

ESTÍMULOS E BARREIRAS À CRIATIVIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Graciela Soares da Silva¹
Cristiano Max Pereira Pinheiro²
Mauricio Barth³
Vania Gisele Bessi⁴

Aprovado em: 18/10/2022

Resumo: A criatividade é avaliada como um diferencial no mercado. Atualmente, ela é valorizada pelas organizações como a chave-mestra da inovação. Este estudo visa, portanto, analisar a relação dos valores organizacionais com os estímulos e as barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. Para isso, foram utilizados conceitos de autores específicos sobre o assunto, buscando apresentar, inicialmente, um quadro referencial de criatividade e, em seguida, a sua abordagem no contexto organizacional, relacionando com os estímulos e barreiras à criatividade. Os resultados obtidos através deste estudo teórico demonstram os inúmeros fatores que podem inibir ou incentivar a criatividade no trabalho, bem como sua relação com os valores organizacionais, considerados o cerne da cultura organizacional.

Palavras-chave: Trabalho. Inovação. Criatividade. Estímulos. Barreiras.

STIMULUS AND BARRIERS TO CREATIVITY IN THE WORK ENVIRONMENT

Abstract: Creativity is evaluated as a differential in the market. Currently, it is valued by organizations as the key to innovation. Therefore, this study aims to analyze the relationship of organizational values with the stimuli and barriers to creativity in the work environment. For this, concepts from specific authors on the subject were used, seeking to present, initially, a referential framework of creativity and then its approach in the organizational context, relating to the stimuli and barriers to creativity. The results obtained through this theoretical study demonstrate the numerous factors that can inhibit or encourage creativity at work, as well as its relationship with organizational values, considered the core of organizational culture.

Keywords: Work. Innovation. Creativity. Stimuli. Barriers.

¹ Mestra em Administração pela Universidade Feevale (Novo Hamburgo/RS). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5669-5484>. E-mail: graciellasoares@yahoo.com.br.

² Doutor em Ciências da Comunicação. Coordenador e professor no Programa de Pós-Graduação em Indústria Criativa da Universidade Feevale (Novo Hamburgo/RS). E-mail: maxrs@feevale.br | Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2038-8191> | Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6886286484926003>.

³ Doutor em Diversidade Cultural e Inclusão Social. Professor no Programa de Pós-Graduação em Indústria Criativa da Universidade Feevale (Novo Hamburgo/RS). E-mail: mauricio@feevale.br | Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9125-9832> | Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6385230216822855>.

⁴ Doutora em Administração. Professora no Programa de Pós-Graduação em Indústria Criativa da Universidade Feevale (Novo Hamburgo/RS). E-mail: vania@feevale.br | Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0973-0961> | Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5576556337944768>.

ESTÍMULOS Y BARRERAS PARA CREATIVIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO

Resumen: La creatividad se evalúa como diferencial en el mercado. Actualmente, es valorada por las organizaciones como la clave de la innovación. Por tanto, este estudio tiene como objetivo analizar la relación de los valores organizacionales con los estímulos y barreras a la creatividad en el entorno laboral. Para ello, se utilizaron conceptos de autores específicos sobre el tema, buscando presentar, inicialmente, un marco referencial de la creatividad y luego su abordaje en el contexto organizacional, relacionado con los estímulos y barreras a la creatividad. Los resultados obtenidos a través de este estudio teórico demuestran los numerosos factores que pueden inhibir o incentivar la creatividad en el trabajo, así como su relación con los valores organizacionales, considerados el núcleo de la cultura organizacional.

Palabras-clave: Trabaja. Innovación. Creatividad. Estímulos. Barreras.

1 INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional, a criatividade vem sendo valorizada diante da necessidade, cada vez maior, de aliar alta qualidade e baixo custo, somado a necessidade de consumidores cada vez mais exigentes dentro de um mercado competitivo e globalizado (BARTH; PINHEIRO, 2015; SILVA *et al.*, 2022). Na prática, no momento de seleção, as empresas procuram por indivíduos criativos, adaptáveis, flexíveis e motivados. No entanto, mesmo buscando operar em sintonia com esse objetivo, muitas empresas nem sempre oferecem condições posteriores para a manifestação dessa criatividade (NAKANO, 2019).

