

Organizações criativas: como medir o grau de criatividade nas organizações

Camila BORNIGER¹
Cristiano Max Pereira PINHEIRO²
Marsal Alves Ávila BRANCO³

Resumo

Este artigo tem como objetivo apresentar os fatores que abrangem a criatividade nas organizações, a partir da pesquisa bibliográfica em fontes que apresentam diferentes aspectos da criatividade organizacional. O artigo também busca detalhar o modelo conceitual de avaliação subjacente de percepção da criatividade no ambiente de trabalho proposto por Amabile *et al.* (1996) e, a partir dele, propõe uma forma de medir a criatividade nas organizações.

Palavras-chave: Criatividade. Organizações. Medição.

Abstract

This article aims to present the factors that encompass creativity in organizations, from the literature on sources that present different aspects of organizational creativity. The article also aims to detail the conceptual model underlying the assessment of perception of creativity in the workplace proposed by Amabile *et al.* (1996) and, from it, proposes a way to measure creativity in organizations.

Keywords: Creativity. Organizations. Measurement.

Introdução

Elementos imateriais como o conhecimento e a criatividade nas organizações têm ganhado destaque nas últimas décadas, tanto no meio acadêmico, quanto na prática, aplicada pelas empresas. Esses aspectos contribuem como um fator de competitividade

¹ Mestranda em Indústria Criativa e graduada em Relações Públicas pela Universidade Feevale. E-mail: camilaborniger@gmail.com

² Doutor em Comunicação Social (PUCRS). Coordenador dos Cursos de Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda e professor do Mestrado em Indústria Criativa (Universidade Feevale); e-mail: maxrs@feevale.br.

³ Doutor em Comunicação Social pela Unisinos. Coordenador do Curso de Jogos Digitais e professor do Mestrado em Indústria Criativa da Universidade Feevale/RS. E-mail: marsal@feevale.br

e de sucesso no mercado. Entretanto, por serem elementos imateriais é mais difícil elaborar modelos que são capazes de medir o quanto uma organização é criativa, por exemplo.

O objetivo deste artigo é, justamente, compreender quais são os aspectos organizacionais que se relacionam com a criatividade e de que forma ela pode contribuir para o desempenho da empresa, além de propor uma forma de medir a criatividade organizacional, a partir de um modelo-base que sintetiza a relação da criatividade com os demais fatores na organização.

Como metodologia, tem-se a pesquisa exploratória, a fim de proporcionar maior familiaridade com o problema, para aprofundar o conteúdo de conceitos genéricos e preliminares, além de descritiva, com o estabelecimento de relações entre variáveis, o que se dará, principalmente por meio da pesquisa bibliográfica, ou seja, com base em referências que já estudaram o tema de criatividade nas organizações (GIL, 2002; DUARTE; BARROS, 2008).

Para tanto, o artigo inicia relacionando os diferentes fatores compreendidos pela criatividade nas organizações, os quais são agrupados de acordo com características comuns associadas a fatores externos ou internos à organização. Após isso, é apresentado e detalhado o modelo-base de criatividade organizacional, proposto por Amabile *et al.* (1996). Esse modelo é a chave utilizada na proposta de medida da criatividade empresarial, que é apresentada ao final do artigo.

1 Criatividade nas organizações

Ao longo das últimas décadas, diversas são as mudanças que afetaram o cenário organizacional. Novos paradigmas sociais, culturais, tecnológicos e econômicos fizeram com que as empresas adaptassem seu modelo organizacional para continuarem competitivas em um cenário cada vez mais dinâmico e flexível. Uma dessas mudanças foi a inserção de capitais imateriais como a criatividade no processo de produção de produtos e serviços, fazendo com que o sucesso organizacional passasse a depender, também, dos níveis de criatividade da empresa e de sua capacidade de inovação (MARTINS, E.; MARTINS, N., 2002; BHATTACHARYYA, 2007; SEIDEL; ROSEMAN; BECKER, 2008).

A criatividade, entretanto, por ser um fator difícil de mensurar de forma isolada, acaba por interagir junto a outros aspectos e características dentro das organizações, os quais contribuem na compreensão da forma como a criatividade interage no complexo sistema das empresas. Um destes fatores é o próprio significado da criatividade organizacional que, apesar de não haver um único conceito, suas definições convergem para significados semelhantes e levam em consideração o ambiente de forma geral, incluindo indivíduos, processos, produtos, entre outros.

Woodman, Sawyer e Griffin (1993, p. 293) definem a criatividade organizacional como “the creation of a valuable, useful new product, service, idea, procedure, or process by individuals working together in a complex social system⁴”. Nessa perspectiva, a criatividade se relaciona com a criação de novos produtos, serviços, ideias, procedimentos ou processos provenientes de indivíduos trabalhando juntos, em um complexo sistema social: o ambiente organizacional. Já Heerwang (2002, p.1) define-a como “useful novelty – not novelty for its own sake, but novelty that can be applied and add value to an organization’s products and services⁵”, esclarecendo que a novidade relativa ao ser criativo é algo que adiciona valor para os produtos e serviços na organização e pode ser algo que já existe; desde que seja dada a isso uma nova aplicação.

Apesar dessas definições, Amabile (1996, p.1) complementa que “creativity is the production of novel and useful ideas in any domain. In order to be considered creative, a product or an idea must be different from what has been done before⁶”, adicionando ao conceito de criatividade a sua aplicação em qualquer domínio. Em contribuição a isso Bhattacharyya (2007) e Nayacke Agarwack (2011) consideram a criatividade como um elemento que contribui para a vantagem competitiva das organizações, mas para isso, ela precisa ser criada a partir de um contexto social.

