

O ser criativo e o ambiente organizacional: uma reflexão acerca dos elementos que proporcionam um ambiente favorável à criatividade

Cristiano Max Pinheiro

Professor da Universidade Feevale (Brasil)

maxrs@feevale.br

Milena Cherutti

Pesquisadora da Universidade Feevale (Brasil)

mcherutti@hotmail.com

Vânia Gisele Bessi

Professora da Universidade Feevale (Brasil)

vania@feevale.br

Maria Cristina Bohnenberger

Professora da Universidade Feevale (Brasil)

cristina@feevale.br

Resumo

Mudanças econômicas têm alterado estruturas com a emergência de uma nova sociedade (criativa), a qual influencia uma nova cultura e, consequentemente, um novo estilo de vida. A criatividade emerge como condição para a criação de novos modelos de negócios e, também, mudanças nos processos organizacionais, influenciando na cultura das empresas. Em vista disso, têm-se como questão norteadora desta pesquisa: dado o cenário da Indústria Criativa e a ascensão do ser criativo, como a cultura organizacional se insere no modelo componente da criatividade individual de Amabile? Através de uma pesquisa exploratória e bibliográfica, obteve-se uma reflexão teórica acerca da gestão da cultura organizacional para favorecer um ambiente favorável à criatividade.

Palavras-Chave

Criatividade; Cultura organizacional; Modelo componente

The creative being and the organizational environment: a reflection on the elements that provide an environment favorable to creativity

Abstract

Economic changes have altered structures with the emergence of a new (creative) society, which influences a new culture and, consequently, a new lifestyle. Creativity emerges as a condition for creating new business models and, also, changes in organizational processes, influencing the culture of companies. In view of this, the guiding question of this research is: given the scenario of the Creative Industry and the rise of the creative being, how does organizational culture fit into the component model of Amabile's individual creativity? Through an exploratory and bibliographic research, a theoretical reflection about the management of organizational culture was obtained to favor an environment favorable to creativity.

Keywords

Creativity; Organizational culture; Component model

El ser creativo y el ambiente organizacional: una reflexión sobre los elementos que brindan un ambiente favorable a la creatividad

Resumen

Los cambios económicos han alterado las estructuras con el surgimiento de una nueva sociedad (creativa), que influye en una nueva cultura y, en consecuencia, en un nuevo estilo de vida. La creatividad surge como condición para la creación de nuevos modelos de negocios y también cambios en los procesos organizacionales, influyendo en la cultura de las empresas. Frente a eso, la pregunta orientadora de esta investigación es: dado el escenario de la Industria Creativa y el surgimiento del ser creativo, ¿cómo encaja la cultura organizacional en el modelo componente de la creatividad individual en Amabile? A través de una investigación exploratoria y bibliográfica se obtuvo una reflexión teórica sobre la gestión de la cultura organizacional para favorecer un ambiente favorable a la creatividad.

Palabras clave

Creatividad; Cultura de la organización; Modelo de componentes

INTRODUÇÃO

Estudos sobre criatividade tem ganhado espaço no cenário mundial, de forma que a criatividade passou a ter um valor significativo dentro das empresas, transformando o seu sistema produtivo. Com o crescimento da indústria e o aumento de concorrentes diretos, a criatividade e a capacidade de inovação tornaram-se vantagem competitiva entre os setores, além de ser o recurso principal para a geração de valor. Segundo Florida (2011), essas mudanças econômicas têm alterado estruturas com a emergência de uma nova sociedade (criativa), a qual influencia uma nova cultura e, consequentemente, um estilo de vida novo, visto que as bases da classe criativa são econômicas onde “seu papel econômico sustenta e molda os hábitos sociais e culturais, bem como o estilo de vida de seus membros” (FLORIDA, 2011, p. 68).

A partir da união de novas tecnologias com a globalização, juntamente à insatisfação da forma como age o atual quadro socioeconômico mundial, utiliza-se da criatividade para a criação de novos modelos de negócios e, também, mudanças nos processos organizacionais, influenciando na cultura das empresas. Em vista disso, têm-se como questão norteadora desta pesquisa: dado o cenário da Indústria Criativa e a ascensão do ser criativo, como a cultura organizacional se insere no modelo componente da criatividade individual de Amabile?

Em sua pesquisa, ela traz uma definição de criatividade baseada na produção de ideias para o desenvolvimento de produtos, onde a criatividade permeia a produção de novas ideias, um processo que pode ser realizado de forma individual ou em pequenos grupos (AMABILE, 1988). Portanto, o objetivo geral consiste em analisar as relações entre a cultura organizacional e o modelo componente da criatividade individual de Amabile. O presente estudo admite natureza básica, em busca de gerar conhecimento acerca da temática de forma útil para a ciência e, realizado através de uma pesquisa exploratória – com o intuito de desenvolver, esclarecer e modificar determinados conceitos e ideias (GIL, 2008) – e bibliográfica, elaborada a partir de materiais publicados em livros, artigos científicos, dissertações, teses, entre outros (PRODANOV; FREITAS, 2013), buscando uma reflexão teórica acerca da gestão da cultura para favorecer um ambiente favorável à criatividade.