A criatividade, segundo Nakano (2019), depende das características do ambiente que envolvem, por exemplo, as práticas interpessoais, o sistema de normas e valores da empresa e a presença de incentivos e desafios que podem estimular ou inibir a criatividade dos funcionários. Assim, para que a criatividade possa ser explorada em todo seu potencial dentro de uma organização, os fatores que estimulam a produção criativa devem ser incentivados e aqueles que inibem a criatividade minimizados.

Bedani (2012) afirma, ainda, que, para que a criatividade 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 contribua para a produtividade, competitividade e sobrevivência organizacional. Conforme Amabile *et al.* (1996), a criatividade é a semente para a inovação nas organizações, se tornando, dessa forma, essencial, pois, contribui para sua competitividade e sobrevivência.

No contexto organizacional e do trabalho, o interesse pela criatividade tem sido marcante e crescente (SILVA *et al.*, 2022), demonstrando a importância desse construto e seu impacto direto na organização, sendo que a produção de novas ideias passa a ser valorizada pelas organizações como forma de obter um valor diferencial (SPADARI; NAKANO, 2015). Nesse sentido, este estudo tem como objetivo, portanto, analisar a relação entre valores organizacionais e estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho.

Além desta seção introdutória, este artigo está organizado nas seguintes seções: revisão bibliográfica acerca dos temas criatividade organizacional, estímulos e barreiras à criatividade e valores organizacionais. Em seguida, são expostos os resultados e as discussões e, por fim, as considerações finais do trabalho.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

A seção a seguir busca evidenciar os principais assuntos que envolvem a pesquisa, através de uma análise dos principais tópicos que se correlacionam às informações mais relevantes, sendo que, para a realização do presente estudo e tendo em vista o objetivo proposto, se fazem necessárias algumas conceituações.

2.1 CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL

Conforme Bruno-Faria (1996) e Barth e Pinheiro (2015), a criatividade é um fenômeno multifacetado, envolvendo aspectos individuais (habilidades cognitivas, traços de personalidade) e do ambiente (aspectos facilitadores e inibidores), levando à formulação de uma grande quantidade de definições. Recentemente, a criatividade passou a ser reconhecida como uma das habilidades do século XXI, juntamente com pensamento crítico, colaboração e comunicação.

A criatividade caracteriza-se como uma habilidade que atua de forma benéfica ao sujeito, permitindo o aproveitamento dos recursos e oportunidades apresentados em diferentes contextos; isto é, a criatividade pode ocorrer em qualquer atividade humana, seja nos esportes, atividades artísticas, musicais, sociais ou profissionais. Na área organizacional ela é usada para promover engajamento, alto desempenho, melhoria da produtividade e qualidade de vida no trabalho (NAKANO, 2019).

A compreensão científica da criatividade admite diferentes concepções conceituais, ou seja, a criatividade não é um conceito fechado. Por exemplo, para De la Torre (2014), a criatividade é um potencial que se manifesta em condições e clima apropriado; já para Sternberg e Lubart (1996), a criatividade está relacionada a capacidade de resolução de problemas. Em relação a concepção de um produto, Plucker, Beghetto e Daw (2004) defendem que a criatividade está ligada à criação de um produto que seja novo e útil para o contexto social.

Ainda, conforme os autores Hennessey e Amabile (2010), a criatividade surge através de um sistema de forças inter-relacionadas que operam em múltiplos níveis: no nível neurológico, no nível de empenho, cognição e treino, na personalidade e características individuais, no relacionamento em grupo, no ambiente, na cultura e sociedade e no nível das abordagens sistêmicas.

Ribeiro e Moraes (2014) exploram a criatividade para além da busca por novas ideias. Os autores entendem a criatividade como um diálogo entre o *sentir* e o *pensar*, onde estabelecem a sincronia entre sentimento/emoção e pensamento/razão, servindo de base para os processos de construção do conhecimento. Enquanto o *pensar* se faz da capacidade humana de progredir, o *sentir* resgata o devaneio e remete à paixão e ao desejo de ir adiante. Para os autores, quando a criatividade parte desses princípios fica mais fácil esperar um grande impacto criativo ou uma obra incomparável.

