em todos os tipos de organizações. Assim, a criatividade é, de forma cada vez mais crescente, um diferencial competitivo.

Durante muitas décadas a criatividade não foi uma palavra muito utilizada no meio organizacional. Talvez porque as organizações nunca tenham sido vistas como sistemas artísticos, isto é, espontâneos, inspiradores e questionadores, ou porque as percepções não deixaram ou mesmo porque isto não atendia aos “anseios” do capital (BRIGGS; PEAT, 2000).

É essencial para o sucesso das marcas, considerando que as empresas precisam cada vez mais de dinamismo e de uma nova abordagem de gestão no atual cenário. O ambiente empresarial pode influenciar tanto positivamente quanto negativamente o desenvolvimento da criatividade, influenciando e inspirando as pessoas a serem criativas ou a inibirem a sua expressão (SILVA, 2016).

2.3 Fatores que influenciam a criatividade

Para o indivíduo usufruir do seu potencial criativo são necessárias algumas condições. Esses fatores podem estar relacionados a características pessoais, valores e motivações, bem como de ordem sociocultural, como normas e valores impostos pela sociedade. Tais fatores podem contribuir para o desenvolvimento da criatividade ou, pelo contrário, para sua repressão (ALENCAR; FLEITH, 2003).

A criatividade nas organizações é influenciada pelo contexto e por fatores individuais. Assim, torna-se necessário que, para que o ambiente organizacional seja propício, se estabeleça apoio aos indivíduos que estão inseridos nas empresas, proporcionando um ambiente apropriado para que a criatividade se desenvolva nos indivíduos, assim como a criação de uma cultura organizacional quanto a sua aplicabilidade para que seja socializada e possa ser aplicada em inovações (ENGELMAN; GONÇALVES, 2016).

Na perspectiva de Sierra et al. (2017), entre os principais componentes de um ambiente de trabalho que influencia a criatividade do empregado, temos: motivação organizacional para inovar, recursos financeiros, disponibilidade de tempo, recursos de pessoas e práticas gerenciais, tais como promover um ambiente de trabalho desafiador e possuir uma liderança que encoraja a inovação. Em relação aos fatores inibidores da criatividade organizacional, Coelho (2010) afirma que o clima criado pelas organizações pode impedir que os colaboradores desenvolvam ideias criativas.

Na concepção de Bedani (2012), a cultura organizacional pode ser considerada o principal fator que afeta diretamente a extensão das soluções criativas. As culturas organizacionais apoiadoras da criatividade se caracterizam por encorajar a implementação de inovações, empregar novas maneiras para resolução de problemas, favorecer a geração de ideias e considerar a manifestação da criatividade algo normal e desejável. Por outro lado, Benedetti e Carvalho (2006) constataram que um papel que tem grande influência na criatividade dos colaboradores, é o líder, podendo tanto estimular como inibir a criatividade.

De acordo com Jiang, Wang e Zhao (2012), para que os colaboradores desenvolvam ideias criativas, eles precisam se sentirem parte da organização e valorizados, principalmente quando os gestores proporcionam tarefas interessantes, os funcionários tendem a desenvolver melhor as atividades que são impostas. Amabile et al. (1996) propõem que as pesquisas sobre autonomia ou liberdade indicam que indivíduos produzem trabalhos mais criativos quando têm autonomia para tomar decisões referentes às tarefas. Nesse sentido, entender melhor como esses elementos inibidores e potencializadores são entendidos pelos trabalhadores

permite com que estratégias sejam adotadas para o estímulo da criatividade nas organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a melhor identificação e compreensão dos fatores que influenciam a criatividade nas organizações, quanto a abordagem, a presente pesquisa categorizou-se de natureza qualitativa. Segundo Lakatos e Marconi (1996), a pesquisa qualitativa é uma forma mais aprofundada de investigar e interpretar os objetos de pesquisa e contribui para descrever os fatos. Dessa forma, as questões e problemas podem ser respondidos de uma maneira melhor usando esse método.

Quanto aos objetivos, o estudo se classifica como pesquisa de campo descritiva, pois buscou identificar os fatores que influenciam a criatividade organizacional, sendo fatores inibidores ou que favorecem o desenvolvimento da criatividade. Nesse sentido, Lakatos e Marconi (2003), consideram que o objetivo da pesquisa de campo é obter conhecimento e/ou informações acerca de um problema para o qual se procura respostas ou de uma hipótese que se queira comprovar, bem como a descoberta de novos fenômenos ou as relações existentes entre eles.

