



ESTÍMULOS E BARREIRAS À CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL: A VISÃO DOS COLABORADORES DE UMA ASSOCIAÇÃO DE PROFISSIONAIS MÉDICOS

FABRICIO MARTINS LACERDA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
fabriciomlacerda@gmail.com

ENISE ARAGÃO DOS SANTOS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
enise.santos@hotmail.com

VANESSA NUNES DE SOUZA ALENCAR VASCONCELOS

vanessalencar@hotmail.com

ANA CLAUDIA BELFORT

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
belfortanaclaudia@gmail.com

O presente trabalho foi realizado com o apoio da CAPES, do CNPq, e do Fundo de Apoio à Pesquisa – FAP/UNINOVE.



ESTÍMULOS E BARREIRAS À CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL: A VISÃO DOS COLABORADORES DE UMA ASSOCIAÇÃO DE PROFISSIONAIS MÉDICOS

Resumo

Este estudo visa identificar os estímulos e as barreiras à manifestação do processo criativo percebidos pelos colaboradores de uma Associação de Profissionais Médicos. Para tanto, em primeiro lugar, apresentou-se um quadro referencial de criatividade e, em seguida, qual a sua abordagem no contexto organizacional. Na sequência, realizou-se um estudo de natureza exploratória descritiva, por meio de levantamento tipo *survey*, com 15 colaboradores de uma Associação de Profissionais Médicos. Neste trabalho, adotou-se a escala adaptada de Bruno-Faria e Alencar (1998), denominada Indicadores de Condições para Criar em Ambiente de Trabalho. Para fins de tabulação, análise dos dados e apresentação dos resultados foi utilizado o módulo estatístico do software Sphinx Léxica®, versão 5.1.0.8. Os resultados mostraram que na visão dos colaboradores, os fatores “incentivo a novas ideias, falta de apoio para colocar novas ideias em ação e falta de estímulos aos funcionários”, considerados como estímulos, foram identificados como aqueles que inibiriam a criatividade. Já os fatores que mais confirmaram as barreiras à criatividade, destacaram-se “bloqueio a ideias novas e problemas organizacionais”. Este estudo contribui com as pesquisas sobre a criatividade no contexto organizacional, de modo específico, em organizações sem fins lucrativos.

Palavras-chave: Inovação; Criatividade; Estímulos; Barreiras; Organizações sem fins lucrativos.

Abstract

This study aims to identify the incentives and barriers to the creative process manifestation's perceived by the employees of an Association of Medical Professionals. For this purpose, firstly, a reference framework for creativity was presented, then, its approach in the organizational context was addressed. Following, a descriptive exploratory study was performed, through a survey, with 15 employees of an Association of Medical Professionals. In this work, it was used an adapted scale from Bruno-Faria and Alencar (1998), called indicators to Create Conditions in the Workplace. It was used the statistical module of the software Sphinx Léxica®, version 5.1.0.8. To tabulate and data analysis, as well as, to present the results. The results showed that from the employees' point of view, the factors "encouraging new ideas, lack of support for putting new ideas into action and lack of incentives to employees," considered as incentives, were identified as those that inhibit the creativity. On the other hand, the factors that confirmed the most barriers to creativity were "blocking new ideas and organizational problems." This study contributed to research about creativity in the organizational context, and specifically for the nonprofit organizations' field.

Keywords: Innovation; Creativity; Incentives; Barriers; Nonprofit Organizations.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1 Introdução

Frente ao atual cenário econômico mundial, marcado por profundas mudanças que acontecem numa velocidade muito rápida e que gera instabilidade, o ambiente de negócios e as organizações tornaram-se foco do trabalho de muitos acadêmicos da área de gestão. Esses pesquisadores buscam compreender o que acontece no ambiente e nas organizações para propor caminhos que guiem as organizações no sentido de alcançar seus objetivos.

Entender os sinais do mercado para transformá-los em estratégias, configura-se num grande desafio para as organizações (Choi, Anderson, & Veillette, 2009). Também há uma demanda impositiva para que as organizações se tornem flexíveis e adaptáveis com capacidade de aprender e mudar rapidamente (Mumford, Kimberly, & Robledo, 2012). Percebe-se que desenvolver o processo criativo ou a criatividade e a inovação no cenário organizacional, tornou-se condição básica para o seu crescimento e desenvolvimento.

O número de obras que abordam questões relacionadas à criatividade, inovação e o processo criativo nas organizações aumentaram nos últimos anos. Essa tendência é resultado da constatação que a criatividade e a inovação podem ser estimuladas ou inibidas de acordo com as relações que os indivíduos estabelecem no ambiente organizacional (Blau & Mckinley, 1979; Rickards, 1996; Bharadwaj & Menon, 2000).

O desenvolvimento da criatividade nas organizações está relacionado a atributos pessoais, a aspectos do contexto social e as características do ambiente organizacional. Considera-se que os atributos pessoais e as características do ambiente de trabalho, associados aos valores e tradições sociais, podem ser um estímulo ou uma barreira ao potencial criativo nas organizações (Alencar, 2005; Bruno-Faria & Alencar, 1998). Pode-se inferir que os gestores organizacionais devem desenvolver estratégias que proporcionem um ambiente favorável ao desenvolvimento do potencial criativo de seus colaboradores. Além disso, conhecer os fatores que estimulam e inibem a criatividade é essencial para a perfeita integração entre o indivíduo, a organização e o ambiente (Amabile, 1997; Choi *et al.*, 2009; Veiga, 2010).

Diante do exposto, realizou-se uma pesquisa exploratória descritiva em uma Associação de Profissionais Médicos (APM) sem fins lucrativos. Essa organização tem como missão, promover o estudo, aprimoramento e atualização dos profissionais de uma especialidade médica. Este estudo pretende responder à seguinte questão de pesquisa: quais os estímulos e as barreiras à manifestação do processo criativo influenciam na realização das atividades de uma organização sem fins lucrativos. Assim, o objetivo buscou identificar os estímulos e as barreiras à manifestação do processo criativo percebidos pelos colaboradores de uma Associação de Profissionais Médicos.

Este artigo é apresentado em seis seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção apresenta os aspectos conceituais sobre a criatividade e seu desenvolvimento nas organizações. Em seguida, a metodologia é explicada. Na quarta seção, a análise dos resultados é apresentada e, na seção seguinte, os resultados são discutidos. Finalmente, a sexta seção traz as considerações finais.

2 Referencial teórico

Esta seção descreve os aspectos conceituais relacionados à criatividade e seu processo de desenvolvimento na esfera organizacional.

2.1 Concepções de criatividade

Do ponto de vista etimológico, segundo Pereira, Mussi, e Knabben (2000, p.4), “o conceito de criatividade está relacionado com o termo criar, do latim *creare*, que significa dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

indivíduo, visando determinados fins”. Em relação ao termo criar, Parolin (2003), destaca que ele é basicamente formar. É poder dar uma forma a algo novo. É dar coerência e estabelecer novas relações para a mente humana. É relacionar fenômenos e compreendê-los de modo novo. O ato criador abrange, portanto, a capacidade de compreender; e esta por sua vez, a de relacionar, ordenar, configurar e dar um significado.