A visão predominante é a de que criatividade no ambiente de trabalho implica na geração de ideias úteis, seja para produtos, processos ou procedimentos. Para Shalley, Zhou e Oldham (2004), a criatividade é a soma da atitude do colaborador e de suas características pessoais, do contexto, do local em que está inserido e das suas interações com o ambiente.

Conforme Bedani (2008), a criatividade organizacional refere-se à geração de ideias que são consideradas por outras pessoas como sendo novas, úteis, de valor e passíveis de serem implementadas num dado contexto. Esse processo de criar pode ser afetado por características individuais, conhecimento, habilidades e motivação e, também, pelos aspectos do ambiente de trabalho.

A criatividade é avaliada como um diferencial no mercado. Atualmente, ela é valorizada pelas organizações como a chave-mestra da inovação, ou seja, considerada como sinônimo de geração de novas ideias que, ao serem colocadas em prática,

operacionalizam a diversificação e o atendimento às demandas das empresas, gerando ganhos tanto para o funcionário quanto para a empresa.

2.2 ESTÍMULOS E BARREIRAS À CRIATIVIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O estudo de Amabile *et al.* (1996) propõe que existem cinco dimensões que afetam a criatividade no ambiente de trabalho, denominados de Fatores do clima criativo: o encorajamento para a criatividade, a autonomia e a liberdade, os recursos, as pressões e os impedimentos. Alencar (2005) argumenta, ainda, que vários são os fatores que influenciam no reconhecimento, como mobilização e uso do talento criativo nas organizações.

Em diversos levantamentos com profissionais, Alencar (2005) constatou que os fatores que mais inibem a criatividade são: intransigência e autoritarismo, protecionismo e paternalismo, falta de integração entre os setores, falta de apoio para colocar novas ideias em ação e a falta de estímulos aos funcionários. Entretanto, a criatividade é potencializada em organizações cuja cultura reconheça o potencial ilimitado de seus recursos humanos, cultive a harmonia do grupo, estabeleça expectativas apropriadas, tolere as diferenças e reconheça os esforços individuais.

Quanto aos impedimentos organizacionais para a criatividade, Amabile *et al.* (1996) destacam distúrbios internos da organização, conservadorismo, rigidez na estrutura e gestão formal como os principais, mas, os autores citam, ainda, a concorrência destrutiva dentro da organização, departamentos que dificultam o fluxo de trabalho de outros, críticas destrutivas, excesso de controle por parte dos supervisores e, também, quando a alta administração não está disposta à correr riscos. Assim, a convergência destes fatores constitui impedimentos para os processos criativos, pois, as pessoas sentem-se excessivamente monitoradas e não encontram um ambiente favorável à geração de ideias.

Alencar e Formiga Sobrinho (2017) e Nakano (2019) apontam, em seus estudos, como fatores inibidores da criatividade no trabalho, questões relacionadas à estrutura organizacional, falta de incentivo a capacitação, o não compartilhamento de conhecimentos e informações entre os funcionários, ausência de infraestrutura física adequada, tarefas repetitivas e monótonas sem desafios, excesso de rotina, falta de

liberdade e autonomia, volume elevado de serviços, exigências extremas, ambiente hostil, que pune o erro dos funcionários e não estimula a cooperação entre as áreas, opção pelo controle em detrimento à liberdade no trabalho, excesso de formalismo, centralização do poder e do processo decisório e a cultura organizacional que estimula valorização da estabilidade, uniformidade, ordem e burocracia.

