

## **CRIATIVIDADE NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES: UM PROBLEMA DE GESTÃO**

Ana Maria Vicente da Silva Ana Maria  
Herlane Chaves Paz Chaves Paz

**Resumo:** A criatividade passou a ser reconhecida como fenômeno gerencial e vantagem competitiva para organizações. Possui relação direta com inovação. Nesse trabalho, defende-se a criatividade é uma fase antecedente a inovação e importante para seu desenvolvimento. Contudo, a premissa central é de que a criatividade é fenômeno gerenciável dentro do contexto organizacional. Diante disso, esse ensaio teórico tem como objetivo discutir aspectos gerais da criatividade como um fenômeno gerenciável. O método utilizado é um ensaio teórico que visa a discussão de pontos que são encontrados em termos de desenvolvimento. É utilizado o modelo de gestão da criatividade organizacional de Muzzio (2019) para tomar como base. Cada ponto discutido no desenvolvimento desse ensaio apresenta discussões que culminam em resultados e conclusões analíticas para o tema em debate. Desta forma, os principais pontos do desenvolvimento são: bases e antecedentes da criatividade, gestão da criatividade e inovação. Por fim, abordagem mais recente no estudo da criatividade, a criatividade aberta e a colaboração.  
**Palavras-Chave:** criatividade, gestão da criatividade, inovação

## **CREATIVITY IN ORGANIZATIONS: A MANAGEMENT PROBLEM**

**Abstract:** Creativity has come to be recognized as a managerial phenomenon and a competitive advantage for organizations. It has a direct relationship with innovation. In this work, creativity is defended as an antecedent phase to innovation and important for its development. However, the central premise is that creativity is a manageable phenomenon within the organizational context. Therefore, this theoretical essay aims to discuss general aspects of creativity as a manageable phenomenon. The method used is a theoretical essay that aims to discuss points that are found in terms of development. Muzzio's (2019) organizational creativity management model is used as a basis. Each point discussed in the development of this essay presents discussions that culminate in results and analytical conclusions for the topic under discussion. In this way, the main points of development are: foundations and antecedents of creativity, management of creativity and innovation. Finally, a more recent approach to the study of creativity, open creativity and collaboration.

**Keywords:** creativity, creativity management, innovation

## 1. INTRODUÇÃO

O estudo da criatividade vem se intensificando ao longo dos últimos anos. A trajetória de pesquisa nessa área data de um pouco mais de 90 anos (Mejia, D'Ippolito & Kajikawa, 2021). Apesar disso, ainda existem divergências no entendimento da criatividade e abrangência de estudos, o que dificulta o aprofundamento sobre o tema.

A criatividade é estudada a partir de diversas dimensões. A Cognitiva, vista no âmbito da psicologia, considera a criatividade como uma característica dos indivíduos e suas investigações focam nas dimensões psicológicas. A abordagem organizacional do estudo da criatividade, com ênfase nas questões de gestão da criatividade para aproveitamento organizacional. A abordagem macro organizacional, estuda a criatividade como elemento que é parte de um contexto institucional e econômico mais (Mejia, D'Ippolito & Kajikawa, 2021).

O estudo da criatividade foi além da perspectiva psicológica, inicialmente explorada por Mel Rhodes em seu trabalho seminal de 1961. Um mapeamento dos principais temas abordados, sendo estes em ordem de maior adesão são apresentados a seguir: Organizational creativity and team creativity, Social-psychology of creativity, Creative industries and creative cities, Idea Generation, Neuroscience of creativity, Creative arts and art therapy, Creativity and mental illness, Expertise and productivity, Enhancing creativity, Identity and multiculturalismo, Creative destruction, e outros (Mejia *et al.*, 2021).

No âmbito da economia, a criatividade já era considerada vital para o processo de inovação e desenvolvimento de organizações e territórios. Nos estudos organizacionais percebe-se um avanço a partir do final do século XX, sendo possível encontrar amplos temas e níveis de análise (Amabile, 1997), (Mumford & Hemlin, 2017), Clima criativo (Ekvall, 1996), Perspectiva da liderança (Rickards & Moger, 2000) (Isaksen, 2018), Perceptiva da rede social (Perry-Smith & Shalley, 2003), a teoria do gestão da criatividade (Xu & Rickards, 2007), Perspectiva cultural (Erez & Nouri, 2010; Moultrie & Young, 2009) , Gestão da criatividade (Muzzio, 2017; Muzzio & Paiva Júnior, 2018) criatividade aberta (Muzzio, 2019).

As bases conceituais da criatividade organizacional são oriundas dos estudos de inovação. Apesar das divergências acerca da separação entre inovação e criatividade, defende-se neste trabalho que são coisas distintas, mas inter-relacionadas. Tanto a criatividade, quanto a inovação, são entendidas como um processo que pode ser gerenciado. A finalidade desse processo seria gerar novas maneiras de executar as ações gerenciais. A criatividade é entendida

como a fase da geração da ideia (Amabile, 1997), a inovação é a fase de implementação e execução dessa ideia (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014).