Diversos pesquisadores vêm analisando e propondo conceituações diferentes para a criatividade. Igualmente têm argumentado que tais distinções são necessárias, uma vez que podem permitir uma análise mais abrangente e contextual do constructo criatividade (Kozbelt, Beghetto, & Runco, 2010). Contudo, segundo Fleith e Alencar (2005), não existe uma definição consensual. Constata-se uma preocupação multidisciplinar no tratamento da temática criatividade. No caso das ciências humanas, a filosofia, a psicologia e a administração de empresas – como ciência aplicada –, têm fortalecido o interesse no desenvolvimento do assunto. Assim, o Quadro 1 apresenta diversos conceitos e dimensões para o constructo criatividade por diferentes autores.

Quadro 1: Síntese das definições e dimensões da criatividade.

Autor	Definição e dimensões da criatividade
Alencar (1996)	Define criatividade como um fenômeno complexo e multifacetado que envolve uma interação dinâmica entre elementos relativos à pessoa, como características de personalidade e habilidades de pensamento, e ao ambiente, como o clima psicológico, os valores e normas da cultura e as oportunidades para expressão de novas ideias.
Kneller (1978)	Criatividade é, em grande parte, rearranjar o que sabemos, a fim de achar o que não sabemos. Para ele, as ideias criadoras não precisam, necessariamente, ser novas.
Senge (1990)	Tenta explicar a origem da criatividade, com o termo “tensão criativa”: uma força resultante da tendência natural dos indivíduos em buscar uma solução para as tensões consequentes da discrepância entre realidade percebida e realidade desejada.
Caulkins (2001)	Entende criatividade como imaginação, <i>insight</i> , invenção, inovação, intuição, iluminação e originalidade.
Amabile (1999)	Define criatividade como a produção do novo e ideias úteis por um indivíduo ou um grupo pequeno de sujeitos que trabalham juntos.
Tibeau (2002)	A criatividade é transformar, produzir, expressar e comunicar ideias.
Gardner (1996)	A criatividade não está somente na ideia, no processo ou na habilidade do artista, nem no domínio de prática e tampouco no grupo de juízes, mas sim numa interação entre todas essas dimensões.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na literatura.

Nota-se que as definições tendem a incorporar dimensões variadas. Essas dimensões tanto conceituam quanto explicam a criatividade. Eysenck (1999) (como citado em Becker, Roazzi, Madeira, Arend, Schneider, Wainberg, & De-Souza, 2001), afirma que a criatividade não é uma variável isolada a ser estudada, e considera três conjuntos de variáveis para definir criatividade: *i*) as variáveis cognitivas (inteligência, conhecimento, habilidades técnicas, talentos especiais); *ii*) as variáveis ambientais (fatores político-religiosos, culturais, socioeconômicos e educacionais), e; *iii*) as variáveis de personalidade (motivação interna, confiança, não-conformismo, criatividade traço).

Observa-se, portanto, que a compreensão do pensamento criativo se diferencia de acordo com a visão dos estudiosos de áreas distintas. Ostrower (1986) afirma que para aqueles ligados às artes, a criatividade tem uma conotação, enquanto no meio empresarial, o mesmo fenômeno é abordado diferentemente.



2.2 Compreendendo a criatividade na esfera organizacional

Na área das organizações, as pesquisas são bem mais recentes e escassas. As existentes tentam enquadrar, na área organizacional, os resultados das investigações nas áreas das artes, psicologia, educação e história da ciência.

Sobre esse aspecto, Bruno-Faria destaca as investigações de Ford e Gioia (1995) sobre o impacto que o fato causa aos estudiosos da criatividade: “as pesquisas tendem a extrapolar os achados desses campos para o domínio organizacional, sem a devida percepção de que se trata de processos e resultados fundamentalmente diferentes” (Bruno-Faria, 1996, p. 05). A autora, ao analisar as pesquisas sobre criatividade que enfocam o contexto das organizações, baseia-se em Geis (1988), destacando três grandes áreas: *i*) características das pessoas altamente criativas; *ii*) habilidades cognitivas do pensamento criativo, e; *iii*) ambiente social favorável ou inibidor à expressão da criatividade.

O conceito de criatividade nas organizações a que Bruno-Faria (2003) chegou, a partir de sua análise, é apresentado a seguir:

Criatividade é a geração de ideias, processos, produtos e/ou serviços novos (para aquele indivíduo/grupo ou naquele contexto) que possam produzir alguma contribuição valiosa para a organização e/ou para o bem estar das pessoas que trabalham naquele contexto e que possuam elementos essenciais à sua implementação (Bruno-Faria, 2003, p.117).

De acordo com Alencar (1996), o interesse pela criatividade por parte das organizações se deve principalmente à necessidade de sobrevivência e expansão, de modo que as organizações buscam diversificar produtos, antecipar demandas de mercado, recrutar e reter talentos e melhorar a qualidade de seus bens e serviços. E para tudo isso, a autora acredita que o uso da criatividade é essencial.

A criatividade organizacional tem sido definida como "a criação de um valioso, útil e novo produto, serviço, ideia, procedimento ou processo por indivíduos trabalhando juntos em um sistema social complexo" (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993, p. 293).

Por outro lado, Caulkins (2001) defende que a criatividade nas questões empresariais está relacionada a novas formas de solução de problemas, envolvendo a combinação de ideias de diferentes áreas de conhecimento, com probabilidade de saltos de intuição. Para o autor, a criatividade está relacionada à agregação de valor às ideias, à invenção de produtos, à inovação, entre outros. O autor afirma que a adequação destas ideias aos objetivos propostos é que diferencia a criatividade da divagação - tão temida no meio empresarial quando se fala em intuição e imaginação.

Kao (1997), também assume uma noção de criatividade intrinsecamente associada à noção de criação de valor:

Para os gerentes, o cuidado e a promoção da criatividade não são mais apenas uma opção: é uma exigência no currículo. Nos dias atuais, as mentes de pessoas altamente capacitadas são o que realmente distingue uma organização da outra. Mas, mentes apenas, mesmo que abundantes de ideias, nada significam sem processos especificamente desenhados para traduzir essas ideias inovadoras em produtos e serviços de maior valor agregado (Kao, 1997, p. 13).