Entre os fatores incentivadores da criatividade no trabalho destacam-se a cultura organizacional que reconhece as habilidades e esforços dos funcionários, valores pautados na diversidade, aceitação da novidade e do erro, estrutura flexível e pouco hierarquizada, com integração de funcionários de diferentes setores, presença de expectativas apropriadas do que se espera dos funcionários, encorajamento à geração de ideias, iniciativa e independência, disponibilização de recursos necessários à implementação de ideias voltadas ao aperfeiçoamento de processos, produtos e procedimentos, capacitação de profissionais visando o desenvolvimento máximo de seus potenciais e reconhecimento de suas habilidades, manutenção de clima desafiador e estimulante, clima de cooperação e reconhecimento dos esforços individuais e coletivos e estímulos à realização do trabalho de forma diferente da usual (ALENCAR; FORMIGA SOBRINHO, 2017; NAKANO, 2019).

Alencar (1995) destaca, ainda, como fatores favoráveis à criatividade e inovação em uma empresa a autonomia. a implementação de um sistema de premiação dependente do desempenho, a aceitação das diferenças, interesse pela diversidade entre os membros, o envolvimento pessoal e o apoio da direção. Ainda, Martens (2011) aponta que a criatividade requer fatores que propiciem o compartilhamento de informações no ambiente organizacional, gerando a participação da equipe no fluxo de ideias e controvérsias construtivas. Muzzio e Paiva Júnior (2014) destacam como ponto fundamental a confiança no ambiente de trabalho para proporcionar mais autonomia ao indivíduo.

2.3 VALORES ORGANIZACIONAIS

Conforme Schein (2009), a cultura é definida como uma aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus

membros. Este autor apresenta a cultura em três níveis: os artefatos que estão visíveis na cultura, as crenças e os valores expostos que são definidos como as estratégias e os objetivos compartilhados por um grupo e, por fim, as suposições básicas que são os sentimentos que alguém assume como se fossem verdadeiros.

Outro fator importante na definição de cultura organizacional é o fato de que a mesma pode ser considerada como uma forma de pensar a realidade social que corresponde a significados, que são valores associados a um ambiente onde se aprende e se compartilham determinadas experiências (SCHEIN, 2009).

A organização, quando imbuída da importância da inclusão da criatividade nos valores organizacionais, está oportunizando a geração de novas ideias, o investimento na diversificação e inovação de produtos em atendimento às demandas, o investimento no recrutamento e seleção de bons funcionários, a busca a superação das resistências e o trabalho para a conscientização acerca dos potenciais, promovendo o engajamento, o alto desempenho, a melhoria da produtividade, da concentração, da motivação e, ainda, é preditora da qualidade de vida no trabalho (NAKANO, 2019).

Conforme Bedani (2012), os valores compartilhados desempenham importantes funções no contexto organizacional: primeiro, eles seriam responsáveis por expressar elementos como a missão, os objetivos e as estratégias adotadas; segundo, os valores criariam, entre os funcionários, modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização; e, terceiro, eles contribuiriam na formação da identidade social da organização, determinando o que ela é e a forma como ela se percebe.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia científica é um elemento facilitador do desenvolvimento do conhecimento, indicando quais os caminhos para chegar aos objetivos propostos (PRODANOV; FREITAS, 2013). A partir da aplicação da metodologia de pesquisa, esperou-se encontrar o maior número de informações relevantes para compor o referencial teórico que serviu de base para este estudo.

Quanto aos procedimentos técnicos adotados, essa pesquisa se classifica como uma pesquisa bibliográfica e documental. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a

pesquisa bibliográfica busca as contribuições de vários autores sobre determinado assunto; já a pesquisa documental baseia-se em materiais que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos. Assim, este trabalho consultou dados caracterizados como fontes secundárias, constituídos por materiais já publicados sobre o tema, como livros e artigos científicos, disponibilizados na íntegra nos sites Scielo⁵, Spell⁶ e Capes⁷; bem como, dissertações e teses, disponibilizados em repositórios acadêmicos.

A pesquisa documental, conforme a define Yin (1984), compreende um tipo de informação que assume diversas formas e tem por objetivo corroborar e valorizar as evidências coletadas em outras fontes. Para Gil (2002), a pesquisa documental apresenta algumas vantagens por ser uma fonte rica e estável de dados que não implica em altos custos para sua obtenção e possibilita uma leitura aprofundada de várias fontes.