A criatividade também pode ser encontrada em diversas fases para a inovação, desde que em algum momento desse processo seja necessário a geração de ideias. Desta forma, uma fase de geração de implementação do produto, por exemplo, pode exigir dos tomadores de decisão a capacidade de gerar ideias para o lançamento desse produto, a partir disso, outro ciclo de criatividade se inicia. A relação entre criatividade e inovação é reconhecida como um continuum, isso implica que diferentes níveis de criatividade podem ser encontrados na prática gerencial. Também não fica tão evidente no processo qual o momento exato que a criatividade se encerra e começa a inovação.

Desta forma, é possível encontrar na literatura perspectivas e metodologias de criatividade e inovação. Teoria Componente da Criatividade e Inovação Organizacional; Perspectiva Interacionista da Criatividade Organizacional; Modelo de ação criativa individual; Teorizando sobre Diferenças Culturais e Criatividade; Teoria dos quatro fatores do clima de equipe para inovação; Teoria da ambidestria (Anderson *et al.*, 2014).

A gestão dessa criatividade é considerada como uma prática gerencial que pode ser analisada tanto na perspectiva do indivíduo em seu grupo, quanto do processo de liderança e/ou da cultura. Os elementos da gestão da criatividade supracitados, podem ser gerenciados com a finalidade de gerar desempenho para a organização. Apesar de serem interrelacionados, esses elementos podem ser analisados separadamente (Muzzio, 2017).

Existe uma diferença que precisa ser esclarecida no estudo da criatividade, que é a separação entre criatividade organizacional e organizações criativas. As organizações criativas são engajadas com as indústrias criativas (Caves, 2003), nessas organizações a criatividade é o principal fator para elaboração de suas atividades. No entanto, existem diversas organizações que não fazem parte desse ramo, mas que necessitam da criatividade para gerar vantagem competitiva, dessa forma a criatividade organizacional é um elemento a ser gerenciado (Bérubé & Demers, 2019).

Na gestão da criatividade também deve ser levado em consideração os ambientes, objetos e artefatos que podem fortalecer a geração de ideias. Um exemplo de ambiente que pode potencializar a criatividade são os coworkings (Muzzio, 2019), nesses espaços, tanto indivíduos quanto organizações, estão em um ambiente que possibilita a troca e construção de ideias criativas. Dentro das organizações tradicionais também podem ser encontrados diversos

elementos que potencializam a criação, como artefatos, objetos, símbolos, entre outros, (Caccamo, 2020).

O Ethos da criatividade adotado no texto é pautado em um cunho social, ou seja, uma realidade construída socialmente, ao passo que se estrutura materialmente (Godart, Seong & Phillips, 2020). Diante disso, esse ensaio teórico tem como objetivo discutir aspectos gerais da criatividade como um fenômeno gerenciável. Toma como referências os trabalhos de Muzzio, (2017,2018,2021).

A criatividade é concebida não como um elemento meramente individual, mas apesar de ser refletida no indivíduo, ela é produto de uma interação social. Com isso, mesmo a análise do ponto de vista do indivíduo, dos líderes ou da cultura (Muzzio, 2017) o ethos da criatividade ainda é o mesmo.

## **2. METODOLOGIA**

Método utilizado é um ensaio teórico. Na visão de Meneghetti (2011, p.8) esse tipo de trabalho na administração “possibilita a transgressão lógica, tão importante para o rompimento com a razão tradicional, alicerce da ciência tradicional. Os ensaístas da administração são convidados à experimentação do objeto por meio da reflexão negativa, com o princípio da não-identidade”.

Além disso, permite que o leitor participe do próprio manuscrito na medida em que está sendo lido. Isso porque o ensaio teórico permite a reflexão da subjetividade e eletividade por parte do leitor e avanço do conhecimento em determinado tema. O que não pode ser confundido com um estudo de revisão da literatura.

## **3. DESENVOLVIMENTO**

Neste item serão discutidos os aspectos gerais da criatividade. Começando com seus antecedentes históricos e conceituais. Em seguida discutida a diferença entre criatividade e inovação, assim como, a relação entre esses dois fenômenos. Por fim, abordagens mais recentes da criatividade, a criatividade aberta.

### **3.1 BASES E ANTECEDENTES DA CRIATIVIDADE**

As raízes da criatividade estão pautadas nos postulados dos filósofos clássicos. Durkheim quando trata da capacidade natural humana do poder criativo. Nos estudos de Marx podemos encontrar a criatividade fundamentalmente como um fenômeno cultural, em que está

relacionada com seus fundamentos materiais. Já Weber vê a criatividade como um fenômeno organizacional, que pode ser influenciada pela burocracia. Em suma, a criatividade para os autores clássicos, está ligada à estabilidade da mudança, o que pode ser um fato prejudicial. Tarde relaciona a criatividade com a capacidade de imitação, Latur com a teoria do ator rede, Bourdieu com a abordagem artística, Giddens relacionado com as estruturas, Adorno com a teoria crítica, entre outros (Godart *et al.*, 2020).

Todas as vertentes citadas coadunam com a perspectiva social da criatividade, que passou a ser amplamente estudada na área de gestão e negócios, isso permite que a criatividade seja aprendida e gerenciada, para usufruto das organizações. A criatividade, para estudos organizacionais, é algo inevitável, apesar de indivíduos e organizações terem a opção de não optarem pelo seu desenvolvimento (Muzzio, 2019).