Wechsler (1993) afirma que para entender a criatividade dentro de uma organização, quatro elementos da estrutura organizacional devem ser analisados: *(i)* a **estrutura**, ou seja, a forma como a organização é constituída, o seu tamanho, sua especialização e sua forma de administrar; *(ii)* os **funcionários**, ou o elemento humano na organização, que participa com



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

seus valores, seus objetivos e motivações, atuando em papéis diversos, exercendo liderança ou não sobre outros indivíduos da mesma organização; (iii) o **ambiente** da empresa, que também pode ser chamado de clima organizacional e como foi visto engloba a postura da empresa em relação à criatividade, os relacionamentos, as responsabilidades, as recompensas, as diferenças, a estabilidade do emprego, entre outros; e (iv) a **informação**, vista como um elemento muito importante em qualquer mudança que se queira realizar dentro de uma organização, pois os meios de comunicação devem estar sempre abertos ao diálogo para que se possa discutir a respeito de novas ideias, novas opiniões, fazendo o fluxo de informação ser dinâmico.

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, bem como a disponibilidade de recursos (por exemplo, tecnologia de tempo, informações, pessoas criativas); 4) o comportamento que estimula à inovação, que consiste em resposta ao fracasso, a geração de ideias, o espírito de aprendizado contínuo, a tomada de risco, a competitividade, o apoio para a mudança, e gestão de conflitos; e 5) a comunicação aberta.

2.3 Desenvolvendo a criatividade na organização

Uma proposta de abordagem sistêmica para o desenvolvimento da criatividade é apresentada por Martinez (2000). Essa autora afirma 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 existe a criatividade individual e grupal e, por isso, o segundo nível também precisa ser observado, especialmente no momento atual, no qual 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 à organização como um todo e englobam aspectos como a estrutura, cultura e clima organizacional. Um ponto a ser destacado é que cabe ao gestor avaliar os três níveis e definir como trabalhar em sua organização. Além disso, “podem ser definidas e projetadas ações parciais, em função das necessidades mais prementes da organização, sem perder de vista, entretanto, o lugar que ocupam numa posição mais estratégica” (Martinez, 2000, p. 78).

Pode-se notar que a criatividade em equipe é um tema a ser explorado na área organizacional no tocante à produção criativa, uma vez que para Bruno-Faria et al (2008), o trabalho em equipe constitui-se, atualmente, em uma prática comum nesse contexto.

As equipes, segundo Predebon (1997, p.194), atualmente se tornaram "as células do trabalho na empresa". As equipes competentes e motivadas constituem, segundo o autor, um dos fatores básicos para a difusão da criatividade na empresa. O autor enumera alguns elementos que devem estar presentes para um grupo ser criativo, tais como: a ideia de que todos perdem ou ganham juntos; respeito mútuo, encorajamento recíproco, motivação e ter a inovação como meta; harmonia na diversidade e que se deve explorar a quantidade de ideias para se alcançar a qualidade.

O entendimento sobre a participação da equipe na difusão da criatividade também é compartilhado por Parolin e Antunes (2002), sendo que cabe aos líderes formais o desenvolvimento de novas habilidades interpessoais com a finalidade de estimular o



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

trabalhador e as equipes para que expressem a criatividade a partir do comprometimento com resultados.

Outro modelo útil para compreender a natureza da criatividade organizacional, foi oferecido por Puccio, Murdock, e Mance (2007). Denominado modelo de mudança criativa, utiliza uma abordagem de sistemas, fornecendo uma estrutura útil para analisar os conjuntos de variáveis relacionadas à criatividade organizacional. Relacionando este modelo para as organizações, a inovação vem como o resultado da interação entre pessoas, os processos em que se envolvem, e o ambiente em que trabalham. Neste modelo a pessoa refere-se ao indivíduo: suas habilidades, formação, experiência, personalidade, conhecimento, motivação, e assim por diante. O processo refere-se às etapas de pensamento das pessoas se envolverem quando se trabalha sozinho ou com outros para enfrentar impasses criativamente e oportunidades no trabalho. E o ambiente diz respeito tanto ao cenário físico e quanto psicológico em que uma pessoa trabalha.

2.4 Estímulos e barreiras ao processo criativo organizacional

Os estímulos e as barreiras à criatividade constituem um dos temas mais frequentes na literatura sobre criatividade organizacional. Esse interesse parece se vincular à ideia de que a criatividade contribuiria substancialmente para a inovação, efetividade e sobrevivência das organizações, conforme citado anteriormente. Entretanto, reconhece-se que o potencial criativo da organização repousa na mente dos seus membros. Assim, a expressão da criatividade organizacional estaria sujeita a uma complexa relação, na qual interagem os indivíduos, os grupos e o respectivo contexto de trabalho (Mumford *et al.*, 2012).

Nessa relação, atitudes e comportamentos individuais influenciam o contexto organizacional e são influenciados por ele. Portanto, estudar como e quais elementos do contexto organizacional estimulam ou inibem a manifestação da criatividade possibilitaria aos teóricos ampliar sua compreensão acerca da ocorrência do fenômeno criativo nesse domínio específico. Na prática, implicaria a possibilidade de oferecer às organizações subsídios para que possam intervir no ambiente de trabalho com o objetivo de incrementar seus níveis de criatividade (Alencar, 2005; Amabile, 1997; Andriopoulos, 2001; Choi *et al.*, 2009; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004; Veiga, 2010).

Kaufman e Sternberg (2010) identificaram, como sinteticamente apresentados no Quadro 2, os seguintes estímulos e barreiras à manifestação de comportamentos criativos.

Quadro 2: Comparação das dimensões consideradas importantes para o ambiente criativo

Estímulos	Barreiras
Desafios; apoio dos colegas; liberdade e autonomia; estrutura organizacional; suporte organização; ambiente físico; salários e benefícios; o apoio do chefe; recursos tecnológicos e materiais; treinamento.	Características do chefe; falta de equipamentos, outros materiais e recursos; falta de treinamento; cultura da organização; estrutura organizacional; relações pessoais; ambiente físico, político e administrativo; influências; salários e benefícios; características da tarefa; volume de tarefas.

Fonte: Adaptado de Kaufman e Sternberg (2010).

Alencar (1996) apresenta uma classificação das barreiras à criatividade em cinco categorias: estruturais; sociais e políticas; processuais; de recursos; e individuais e atitudinais. As características de um ambiente que favorecem a criatividade incluem práticas de valorização das pessoas e de promoção de condições para que cada trabalhador procure dar o melhor de si. Para que os trabalhadores produzam ideias criativas, é fundamental que tenham autonomia, que percebam que a organização está aberta a novas ideias e a aceitar possíveis mudanças que sejam benéficas (Alencar, 1996).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Outro estudo de Alencar (2005, p. 93) argumenta que "vários são os fatores que têm influência no reconhecimento, mobilização e uso do talento criativo nas organizações". Em diversos levantamentos com profissionais, a autora constatou que os fatores que mais inibiriam a criatividade seriam: intransigência e autoritarismo, protecionismo e paternalismo, falta de integração entre os setores, falta de apoio para colocar novas ideias em ação e falta de estímulos aos funcionários. Entretanto, a criatividade seria potencializada em organizações cuja cultura reconhecesse o potencial ilimitado dos seus recursos humanos, cultivasse a harmonia do grupo, estabelecesse expectativas apropriadas, tolerasse as diferenças e reconhecesse os esforços individuais.