Por sua vez, Gil (2008) ressalta que o objetivo principal das pesquisas descritivas é a descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

A amostra utilizada foi por conveniência e não probabilística. Participaram desta pesquisa, voluntariamente e de forma anônima, 49 pessoas que possuíam vínculo de trabalho com alguma organização. Desse modo, o critério utilizado para inclusão e participação na pesquisa foram: a) pessoas, independente do sexo, que estejam inseridas no mercado de trabalho e b) maiores de 18 anos.

Como instrumento da pesquisa, utilizou-se um questionário online estruturado, dividido em duas partes, que foi acessado e respondido por meio do Google *Forms*. Cervo e Bervian (2002) descrevem o questionário como um meio de obter respostas, no qual o próprio participante preenche as questões, passível de conter perguntas abertas e/ou fechadas.

O questionário foi dividido da seguinte forma: I- Questionário semiestruturado de perguntas de natureza sociodemográficas (sexo, idade, estado civil, nível de escolaridade). Ainda no primeiro bloco de perguntas, solicitou-se a área ou setor da empresa onde o participante trabalha, o tempo em que trabalha e o seu respectivo cargo. II- Questões abertas para avaliar a percepção sobre criatividade organizacional e a compreensão pessoal acerca da criatividade individual de cada participante.

Levando-se em consideração a análise dos dados qualitativos, utilizou-se a análise de conteúdo de Bardin (2016) para a sua categorização, possibilitando descrição no intuito de organizar os dados para que seja possível tomar decisões e obter informações a partir deles.

Posteriormente, foi realizada a interpretação dos dados para buscar possíveis explicações, relações de causas e efeitos, bem como definir os aspectos que influenciam a criatividade organizacional. Gil (2002) define o processo de análise de dados da pesquisa de campo como uma sequência de atividades que envolve a redução dos dados, a categorização dessas informações, sua interpretação e a redação do relatório.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em relação à criatividade dos indivíduos, buscou-se identificar, inicialmente, a percepção se os participantes se consideram pessoas criativas, como pode ser verificado na Figura 1, a seguir:

Figura 1- Percentual de participantes que se auto declaram criativos



Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que a maioria dos participantes não se percebem como pessoas criativas. Sobre isso, faz-se relevante destacar que ainda existe um pensamento acerca de que a criatividade é algo que já nasce com os indivíduos, sendo uma qualidade característica dos mesmos. Contrapondo-se a essa visão, Velloso Filho (1999) considera que ser criativo não é privilégio de poucos, já que a criatividade é inerente ao ser humano, pois pode ser trabalhada e desenvolvida para que seja aplicada em diversos contextos e situações.

Em seguida, buscou-se identificar as características de uma pessoa criativa segundo a percepção dos participantes e as categorias formadas a partir dos códigos identificados nas narrativas, conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1 - Características de um indivíduo criativo

ITENS	CATEGORIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Características	Mente aberta	15	31%
	Inovação	11	22%
	Dinâmica	10	20%
	Proatividade	8	16%
	Atitude	5	10%
	Organização	5	10%
	Comunicação	4	8%
	Curiosidade	4	8%
	Focada	4	8%
	Inteligência	4	8%
	Agilidade	3	6%
	Entusiasmo	2	4%
	Conhecimento	2	4%

Autenticidade	2	4%
Responsabilidade	2	4%

Fonte: Dados da pesquisa

Entre as características mencionadas pelos participantes, a que teve maior percentual foi a mente aberta, com 31%. Nesse sentido, uma pessoa que tem a mente aberta a novas ideias, oportunidades e visões pode ser considerada uma pessoa criativa. Em seguida, a categoria inovação apresentou 22% das respostas. Segundo Dewer *et al.* (2011), a criatividade sozinha não pode ser considerada inovação, mas ela participa desse processo de forma indissociável. Desse modo, a criatividade é geração de ideias e inovação, assim como a implementação das ideias para gerar resultados práticos.

Em relação as demais características, identificou-se: dinâmica (20%), proatividade (16%), atitude (10%), organização (10%), curiosidade (8%), comunicação (8%), foco (8%), inteligência (8%), conhecimento (4%), autenticidade (4%) e responsabilidade (4%). Tais resultados se assemelham aos achados de Rato (2009), que presume que as pessoas criativas têm características como: capacidade de iniciativa, abertura à experiência, grande curiosidade, vastidão de interesses, autonomia, autoconfiança, perseverança, e dentre outros. Por outro lado, Prado, Alencar e Fleith (2016), argumentam que não há um padrão específico das características da personalidade criativa do indivíduo criativo.