A criatividade pode ser apresentada de duas formas: a primeira relacionada a criação de algo novo, a segunda com a figura moderna do artista e com a estética em geral. Assim, o fenômeno criativo está ligado aos processos de estetização social, apesar de não serem um único conceito. A criatividade é uma forma específica de estética (Godart *et al.*, 2020).

O conceito de estética desloca nossa atenção para a complexidade da sensibilidade perceptiva incorporada na conduta humana, cujo caráter multifacetado, sem dúvida, o torna particularmente relevante para a sociologia e a história cultural. Diante disso, a estética envolve os elementos a sensibilidade, a imaginação, o incompreensível, o sentimento, o gosto, a corporalidade, a criatividade, o sem propósito, o sublime, o belo. Não seria em si todos os elementos da percepção dos sentidos, ela abrange apenas aqueles atos perceptivos que são desfrutados para seu próprio bem (Reckwitz, 2020).

Outro elemento da estética é que ela é um fim em si mesma e se refere a ela mesma, a partir de uma relação de auto dinâmica. Em outras palavras, o que importa em relação à estética não é saber o resultado entre a dicotomia entre seus elementos, mas saber que ela por si só já responde seus questionamentos. Não importa se é belo ou feio, mas a estética por trás disso. A estética é um elemento construído socialmente e que reflete a percepção e as experiências das pessoas. Por operar em um espaço socialmente construído, são compartilhados objetos esteticamente, uma vez que os indivíduos se identificam e compartilham experiências (Reckwitz, 2020).

Outra conceituação de criatividade a partir de uma abordagem social a considera como

uma configuração de elementos culturais e materiais. Ela decorre de uma combinação de símbolos, ideias ou objetos, realizadas através das práticas de trabalho e de uma relação estabelecida socialmente, na medida que envolve relações de rede (Godart *et al.*, 2020).

A criatividade vem da sociedade para a sociedade e é produzida por indivíduos, grupos e organizações. Ela é estabelecida através de um consenso da sociedade, ou seja, um reconhecimento social da capacidade criativa, marcada por criar algo valioso e útil para a sociedade ou um grupo. Assim, o próprio conceito já diz, que faz parte a configuração de elementos simbólicos e culturais, por isso que determinado grupo se identifica, pois ela é construída e sua utilidade é reconhecida pelos indivíduos.

São considerados como antecedentes da criatividade a estrutura, instituições e o contexto. Estrutura está relacionada com o conceito de rede, e deriva do fato de que os fenômenos não acontecem isoladamente, ou seja, o resultado de ideias e trocas materiais que fluem através de conexões em um determinado campo. As instituições seriam os canais nos canais a criatividade é legitimada. Assim, a criatividade está enraizada na combinação de elementos que refletem indivíduos e contextos (Godart *et al.*, 2020).

No âmbito das organizações, a criatividade é vital na geração de ideias cujo objetivo é a produção de inovação. A inovação uma vez sendo lançada no mercado, espera-se que alcance vantagem competitiva para as organizações. Diante disso, a gestão dessa criatividade passa a ser vital para o sucesso das organizações, tanto das organizações da indústria criativa, quanto organizacional tradicional que se utilizam da criatividade organizacional.

### **3.2 GESTÃO DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO**

O processo de inovação inclui tanto pessoas, quanto ideias e transações. Em linhas gerais, este processo define-se como desenvolvimento e implementação de novas ideias por pessoas, em um determinado contexto e espaço de tempo. Isso pode ocorrer por meio de variedades de técnicas, produtos e processos administrativos. Este último, resulta na busca do gerenciamento de fatores que podem fortalecer ou inibir o desenvolvimento da inovação (Van de Ven, 1986).

A inovação pode ser considerada uma ferramenta determinante que tem a capacidade de proporcionar diferenciação e vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes em diferentes aspectos, seja na diminuição de custos, aumento das vendas, ganhos na qualidade e produtividade e dentre outras situações operacionais. A garantia de sobrevivência aos mercados

globalizados altamente complexos e competitivos está na maneira em que a organização planeja e direciona sua estratégia, a fim de lidar com as imensas dificuldades que um novo concorrente proporciona ao tentar aprender e dominar suas tecnologias (Tidd, Pavitt & Bessant, 2008).

O gerenciamento do processo de inovação passa pelo direcionamento de práticas de solução de problemas que são considerados intrínsecos a esse processo. São considerados problemas para o processo de inovação: Problema humano – de gerenciar a atenção; Problema processual- de administrar as ideias em boa medida; Problema estrutural- gerenciar as relações entre partes (relação o todo e a parte); Problema estratégico da liderança institucional (Van de Ven, 1986). Portanto, sendo a inovação um processo de geração de ideias que são desenvolvidas e lançadas no mercado, o fator humano é um dos principais elementos a serem gerenciados.

Como visto na introdução deste trabalho, a inovação está diretamente relacionada com a criatividade, ambas fazem parte de um continuum, sendo a criatividade a primeira etapa desse processo (Amabile, 1997). Assim como a gestão da inovação precisa ser atenuada e considerada práticas e estudo para o seu desenvolvimento, a gestão da criatividade precisa dessa atenção (Xu & Rickards, 2007).