Tais conceitos, apesar de serem de autores distintos e agregar contribuições específicas para a construção da definição de criatividade, convergem quanto à sua ideia central. A partir deles, é possível afirmar que a criatividade nas organizações pode ser

⁴ “A criação de um valioso, útil novo produto, serviço, ideia, ou processo desenvolvido por indivíduos que trabalham juntos em um sistema social complexo”. Tradução livre dos autores.

⁵ “Inovação útil – não por si mesma, mas inovação que possa ser aplicada e [que possa] agregar valor para os produtos e serviços de uma organização”. Tradução livre dos autores.

⁶ “A criatividade é a produção de ideias novas e úteis em qualquer área. A fim de ser considerado criativo, um produto ou uma ideia deve ser diferente daquilo que já foi feito antes”. Tradução livre dos autores.

definida como: uma ideia nova com aplicação em qualquer domínio – ou uma nova aplicação de algo que já existe - empregada a produtos, serviços e processos da organização, que leve em consideração um contexto social e que possa trazer vantagem competitiva para as organizações.

A partir dessa definição de criatividade organizacional é possível compreender outro aspecto relevante: a abrangência e os fatores específicos com os quais este conceito está relacionado. Neste sentido, diferente das definições que convergem quanto ao seu núcleo, os estudos consideram inúmeros fatores distintos em suas pesquisas de criatividade nas organizações. Estes fatores, dependendo de sua intensidade e da maneira como as empresas interagem com eles, podem contribuir ou prejudicar o desenvolvimento da criatividade nas empresas. Nesta pesquisa, a organização dos fatores será feita de acordo com algumas categorias. São elas: a) Fatores externos às organizações; b) Fatores internos às organizações, sendo os aspectos internos ainda subdivididos em: a) inerentes ao ambiente; b) à estrutura e c) ao indivíduo.

A) Aspectos externos:

Poucos são os estudos específicos que levam em consideração a forma e o impacto dos aspectos externos às empresas para a criatividade nas organizações. A maior parte deles limita-se a citar que ambiente no qual as empresas se inserem pode contribuir ou afetar a criatividade, sem explicar a forma ou a intensidade de como isso acontece. Entretanto, podem-se identificar, nos estudos, algumas características externas que se relacionam com a criatividade interna. Nesse sentido, Basadur (1991) afirma que duas dessas características são: a utilização das diversas informações externas e a interação com seu o ambiente. O autor cita como exemplos a criação de novos produtos ou serviços com base nos desejos e necessidades de seus consumidores, o aumento da qualidade e quantidade desses produtos e serviços, a capacidade de reagir rapidamente aos eventos inesperados que podem afetar a organização.

Nesse mesmo sentido, mas de maneira menos específica, outros aspectos também são citados como inerentes ao ambiente externo das organizações que podem contribuir ou prejudicar a criatividade interna. São eles: pressões externas, a comunicação com os públicos de interesse, o contexto social, bem como a imagem e reputação da empresa. A maior parte dos autores, entretanto, considera os aspectos externos como pouco influenciáveis na criatividade interna, mas mais relacionados à

construção do próprio ambiente interno da organização (BHATTACHARYYA, 2007; KHANDWALLA; MEHTA, 2004; UDWADIA, 1990).

Nota-se assim, que os aspectos externos estão indiretamente relacionados à criatividade organizacional. Eles associam-se mais como fatores que colaboram para o desenvolvimento de características internas e são essas características que possuem a relação mais direta com o nível de criatividade na empresa. Entretanto, estar atento ao ambiente externo, às informações do público externo, dos concorrentes e também do que se fala acerca da empresa na mídia, por exemplo, pode colaborar para a promoção de mudanças internas e, conseqüentemente, contribuir para a criatividade organizacional. Da mesma forma que ficar alheio à tais interações, pode prejudicar a imagem e reputação da empresa e, indiretamente, afetar sua criatividade.

B) Ambiente interno da organização

a) inerente ao ambiente

Com base nos diferentes estudos, foram identificadas duas características que podem ser relacionadas ao ambiente interno da organização: a cultura e o clima organizacional. Esses dois fatores, de acordo com E. Martins e N. Martins (2002) podem prover a criatividade que é necessária para tornar a empresa uma empresa competitiva e de sucesso no mercado, mas também podem ser obstáculos para o desenvolvimento de um ambiente criativo. Por fim, os autores lançam um questionamento: se a cultura e o clima afetam as organizações, qual seria o tipo de cultura e clima organizacional que podem dar suporte para a criatividade?

Seidel, Roseman e Becker (2008) e Bhattacharyya (2007) sugerem algumas respostas para essa pergunta. Segundo os autores, para facilitar e criar um clima propício para o desenvolvimento da criatividade organizacional é preciso ter uma cultura que promova o encorajamento da criatividade, a disseminação do conhecimento, a autonomia de seus indivíduos, seja flexível e tenha elementos como a criatividade agregada também à missão e valores da empresa.

Especificamente falando da cultura organizacional, Chang (2007, p.5) acrescenta que ela funciona como uma ferramenta de integração e coordenação que pode ajudar a empresa a atingir sua missão. Uma cultura positiva, aberta e em rede dentro das organizações estimula o comportamento criativo e, como consequência, tem-se a produção de ideias inovadoras e dinâmicas que ajudam a alcançar melhores resultados

na resolução de problemas e frente ao mercado. Assim, a cultura organizacional representa um sistema comumente compartilhado que pode ser a base para a troca interna e da compreensão mútua na organização para chegar a um consenso e estimular da criatividade organizacional.