Quando se analisam as duas pesquisas relacionadas, é possível vislumbrar que os fatores identificados remetem, em grande parte, ao estilo de funcionamento da organização que reflete seus pressupostos, crenças, valores e práticas característicos. Dessa forma, ratificando as ideias de Martins e Terblanche (2003), nota-se que a cultura organizacional constitui o elemento subjacente, o qual atribui aos fatores do contexto de trabalho os predicativos que determinam a direção do impacto (positivo ou negativo) que esses exercerão na manifestação da criatividade.

Bruno-Faria (2003) realizou uma abrangente revisão de literatura sobre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional, apresentou definições para cada um desses conceitos e propôs um modelo teórico que apresenta relações entre esses conceitos, em uma forma cíclica de ocorrência dos fenômenos. A inovação decorre da implementação de ideias criativas, segundo a autora, originárias de indivíduos e grupos na organização, assim como pode ser proveniente da criatividade (ideias, produtos, serviços, tecnologias) originária de fatores externos à organização, que quando implementados acarretam em inovação naquela realidade.

Esse entendimento é corroborado por Petrini (1998, p. 21), quando menciona que o que "costuma faltar não é criatividade no sentido de criação de ideias, mas a inovação no sentido de produção de ações." O que pode caracterizar a baixa inovação nas organizações (Petrini, 1998). Benedetti e Carvalho (2006), com a finalidade de identificar a dinâmica da inovação nas organizações, constataram que o líder tanto pode estimular como inibir a criatividade das pessoas, o que impacta no processo de inovação, evidenciando, portanto, a relação entre os fenômenos da inovação e da criatividade.

Em síntese, Bruno-Faria (2003, p. 136) teve como proposta principal discutir relações entre os conceitos e ressaltar a "importância da criatividade de indivíduos e grupos nas organizações como fonte propulsora de inovação e mudança organizacional", sendo essa conclusão apontada, também, por Pinheiro e Pinheiro (2006). E, finalmente, deve-se ressaltar que na literatura, existem sugestões para o estabelecimento de um clima criativo nas organizações que, condensadas e adaptadas, são resumidas no Quadro 3.

Quadro 3: Sugestões para o estabelecimento de um clima criativo nas organizações

Fundamentos
Não rejeitar logo de início, qualquer ideia dada. Escutar e analisar detalhadamente os prós e os contras e, mesmo que a ideia não seja tão boa, passar isto com cuidado ao seu autor para não inibi-lo a dar novas contribuições.
Respeitar necessidades individuais e encorajar projetos de iniciativa pessoal
Permitir e valorizar o sucesso individual ou da equipe.
Ser flexível. Permitir sugestões, contribuições e alterações positivas em seu trabalho.
Criar um espírito de equipe e de confiança mútua. Todos devem estar "remando" para o mesmo lado.
Dar suporte e reforço positivo às ideias não usuais.
Lançar desafios. "Pagar para ver". Estimular o uso da intuição e da imaginação.
Aproveitar ideias e interesses pessoais sempre que possível.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Fundamentos
Partilhar suas ideias com a equipe e levá-las adiante.
Estar certo de que a criatividade ocorre em todas as áreas da atividade humana.
Criar um clima de confiança, agradável, de segurança e de bom humor.
Permitir que as pessoas encontrem sua própria solução para os problemas.
Não exercer controles excessivos sobre as atividades que são desenvolvidas.
Cuidado com as críticas. Ser sutil ao comentar qualquer ideia.
Parabenizar e demonstrar surpresa com ideias e soluções criativas
Deixar suas ideias fluírem. Não ter medo de inovar ou de pensar em algo diferente.

Fonte: Adaptado de Velloso Filho (1999).

A seguir, é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada para a realização deste estudo.

3 Metodologia

Este estudo é de natureza exploratória descritiva (Malhotra, 2006). Considerando que o objetivo deste estudo consiste em identificar os estímulos e as barreiras à manifestação do processo criativo percebidos pelos colaboradores de uma Associação de Profissionais Médicos, optou-se por um levantamento tipo *survey* (Martins, Theóphilo, 2009). A APM - nome adotado para garantir o anonimato da organização - é uma associação científica e cultural de médicos especialistas, de natureza privada sem finalidade lucrativa. Desenvolve suas atividades no setor de serviços realizando diversas atividades de caráter científico, social e institucional, por meio de parcerias públicas, privadas e com outras associações.

Uma revisão da literatura nacional revelou que existem três escalas que avaliam características organizacionais que favorecem a criatividade (Bruno-Faria & Alencar, 1998; Parolin & Antunes, 2002; Crespo, 2004), sendo que destas apenas as duas primeiras passaram por uma validação estatística. Neste trabalho, optou-se por adotar a escala de Bruno-Faria e Alencar (1998) que desenvolveram o ICCAT – Indicadores de Condições para Criar em Ambiente de Trabalho. As autoras definiram os fatores do constructo, elaboraram os itens, realizaram a análise semântica e a análise dos juízes. Para a validação da escala foi utilizada uma amostra de conveniência de 933 trabalhadores de um banco público. A confiabilidade das escalas variou de 0,68 a 0,86. Com base na análise fatorial foram encontrados oito fatores que são estímulos e quatro como barreiras à criatividade nas organizações (Bruno-Faria e Alencar, 1998).

O questionário estruturado para coleta de dados (Marthins & Theóphilo, 2009), adaptado de Bruno-Faria e Alencar (1998), foi composto de duas partes com 55 itens (Quadro 4); cinco questões que identificavam o perfil dos respondentes (parte A), e 50 afirmações (parte B) às quais os respondentes deveriam assinalar a resposta que mais se aproximava de seu caso, com base em uma escala do tipo Likert (Martins & Theóphilo, 2009). Os pontos de escala escolhidos foram: (1) nunca; (2) raramente; (3) ocasionalmente; (4) frequentemente; e (5) sempre. A cada ponto de escala corresponde uma pontuação a ser utilizada para fins de análise dos resultados.

O questionário foi aplicado no período de 21 a 25 de abril de 2014, junto a 15 colaboradores da APM, do total de 17, entre eles, celetistas, cooperados e terceirizados. Os dois colaboradores faltantes não apresentaram disponibilidade para participar da pesquisa. Para os colaboradores que realizam suas atividades na sede, adotou-se a aplicação do questionário na forma impressa, e aos colaboradores externos na forma digital.

Para fins de tabulação, análise dos dados e apresentação dos resultados foi utilizado o módulo estatístico do software Sphinx Léxica®, versão 5.1.0.8.