Quanto a abordagem adotada, a pesquisa se classifica como qualitativa; segundo Prodanov e Freitas (2013), os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de variáveis existentes na realidade estudada e não há uma preocupação em utilizar técnicas estatísticas para construção do processo de análise. Porém, não se elimina a existência de um quadro teórico que direcione a coleta, a análise e a interpretação dos dados.

Quanto aos procedimentos de análise de conteúdo, segundo Bardin (1977), o mesmo pode ser concebido de diferentes formas, tendo em vista a vertente teórica e a intencionalidade do pesquisador, seja adotando conceitos relacionados a semântica do discurso ou visando à inferência por meio da identificação objetiva de características dos conteúdos coletados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme Lacerda *et al.* (2016), um estudo realizado com colaboradores de uma associação de profissionais médicos definiu que fatores como incentivo a novas ideias, falta de apoio para colocar novas ideias em ação e falta de estímulos aos funcionários

⁵ Disponível em: <https://www.scielo.br/>. Acesso em: 08 set. 2022.

⁶ Disponível em: <http://www.spell.org.br/>. Acesso em: 08 set. 2022.

⁷ Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez310.periodicos.capes.gov.br/index.php>. Acesso em: 08 set. 2022.

foram identificados como aqueles que inibem a criatividade. Já entre os fatores que mais confirmam as barreiras à criatividade destacaram o bloqueio a novas ideias e os problemas organizacionais.

Bedani (2012) realizou um estudo para identificar como valores organizacionais se relacionam com a expressão da criatividade no contexto de trabalho utilizando dois fatores que medem os estímulos e as barreiras ao novo no ambiente das organizações. Os resultados da pesquisa corroboram a ideia de que os valores organizacionais são fatores contextuais importantes na predição do apoio e da resistência ao novo no ambiente de trabalho. A autonomia, valor que remete ao grau de liberdade que o funcionário tem para tomar decisões e fazer suas próprias escolhas com relação ao trabalho, indicou a possibilidade de autodeterminação profissional em um ambiente que estimula a variedade, a curiosidade e a inovação, em consonância com os trabalhos de Amabile *et al.* (1996).

Ainda, conforme este autor, sugere que organizações interessadas em fomentar a expressão da criatividade entre seus membros devem, necessariamente, priorizar o atendimento das necessidades do elemento humano, conforme sugerem os resultados desta pesquisa. Do ponto de vista das prioridades axiológicas da organização, segundo a percepção dos funcionários deste estudo, o contexto de trabalho ideal para a emergência da criatividade deveria privilegiar, além da autonomia, a tolerância e a igualdade nas relações com os funcionários, a valorização da competência e do sucesso, a cortesia e o respeito nas relações de trabalho.

Shalley e Perry-Smith (2001) e Bruno-Faria *et al.* (2015) observam que se os gestores querem que os colaboradores sejam criativos em seu trabalho deve haver foco na aprendizagem e melhoria contínua. Além disso, segundo os autores, o modo com que as recompensas são administradas podem ter efeitos sobre o desempenho criativo. Sendo assim, os gestores precisam fornecer um modelo, ou exemplo, do que seria um comportamento desejado.

Outro ponto a ser destacado é com relação à cultura organizacional e a criatividade. Martins e Terblanche (2003) identificaram cinco principais fatores relacionados à cultura organizacional que promovem a criatividade: 1) uma estratégia de inovação que se concentra explicitamente no desenvolvimento e implementação de novos produtos e serviços, que é derivado através da visão e missão de uma

organização; 2) a estrutura organizacional, que inclui variáveis como flexibilidade, liberdade e as equipes de cooperação; 3) mecanismos de apoio organizacional, tais como programas de recompensa e reconhecimento, assim como a disponibilidade de recursos (por exemplo, tecnologia de tempo, informações, pessoas criativas); 4) o comportamento que estimula à inovação, que consiste em uma resposta ao fracasso, a geração de ideias, o espírito de aprendizado contínuo, a tomada de risco, a competitividade, o apoio para a mudança e a gestão de conflitos; e 5) a comunicação aberta.