As empresas que não procuram se sobressair e investir na criatividade dos seus funcionários estão condicionadas a vários problemas. Nos dias atuais, por exemplo, há uma crescente necessidade de se atualizar, rever os processos, suprir as necessidades e desejos dos consumidores e se destacar em meio ao mercado. Com isso, buscou-se compreender os motivos das empresas não incentivarem o desenvolvimento da criatividade organizacional. Para que se tenha uma ideia aproximada, a seguir será apresentada cada categoria e os trechos das respostas correspondentes, conforme o Tabela 2:

Tabela 2 - Trechos e frequências das respostas referente aos motivos das empresas não estimularem a criatividade organizacional

CATEGORIAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	TRECHO DAS RESPOSTAS
Falta de incentivos	14	29%	"Há a cobrança para que os funcionários inovem, sejam criativos, mas não há incentivo, não há espaço."
Processos mecanizados e padronizados	10	20%	" As empresas costumam passar trabalhos padronizados, sendo difícil a mudança das técnicas e dos modelos de utilização."
Foco apenas nos resultados	4	8%	" Porque as empresas se preocupam com resultados e não se o resultado é criativo."
Não participação dos funcionários	2	4%	"Para tirar o melhor do funcionário e ter qualidade e melhoria dentro da empresa."
Cultura organizacional	6	12%	"Por que muitas empresas não estão dispostas a mudanças."
Não sabe responder	3	6%	" Não saberia responder."

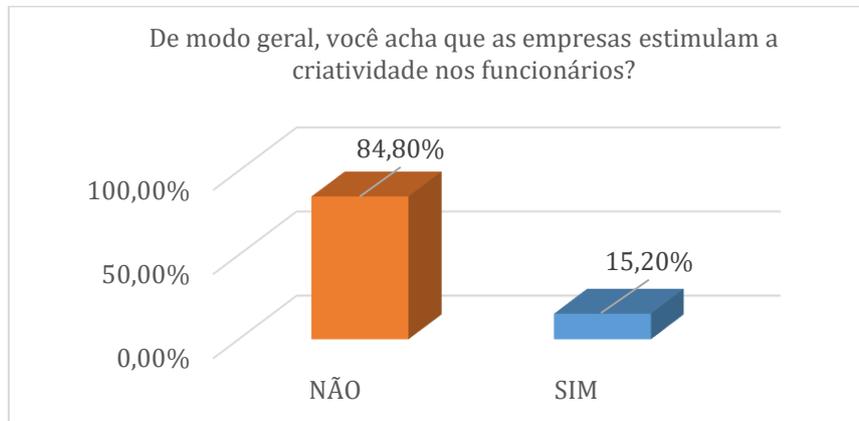
Fonte: Dados da pesquisa

Diante do exposto, percebe-se que, dentre os motivos que levam as empresas a não estimularem a criatividade organizacional, os que se destacam com maior percentual são: a falta de incentivos, os processos e a mecanização dos processos e a cultura organizacional vigente. Portanto, conforme os participantes, ainda há um paradigma existente dentro das organizações, que não possibilitam inserir a criatividade na busca de soluções e desenvolvimentos, além de uma resistência a mudanças proporcionadas pela insistência em procedimentos engessados.

Portanto, tais resultados se associam as pesquisas de Velloso Filho (1999), que presume que a criatividade e o investimento nos funcionários são elementos indispensáveis para o desenvolvimento das organizações, para que se tornem bem-sucedidas. Contudo, muitas vezes isso não é implementado por ainda possuírem um modelo tradicional de administração e veem isso como uma ameaça, sendo incompreendido pelos gestores.

Ademais, procurou-se entender, de maneira geral, a percepção dos participantes em relação às organizações que procuram estimular a criatividade dos funcionários, conforme apresentado na Figura 2:

Figura 1- Estímulos a criatividade pela organização



Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos participantes acredita que as empresas não estimulam a criatividade dos funcionários. Durante muitas décadas, a criatividade não foi uma palavra muito utilizada no meio organizacional. Talvez porque as organizações nunca tenham sido vistas como sistemas artísticos, isto é, espontâneos, inspiradores e questionadores, ou porque as percepções não deixaram ou mesmo porque isto não atendia aos “anseios” do capital (BRIGGS; PEAT, 2000).