Quadro 4: Fatores que são estímulos e barreiras à criatividade nas organizações

Parte A: perfil dos respondentes	
Sexo, faixa etária, grau de escolaridade, tempo de empresa, cargo de direção ou chefia.	Questões 1 a 5.
Parte B: Estímulos à criatividade	
Fatores	Questões
Ambiente físico adequado	15 e 30.
Clima favorável entre os colegas	8, 12, 21, 28, 33 e 40.
Incentivo a novas ideias	1, 2 e 4.
Liberdade e autonomia de ação	16, 18, 24, 44, 45 e 50.
Atividades desafiantes	5, 7, 13, 26 e 49.
Salários e benefícios adequados	9 e 36.
Ações da chefia e da organização em apoio a ideias novas	3, 11, 27, 37, 38, 41 e 48.
Disponibilidade de recursos	20, 29, 34 e 39.
Parte B: Barreiras à criatividade	
Fatores	Questões
Bloqueio a ideias novas	6, 10 e 46.
Excesso de serviço e escassez de tempo	14, 22, 23, 25, 35 e 43.
Resistência a ideias novas	17, 32 e 42.
Problemas organizacionais	19, 31 e 47.

Fonte: Adaptado de Bruno-Faria e Alencar (1998).

A próxima seção analisa a percepção dos colaboradores quanto à manifestação do processo criativo na organização estudada.

4 Análise dos Resultados

Nesta seção, são apresentados os resultados da análise de como os estímulos e as barreiras à criatividade são percebidos pelos 15 colaboradores na APM estudada. A análise também seguiu os fatores considerados como estímulos ou barreiras propostos por Bruno-Faria e Alencar (1998).

Em termos de perfil pessoal dos colaboradores participantes do estudo, que contou com 5 questões, observou-se que 10 dos 15 respondentes são do sexo feminino e que 5 são do masculino, com idade predominante entre 46 a 60 anos para 7 dos 15 colaboradores. Com relação ao grau de escolaridade, constatou-se que 5 dos respondentes possuem nível superior completo e 4 possuem pós-graduação. Referente ao tempo de trabalho na APM 5 colaboradores está na faixa de 10 a 15 anos e 3 acima de 15 anos. Com relação a exercer cargo de direção ou chefia 11 não exercem.

A seguir, serão apresentados os resultados da percepção dos respondentes quanto aos estímulos e às barreiras na manifestação da criatividade na organização estudada. As respostas das 50 afirmativas foram avaliadas por meio da escala Likert (escore de 1 a 5), com 1 indicando nunca e 5 sempre.

4.1 Estímulos à Criatividade

Para identificar os estímulos à criatividade na percepção dos colaboradores, os fatores “ambiente físico adequado, clima favorável entre os colegas, incentivo a novas ideias, liberdade e autonomia de ação, atividades desafiantes, salários e benefícios adequados, ações da chefia e da organização em apoio a ideias novas, e disponibilidade de recursos”, foram analisados na APM estudada. Cada respondente deveria assinalar, no seu entendimento, o grau de importância para cada questão, uma das 35 afirmativas apresentada no questionário.

A frequência dos resultados é apresentada na Tabela 1, sendo marcada na cor azul, a maior frequência associada a cada afirmativa e, na cor vermelha, as alternativas que



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

apresentaram menor frequência de respostas. Em seguida, serão relacionados os resultados que se destacaram na escala.

Tabela 1: Estímulos à criatividade na percepção dos colaboradores

Estímulos à criatividade nas organizações	Nº de afirmativas/ estímulo	Pontuação					Pontuação Obtida	Pontuação Máxima
		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre		
Ambiente físico adequado	2	0	2	6	28	100	136	150
Clima favorável entre os colegas	6	12	64	102	36	15	229	450
Incentivo a novas ideias	3	12	16	42	16	35	121	225
Liberdade e autonomia de ação	6	7	24	66	76	150	323	450
Atividades desafiantes	5	2	12	51	92	135	292	375
Salários e benefícios adequados	2	4	6	24	40	25	99	150
Ações da chefia e da organização em apoio a ideias novas	7	34	72	87	20	5	218	525
Disponibilidade de recursos	4	3	6	33	84	110	236	300

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se que para o fator “ambiente físico adequado” (espaço físico para as pessoas, espaço para material de trabalho, iluminação, mobiliário, silêncio; temperatura adequada), se destacou com a frequência de 128 pontos dos 150 possíveis nas escalas ‘frequentemente’ e ‘sempre’ e nenhuma pontuação para ‘nunca’. Porém, o fator “clima favorável entre os colegas” (aceitação dos colegas, relacionamento interpessoal favorável e estimulante a ideias novas, reuniões com trocas de experiências, diálogo e confiança entre as pessoas, espaço para descontração e alegria), teve uma frequência para ‘às vezes’ de 102 pontos do total de 450 possíveis. Para o fator “incentivo a novas ideias” (valorização da iniciativa, maior poder de decisão na área de atuação, participação nos processos de tomada de decisão e na solução de problemas, capacitação e treinamento dos funcionários, capacitando-os para o trabalho e preparando-os para a abertura a inovações), foi considerado ‘frequentemente’ e ‘sempre’ com 51 pontos da pontuação máxima de 225.

No fator que considera a “liberdade e autonomia de ação” (liberdade para decidir como fazer o seu trabalho, e para agir de forma diferente dos colegas e do chefe; senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho), 150 pontos foram atribuído para ‘sempre’ do montante de 450. Um pouco menos, 135 pontos para ‘sempre’, foi atribuído para o fator relacionado às “atividades desafiantes” (tarefas ou missões desafiantes que estimulam a expressão do potencial criador; considerar importante o trabalho que realiza), entre 375 possíveis. Para o fator relacionado à importância de “salários e benefícios adequados” (remuneração adequada, política de benefícios, sistema de recompensas como formas de estímulo a ideias inovadoras), apenas 40 pontos foram considerados como ‘frequente’, do total de 150.

Destaca-se uma baixa pontuação para o fator que relaciona “ações da chefia e da organização em apoio a ideias novas” (postura de receptividade, flexibilidade, aceitação, estímulo a novas ideias, respeito às opiniões divergentes dos empregados [chefia]; estímulo à criatividade, reconhecimento do trabalho criativo, mecanismo para o desenvolvimento de novas ideias, planejamento e definição de metas de trabalho, cultura voltada para a inovação [organização]). Apenas um participante (5 pontos) avaliou como ‘sempre’ e 87 pontos como ‘às vezes’, entre os 525 pontos possíveis. O último estímulo à criatividade medido por meio do fator “disponibilidade de recursos” (máquinas, equipamentos, recursos e materiais diversos que facilitem o processo de produção e implementação de novas ideias), teve a frequência de 194 pontos dos 300 possíveis nas escalas ‘frequentemente’ e ‘sempre’.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Na sequência desta análise, a Figura 2 destaca a média de pontos (linha azul) e o desvio padrão (linha vermelha) entre os fatores que estimulam a criatividade na APM estudada.