A literatura de criatividade aborda diferentes fases do processo criativo, uma delas envolve a geração, promoção e implementação (Caniëls, De Stobbeleir & De Clippeleer, 2014). A fase de geração diz respeito a formulação da ideia por meio da identificação da oportunidade, a inspiração e o tempo de amadurecimento da ideia, são fatores influentes nesse processo. A fase de promoção da ideia diz respeito à fase posterior ao amadurecimento, nesse momento, os desenvolvedores já possuem uma certa familiaridade e segurança a respeito dessa ideia, o desafio agora é angariar recursos para conseguir legitimidade para sua implementação.

A implementação da ideia não pode ser confundida com a etapa de inovação. Aqui, seria a implementação da ideia, já criada e decidida a ser introduzida dentro da organização, ou seja, articulações, projeções, reuniões, com objetivo de traçar as primeiras ações no caminho da inovação. No entanto, não é descartado o fato de que em um dado momento essa fase é imbricada com o processo de inovação, sendo este, a execução propriamente dita do que foi criado.

A preocupação com a gestão criativa no âmbito das organizações é um fenômeno recente. Ao fazer uma análise longitudinal da gestão organizacional a partir dos estudos dos meios de produção, observa-se que em meio a um modo de produção fordista, a criatividade era um fator negligenciado. Foi possível identificar uma aproximação em relação à preocupação

com a criatividade a partir do Toyotismo. No entanto, só a partir do Século XXI, que se intensificam as preocupações com a criatividade nas organizações, devido aos esforços globais na disseminação do conhecimento integrado de teorias e práticas criativas. São considerados princípios da gestão criativa a Universalidade, Desenvolvimento e o Ambiental (Xu & Rickards, 2007).

Esses princípios são norteadores da gestão da criatividade independente do nível de análise, ou seja, tanto no nível individual, em grupo ou organizacional.

### **3.3 MODELO DE GESTÃO DA CRIATIVIDADE DE MUZZIO (2019)**

#### **3.3.2 *Indivíduo***

A análise da criatividade a partir da perspectiva do indivíduo diz respeito tanto a algumas características pessoais, quanto de elementos dessa característica que foram construídos a partir de uma interação do indivíduo em seu meio/grupo. Cabe destacar que, a análise do indivíduo na perspectiva da criatividade não desconsidera seu ethos social, pois considera o indivíduo inserido no seu grupo e contexto social.

Uma das teorias que buscam explicar a criatividade individual é a Teoria Componencial. Nas primeiras abordagens dessa teoria era predominante a ideia de que as pessoas seriam mais criativas através da motivação intrínseca. Nessa linha de pensamento, a criatividade residiria, quase que unanimemente, de aspectos na própria personalidade dos indivíduos. A motivação e prazer para o trabalho seriam os fatores determinantes da criatividade (Amabile, 1997).

Três são os componentes principais para a criatividade, a experiência, habilidade de pensamento criativo e motivação intrínseca. O principal argumento da teoria é que, em um ambiente de trabalho, a criatividade é mais provável de acontecer quando as habilidades das pessoas se sobressaem aos seus principais interesses implícitos, paixões e desejos. Além disso, a potencialização dos três componentes também é um indicador para o aumento da criatividade (Amabile, 1997).

Nessa perspectiva, é defendido que todo indivíduo, em maior ou menor grau, e com capacidades normais, podem ser criativos em seu ambiente de trabalho. Esse ambiente social influencia a criatividade e todos os três componentes individuais. Apesar disso, o impacto na motivação da tarefa é imediato (Amabile, 1997). Essa visão da criatividade unicamente individual foi revista pelos autores seminais (citar pelo menos dois autores seminais). Uma nova abordagem da Teoria Componencial a considera como dinâmica. O principal argumento da

Teoria Componencial Dinâmica é que a visão anterior de criatividade individual era simplista, e não reconhecia o papel da criatividade grupal.

Os fatores motivacionais extrínsecos, antes negligenciados, foram considerados influenciadores da criatividade. Entende-se por fatores motivacionais extrínsecos às pressões como prazos ou motivadores positivos, como incentivos e reconhecimento. A visão de que o ambiente social influencia a criatividade em todos os níveis de liderança e gestão, permanece. Mas, também se reconhece no modelo revisitado que, esse ambiente é um sistema aberto sob fortes influências sociais, econômicas, culturais e outras influências externas à organização (Amabile & Pratt, 2016).

Diante disso, é possível identificar no modelo revisitado uma melhor definição do que seria inovação organizacional e criatividade individual. Portanto, é visto uma ênfase tanto nos fatores extrínsecos, mas também do contexto e da inovação organizacional. Influenciados por autores de uma perspectiva sociológica do estudo da criatividade, dentre eles o Drazin, Glynn e Kazaniian (1999) que faz uma análise multinível da criatividade, o modelo foi revisado. Com isso, foi identificado uma perspectiva de análise antes voltada para psicologia, mas, agora para uma análise psicossocial, com ênfase no contexto social que a organização está inserida. E também as diversas relações organizacionais, em diversos níveis de gestão.