Contudo, faz-se necessário que as organizações proporcionem e induzam o colaborador a pensar e atuar “fora da caixinha”. Tais resultados vão de encontro com os principais componentes de um ambiente de trabalho que influenciam a criatividade do empregado ressaltados por Sierra et al. (2017), que são: motivação organizacional para inovar, recursos (financeiros, disponibilidade de tempo e recursos de pessoas) e práticas gerenciais, tal como promover um ambiente de trabalho desafiador e possuir uma liderança que encoraja a inovação.

Dada a importância da criatividade nas organizações modernas, buscou-se identificar também como as empresas podem estimular a criatividade dos funcionários segundo a percepção dos colaboradores. Para que se tenha uma ideia aproximada, será apresentada cada categoria, bem como os trechos das justificativas relacionadas a elas, conforme Tabela 3, a seguir:

Tabela 3 - Trecho e frequências das respostas referentes a como as organizações poderiam estimular a criatividade dos colaboradores

CATEGORIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	TRECHO DAS RESPOSTAS
Incentivo financeiro, recompensas e gratificações	10	20,41%	"Por meio de incentivos financeiros, promoções a cargos mais altos, gratificações, como: dia de princesa e/ou de príncipe, aniversariantes do mês, destaques do mês, e destaques do ano."
Treinamentos, cursos e oficinas, entre outros.	8	16,33%	Proporcionando ao colaborador dinâmicas, oficinas e treinamentos.
Feedbacks construtivos	2	4,08%	"Sempre incentivar com elogios sinceros, reconhecer seu esforço."
Liberdade em tomadas de decisões	2	4,08%	" Fazendo com que os colaboradores tomem decisões. "
Bom clima organizacional	5	10,20%	"Primeiramente deve ser criado um ambiente tranquilo dentro da empresa sem ruídos."
Criando uma cultura organizacional mais participativa onde o colaborador possa dar opiniões	6	12,24%	" Aceitando sugestões, dando espaço para as ideias dos colaboradores."
Proporcionando atividades desafiadoras e que o trabalhador participe das resoluções de problemas	5	10,20%	" Estimulando o funcionário a resolver problemas, inserir o colaborador em meio a novas alternativas. Deixando o funcionário pensar para resolver atividades desafiadoras."
Não sabe responder	2	4,08%	" Não sei."

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os participantes, algumas maneiras que as organizações podem estimular a criatividade dos colaboradores são por meio dos incentivos financeiros, recompensas e/ou gratificações com maior percentual (20,41%). Tais resultados vão de encontro com a perspectiva de Silva (2016), que propõe que o estímulo à

criatividade pode ser desenvolvido por meio de um processo motivacional em que o trabalhador (ou grupo/setor) que gerar uma nova ideia receba, por exemplo, um percentual financeiro estabelecido pela empresa após comprovação da eficiência do novo processo/procedimento.

Outra maneira de incentivar o desenvolvimento da criatividade dos colaboradores seria proporcionando treinamentos, cursos e oficinas que estimulem o desenvolvimento da criatividade dos colaboradores (16,33%). Ademais, o desenvolvimento intelectual dos colaboradores é de suma importância para que eles tenham conhecimento teórico e prático, colaborando assim da melhor forma diante dos momentos de adversidades, se sobressaindo e desenvolvendo a sua criatividade. O que se alia aos estudos de Alberton e Carvalho (2017), que destacam que entre as práticas de gestão de pessoas para incentivarem a criatividade dos funcionários, estão a construção de um ambiente propício à criatividade dos funcionários. Desenvolvimento de atividades, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, motivação e retenção de funcionários.

Identificou-se, novamente, a importância da criação de uma cultura organizacional participativa, onde o colaborador possa dar opiniões, sugestões de melhorias, com percentual de 12,24%. Dessa forma, pode-se constatar que quando o colaborador se sente inserido dentro da organização há mais possibilidade de desenvolver a sua criatividade. Nesse sentido, segundo Bedani (2012) a cultura organizacional pode afetar diretamente a extensão em que as soluções criativas são encorajadas, incentivadas e desenvolvidas pela organização. As culturas organizacionais apoiadoras da criatividade se caracterizam por encorajar a implementação de inovações, empregar novas maneiras para a resolução de problemas, favorecer a geração de ideias e considerar a manifestação da criatividade algo normal e desejável.