Chang (2007) indica, ainda, relações da criatividade com o clima da organização. Os autores relacionam os resultados de um clima favorável, aberto às novas ideias e que promova a interação entre os indivíduos como fatores estimulantes da criatividade individual e, conseqüente, da criatividade organizacional. Além disso, segundo os autores, esses aspectos também influenciam na promoção de métodos mais dinâmicos para a resolução de problemas e influenciam na melhoria da comunicação e dinamização da estrutura organizacional.

Heerwagen (2002) chama esses aspectos de fatores periféricos das organizações. Inerentes ao clima e a cultura organizacional, a autora associa também: a) suporte funcional: relacionado com o nível de recursos destinado aos projetos e às pessoas, além de espaço físico e informacional da organização; b) a adaptabilidade, a flexibilidade e a forma como a cultura organizacional está aberta – ou não para mudanças; c) quantidade e intensidade de conflitos, sendo conflitos de baixa intensidade podem contribuir para mudanças na organização, porém, conflitos mais corriqueiros podem prejudicar a empresa.

Com relação ao suporte, Amabile (1998) e Udwardia (1990) complementam que para o desenvolvimento da criatividade organizacional é necessário que a empresa conte com os recursos necessários – sejam eles tecnológicos; humanos ou financeiros – para o desenvolvimento de suas atividades. Assim, é preciso ter a quantidade suficiente de pessoas, para que elas não fiquem com sobrecarga de trabalho, da mesma forma que os recursos tecnológicos podem facilitar não apenas processos de produção, como também, a comunicação entre os indivíduos da empresa.

Nota-se que, a maior parte desses autores, não propõe uma definição específica e individual para o clima que o difere da cultura organizacional. Entretanto as relações destes fatores com a criatividade organizacional é mais discutida se comparado aos fatores externos, apresentados anteriormente. Também é possível notar características que, se presentes na organização, contribuem para essa criatividade. Ser uma organização que promova o encorajamento da criatividade e a interação de seus

indivíduos, além de utilizar os diferentes tipos de recursos como aliados ao desenvolvimento criativo da empresa são fatores que podem contribuir para a criatividade organizacional.

b) Inerente à estrutura

A estrutura organizacional também pode contribuir ou prejudicar o encorajamento da criatividade nas organizações. Para explicar essa relação, os autores descrevem as características estruturais que a organização pode adotar para facilitar a disseminação das informações e do conhecimento e que de alguma forma, contribui para o desenvolvimento da criatividade organizacional e, conseqüentemente, agrega valor ao produto ou serviço final.

Nesse sentido, descentralizar o controle, tornar a estrutura hierárquica horizontal e a comunicação lateral pode contribuir para a criatividade na empresa. Isso porque a centralização e verticalização da estrutura organizacional restringe a troca de informações e prejudica a comunicação da empresa. As mudanças de estrutura podem motivar os funcionários, trazendo uma imagem positiva de uma organização flexível e aberta a novas ideias (KHANDWALLA; MEHTA, 2004; CHANG, 2007).

Ainda sobre a estrutura organizacional, George (2007), afirma que ela pode ser uma tarefa arriscada para os membros da organização:

given that organizational structures and routines are developed to enhance predictability and control, creativity can be seen as raising levels of uncertainty and reducing predictability and control. Creativity also can be risky as there is always an associated risk of failure and mistakes⁷ (GEORGE, 2007, p. 454).

O autor relaciona a ideia de que as estruturas organizacionais e as rotinas existem e são desenvolvidas, justamente, para aumentar a previsibilidade das tarefas e o controle empresarial. Com isso, o encorajamento à criatividade pode ser visto, pelos empresários, como relacionado a erros e falhas e como um incentivador ao aumento dos níveis de incerteza e a redução do controle.

⁷"Dado que as estruturas e rotinas organizacionais são desenvolvidas para aumentar a previsibilidade e controle, a criatividade pode ser vista como uma elevação dos níveis de incerteza e redução da previsibilidade e controle. A criatividade também pode ser arriscada, pois há sempre associado um risco de fracasso ou erros". Tradução livre dos autores.

Dessa forma, a empresa possuir uma estrutura vertical, ao mesmo tempo em que pode justificar o controle, por parte dos gestores, de todos os níveis da organização, afeta o desenvolvimento da criatividade. Por outro lado, torná-la mais flexível, horizontal e dinâmica contribui como um incentivador do trabalho criativo, porém, pode parecer que traz menos controle e, por isso, mais riscos a erros. Com base nos autores, é possível afirmar que a flexibilidade é importante em todos os casos, tanto para a adaptação da estrutura organizacional, como para o encorajamento da criatividade.

Além disso, essa característica da estrutura está intrinsecamente relacionada com a característica anterior, referente ao ambiente organizacional. Uma vez que a cultura e o clima organizacional se tornam mais flexíveis, dinâmicos e abertos à comunicação e às informações, a própria estrutura organizacional se dinamiza e se torna mais flexível e horizontal, o que facilita a troca de informações, a comunicação e interação entre os indivíduos e contribui para os níveis de criatividade da empresa.

c) inerente ao indivíduo

Há diferentes estudos que relacionam os aspectos da criatividade individual. De maneira geral, pode-se dizer que este é um fator importante de se levar em conta nas organizações, pois as empresas são compostas por seu capital humano e é, justamente, esse capital, o responsável pela criação de novas ideias. Genericamente, alguns autores sugerem características específicas às pessoas nas organizações que contribuem para a criatividade. A diversidade de áreas, a interação entre os membros da empresa, a comunicação, a troca de conhecimento e informações são características importantes, que se relacionam com os indivíduos e contribuem para a criatividade nas organizações (AMABILE, 1998; NAYAK; ARGAWAL, 2011; UDWADIA, 1990).