Isso nos permite aproximar as análises da criatividade para uma perspectiva da construção social. Desta forma, além de influências sociais, econômicas, culturais internas às organizações, essas mesmas influências podem vir de forças externas, a partir de um nível extra organizacional.

Além disso, no modelo revisitado, todos os componentes da criatividade precisam acontecer, eles são interdependentes e multiplicadores para geração da inovação. Como já dito, nesse modelo é destacado de forma diferenciada a inovação organizacional, a partir de um cruzamento com a criatividade individual. No modelo de Amabile (1997) a criatividade era vista como o primeiro estágio da inovação. Após a revisão, a criatividade passa a integrar o processo de inovação no estágio terceiro. É reconhecido com mais ênfase que antes do estágio de geração de ideias é preciso movimentos dentro da organização como forma de preparar o ambiente para o processo de criatividade.

Os estágios de inovação organizacional do modelo revisitado são: estágio 1- identificação da meta a ser alcançada ou do problema a ser resolvido; estágio 2- preparação para um processo bem-sucedido; estágio 3- geração de possibilidades; estágio 4- avaliar

possibilidades; estágio 5- envolve e é chamado de avaliação de resultados. Os estágios do processo criativo podem ser identificados nos mesmos termos, do estágio da inovação organizacional. Mas, defende-se que os componentes são fatores multiplicativos, influenciando ambos os processos. Desta forma, a criatividade passou a ser vista como parte do meio do processo de inovação organizacional, não mais como parte inicial (Amabile & Pratt, 2016).

Para além das contribuições da Teoria Componencial, o estudo da criatividade individual é abordado por diversos outros autores. Essa análise permite identificar fatores individuais que podem contribuir com criatividade. Um estudo sobre os tipos de personalidade (Caniëls *et al.*, 2014) é um exemplo. Foi identificado que a personalidade introvertida pode estar relacionada com a fase de geração de ideias por parte dos indivíduos. A personalidade extrovertida pode ser importante na fase de legitimação dessa ideia dentro da organização.

As competências individuais que podem contribuir no processo criativo são outro ponto a ser abordado no estudo da criatividade individual. Por exemplo, competências profissionais, competências metodológicas e competências pessoais-sociais (Mietzner & Kamprath, 2013).

No entanto, esses elementos da análise individual dizem respeito a como o indivíduo reage diante de seu grupo. Isso foi identificado na revisita da teoria componencial. A análise do grupo, na visão de alguns autores (Muzzio, 2017; Rickards & Moger, 2000) está ligada ao processo de liderança e em como os indivíduos reagem aos diversos estilos.

### 3.3.2 Liderança

O desempenho criativo das equipes está relacionado com o aprimoramento de intervenções de liderança (Rickards & Moger, 2000). Desta forma, para o desenvolvimento e aprimoramento da criatividade organizacional, a presença de líderes motivadores da criatividade tem impacto direto no desempenho final. A relação se daria por uma retroalimentação de elementos da liderança facilitadora, da criatividade, de resultados da criatividade, e oriundos das ações individuais e grupais. Nesse processo, o desenvolvimento das equipes é uma dimensão a ser gerenciada.

De acordo com Rickards e Moger (2000), as equipes se deparam com algumas restrições, que se tornam barreiras para seu desenvolvimento. Essas restrições podem ser de natureza externa, como as influências do ambiente, quanto internas e construídas socialmente.

A liderança está ligada ao clima criativo da organização. Nessa perspectiva, elementos do clima organizacional, tanto positivos quanto negativos, podem influenciar o

desenvolvimento de equipes. Isso porque, os líderes são os principais responsáveis pelo gerenciamento do clima organizacional.

Elementos do clima organizacional podem afetar o desenvolvimento da criatividade. Com isso, o comportamento da liderança, cultura organizacional, gestão e práticas, sistemas políticos e procedimentos, características das equipes e necessidades individuais podem interferir tanto no nível individual, quanto grupal ou organizacional (Ekvall, 1996; Isaksen, 2018).

Nessa perspectiva, Isaksen (2018) argumenta que para análise organizacional, o clima seria mais propício para achar resultados relativos à influência dos líderes, do que a cultura organizacional. Isso se justifica pelo fato de que, o autor define clima como padrões recorrentes e observáveis, em que é propício para esforços deliberados de mudança. Já a cultura, reflete os fundamentos da organização, sendo assim, menos passível de mudanças e considerada como um antecedente do clima.

Essa provável flexibilidade do clima organizacional expressa por Isaksen (2018) é uma visão de que os líderes possuem maior influência no clima, já que este tem caráter conjuntural. Já Ekvall (1996) defende que o clima existe independente da percepção dos líderes, por se tratar de um atributo da organização. Apesar disso, o autor não descarta sua visão de que os elementos do clima influenciam na criatividade e também precisam ser gerenciados.

Essa relação do clima e cultura no estudo da criatividade organizacional apresenta contradições de definições e de cunho ontológico. Mas, o que se defende é que esses elementos influenciam, de uma forma ou de outra, a criatividade organizacional, e devem ser levados em consideração no seu gerenciamento.