Candeias (2008) afirma que os contextos podem inibir ou estimular a criatividade, pois, mesmo que os recursos internos estejam presentes, se a pessoa não encontrar espaço ou ambiente em que possa propor ideias, a criatividade pode não se manifestar. Muitas vezes, os profissionais já ingressam em uma organização com uma ideia do perfil do profissional esperado pela empresa, ao qual, provavelmente, tendem a se moldar. Ao assim procederem, desrespeitam o estilo próprio, de forma que a expressão criativa fica dificultada, causando prejuízos tanto na esfera pessoal como profissional.

Conforme Bruno-Faria, Veiga e Macedo (2008), muitos aspectos do ambiente de trabalho são referências comuns aos diversos autores ao tratarem dos estímulos à criatividade, tais como pressão para criar, clima de diálogo, estímulo à participação e estrutura organizacional flexível, com menores níveis hierárquicos. Além disso, esses aspectos são considerados como estímulos para quaisquer trabalhadores, isto é, independente da personalidade do indivíduo ou das características do grupo, caracterizam-se como estímulos à criatividade.

Conforme Nakano (2011), embora se faça presente uma busca por talentos criativos nas empresas e, conseqüentemente, um crescente interesse por pesquisas que visem a identificação do perfil de líderes criativos e formas mais inovadoras para se atuar no mercado de trabalho, os resultados de pesquisas têm apontado, segundo a autora, para a existência de um descompasso entre o desejo de se possuir líderes criativos nas empresas e as reais condições oferecidas por estas para o cultivo e a implementação de novas ideias, de forma que se faz necessário o desenvolvimento de mais trabalhos em nível empresarial (MUZZIO, 2017).

Martinez (2000) propõe uma abordagem sistêmica para o desenvolvimento da criatividade, afirmando que, devido à complexidade da criatividade e dos seus múltiplos determinantes, devem ser trabalhados três níveis (indivíduos, grupos e organização como um todo) para o desenvolvimento efetivo da criatividade nas organizações. A autora defende que há a criatividade *individual* e *grupal* e, por isso, o segundo nível também precisa ser observado, especialmente no atual momento, onde as organizações têm valorizado o trabalho em equipe ou coletivo. Dentro dos grupos, devem ser treinadas habilidades e técnicas de solução criativa de problemas em grupo de forma sistematizada. O terceiro nível diz respeito, ainda, à organização como um todo e engloba aspectos como estrutura, cultura e clima organizacional.

Uma das formas de implementar a criatividade nas organizações é investir no seu desenvolvimento; assim, conforme Silva (2016), muitos autores têm sugerido a aplicação dos conceitos do *Design Thinking* com o propósito de aperfeiçoar a confiança na criatividade do indivíduo e no processo de solução criativa de problemas, cuja principal premissa é que, ao entender os métodos e processos, os profissionais podem gerar soluções.

Segundo De la Torre (2008), pesquisadores de diversos países têm criado e aplicado programas de treinamento criativo, visualizados como um conjunto de métodos, técnicas, exercícios e estratégias, cujo objetivo seria desenvolver as aptidões, por meio da estimulação de atitudes criativas, que podem ser aplicadas em grupos ou individualmente. Tais programas baseiam-se na crença de que a criatividade representa um conjunto de aptidões que podem ser aprendidas ou desenvolvidas por meio do ensino e da prática, principalmente, através de programas e estratégias orientadas a favorecer o pensamento criativo.

Assim, os métodos e técnicas mais comumente utilizadas são workshops de criatividade, visita a locais artísticos, *brainstorming*, atividades de estimulação criativa nos finais de semana (acampamentos, jogos, atividades físicas, etc.), simulações e dinâmicas de grupo, contato com especialistas (*coaching* ou mentores), inventários de atitudes e interesses, inventários de personalidades ou inventários biográficos. Os inventários são, usualmente, utilizados para capturar aspectos da personalidade do indivíduo relacionados à criatividade, investigação de estilos criativos (como as pessoas

usam sua criatividade), autoeficácia criativa (crença sobre sua própria criatividade) e comportamentos criativos (DE LA TORRE, 2008).