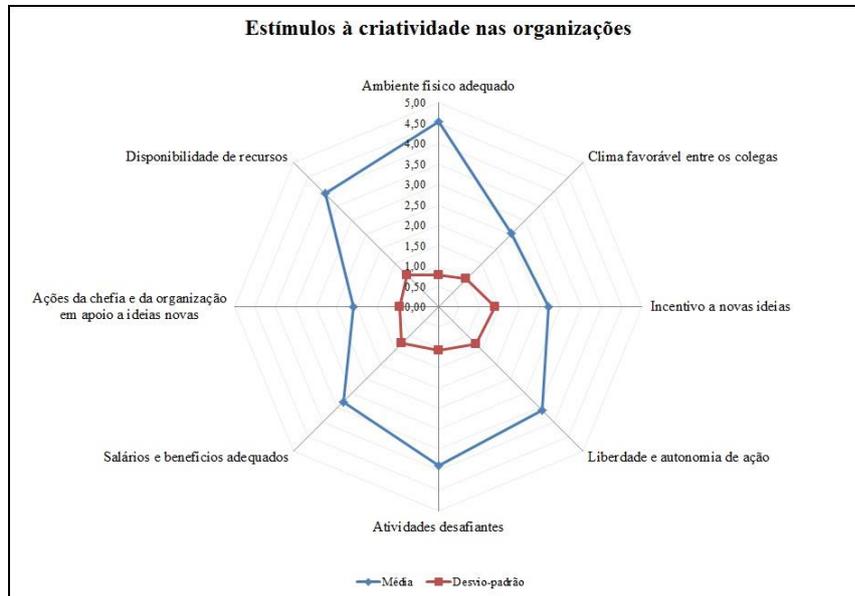


Figura 2 – Estímulos à criatividade na APM estudada

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, conclui-se que os oito fatores previstos como estímulos à manifestação da criatividade foram identificados na organização estudada, segundo a percepção de importância dos colaboradores, na seguinte ordem: “ambiente físico adequado (4,53; 0,78), disponibilidade de recursos (3,93; 1,10), atividades desafiantes (3,89; 1,07), liberdade e autonomia de ação (3,59; 1,29), salários e benefícios adequados (3,30; 1,26), incentivo a novas ideias (2,69; 1,38), clima favorável entre os colegas (2,54; 0,96), e ações da chefia e da organização em apoio a ideias novas (2,08; 0,94)”.

4.2 Barreiras à Criatividade na APM

Para identificar as barreiras à criatividade na percepção dos colaboradores, os fatores “bloqueio a ideias novas, excesso de serviço e escassez de tempo, resistência a ideias novas, e problemas organizacionais”, foram analisados na APM estudada. Cada respondente deveria assinalar, no seu entendimento, o grau de importância para cada questão uma das 15 afirmativas apresentada no questionário. A frequência dos resultados é apresentada na Tabela 2, sendo marcada na cor azul, a maior frequência associada a cada afirmativa e, na cor vermelha, as alternativas que apresentaram menor frequência de respostas. Em seguida, serão relacionados os resultados que se destacaram na escala.

Tabela 2: Barreiras à criatividade na percepção dos colaboradores

Barreiras à criatividade nas organizações	Nº de afirmativas/barreira	Pontuação					Pontuação Obtida	Pontuação Máxima
		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre		
Bloqueio a ideias novas	3	1	6	15	84	75	181	225
Excesso de serviço e escassez de tempo	6	10	32	120	80	20	262	450
Resistência a ideias novas	3	7	8	42	48	40	145	225
Problemas organizacionais	3	7	12	27	48	55	149	225

Fonte: Dados da pesquisa.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

No aspecto relativo ao fator “bloqueio a ideias novas” (dificuldade de acesso às informações, ausência ou poucos canais de comunicação que possibilitem a sua democratização na empresa; ausências ou insuficiência de treinamentos e cursos voltados para o desenvolvimento de habilidades necessárias ao desempenho pleno das funções exercidas e à expressão do potencial criador; não há liberdade para agir, tomar decisões, questionar ordens dadas, por em prática novas ideias), a frequência entre os participantes foi de 159 pontos nas escalas ‘frequentemente’ e ‘sempre’ no total de 225 pontos possíveis.

Todavia, a importância de 120 pontos foi identificada como ‘às vezes’ para o fator “excesso de serviço e escassez de tempo” (excesso de atividades, falta de funcionários, intensa pressão do tempo; tarefas repetitivas, rotineiras), para o máximo de 450 pontos. Foi considerado como ‘frequentemente’ com 48 pontos o fator que busca identificar a “resistência a ideias novas” (chefes que não ouvem os funcionários, não estabelecem metas a serem seguidas; ausência de diálogo, inexistência ou poucas atividades em grupo, falta de confiança entre as pessoas, conflitos entre colegas), seguido de 42 pontos como ‘às vezes’ para uma pontuação total de 225.

Por fim, o fator considerado como “problemas organizacionais” (características do ambiente físico desfavoráveis ao processo de criação; estrutura rígida, burocrática, autoritária, normas muito rígidas, sistema de punição severo, excesso de hierarquias, falta de diretrizes claras; ausência de recursos materiais e/ou equipamentos dificultando a execução do trabalho; baixos salários, sistema de retribuição desestimulante), teve frequência de 103 pontos nas escalas ‘frequentemente’ e ‘sempre’ no total de 225 pontos possíveis.

Na sequência desta análise, a Figura 3 destaca a média de pontos (linha azul) e desvio padrão (linha vermelha) entre os fatores considerados como barreiras à criatividade na APM estudada, conforme Tabela 2.

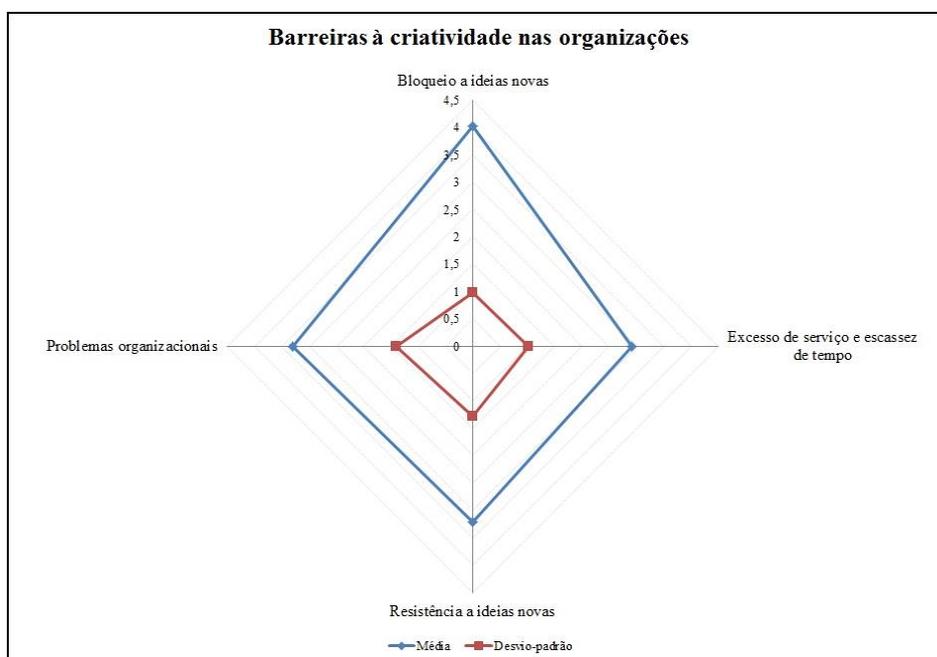


Figura 3 – Barreiras à criatividade na APM estudada

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, conclui-se que os quatro fatores previstos como barreiras à manifestação da criatividade foram identificados na organização estudada, segundo a percepção de importância dos colaboradores, na seguinte ordem: “bloqueio a ideias novas (4,02; 0,97),



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

problemas organizacionais (3,31; 1,40), resistência a ideias novas (3,22; 1,29), e excesso de serviço e escassez de tempo (2,91; 1,01)”.