### **3.3.3 Cultura**

O termo clima criativo foi cunhado por Ekvall (1996) e foi definido como elemento da cultura organizacional e se manifesta na produção criativa dos indivíduos. Para o autor, como já mencionado, o clima se diferencia de cultura, podendo ser uma manifestação desta. Ademais, é tido como uma propriedade objetiva da organização.

São elementos do clima criativo: a hora ideal de tomar decisões, o ato de assumir riscos, a atmosfera favorável ao desafio, a liberdade, suporte ideal para geração de ideias, debates, humor e brincadeiras, confiança e abertura, dinamismo e vivacidade, e por último e de caráter

negativo, os conflitos (Ekvall, 1996). Esses elementos do clima criativo possuem relação direta com o nível anterior, na medida em que, são os líderes por seu gerenciamento

Existem visões em que o clima é oriundo de uma percepção comum, resultado da interação entre indivíduos e grupos (Amabile, 1997). Nessa visão, o clima está mais suscetível às influências da liderança e contextuais.

Já a cultura organizacional é conceituada como um conjunto de valores, crenças, história e tradições que refletem os fundamentos mais profundos das organizações (Isaksen, 2018). Sem adentrar na literatura tradicional de cultura, o que cabe destacar no estudo da criatividade, é o quanto uma organização alimenta uma cultura favorável ao trabalho criativo.

A organização pode possuir uma cultura de encorajamento da criatividade, na medida em que a estimula através de justas recompensas, reconhecimento do trabalho criativo, visão compartilhada, fluxo ativo de ideias. Em contrapartida, pode assumir uma postura de desencorajamento, através de políticas inadequadas, duras críticas às novas ideias, concorrência destrutiva, ênfase no status quo, entre outros (Amabile, 1997).

De modo geral, a cultura da organização, que possui elementos facilitadores da criatividade, tende a produzir melhores resultados criativos. Para além da natureza, se o grau de intensidade dessa cultura for forte, maiores serão os resultados esperados.

Para além da criatividade organizacional, Amabile e Pratt (2016) reconhecem que a cultura do ambiente externo influencia as práticas organizacionais em direção a criatividade, além de aspectos políticos, sociais e econômicos. Isso porque, a cultura de um contexto extra organizacional, influencia o comportamento dos indivíduos e das práticas gerenciais.

A esse respeito, Erez e Nouri (2010, p. 2) fizeram a seguinte indagação “se o desejo de ser criativo é universal, todas as culturas são criativas da mesma maneira, ou é possível que diferentes culturas deem atenção diferente à novidade versus a utilidade e adequação da criatividade ?” Como é possível identificar, os autores dividem os elementos da criatividade em utilidade e novidade da ideia. Portanto, os autores chegaram à conclusão que os diferentes contextos sociais e culturais influenciam na criação de ideias mais inovadoras ou de caráter de utilidade.

Culturas individualistas, com menor distância do poder e menor aversão à incerteza, tendem a produzir ideias inovadoras. Por outro lado, culturas coletivistas, que possuem maior distância de poder e maior aversão à incerteza, têm a produzir ideias com maior adequação à utilidade (Erez & Nouri, 2010). Esses elementos extra organizacionais influenciam na cultura

organizacional, ao passo que, cada organização reage de forma diferente a esses elementos. Portanto, saber aproveitar os fatores extra organizacionais pode contribuir para o melhor aproveitamento de recursos e capacidades internas. O intercâmbio de conhecimento por meio da colaboração entre os indivíduos de diversas organizações, pode facilitar o processo de geração de ideias. Em outras palavras, a criatividade aberta, termo cunhado por (Muzzio, 2019).

### **3.4 CRIATIVIDADE ABERTA E A COLABORAÇÃO**

Criatividade aberta ocorre em contextos físicos ou virtuais, por meio de parcerias formais ou informais e tem a capacidade de gerar e aprimorar ideias a partir da inspiração e/ou colaboração com agentes externos (Muzzio, 2019). Este conceito segundo o autor envolve a inovação aberta, a colaboração e a atuação em rede e capital aberto. Já o conceito proposto por Chesbrough (2003), na qual a empresa gera, desenvolve e comercializa suas próprias ideias, principalmente por meio das atividades de P&D. Portanto é um contraponto ao modelo de inovação fechada, que era até o final do século XX o principal modelo aplicado nas organizações

Percebe-se que as mudanças sociopolíticas e econômicas, impuseram limites para esse modelo de inovação fechada. Mudanças do tipo: aumento dramático no número e na mobilidade dos trabalhadores do conhecimento, a crescente disponibilidade de capital de risco privado e o aumento de comercialização e intercâmbio de ideias e conhecimento (Chesbrough, 2003)

Essas transformações impuseram uma nova postura às organizações, enfatizando uma maior integração com seu ambiente externo para aproveitamento das suas capacidades e recursos. Desta forma, no modelo de inovação aberta, as organizações não apenas produzem ideias e conhecimentos internos, mas os comercializam, ou mesmo os disponibiliza. O contrário também ocorre, na medida que outras organizações dispõem seus conhecimentos, eles podem ser aproveitados por esta organização inicial. Um fluxo de informações diferente do fluxo de negócios da empresa coexiste (Chesbrough, 2003).