De maneira mais específica, alguns dos estudos concentram-se na pesquisa da criatividade no trabalho em grupo nas organizações. Neste sentido, George (2007) afirma que o trabalho coletivo desenvolvido para a criação de novas ideias, pode desenvolver, também, novas maneiras de combinar ideias antigas ou já existentes, ou novos procedimentos e processos, para chegar a soluções criativas dos problemas. Entretanto, para isso, Amabile (1998) ressalta que, primeiro, os membros devem compartilhar entusiasmo sobre o objetivo da equipe, depois o grupo deve mostrar vontade de ajudar os seus companheiros de equipe em períodos difíceis e momentos de

retrocessos. Por fim, cada membro deve reconhecer o conhecimento individual e as perspectivas e ideias que outros indivíduos trazem para o trabalho.

Outro campo estudado desse aspecto relaciona-se com os líderes e gestores da organização. Quanto a isso, Seidel, Roseman e Becker (2008) afirmam que os supervisores criativos planejam ações em resposta aos processos convencionais, tornando-os mais dinâmicos. Chang (2007) reforça que o comportamento dos líderes pode colaborar com o desenvolvimento da criatividade organizacional. Além disso, quando os líderes podem, efetivamente, solucionar problemas de maneira criativa, os seus subordinados também conseguem ter um desempenho mais dinâmico.

Por outro lado, as pesquisas no campo da criatividade nos indivíduos dentro das organizações se associam com fatores próprios e específicos a cada indivíduo. Um exemplo disso é o fator de motivação ao trabalho, que se relaciona com o comportamento criativo de cada um e está associado a aspectos internos e externos de cada pessoa. Como aspectos internos têm-se a agitação individual, a personalidade e a vontade de cada um, por motivos próprios, em realizar determinada atividade, ou seja, indivíduos mais motivados por questões pessoais tendem a ser mais criativos no ambiente organizacional. Já os fatores externos se associam aos colegas e ao grupo de trabalho de forma que a motivação dos demais membros do grupo pode contribuir ou afetar a motivação pessoal (CHANG, 2007).

Dessa forma, apesar de específicas, essas características também se associam com o clima organizacional e a equipe e grupos de trabalho, pois também podem influenciar a criatividade individual. Na mesma linha de pesquisa, porém de forma mais abrangente, Simonton (2000), afirma que a criatividade dos indivíduos no contexto da organização se relaciona com quatro aspectos: cognitivo, pessoal, de desenvolvimento e social.

Parafraseando o autor pode-se afirmar que o aspecto cognitivo se relaciona aos processos mentais de cada indivíduo, ou seja, a capacidade de aquisição de conhecimento, por meio de diferentes fatores, como a atenção, memória, raciocínio, imaginação, pensamento, entre outros. Já o aspecto pessoal diz respeito à personalidade, inteligência e as características pessoais de cada indivíduo, o que, influencia na organização, uma vez que as empresas são compostas por indivíduos. O terceiro fator, o desenvolvimento do indivíduo, para o autor, se relaciona ao que é realizado ao longo da

vida de cada um, associado, também ao aprendizado e conhecimento adquirido. Por fim, o aspecto social remete ao ambiente interpessoal, ou seja, envolve o grupo de trabalho, as outras pessoas e o próprio ambiente organizacional.

Amabile (1996) por outro lado propõe um modelo que inclui três componentes que, segundo ela, são necessários para a criatividade em qualquer domínio e, especialmente no âmbito individual:

Expertise: Includes memory for factual knowledge, technical proficiency, and special talents in the target work domain. [...] This component can be viewed as the set of cognitive pathways that may be followed for solving a given problem or doing given task.

Creative thinking: can be applied in any domains. [...] depends to some extent on personality characteristics related to Independence, self-discipline, orientation toward risk-taking, tolerance for ambiguity, perseverance in the face of frustration, and a relative unconcern for social approval.

Intrinsic task motivation:[...] is driven by deep interest and involvement in the work, by curiosity, enjoyment, or a personal sense of challenge. Extrinsic motivation is driven by the desire to attain some goal that is apart from the work itself – such as achieving a promised reward or meeting a deadline or winning a competition⁸(AMABILE, 1996, p. 5-7).

De acordo com este modelo, o ambiente organizacional pode criar um impacto de criatividade por meio de influências motivacionais de seus indivíduos. Essas influências, para a autora, estão relacionadas com os componentes individuais e organizacionais, que se relacionam com os fatores propostos por Simonton e os demais autores.

Dessa forma, os aspectos individuais podem ser tanto pessoais, relativos às características próprias de cada um, como interpessoais, relacionados aos líderes ou aos grupos de trabalho. Indiferente do nível que se esteja estudando a criatividade do

⁸**Expertise:**Inclui memória para conhecimento de causa, proficiência técnica, e talentos especiais na área de trabalho alvo. [...] Este componente pode ser visto como o conjunto de caminhos que podem ser seguidos para resolver um determinado problema ou fazer uma determinada tarefa.

Pensamento criativo: Pode ser aplicado em qualquer área [...] depende até certo ponto das características da personalidade relacionadas à independência, autodisciplina, orientação para tomada de decisões, tolerância para a ambiguidade, perseverança diante de uma frustração, e uma relativa indiferença em relação à aprovação social.

Motivação intrínseca do trabalho: [...] É acionada pelo profundo interesse e envolvimento no trabalho, pela curiosidade, prazer, ou uma sensação de desafio pessoal. A motivação extrínseca é acionada pelo desejo de alcançar algum objetivo que não é associado ao trabalho em si – como conseguir uma recompensa prometida ou cumprir um prazo ou ganhar uma competição⁷(AMABILE, 1996, p. 5-7). Tradução livre dos autores.

indivíduo, uma vez que ela está relacionada ao ambiente organizacional, como é o caso, ela passa a sofrer influências externas e interpessoais. A estrutura, o ambiente e o clima da empresa, bem como os grupos de trabalho podem incentivar as características criativas dos indivíduos, como também, podem inibi-las.