Os inventários de atitudes, interesse e personalidades avaliam itens envolvendo características (tais como autoconfiança, originalidade, persistência ou individualismo), ou seja, se configuram como uma lista de itens que são apresentados ao sujeito para este apontar em que medida se identifica com cada um dos itens. Já o inventário biográfico visa identificar acontecimentos passados, acontecimentos esses supostamente determinantes da criatividade atual do indivíduo (DE LA TORRE, 2008).

Ainda, podem ser adotados como estratégias para estimular a criatividade dos colaboradores treinamentos com uso de jogos e inovações, materiais não usuais, uso de técnicas para resolução de situações-problema, simulação de cenários, entre outros. Conforme Nakano (2019) e Spindler Barth (2020), é importante atentar que o programa ou método deve levar em consideração as particularidades do público atendido e seus objetivos, inexistindo um consenso acerca de um modelo ideal, pois, cada método implica numa diversidade de construtos que levam em consideração número de participantes, tempo de duração, tipo de material empregado, estrutura física da empresa e muitas outras variáveis que devem ser analisadas caso a caso; no entanto, segundo a autora, todos tem como objetivo principal despertar as habilidades e o potencial criativo dos participantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar a relação entre valores organizacionais e estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. Para tanto, em primeiro lugar, apresentou-se um quadro referencial da criatividade em uma abordagem no contexto organizacional. No entanto, não se pretendeu explicar, de forma definitiva, a dinâmica do construto criatividade organizacional em toda a sua extensão, mas, sim, fazer uma relação dos estímulos e barreiras à criatividade relacionando-a aos valores organizacionais, que são considerados o cerne da cultura organizacional.

Nessa conjuntura, Bedani (2012) afirma que os valores organizacionais desempenham papel importante na expressão da criatividade organizacional, pois, se relacionam significativamente, tanto como apoio quanto com a resistência às novas

ideias surgidas no contexto de trabalho, contribuindo, dessa forma, com a inovação através da criatividade.

Assim, acredita-se que este estudo tenha contribuído para uma maior compreensão sobre criatividade no contexto organizacional. Conforme Lacerda *et al.* (2016), o campo da criatividade, em grande medida, é uma ciência aplicada. Como tal, os conhecimentos adquiridos através de mais de décadas de pesquisa em criatividade organizacional podem fazer muito efeito para reforçar os esforços das organizações em promover a criatividade. Líderes que empregam estratégias e conhecimentos associados à criatividade individual, aos processos de criatividade e aos ambientes criativos, tem uma chance maior de cultivar a criatividade organizacional, que acabará por levar a maiores níveis de inovação, tanto interna como externamente.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. L. S. *A gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal nas organizações*. São Paulo: Makron Books, 2005.

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. S.; FORMIGA SOBRINHO, A. B. *A gestão da criatividade: cultivando a criatividade nas organizações*. Curitiba: Prismas, 2017.

AMABILE, T. M. *et al.* Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, Birmingham, v. 5, n. 39, p. 1154-1184, 1996.

BARTH, M.; PINHEIRO, C. M. P. Uma Definição Guardada a Oito Chaves: Conceitos, Considerações e Apontamentos Bibliográficos sobre Criatividade. *Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia*, v. 10, p. 105-105, 2015.

BEDANI, M. *Valores, Práticas e criatividade organizacional: estudo do perfil cultural de uma instituição bancária*. Tese de doutorado, pós-graduação em psicologia social do trabalho e das organizações. Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

BRUNO-FARIA, M. F.; ALENCAR E. S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, v.31, n.2, p. 50-61, 1996.

BRUNO-FARIA, M. F.; VEIGA, H. M. S.; MACEDO, L. F. Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros da *Administração e Psicologia*, 2008.

BRUNO-FARIA, M. de F. *et al.* Indicadores de condições para criar no ambiente de trabalho: evidências de validação empírica de uma medida. *R. Adm.*, São Paulo, v. 50, p. 492-506, 2015.

BARDIN, L. *Analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France, 1977.

BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras a criatividade no ambiente de trabalho. *Ram, Rev. Adm. Mackenzie*, v.13, n. 3, p. 150-176. Ed. especial, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v13n3/08.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2021.