Além disso, outras maneiras citadas pelos colaboradores que tem um percentual expressivo de 10,20% são: a criação de um bom clima organizacional, proporcionando atividades desafiadoras e a participação na resolução de problemas.

Nesse sentido, se assemelha com os aspectos que Velloso Filho (1999) propõe que podem influenciar o desenvolvimento da criatividade fatores como: induzir os profissionais a resolver problemas da maneira mais rápida e mais econômica, desenvolver conhecimentos em sua área de atuação e competição saudável entre os colaboradores.

Já 4,08% dos participantes apontam que as organizações podem estimular a criatividade por meio da liberdade em tomadas de decisões, feedbacks construtivos enquanto outros não sabem responder. Nota-se que a criatividade é um campo de atuação que foge do comum, que se difere dos demais.

Nesse contexto, tais achados vão de encontro o estudo de Alencar (1995), no qual propõe que os pontos principais para o estímulo da criatividade do indivíduo no meio organizacional são: autonomia, a liberdade de inovação, distribuição de prêmios com base nas competências e no desempenho, abertura a novas ideias, aceitação da heterogeneidade das pessoas da equipe, envolvimento pessoal, motivação intrínseca e o apoio da direção.

Para finalizar, buscou-se identificar como a criatividade pode ser um diferencial para as empresas na percepção dos participantes. Além disso, para que se tenha uma ideia aproximada, a seguir será apresentada cada categoria, bem como os trechos das justificativas relacionadas, conforme Tabela 4:

Tabela 4 - Trecho e frequência das respostas sobre como a criatividade pode ser um diferencial competitivo para as empresas.

CATEGORIAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	TRECHO DAS RESPOSTAS
Maior posicionamento gerando destaque no mercado	9	18,37%	"Deixa a marca/empresa mais original podendo se posicionar melhor no mercado e se destacando dos concorrentes."
Gerando inovações para organização e mercado consumidor	11	22,45%	" A criatividade é uma ferramenta bastante poderosa no mundo empresarial pois ela é capaz de trazer inovações no mercado de trabalho."
Lucratividade maior para empresa	1	2,04%	" Novas ideias, permitindo atrair novos ganhos e lucros."

Atração e maior identificação dos clientes	6	12,24%	"Pois a criatividade faz com o que a empresa venda mais e tornando-se cada vez mais adaptáveis, atraindo assim mais clientes."
Desenvolvimento e melhoria nos processos	4	8,16%	" Ajuda a melhorar os serviços. O compartilhamento de ideias e o reforço das mesmas faz com que se forme um ambiente produtivo e se faça surgir grandes oportunidades de negócios."
Surgimento de novas oportunidades e crescimento da organização	4	8,16%	"Ela pode abrir caminhos para novas oportunidades de crescimento, atualizar-se tecnologicamente, criar incentivos para novas ideias no meio do ambiente de trabalho."
Não sabe responder	3	6,12%	"Não saberia responder."

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que, quanto mais as organizações se propõem a incentivar a criatividade dos funcionários mais terão sucesso e vantagens em meio a competitividade empresarial. Na concepção da maioria dos participantes (22,45%), as empresas terão um diferencial competitivo por meio da geração de inovações que a criatividade pode contribuir a desenvolver, tanto para organização quanto para os consumidores. Que se assimila com Kono et al (2017) que afirma que a criatividade é o primeiro passo para inovação.

Entre os participantes, 18,37% afirmam que as empresas que estimulam e proporcionam o desenvolvimento da criatividade no ambiente organizacional geram um melhor posicionamento em meio a concorrência, proporcionando assim que estas empresas se destaquem em meio a concorrência. Portanto, podemos concluir que as empresas que usufruem da criatividade no ambiente organizacional se diferem em meio ao cenário que estão inseridas. Tais resultados se assimilam com as teorias de Mariano e moreira (2005), que afirmam que a criatividade possibilita as organizações obterem um diferencial competitivo e se sobressaírem. As empresas que investem em criatividade diferenciam-se da demais mantendo-se mais competitivas e conseqüentemente permanecem mais tempo no mercado.

Adicionalmente, 12,24% consideram que a criatividade organizacional pode contribuir também para a identificação dos consumidores com as empresas que

usufruem dessa variável. 8,16% dos participantes acreditam que a criatividade auxilia diretamente na melhoria dos processos da empresa, podendo assim proporcionar o surgimento de novas oportunidades de crescimento para essa organização. De acordo com Castañer (2016), a criatividade organizacional, além de contribuir para a tomada de decisão, a resolução de problemas, ao empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo, contribui diretamente para a adaptação organizacional e para o sucesso global em todos os tipos de organizações.