Nesse sentido, os três aspectos internos da organização – a estrutura, o ambiente e os indivíduos – são vistos como correlacionados nesta pesquisa. Entende-se que é preciso criar um ambiente propício para a criatividade, tanto em nível de cultura e clima organizacional, quanto em nível de estrutura para poder contribuir com as características criativas de nível individual, possibilitando ao indivíduo criativo um ambiente propício e autonomia suficiente para a criação de novas ideias e, também, uma cultura aberta à essas ideias, de forma que elas possam ser aplicadas e desenvolvidas. Entende-se ainda, que é a partir dessa correlação das diferentes características em nível de indivíduo, estrutura e ambiente que se cria processos e produtos criativos, pois, estes são resultados de uma cadeia criativa que se cria quando há o estímulo da criatividade em todos os níveis da organização (BASADUR, 1991).

2 Modelo-base de criatividade nas organizações

Apesar de muitos dos autores citados acima nomearem as características da criatividade nas organizações, em seus estudos, de modelos de criatividade, a autora desta pesquisa entende que os aspectos relacionados por tais autores referem-se mais à descrição de fatores que tornam uma organização criativa invés de modelos aplicáveis para medir a criatividade nas empresas. Além disso, a maior parte dos autores com publicações mais recentes citados, utiliza-se do “Modelo conceitual de avaliação subjacente de percepção da criatividade no ambiente de trabalho” desenvolvido por Amabile *et al.* (1996) como modelo-base de suas pesquisas.

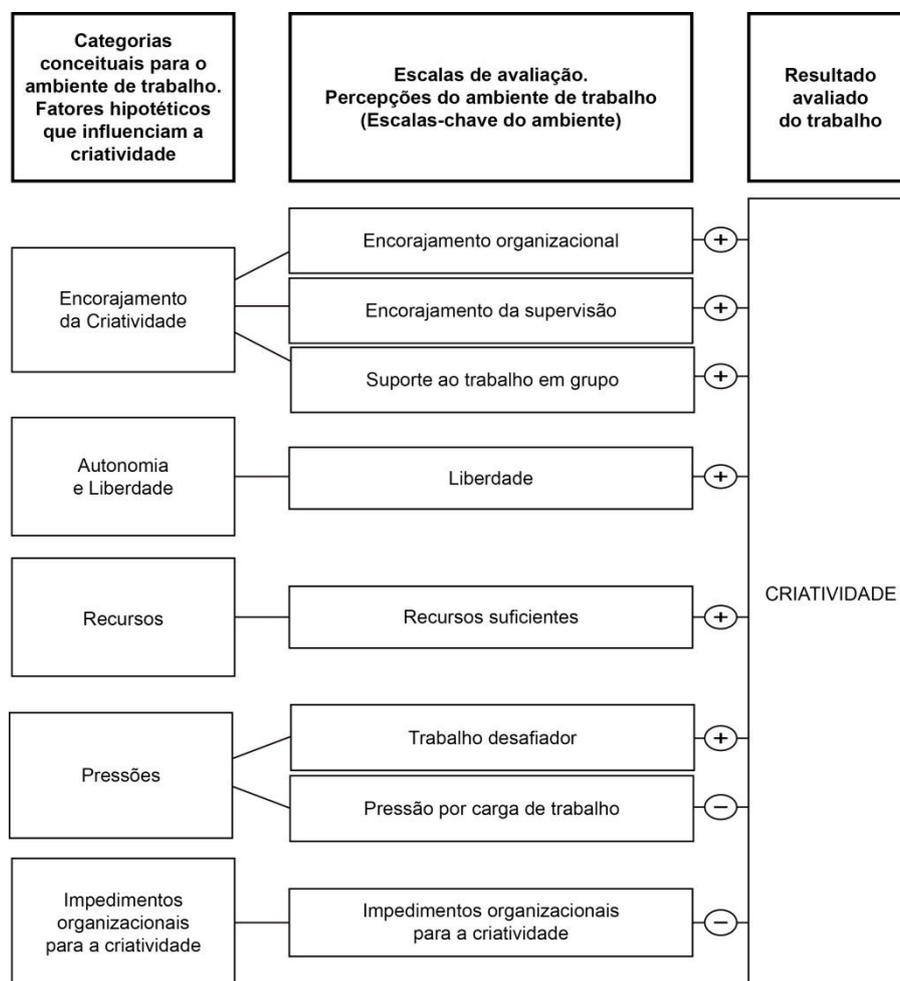
A autora da pesquisa, também utiliza-se do modelo proposto por Amabile como base para a elaboração de seu estudo. Este modelo sugere uma maneira de identificar a criatividade no ambiente organizacional e a relação dela com o ambiente, por meio da utilização de algumas chaves. A construção deste modelo, segundo os autores, levou em consideração a criatividade definida como a produção de ideias novas e úteis por indivíduos ou grupos no ambiente organizacional. Essa proposta foi desenvolvida com

base em uma pesquisa realizada durante oito anos (1987-1995), a partir de dados de 12.525 casos distintos. Após a criação do modelo, a proposta foi testada em 258 projetos, dividida em três fases (128 na primeira, 94 na segunda e 36 na terceira)⁹. Cada fase tinha como objetivo observar itens que poderiam ser melhorados no modelo. Os autores concluíram que todas as fases possuem relação entre si e apesar de mais ou menos expressivos – devido a quantidade de dados – os resultados convergiram entre si.