No horizonte da criatividade aberta, sendo a criatividade entendida como primeiro passo para a inovação, podemos fazer uma relação com um novo modelo de inovação aberta. Na medida em que indivíduos e organizações, se dispõem à troca de ideias e conhecimentos como atores externos ao seu grupo ou organização, resultando em novas ideias ou melhorias, podemos considerar que ocorreu um processo de criatividade aberta.

A capacidade de colaboração pode influenciar diretamente e positivamente esse processo de criatividade e inovação aberta. Uma compreensão do seu conceito é a de ser definida como “uma capacidade que permite que as organizações se adaptem rapidamente a um ambiente econômico em mudança e confiem em ‘ingredientes’ de interação social que têm forte impacto no resultado inovador” (Castilho & Quandt, 2017, p.34). A essa afirmação, podemos acrescentar resultado criativo, na medida em que a criatividade aberta se utiliza da interação e parcerias com atores externos, por meio de atuação em rede (Muzzio & Gama, 2021).

A perspectiva da rede no estudo da criatividade aberta tem influência de autores da sociologia econômica. A criatividade é entendida como uma construção social, sendo analisada nos diferentes níveis, individual, grupal e organizacional. Uma análise sociológica da criatividade pode ser feita a partir do conceito de *embeddedness* (Granovetter, 1985). Indivíduos e organizações estão imersos em contextos sociais em que influenciam diretamente seu comportamento, a partir de uma estrutura de rede de relações interpessoais. Apesar do autor não tratar da criatividade, sua teoria é uma importante lente para o entendimento da criatividade aberta.

Os estudos das redes de relações interpessoais e de laços fortes e fracos (Granovetter, 1973, 1983) que acontecem através de indivíduos e organizações, são outro exemplo. A criatividade aberta é atenuada a partir de laços fracos, que indivíduos e organizações desenvolvem com membros externos ao seu grupo ou organização. Desta forma, laços fracos podem contribuir para a geração de ideias, e laços fortes facilitam o processo de elaboração e legitimação dessas ideias (Perry-Smith & Mannucci, 2017).

Percebe-se que a criação de ideias que podem gerar melhores inovações pode ser oriunda do processo de criatividade aberta, na medida em que, indivíduo e organizações trocam experiências e informações, e isso se intensifica em ambientes institucionais colaborativos, por meio de redes. A transferência de conhecimentos é potencializada pelo estoque de capital social dos atores dessas redes (Inkpen & Tsang, 2005). Capital social estaria ligado às redes de relações interpessoais que são desenvolvidas por indivíduos ao longo do tempo, sendo orientado pelos elementos da confiança e colaboração (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Por fim, a perspectiva da criatividade aberta, em meio aos desdobramentos de suas bases conceituais, só potencializa o argumento do seu ethos social. Por sua vez, entendida como uma construção social.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das leituras e reflexões, reconhecemos que a criatividade se trata de um fenômeno gerenciável, assim como a inovação. É considerada como a primeira fase do processo inovador, dentro de um contexto organizacional propício ao seu desenvolvimento. Se trata do processo de desenvolvimento de ideias, que sendo criativas ou que aprimorem as atuais, possam levar a inovações consistentes.

Para o estudo da criatividade organizacional, entende-se como um fenômeno social. Desta forma, indivíduos inseridos em grupos, organizações e sistemas extra organizacionais são ambientes em que a criatividade pode ser desenvolvida. Isso porque, é por meio de redes de relações interpessoais que indivíduos e organizações interagem e se estruturam, a partir de uma perspectiva de uma construção social da realidade.

Os elementos individuais, de liderança e cultura são uma forma de analisar as várias relações que podem ocorrer em diferentes níveis organizacionais. São elementos interdependentes e seus desdobramentos influenciam positivamente ou negativamente a criatividade. Portanto, ênfase dada à criatividade para a vantagem competitiva organizacional motiva as pessoas a pensarem em formas de operacionalizar todos esses conhecimentos para fins de desempenho organizacional. e a desenvolver ferramentas estratégias que colocassem todo esse conhecimento em prática. Com isso, as tentativas de inserir práticas gerenciais de potencialização da criatividade passa a ser resumida a momentos de descontração e lazer, como elementos ilustrativos, que propiciam em um dado momento, ideias criativas. Tais ações não sustentam um processo criativo, como entendemos aqui, passo inicial à inovação de sucesso.

Diante disso, percebe-se que o processo criativo vai além disso. Por ser construída socialmente, elementos como seleção adequada de indivíduos, processo de desenvolvimento desses indivíduos, aspectos de liderança, clima, cultura, recursos organizacionais, artefatos ilustrativos, ambientes colaborativos, e toda uma trajetória do caminho na organização, impactam no desenvolvimento da criatividade. Além do que, sua relação com o ambiente institucional é um fato a ser levado em consideração.

Por fim, os resultados desse estudo apontaram que apesar de um pouco mais de 90 anos de estudos da criatividade, muito tem-se que fazer, como forma de aprimorar estudos e práticas para seu gerenciamento. Para além da criatividade organizacional existem diversos espaços de construção do conhecimento que estão sendo abordados, e que influenciam o contexto

organizacional. Exemplos de políticas públicas, ecossistemas de criatividade, tecnologias criativas, entre outros.