CANDEIAS, A. A. Criatividade: perspectiva integrativa sobre o conceito e sua avaliação. In: M. F. MORAIS & S. BAHIA. *Criatividade: Conceito, necessidades e intervenção*. Braga: Psiquilíbrios, 2008, p.41-64.

DE LA TORRE, S. Apresentação/prólogo. In: O. C. Ribeiro e M. C. Moraes. *Criatividade em uma perspectiva transdisciplinar: rompendo crenças, mitos e concepções*. Brasília: Liber Livro, 2014, p. 15-24.

GIL, A. *Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HENNESSEY, B. A.; AMABILE, T. M. Creativity. *Annual Review of Psychology*, v. 61, p 569-598, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416>>. Acesso em: jul. 2021.

LACERDA, F. M.; SANTOS, E. A.; VASCONCELOS, V. N. S. A.; BELFORT, A. C. Estímulos e barreiras à criatividade organizacional: a visão dos colaboradores de uma associação de profissionais médicos. *Anais... Anais do III SINGEP e II S2IS – São Paulo, 2014*

MARTENS, Y. Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity. *Facilities*, v. 29, n. 1, p. 63-79, 2011. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/026327711111101331/full/html>>. Acesso em: 02 jul. 2021.

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, v.6, n.1, p.64-74, 2003.

MARTINEZ, A. M. A criatividade nas organizações: o papel do líder. *Universitas Psicologia*, 1 (1), p. 59-78, 2000.

MUZZIO, H.; PAIVA JUNIOR, F. G. Gestão na Economia Criativa e a Identidade do Indivíduo Criativo Inovador: Em Busca de uma Convergência. *Anais... XXXVIII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, 2014.

MUZZIO, H. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. *Revista de Administração Contemporânea*, Maringá, v. 21, n. 1, p. 107-124, jan./ fev. 2017.

NAKANO, T. C.; CAMPOS, C. R.; SILVA, T. F.; PEREIRA, E. K. G. Estilos de pensar e criar no contexto organizacional: Diferenças de acordo com o cargo profissional? *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, 2(2), p. 171-193, 2011.

NAKANO, T. Psicologia positiva e criatividade: influência no contexto organizacional e do trabalho. In: G. F. SPADARI; T. C. NAKANO, M.F. BRUNO-FARIA. (Orgs.). *Criatividade em organizações: temas atuais*. São Paulo: Vetor, 2019, p.11-28.

PLUCKER, J. A.; BEGHETTO, R. A.; DAW, G. T. Why isn't creativity more importante to educational psychologists? Potentials, pitfalls, and future directions in creativity research. *Educational Psychologist*, n. 39, p. 83-96, 2004.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, O. C.; MORAES, M. C. *Criatividade em uma perspectiva transdisciplinar: rompendo crenças, mitos e concepções*. Brasília: Liber Livro, 2014.

SHALLEY, C. E.; PERRY-SMITH, J. E. Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n. 84 v.1, p. 1-22, 2001. Disponível em: <<https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2918>>. Acesso em: 15 jul. 2021.

SHALLEY, C. E.; ZHOU, J.; OLDHAM, G. R. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here. *Journal of Management*, v. 30, n. 6, p. 933-938, 2004.

SCHIEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, K. M. P. *et al.* A apropriação da criatividade nos estudos de gestão: uma revisão integrativa e identificação de lacunas na literatura. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, Novo Hamburgo, v. 19, n. 1, p. 80-104.

SPADARI, G. F.; NAKANO, T. C. Criatividade no contexto organizacional: Revisão de pesquisas. *Revista Sul-Americana de Psicologia*, 3(2), p. 182-209, 2015.

SPLINDER, G.; BARTH, M. Dando asas às ideias: o uso da criatividade em campanhas publicitárias de companhias aéreas. *Revista Latino-Americana de Estudos Científicos*, v. 1, p. 48-71, 2020.

STERNBERG, R.; LUBART, T. Investing in creativity. *American Psychologist*, n. 51 v.7, p. 677-688, 1996.

YIN, R. K. *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills: Sage Publications, 1984.