O modelo considera 5 chaves: encorajamento da criatividade, autonomia ou liberdade, recursos, pressões e impedimentos organizacionais da criatividade. Essas chaves subdividem-se em oito (8) itens, que identificam a criatividade na organização. Destes, seis (6) são considerados como contribuintes da criatividade, e dois (2) deles como inibidores. Além disso, para cada subgrupo é relacionada uma hipótese que é apresentada mais adiante juntamente com o detalhamento das chaves. Cabe destacar, ainda, que essas chaves, apresentadas na figura 1 se relacionam direta ou indiretamente com os fatores apresentados no item anterior. São itens que se relacionam diretamente com as chaves: equipe de trabalho, líderes e gestores, recursos alocados, estrutura de trabalho, cultura e clima organizacional.

⁹ Ressalta-se que a autora desta pesquisa, até o término do artigo, não testou o modelo e utiliza como base os dados obtidos feitos pelos autores do próprio modelo.

Figura 1 - Modelo conceitual de avaliação subjacente de percepção da criatividade no ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Amabile et al. (1996)

3.1 Detalhamento das chaves

Abaixo, portanto, apresenta-se o detalhamento e as características específicas relacionadas com cada uma das chaves apresentadas no modelo proposto por Amabile et al. e apresentado na figura 1:

1) Encorajamento da Criatividade, subdividido em três níveis:

a) encorajamento organizacional: relacionado com a cultura da empresa voltada para a motivação na criação de novas ideias, no julgamento construtivo das ideias, no desenvolvimento de mecanismos que promovam novas ideias em todos os níveis de gestão; suporte evolução de novas ideias e a fluidez das ideias colaborativas de maneira transversal na organização. Nesse nível as características se relacionam com o clima, a

cultura da empresa e a estrutura da empresa. Uma empresa com uma cultura mais aberta, uma estrutura em rede e com um clima favorável ao estímulo na criação de novas ideias tende a ser mais criativa do que uma empresa menos flexível, mais hierarquizada e com um clima menos sucessível a promoção de mudanças.

b) supervisão de encorajamento: relaciona-se com o papel da gestão de projetos ou da supervisão direta; promovendo a interação aberta entre supervisor e subordinado ou a supervisão de apoio às equipes de trabalho e ideias. Esse subitem está relacionado mais diretamente aos gestores da organização e a forma como estes atuam na supervisão de seus grupos de trabalho. Na medida em que há a promoção da interação entre os supervisores e seus subordinados, bem como entre os demais membros da equipe, o nível de criatividade é maior.

c) encorajamento criativo nos grupos de trabalho: que pode ocorrer com um grupo de trabalho por si próprio, por meio da diversidade da experiência dos membros da equipe, abertura para as ideias, mudanças construtivas de ideias, compromisso compartilhado com o projeto. Aqui, o que conta não é apenas a atuação do líder, mas também, as características dos indivíduos que fazem parte do grupo de trabalho, ou seja, um grupo composto por profissionais de diferentes áreas com experiências distintas contribui mais para a criatividade organizacional do que um grupo homogêneo com profissionais de uma mesma área.

2) Liberdade e autonomia: as pesquisas apontam que a criatividade é fomentada quando indivíduos e equipes têm maior autonomia na condução do trabalho diário, da mesma forma a criatividade é inibida quando há a redução da liberdade de cada indivíduo executar o seu trabalho. Portanto, a organização com uma cultura que promova a autonomia de cada indivíduo pelo seu trabalho, possibilitando a ele a liberdade na criação de novas ideias, bem como a aceitação de sugestões contribui para a criatividade organizacional, enquanto que uma organização com uma estrutura mais controladora, a qual restringe a criação de novas ideias e a autonomia a apenas alguns cargos pode inibir a criatividade dos outros indivíduos da empresa.

3) Recursos: a alocação de recursos para projetos está diretamente relacionado com os níveis de criatividade dos projetos. Ou seja, quanto maior a disposição de recursos que facilitam o desenvolvimento do trabalho, mais criativo é o ambiente. Essa chave, entretanto, não tem relação apenas com a quantidade de recursos, mas também

com a distribuição correta dos recursos e a potencialidade na utilização deles. Além disso, não refere-se apenas a recursos tecnológicos, mas também a recursos humanos e financeiros. A escassez de recursos, a má distribuição ou a utilização restrita pode prejudicar a criatividade organizacional.

4) Pressões: está dividido em dois níveis:

a) trabalho desafiador: tem uma influência positiva, pois se relaciona a um incentivador da criação de novas ideias na organização. Ou seja, ter um trabalho que desafie os funcionários a propor novas ideias e a pensar em soluções criativas funciona como um estimulante da criatividade nas organizações. Aqui o trabalho desafiador não se relaciona apenas com tarefas criativas por si só, como a criação de um novo produto, mas também, com funções que exigem soluções para problemas diários, podendo ser atribuído a tarefas administrativas e burocráticas desde que estimule a busca por soluções criativas e a criação de novas ideias;

b) a pressão da carga de trabalho: relacionada como um fator negativo pois impede e repela a criação das novas ideias, devido a relação de estresse que se cria neste ambiente. Carga horária elevada de trabalho, inúmeras tarefas atribuídas a uma só pessoa e muita pressão nas na execução das atividades atrapalha a criatividade organizacional, pois geram estresse e inibem a habilidade criativa do indivíduo, pois impedem que o indivíduo tenha tempo para a criação de novas ideias e foque-se apenas em solução rápida e prática do problema;

5) Impedimentos organizacionais da criatividade: inúmeros conflitos internos, estrutura de gestão formal e conservadora são fatores que diminuem a motivação necessária para a criatividade. Aqui, novamente a estrutura, o clima e a cultura organizacional são citados, mas desta vez como inibidores da criatividade organizacional. Uma cultura mais fechada, menos flexível, com um clima favorável a conflitos e desfavorável à criação de novas ideias não apenas prejudica o encorajamento da criatividade – conforme apontado anteriormente – como também se tornam impedimentos da criatividade organizacional. Dessa forma, para evitar tais impedimentos, a cultura, o clima e a estrutura organizacional, também precisam ser revistos.