Com base nos achados deste estudo, pesquisas futuras precisam ser aprofundadas e aperfeiçoada sobre a temáticas criatividade e gestão da criatividade encontradas. Com isso verificar quais delas mostram-se ainda proeminentes para o aprofundamento científico e para novas descobertas.

Como em todas as pesquisas, este estudo tem suas limitações. Uma limitação é o fato de ter sido utilizada apenas criatividade de forma geral. Estudos futuros podem ser realizados com bases de dados que poderão ampliar a visão sobre os temas criatividade aberta e criatividade fechada que a pesquisa não conseguiu alcançar. Outra sugestão para futuras pesquisas é a utilização das bases de dados nacionais para verificar o tema criatividade em estudos no cenário nacional.

## REFERÊNCIAS

- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Bérubé, J., & Demers, C. (2019). Creative organizations: When management fosters creative work. *Creative Industries Journal*, 12(3), 314–340. <https://doi.org/10.1080/17510694.2019.1621619>
- Caccamo, M. (2020). Leveraging innovation spaces to foster collaborative innovation. *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 178–191. <https://doi.org/10.1111/caim.12357>
- Caniëls, M. C. J., De Stobbeleir, K., & De Clippeler, I. (2014). The Antecedents of Creativity Revisited: A Process Perspective: The Antecedents of Creativity Revisited. *Creativity and Innovation Management*, 23(2), 96–110. <https://doi.org/10.1111/caim.12051>

- Castilho, M., & Quandt, C. (2017). Collaborative Capability in Coworking Spaces: Convenience Sharing or Community Building? *Technology Innovation Management Review*, 7(12), 32–42. <https://doi.org/10.22215/timreview/1126>
- Caves, R. E. (2003). Contracts Between Art and Commerce. *Journal of Economic Perspectives*, 17(2), 73–83. <https://doi.org/10.1257/089533003765888430>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazaniian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 23.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105–123. <https://doi.org/10.1080/13594329608414845>
- Erez, M., & Nouri, R. (2010). Creativity: The Influence of Cultural, Social, and Work Contexts. *Management and Organization Review*, 6(3), 351–370. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2010.00191.x>
- Godart, F., Seong, S., & Phillips, D. J. (2020). The Sociology of Creativity: Elements, Structures, and Audiences. *Annual Review of Sociology*, 46(1), 489–510. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-121919-054833>
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 21.
- Granovetter, M. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, 1, 201. <https://doi.org/10.2307/202051>
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. <http://www.jstor.org/stable/2780199>
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *SociThe Academy of Management Review*, 30(1), 146–165. <http://www.jstor.org/stable/20159100>
- Isaksen, S. G. (2018). Leadership s role in Creative climate creation. Em *Handbook on leadership and creativity*. Mumford, M. D.; Hemlin, S.
- Mejia, C., D'Ippolito, B., & Kajikawa, Y. (2021). Major and recent trends in creativity research: An overview of the field with the aid of computational methods. *Creativity and Innovation Management*, 30(3), 475–497. <https://doi.org/10.1111/caim.12453>
- Mietzner, D., & Kamprath, M. (2013). A Competence Portfolio for Professionals in the Creative Industries. *Creativity and Innovation Management*, 22(3), 280–294. <https://doi.org/10.1111/caim.12026>

- Moultrie, J., & Young, A. (2009). Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations. *Creativity and Innovation Management*, 18(4), 299–314. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2009.00536.x>
- Mumford, M., & Hemlin, S. (2017). *Handbook of Research on Leadership and Creativity*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781784715465>
- Muzzio, H. (2017). Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 107–124. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160039>
- Muzzio, H. (2019). Criatividade aberta: Proposição teórica de análise a partir dos espaços de coworking. *Interações (Campo Grande)*, 1005–1018. <https://doi.org/10.20435/inter.v20i4.1982>
- Muzzio, H., & Gama, M. (2021). Collaborative idea generation: An experience of open creativity in the public sector. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-07-2021-0112>
- Muzzio, H., & Paiva Júnior, F. G. (2018). Organizational Creativity Management: Discussion Elements. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(6), 922–939. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170409>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From Creativity to Innovation: The Social Network Drivers of the Four Phases of the Idea Journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53–79. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0462>
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective. *The Academy of Management Review*, 28(1), 89. <https://doi.org/10.2307/30040691>
- Reckwitz, A. (2020). *The invention of creativity: Modern society and the culture of the new*. John Wiley & Sons.
- Rickards, T., & Moger, S. (2000). Creative Leadership Processes in Project Team Development: An Alternative to Tuckman's Stage Model. *British Journal of Management*, 11(4), 273–283. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00173>
- Tidd, J., Besant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação—3ª Ed.* (3º ed). Bookman.
- Van de Ven, A. H. V. de. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590–607. <http://www.jstor.org/stable/2631848>

Xu, F., & Rickards, T. (2007). Creative Management: A Predicted Development from Research into Creativity and Management. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 216–228. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00445.x>

Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio-teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 320–332. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200010>