5 Discussão dos Resultados

Para Kaufman e Sternberg (2010, p.166) “as organizações são projetadas para resolver os problemas da sociedade. Aquelas organizações que são mais ricas em ideias e mais imaginativas são suscetíveis de serem mais eficazes no atendimento às demandas da sociedade e mais hábeis em se adaptar às novas circunstâncias”.

Após a análise dos dados apresentados na seção anterior, observou-se que os fatores que mais inibiriam a criatividade, ligadas aos estímulos, são “incentivo a novas ideias, clima favorável entre os colegas e as ações da chefia e da organização em apoio a ideias novas”. Segundo Ostrower (1986), os processos criativos surgem dentro dos processos de trabalho, e a falta de apoio para colocar novas ideias em ação e falta de estímulos aos funcionários, poderá comprometer a criatividade organizacional. Para que os trabalhadores produzam ideias criativas, é fundamental que tenham autonomia, que percebam que a organização está aberta a novas ideias e a aceitar possíveis mudanças que sejam benéficas (Alencar, 1996; Kaufman & Sternberg (2010).

Para o “clima favorável entre os colegas”, pode-se inferir que os resultados contradiz a teoria de Kao (1997) por não haver um clima de confiança, cumplicidade e empatia no grupo; também refuta o que é preconizado por DeMasi (1999) e Kaufman e Sternberg (2010), pois não é estimulada à união do grupo e não há cooperação voltada para o alcance de soluções criativas. Como exemplo prático do que é sugerido por Kao (1997) e DeMasi (1999), cita-se a empresa 3M, por estimular a conversa interdepartamental, o auxílio mútuo, a cooperação e o compartilhamento de informações, através da adoção de equipes multidisciplinares (Kanter, Kao, & Wiersema, 1998). E, para “as ações da chefia e da organização em apoio a ideias novas”, que ratifica Alencar (2005) e Kaufman e Sternberg (2010), a falta de integração entre os setores, a falta de apoio para colocar novas ideias em ação e a falta de estímulos aos funcionários, são os principais fatores que podem inibir a criatividade. Entretanto, a criatividade seria potencializada em organizações cuja cultura reconhecesse o potencial ilimitado dos seus recursos humanos, cultivasse a harmonia do grupo, estabelecesse expectativas apropriadas, tolerasse as diferenças e reconhecesse os esforços individuais, que vão de acordo com os estudos de Alencar (2005).

Quanto aos pontos que mais confirmaram as barreiras podemos citar o “bloqueio a ideias novas” que, corroborado por Amabile (1999), indica que os objetivos deveriam ser claros, desafiadores e interessantes. Já para “problemas organizacionais” que contradiz Kao (1997) sobre o papel do ambiente organizacional na pessoa motivada ao trabalho, estarão direcionando esforços e habilidades para o alcance dos objetivos, e a gerência deve saber mobilizar condições para que isso ocorra e para reduzir os fatores impeditivos. Pelas barreiras à criatividade identificadas, as habilidades, a formação, a experiência, a personalidade, o conhecimento e as motivações dos indivíduos não são considerados pela organização, o que contradiz ao modelo de Puccio et al. (2007). Para esses autores, as organizações poderão enfrentar impasses criativos e reduzir as oportunidades no trabalho, impactando negativamente no processo de inovação. Como exemplo podemos citar o exemplo da empresa Du Pont, que está voltada para a manutenção de um ambiente que oriente e focalize a pesquisa, a exploração de ideias e a sensação de liberdade (Kanter *et al.*, 1998).

6 Considerações Finais

O objetivo deste estudo buscou identificar os estímulos e as barreiras à manifestação do processo criativo, percebidos pelos colaboradores de uma Associação de Profissionais



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Médicos. Para tanto, em primeiro, lugar apresentou-se um quadro referencial de criatividade e, na sequência, qual a sua abordagem no contexto organizacional. No entanto, não se pretendeu, à luz da pesquisa efetuada explicar, de forma definitiva, a dinâmica do construto criatividade organizacional em toda a sua extensão.

Os fatores “incentivo a novas ideias, falta de apoio para colocar novas ideias em ação e falta de estímulos aos funcionários”, considerados como estímulos, foram identificados como aqueles que inibiriam a criatividade, na organização estudada. Já os fatores que mais confirmaram as barreiras à criatividade, destacaram-se “bloqueio a ideias novas e problemas organizacionais”.

Apesar das limitações do estudo no que se refere à metodologia adotada para coleta de dados, na qual requer um maior número de participantes, buscou-se contribuir com os estudos acadêmicos ao analisar os estímulos e as barreiras à criatividade nas organizações, de modo específico, em organizações sem fins lucrativos. O questionário fechado proposto por Bruno-Faria e Alencar (1998), tornou-se a ferramenta mais aplicável ao caso estudado, considerando as particularidades e a cultura da associação médica, mesmo com um reduzido número de colaboradores.

Para estudos futuros, visando aprimorar o constructo criatividade, algumas questões norteadoras merecem investigações: Como a cultura da criatividade pode ser estabelecida na empresa de forma não reducionista do potencial criativo? Como a ética influencia na manifestação da criatividade? e; Como ocorrem os impactos, positivos ou negativos, de prêmios e bonificações para as equipes, quando utilizados como estímulo à manifestação da criatividade?

O campo da criatividade, em grande medida, é uma ciência aplicada. Como tal, os conhecimentos adquiridos através de mais de 30 anos de pesquisa em criatividade organizacional pode fazer muito para reforçar os esforços das organizações para 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 se cultivar a criatividade organizacional, que acabará por levar a maiores níveis de inovação, tanto interna como externa. A verdade é que um longo caminho ainda deve ser percorrido. Roazzi e Souza (1997) afirmam que o estudo da criatividade apresenta hoje dois desafios fundamentais: o primeiro, de estabelecer uma definição precisa e satisfatória do termo criatividade; e o segundo, de criar uma forma de medição útil e confiável.