Das chaves e dos itens citados acima, portanto, são considerados estimulantes da criatividade nas organizações, atuando sobre elas de forma positiva: 1) o encorajamento:

a) organizacional, b) de supervisão, c) suporte do trabalho em grupo; 2) liberdade, 3) recursos suficientes e 4a) trabalho desafiador. Itens que são considerados obstáculos para a criatividade nas organizações, atuando negativamente sobre elas: 4b) pressão da carga de trabalho e 5) impedimentos nas organizações.

Para cada item, há uma hipótese que está relacionada com as duas hipóteses desenvolvidas pelos autores para o desenvolvimento da pesquisa e do modelo. Foram definidas duas hipóteses: 1) As escalas estimulantes (marcadas com “+” na figura) são mais avaliadas em projetos classificados como altamente criativos, do que em projetos classificados menos criativos. A classificação deve ser significativamente maior nos projetos mais criativos para as seguintes etapas: 1a) encorajamento organizacional; 1b) supervisão do encorajamento; 1c) suporte do grupo de trabalho; 1d) liberdade; 1e) recursos suficientes; 1f) trabalho desafiador. 2) Os obstáculos do ambiente de trabalho nas chaves terão significância menor nos projetos classificados com alta criatividade se comparada aos projetos classificados com baixa criatividade, sendo válida para as seguintes etapas: 2a) pressão de carga de trabalho; 2b) impedimentos organizacionais.

Tendo em vista que as duas hipóteses da pesquisa embasam as hipóteses do modelo, nota-se que essas hipóteses se repetem para cada um dos itens, sendo a hipótese 1 encontrada em cada um dos 6 primeiros subitens da proposta e a hipótese 2 está presente para os dois últimos subitens do modelo. Essas hipóteses são confirmadas ao longo da pesquisa e contribuem com o modelo no sentido de apontar quais dos itens estão mais fortemente relacionados com a criatividade organizacional e com projetos mais criativos e quais deles estão menos relacionados com a criatividade na organização e com projetos de menor criatividade.

3 Como medir a criatividade nas organizações

Conforme visto, na proposta de Amabile *et al.*, as chaves são mais relacionadas com os elementos que influenciam o trabalho e a criatividade individual, em grupo e da organização, ao invés da relação particular de cada tipo de criatividade com seus próprios elementos. Dessa forma, as chaves podem ser aplicadas de maneira geral, relacionadas com os indivíduos e a cultura e clima da organização. Outra possibilidade é

a aplicação das chaves nos processos produtivos, uma vez que cada uma delas pode ter um grau menor ou maior de acordo com cada etapa de um processo.

Além disso, as chaves definem algumas características organizacionais que influenciam o desenvolvimento da criatividade nas empresas e o modelo indica quais delas têm um peso positivo, de forma a contribuir para a criatividade e quais possuem um fator negativo, prejudicando o desenvolvimento criativo da organização. Com isso, a partir da existência, ou ausência das chaves é possível definir graus de criatividade em processos e, conseqüentemente da organização.

A partir desta perspectiva e com base neste modelo, é possível propor uma fórmula que faz com que as organizações possam medir, de maneira mais clara, o nível de criatividade organizacional. Para resolver a fórmula, é necessário atribuir uma nota (grau) de 1 a 5 para cada um dos itens utilizados, sendo:

- 1- A empresa não se relaciona com o item;
- 2- A empresa pouco se relaciona com o item;
- 3- A empresa se relaciona de forma mediana com o item;
- 4 – A empresa se relaciona bastante com o item;
- 5 – A empresa se relaciona integralmente com o item

Portanto, para cada item deve ser atribuída uma nota, de acordo com a identificação da empresa com o item, conforme apontado no descritivo acima. Os itens são as chaves e suas variações, apresentadas pelo modelo de Amabile *et al.* (1996) e relacionadas acima. Cada chave do modelo recebe, na fórmula uma sigla. Como siglas da fórmula referidas ao modelo tem-se que: C = criatividade organizacional; Eo = Encorajamento da criatividade Organizacional; Es = Encorajamento de supervisão; Eg= Encorajamento do grupo; A= autonomia e liberdade; R= Recursos; Pd = Pressão a desafios; Pc = Pressão carga de trabalho e Io = Impedimentos organizacionais.

Dessa maneira, as siglas utilizadas na fórmula levam em consideração todas as chaves e os itens citados no modelo-basse. Além disso, respeitam-se aqueles que são apontados como positivos e os demais, definidos como negativos para a criação da seguinte fórmula:

$$C = (Eo+Es+Eg/3) + (A + R + Pd) - (Pd +Io)$$

Na fórmula, portanto, utiliza-se a seguinte lógica: agrupa-se os subitens do encorajamento da criatividade, para fazer uma média dos mesmos, pois eles pertencem a

uma mesma chave, o resultado desses itens é somado às demais chaves apontadas pelo modelo como positivas que, posteriormente será subtraído pelo resultado da soma do valor atribuído às chaves apontadas como negativas pelo modelo. O resultado do cálculo pode ser utilizado como uma forma de medir a criatividade na organização e segue a mesma lógica do grau de 1 a 5, podendo ser o resultado nos graus entre 1 e 2 interpretados como uma organização pouco criativa, no grau 3 como uma organização com criatividade mediana e nos graus 4 e 5 como uma organização bastante criativa.