Já 6,12% afirmam não saberem responder como a criatividade pode ser um diferencial competitivo para as organizações. E finalizando, 2,04% apontam que pode gerar maior lucratividade às empresas. Bendassoli et al (2009) afirma que as empresas usam a criatividade como elemento central, necessário para geração de propriedade intelectual, assim possibilitando a transformação em valor econômico posteriormente (BENDASSOLI, et al., 2009).

Nesse sentido, para as organizações que almejam se destacar diante da vasta competitividade, a criatividade torna-se um elemento indispensável. Além disso, a criatividade proporciona vantagens tanto internas quanto externas para as organizações que a usufrui. Como destacado pelos respondentes, a criatividade contribui proporcionando desde que a marca/empresa atue com originalidade, como na atração de clientes, atualização tecnológica, desenvolvimento tecnológico, entre outras razões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diariamente, diversos funcionários precisam lidar com uma quantidade exorbitante de informações, adaptando-se às mudanças e transformações dos cenários diante da instabilidade econômica, social, cultural, dentre outros fatores. Desse modo, há uma crescente necessidade de novos meios e alternativas para as tomadas de decisões, sobressaindo-se a criatividade como um diferencial competitivo diante da concorrência.

Atualmente, nota-se um paradoxo organizacional onde os gestores querem alavancar e se desenvolverem, mas ainda estão presos a técnicas e a administração

arcaica, existindo um perfil de liderança autocrática, em que tudo é centralizado. Há uma cobrança exacerbada para que os funcionários atendam às expectativas e produzam, além de trazer soluções criativas e inovadoras. Entretanto, muitas empresas não proporcionam as condições necessárias para que isso aconteça.

Os resultados obtidos neste estudo não se desassocia da literatura que esse trabalho se fundamenta, tendo em vista que a presente pesquisa se propôs a analisar os fatores que influenciam os estímulos e as barreiras à criatividade organizacional. No entanto, ainda há um tabu relacionado aos estímulos e barreiras à criatividade organizacional, em que os gestores apresentam dificuldades de implantar medidas que incentivem essa variável.

Notou-se que os principais fatores que influenciam a criatividade organizacional são: o incentivo a novas ideias, a liberdade e autonomia de ação, disponibilidade de recursos e salários e benefícios adequados. Quanto às barreiras à criatividade, os fatores que obtiveram mais expressividade foram: o clima organizacional ruim, problemas organizacionais e a falta do incentivo por parte dos gestores.

Sendo assim, pode-se perceber que ainda existe uma percepção limitada acerca da criatividade. Para muitos, a criatividade é considerada como algo que já faz parte das características de alguns indivíduos e não que essa variável pode ser algo desenvolvido com alguns estímulos externos.

Além disso, o estudo elenca alguns benefícios que a criatividade proporciona e que colabora para as organizações se diferenciarem diante do cenário competitivo como, por exemplo, a geração de inovações que a criatividade pode contribuir para desenvolver, tanto para a organização quanto para os consumidores. A criatividade é o primeiro passo para a geração da inovação e é por meio dela que é possível desenvolver o novo. Diante de um cenário onde não se aceita mais o uso da mesma receita aos problemas encontrados, faz-se necessário inovar. A criatividade também proporciona que as empresas gerem um maior posicionamento em meio a concorrência, assim acarretando com que elas se destaquem em meio a concorrência. Gera, ainda, uma maior identificação dos consumidores com as empresas que usufruem dessa variável.

Cada vez mais as pessoas buscam empresas com as quais se identificam, que se permitem usufruir da originalidade e proporcionar, além da entrega de produtos e serviços, uma boa experiência para os seus consumidores. E é através da criatividade organizacional que isso se torna possível. Mesmo em meio à tantos benefícios, ainda há um grande número de empresas que não investem e incentivam a criatividade dentro das organizações, muitas vezes pela falta de incentivos, pela mecanização e padronização dos processos ou devido a cultura organizacional. O foco apenas nos resultados, muitas vezes até mesmo só nos lucros da organização, faz com que não haja a possibilidade do desenvolvimento da criatividade dos colaboradores.

Este estudo, tal como outros, apresenta algumas limitações. A principal relaciona-se a quantidade reduzida de participantes desta pesquisa, não sendo possível generalizar os dados para outras organizações ou para outras realidades. Além disso, sente-se falta das percepções dos gestores quanto as questões abordadas nessas pesquisas.