Finalmente, encerramos as considerações sobre a criatividade nas organizações, reproduzindo o pensamento de Bonani, Diab e Flores (1997, p. 5), o qual revela toda a grandeza e *magia* que envolve o processo criativo: "Costuma-se afirmar que criar dói, que representa muito mais um processo de transpiração do que de inspiração. Criatividade é um processo árduo, de muito trabalho, de extrema dedicação e, muitas vezes, de abnegação".

Referências

- Alencar, E. M. L. S. (1996). *A gerência da criatividade*. São Paulo: Makron Books.
- _____. (2005). *A gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal nas organizações*. São Paulo: Makron Books.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, Berkeley, 40(1), 39-58.
- _____. (1999). Como não matar a criatividade. *HSM Management*. v. 12, jan-fev.
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: a literature review. *Management Decision*, Bingley, (10) 39, 834-840.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Becker, M. A.; Roazzi, A.; Madeira, M. J. P.; Arend, I.; Schneider, D.; Wainberg, L. & De-Souza, B.C. (2001). Estudo Exploratório da Conceitualização de Criatividade em Estudantes Universitários, *Psicologia Reflexão e Crítica*, (14) 3, 571-579.
- Benedetti, M. H., Carvalho, V. A. C. (2006). 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.
- Bharadwaj, S., Menon, A. (2000). Making innovation happen in organizations: Individual mechanisms, organizational creativity mechanisms or both? *Journal of Product Innovation Management*, 17, 424-434.
- Blau, J. R., Mckinley, W.. (1979). Ideas, complexity, and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 24, 200-219.
- Bonani, G., Diab, G. L. & Flores, P. E. (1997). *Por que ter um espírito criativo?* Brasília, FGV.
- Bruno-Faria, M. de F. (1996). *Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho de uma instituição bancária*. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Brasília: Universidade de Brasília, DF.
- _____. (2003). *Criatividade, inovação e mudança organizacional*. In: Lima, S. M. V. (Org.), *Mudança Organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV, cap. 3.
- Bruno-Faria, M. F.; Alencar E.S. (1996). Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. São Paulo: *Revista de Administração*. 31 (2), 50-61.
- _____. (1998). Indicadores de clima para a criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. São Paulo: *Revista de Administração*, 33 (4), 86-91.
- Bruno-Faria, M. F.; Veiga, H. M. S.; Macêdo, L.F. (2008). Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 8 (1), 142-163, jan-jun.
- Caulkins, K.W. (2001). *Criatividade nas Organizações*. Trabalho apresentado no Programa Especial de Treinamento do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Choi, J. N., Anderson, T. A., Veillette, A. (2009). Contextual inhibitors of employee creativity in organizations the insulating role of creative ability. *Group & Organization Management*, 34 (3), 330-357.
- Crespo, M. L. F. (2004). Construção de uma medida de clima criativo em organizações. *Estudos de Psicologia PUCCAMP*, 21 (2,) 91-99.
- De Masi, D. (Org.). (1999). *A emoção e a regra: os grupos criativos da Europa de 1850 a 1950*. Tradução: Elia Ferreira Edel. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Fleith, D. S.; Alencar, E. M. L. S. (2005). Escala sobre o Clima para Criatividade em Sala de Aula. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21 (1), 85-91.
- Kanter, R.; Kao, J.; Wiersema, F. (1998). *Pensamento inovador na 3M, DuPont, GE, Pfizer e Rubbermaid: acesso instantâneo às estratégias de ponta da atualidade*. Tradução: June Camargo. São Paulo: Negócios Editora.
- Kao, J. J. (1997). *A arte e a disciplina da criatividade na empresa*. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaufman, R. J., Sternberg, R. J. (2010). *The Cambridge handbook of creativity* (Cambridge handbooks in psychology). USA: Cambridge University Press.
- Kozbelt, A., Beghetto, R. A., Runco, M. A. (2010). *Theories of creativity*. The Cambridge handbook of creativity, 20-47.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada* (4th ed., p. 720). Porto Alegre: Bookman.
- Martins, E. C., Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 64-74.
- Martins, G. de A., Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2nd ed., p. 247). São Paulo: Atlas.
- Martinez, A. M. (2000). A criatividade nas organizações: o papel do líder. *Universitas Psychologia*, 1 (1), 59-78.
- Mumford, D. M., Kimberly, S. H., Robledo, I. C. (2012). *Creativity in organizations: importance and approaches*. In: MUMFORD, D. M. Handbook of organizational creativity. San Diego: Academic Press, 3-16.
- Ostrower, F. (1986). *Criatividade e processos de criação*. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Parolin, S. R. H., Antunes, E. D. (2002). A perspectiva dos líderes diante da gestão da criatividade em empresas da região metropolitana de Curitiba-Pr. In: *Anais do Encontro Anual da ANPAD*, (p. 26). Salvador: ANPAD.
- Parolin, S. R. H. (2003). A criatividade nas organizações: um estudo comparativo das abordagens sociointeracionistas de apoio à gestão empresarial. *Caderno de Pesquisa em Administração*, 10, 1.
- Parolin, S. R. H., Bosquetti, M. A., Chang-Junior, J., Albuquerque, L. G., Santos, N. L. (2007). Etapa de processo de validação de instrumento de percepção da criatividade no ambiente organizacional pela ótica dos empregados. In: *XXXI Encontro Nacional da ANPAD*. Rio de Janeiro: EnANPAD.
- Pereira, B., Mussi, C., Knabben, A. (2000). Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. *XXII Encontro Anual da ANPAD*. Foz do Iguaçu/PR.
- Petrini, M. (1998). Sistemas de informações, inteligência e criatividade. *Revista Eletrônica de Administração*, 4, 1, 1-35.
- Pinheiro, I. A., Pinheiro, R. R. (2006). Organização científica do trabalho reinventa um mercado tradicional: O Caso do Fitness. *Revista de Administração de Empresas - eletrônica*, 5, (2), 1-26.
- Predebon, J. (1997). *Criatividade: abrindo o lado inovador da mente*. São Paulo: Atlas.
- Puccio, G. J., Murdock, M. C., & Mance, M. (2007). *Creative leadership: Skills that drive change*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rickards, T. (1996). The management of innovation: Recasting the role of creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 13–27.
- Roazzi, A.; Souza, B. C., (1997). Epistemology of Cognitive Development. Em Allan Fogel, Maria C.D.P. Lyra & Jaan Valsiner, (Orgs.). Dynamics and Indeterminism in Developmental and Social Processes. Hillsdale, N.J.: *Lawrence Earlbaum*, 217-243.
- Shalley, C. E., Zhou, J., Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here. *Journal of Management*, 30 (6), 933-938.
- Veiga, H. M. S. (2010). *Comportamento pró-ativo: relações com valores organizacionais, estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e normas sociais*. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações), Universidade de Brasília, Brasília.
- Velloso Filho, F. (1999). Considerações sobre a criatividade nas organizações. Rio de Janeiro: *Revista de Administração Pública*. 77(2) 129-45.
- Wechsler, S. M. (1993). *Criatividade: descobrindo e encorajando*. Campinas, SP: Psy.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.