Com isso, seria possível além de identificar um grau de criatividade organizacional, também estudar quais as chaves que podem ser trabalhadas para melhorar a criatividade na organização, pois se tem notas atribuídas para cada uma delas. Essas notas podem ser dadas por diferentes funcionários individualmente, ou então, em grupo. Ressalta-se que seria interessante a participação de indivíduos diferentes para que os resultados correspondam a uma visão-macro da empresa. Para isso, cada indivíduo pode fazer o cálculo, por exemplo, e depois ser feita uma média, ou então, fazer um único cálculo com base na média das notas das chaves dadas por cada indivíduo.

Considerações finais

O estudo buscou compreender os aspectos que se relacionam com a criatividade organizacional. Este objetivo foi alcançado com a descrição de fatores inerentes ao ambiente interno e externo à organização que podem contribuir ou inibir a criatividade nas empresas. Esses fatores, por sua vez, também se relacionam com o modelo de criatividade utilizado como base da pesquisa, denominado de modelo conceitual de avaliação subjacente de percepção da criatividade no ambiente de trabalho e proposto por Amabile *et al.* (1996).

A partir do modelo, é possível destacar além da relação com os demais aspectos da criatividade organizacional, a proposta de identificação de um ambiente organizacional criativo. Essa identificação torna-se ainda mais visível quando as chaves do modelo tornam-se fatores que ajudam a constituir uma equação, a qual pode ser uma maneira de medir a criatividade organizacional. Essa fórmula tem relação com o objetivo da pesquisa de medir a criatividade nas empresas.

Apesar da relação da forma ser intrínseca com a proposta de modelo a qual já foi testada, para estudos futuros sugere-se a aplicação da fórmula e a revisão de seus fatores, testando a sua eficiência. Além disso, sugere-se o aprofundamento na maneira como a fórmula pode ser aplicada na organização, respeitando a opinião e visão de diferentes indivíduos acerca do mesmo assunto. Com isso, a fórmula poderia ser revista e poderia ser criada um método de aplicação da mesma que fosse eficaz para medir a criatividade na organização, mas de forma mais democrática e multidisciplinar possível, já que essas características também contribuem para o desenvolvimento de um ambiente criativo.

Com isso, apesar de não ter sido feitos testes da equação e por ela ter sido criada a partir de um estudo bibliográfico, essa pesquisa mostrou que é possível – e necessário – encontrar formas de medir a criatividade na organização, para, posteriormente, poder mensurar a influência deste fator no desempenho e sucesso organizacional.

Referências

AMABILE, Teresa M. Creativity and Innovation in Organizations. *Harvard Business School*, January, 1996. Disponível em: <http://www.evcimen.com/photography/ENTREPRENEURSHIP_files/Creativity%20and%20Innovation%20in%20Organizations.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2014.

_____. How To Kill Creativity. *Harvard Business Review*, September-October 1998

AMABILE, Teresa et al. Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 1996. Disponível em: <<http://people.wku.edu/richard.miller/amabile.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

BASADUR, Min. *Impacts and outcomes of creativity in organizational settings*. Centre for Research in Applied Creativity McMaster University Faculty of Business, research and working paper series, no: 358. April 1991.

BHATTACHARYYA, Job PA. Creativity and Innovation for Competitive Excellence in Organizations. *Conference on Global Competition & Competitiveness of Indian Corporate*, 2007. Disponível em: <<http://dspace.iimk.ac.in/handle/2259/439>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

CHANG; Zun-Hwa. *A study on how to elevating Organizational creativity of design Organization*. Department of Industrial design, Ming-Chi University of Science and Technology, 2007.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Atlas, 2008.

GEORGE, Jennifer M. *Creativity in Organizations*. The Academy of Management Annals, 2007.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

HEERWAGEN; Judith H. *Creativity*. 2002. Disponível em: <<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch15.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

KHANDWALLA, Pradip; MEHTA, Kandarp. *Design of Corporate Creativity*. Vikalpa, v. 29, n. 1, January, March 2004. Disponível em: <http://www.vikalpa.com/pdf/articles/2004/2004_jan_mar_13_28.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2014.

MARTINS, Elen; MARTINS, Nico. An organisational culture model to promote creativity and innovation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 2002, 28 (4), 58-65. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:TKwoEO77ilYJ:www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/download/71/69+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

NAYAK, Rama Chandra; AGARWAL, Ramesh. A Model of Creativity And Innovation in Organizations. *International Journal of Transformations in Business Management*. 2011, Vol. No. 1, Issue No.1, January-March International. Disponível em: <<http://www.ijtbm.com>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

SEIDEL, Stefan; ROSEMAN, Michael; BECKER, Jörg. How Does Creativity Impact Business Processes? In: *Proceedings 16th European Conference on Information Systems*, Galway, Ireland, 2008.

SIMONTON, Dean Keith. Creativity, Cognitive, Personal, Developmental, and Social Aspects. University of California. *American Psychologist*, January 2000, v. 55, n. 1, p. 151-158.

UDWADIA, Firdaus E. Creativity and Innovation in Organizations Two Models and Managerial Implications. *Technological Forecasting and Social Change*, 38, p. 65-80, 1990.

WOODMAN, Richard W; SAWYER, John E.; GRIFFIN, Ricky W. Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 1993. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/258761?uid=3737664&uid=2481982937&uid=2&uid=3&uid=60&sid=21104355086333>>. Acesso em: 14 jun. 2014.