O interesse pelo estudo da criatividade se deu devido, principalmente, ao processo de mudanças pelo qual as empresas estão passando, em que há uma grande necessidade de construir sempre o novo. As organizações não podem mais apenas produzir, uma vez que o seu papel expandiu. Com isso, a criatividade é um dos elementos necessários e indispensáveis diante desse novo cenário. As organizações que não usufruírem de tal variável estão condicionadas a inúmeras dificuldades e problemas.

A fim de contribuir com investigações futuras, recomenda-se realizar pesquisas sobre as medidas que as empresas criativas adotam em relação aos estímulos, além de estudar a percepção das pessoas quanto à importância de impulsionar a criatividade organizacional. Ainda mais, as práticas organizacionais adotadas pelos gestores que contribuem para o desenvolvimento da criatividade nas empresas também se fazem necessário como importante contribuição.

Esta pesquisa não procurou encerrar a discussão sobre o assunto, mas proporcionar novas possibilidades para que reflexões sejam a floradas e criatividades sejam

estimuladas nos mais diferentes contextos e realidades. Afinal, ser ou não ser criativo, eis a questão?

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A; SUAVE, R. Pesquisa sobre Criatividade em Contabilidade Gerencial: Visão Geral e Oportunidades de Pesquisa no Contexto Brasileiro. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, Brasília, v.14, n.1, p. 5-13, jan./mar.2020.
- ALBERTON, M, M; DE CARVALHO, L, C. Práticas de Recursos Humanos que Influenciam na Criatividade dos Funcionários. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, v. 9, n. 2, p. 61-87, 2017.
- ALENCAR, E. M. L. S. Desenvolvendo a criatividade nas organizações o desafio da inovação. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 6-11, 1995.
- ALENCAR, E. M.L; FLEITH, D. S.; Barreiras à criatividade pessoal entre professores de distintos níveis de ensino. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 16, p. 63-69, 2003.
- AMABILE, T. M; CONTI, R; COON, H; LAZENBY, J; HERRON, M. Assessing the work environmental for creativity. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 5, out., p. 1154- 1184, Oct. 1996.
- BEDANI, M. *Valores, práticas e criatividade organizacionais: estudo do perfil cultural de uma instituição bancária*. 2008. 352 f., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações) -Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- BEDANI, M.O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 13, n. 3, p. 150-176, 2012.
- BENDASSOLLI, P. F.; WOOD JR T.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M.P; *Indústrias Criativas no Brasil*. São Paulo, *Editora Atlas S.A.*, 2009.
- BENEDETTI, M. H.; CARVALHO, V. A. C. A dinâmica da inovação: a influência dos comportamentos dos líderes sobre a capacidade de uma equipe em inovar. In: *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração* (p.30). Rio de Janeiro: *ANPAD*, 2006.
- BRIGGS, J.; PEAT, F. D. *A sabedoria do caos: sete lições que vão mudar a sua vida*. Rio de Janeiro: *Campus*, 2000.
- BRUNO-FARIA, M, F. *Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho de uma instituição bancária*. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília, 1996.

BRUNO-FARIA, M.F., VEIGA, H. M. S. MACEDO, L. F. Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de administração e Psicologia. *RPOT*, v. 8(1), p. 142-162. 2008.

CASTAÑER, X.. Redefining creativity and innovation in organisations: suggestions for redirecting research. *International Journal of Innovation Management*, v. 20, n. 4, p. 1-23, 2016.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 5.ed. São Paulo: *Prentice Hall*, 2002.

COELHO, D. P. Gestão criativa: em busca da sustentabilidade organizacional. *Revista de Psicologia*, Fortaleza, v. 1, n. 2, p. 77-87, 2010.

CRESPO, M. L. F.; Construção de uma medida de clima criativo em organizações. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, v. 21, n.2, p. 91-99, 2004.

DA SILVA, G. G. Cultura de estímulo à criatividade como instrumento de processos inovadores. *Projetica*, v. 7, n. 1, p. 09-25, 2016.

DEWES, Fernando et al. Ambientes e estímulos favoráveis à criatividade aplicada a processos de inovação de produtos. In: Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto (8.: 2011 set. 12-14: Porto Alegre, RS). [*Anais*] [recurso eletrônico]. [Porto Alegre, RS: Departamento de Engenharia de Produção e Transportes da UFRGS], 2011.

ENGELMAN, Raquel Machado; GONÇALVES, Manuela Albornoz. Emoções, criatividade e inovação: reflexões sobre esta relação. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, v. 13, n. 2, p. 37- 49, 2016.

GIGLIO, Z.; WECHSLER, S. M.; BRAGOTTO, D. (Orgs.). Da criatividade à inovação. Campinas: *Papirus editora*, p.1-208, 2018.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4.ed. São Paulo: *Atlas S.A*, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. *Editora Atlas SA*, 2008.

GOMES, J. F. S.; RODRIGUES, A. F.; VELOSO, A. Regresso às Origens: A Importância do Indivíduo na Criatividade nas Organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 20, n. 5, p. 568-589, 2016.

GOMES, Luiz Vidal Negreiros. Criatividade. Projeto, desenho, produto. Santa Maria-RS, p.122, 2004.

GURGEL, M. F. *Criatividade e inovação: uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação*. Rio de Janeiro: UFRJ, 203f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Rio de Janeiro), 2006.

- JIANG, J., WANG, S., ZHAO, S. Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation?. A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025-4047. (2012). doi: 10.1080/09585192.2012.690567
- KONO, C. M.; QUONIAM, L.; RODRIGUES, L. C.; CARMO, H. M. O. Práticas de Recursos Humanos que Influenciam na Criatividade dos Funcionários. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, v. 9, n. 2, p. 61-87, 2017.
- LACERDA, F. M.; SANTOS, E. A. D.; RUAS, R. L.; MARTENS, C. D. P. Criatividade Organizacional no Contexto Sem Fins Lucrativos: Os Estímulos e as Barreiras Segundo os Colaboradores. *Revista de Administração da Unimep*, v. 19, n. 1, p. 1-25, 2021.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos metodologia científica. 5.ed. São Paulo: *Atlas*, 2003.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: *Atlas*, 1996.
- MARIANO, S. R. H.; MOREIRA, C.; Conhecimento e Criatividade como Recurso Estratégico. *SEGeT- II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. P. 274-282. 2005.
- MORAIS, M.F; MIRANDA, L.C; WECHSLER, S.L. Criatividade Aplicações práticas em contextos internacionais. p. 265. *Vetor Editora Psico-pedagógica LTDA*, 2015.
- PEREIRA, B; MUSSI, C; KNABBEN, A. Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. *Anais do Encontro Anual da ANPAD*. Foz do Iguaçu/PR,2000.
- PINHEIRO, C.M; SCHREIBER, D.; HAUBERT, B.; Técnicas de criatividade como meio facilitador do processo criativo nas organizações. *Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática*, v. 15, n. 30, p. 1-20, 2016.
- PRADO, R. M.; ALENCAR, E. M. L; FLEITH, D. S. Diferenças de gênero em criatividade: análise das pesquisas brasileiras. *Boletim de Psicologia*, v. 66, n. 144, p. 113-124, 2016.
- SAKAMOTO, C.K. (2000). Criatividade: uma visão integradora. *Psicologia: Teoria e Prática*, v. 2, n. 1, p. 50-58, 2000.
- SANMARTIM, S. M. Criatividade e inovação na empresa: do potencial à ação criadora. *Trevisan Editora*, São Paulo, 2014.
- SEABRA, J.M. Criatividade. *Revista Portal dos psicólogos*. P. 1-42, 2007. Disponível em: www.psicologia.com.pt. Acessado em: 25 de julho de 2021.

SIERRA, J. C. V.; MARCHIANO M.; BANZATO R. C; RABECHINI R. J. Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade: estudo de caso em empresas brasileiras. *Revista Ciências Administrativas*. V. 23, n.1, p. 217–244, 2017.

SOUSA, F. C.; NUNES, F.; MONTEIRO, I. P. Criatividade E Inovação Empresarial Nas Indústrias Criativas. *Teoria e Prática em Administração*, v. 5, n. 2, p. 121-139, 2015.

TEIXEIRA, F. B.; Criatividade em contexto organizacional: o impacto das recompensas extrínsecas e do feedback negativo no desempenho criativo. (Tese de Doutorado em Psicologia) - *Universidade de Lisboa*, 2014.

VALENTIM, M.L.P. Criatividade e Inovação na Atuação Profissional. *CRB-8 Digital*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 3-9, jul. 2008.

VELLOSO FILHO, Fernando. Considerações sobre a criatividade nas organizações. *Revista de Administração Pública*, v. 33, n. 2, p. 129-145, 1999.