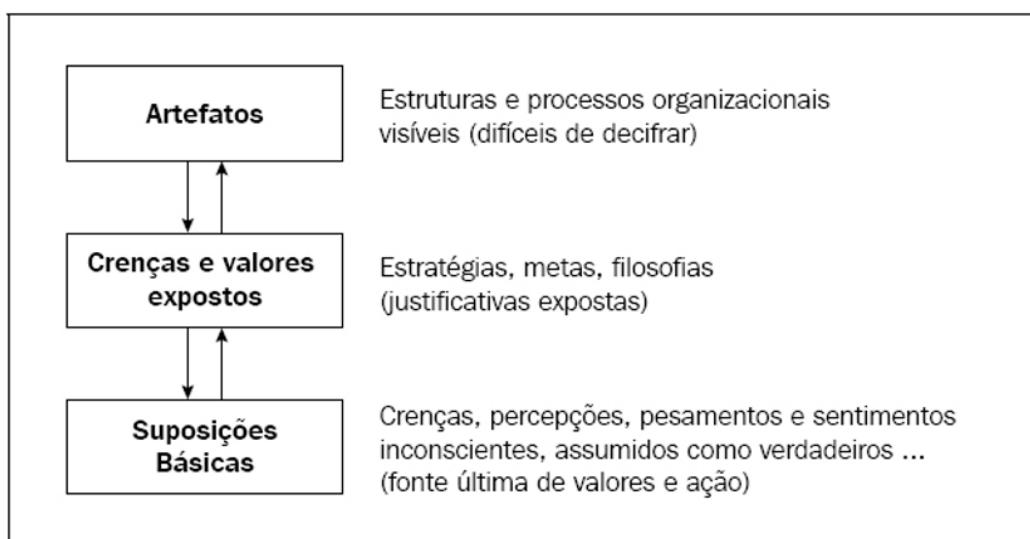
Este artigo foi dividido em três seções, onde a primeira irá abordar sobre a cultura organizacional através de seus elementos e os níveis da cultura de Schein (2009), além de definições de cultura organizacional e a gestão da criatividade, sob a literatura de Morgan (2007), Muzzio (2017) e Alencar (1998). Após, serão trazidos conceitos de criatividade e processos criativos, através da visão de autores como Boden (2004), Simonton (2000), Sternberg (2006), Ostrower (2014), Lubart (2001), Amabile (1982; 1983a; 1983b; 1985; 1988) e Amabile e Hennessey (2010). E, portanto, propõe-se uma reflexão sobre os níveis da cultura para favorecer um ambiente favorável à criatividade, relacionando os elementos da cultura de Schein (2009) com o modelo de componentes da criatividade individual de Amabile (1988).

2. CULTURA ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DE SEUS NÍVEIS

As organizações devem ser vistas como culturas, ou seja, compõem sociedades – com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias – onde significados compartilhados permitem que as pessoas se comportem de maneira organizada. Além disso, existem variações de estilo cultural de uma nacionalidade para outra e, algumas culturas corporativas podem ser uniformes e fortes e, outras fragmentadas através de diversas subculturas internas. Dessa forma, esses padrões de crença constroem um significado compartilhado, que pode ser fragmentado ou integrado e apoiado por normas e rituais influenciam no dia a dia da empresa (MORGAN, 2007).

Nesse sentido, Schein (2009) aborda suposições básicas para compreender como os valores da empresa são verdadeiramente tratados pelos membros do grupo, estando abertos para discussão, podendo, ou não, concordarem com eles. Sua pesquisa apresenta níveis de cultura, entre eles os artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas, apresentados através da Figura 1, na página a seguir.

Figura 1 – Níveis de cultura



Fonte: Schein (2009, p. 23)

O primeiro nível a ser percebido por alguém que está fora do grupo cultural, são os artefatos. Dentro deles, encontramos o “clima” do grupo, ou seja, aquele tipo de comportamento que é visível, como a linguagem, os produtos e tecnologias que usufruem, a forma como se vestem e comunicam-se entre si, os tipos de emoções características mais frequentes, histórias que contam sobre a

empresa e o jeito como a enxergam e, principalmente, suas crenças e valores. Segundo o autor, essas características são fáceis de perceber, porém, difíceis de traduzir, visto que normalmente são atribuídos diferentes tipos de artefatos pelos observadores, gerando diferentes descrições que não se relacionam (SCHEIN, 2009).

Após, o segundo nível, conforme Schein (2009) consiste nas crenças e valores assumidos, os quais geralmente são influenciados pelos líderes do grupo ou fundadores da organização. Porém, às vezes esses valores são confirmados apenas pela experiência social compartilhada pelo grupo, pois envolvem relações internas que podem ser contraditórias e confusas. Para compreendermos profundamente sobre suas crenças e valores, percebendo padrões e prever comportamentos futuros, faz-se necessário interpretar de forma ampla o terceiro nível, das suposições fundamentais básicas.

Estas, podem ser consideradas como o DNA do grupo, pois elas definem o significado dos elementos, de que forma os indivíduos do grupo reagem emocionalmente e, como agem em cada situação. Portanto, as suposições fundamentais básicas tornaram-se como verdadeiras pelo grupo a partir do sucesso repetido desta no cotidiano, onde estudar sobre esses elementos culturais da organização opera no fato de que tais suposições são compartilhadas pelo grupo, sendo, assim, mutuamente fortificado e repetido. Ou seja, “a essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevalecentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles” (SCHEIN, 2009, p. 32).

Aqui vê-se a importância dos líderes e a sua influência nos níveis mais intrínsecos da cultura, pois consiste na fonte das crenças e valores dos grupos – o que atua sobre a forma como são resolvidos os problemas da empresa. Normalmente o que o líder propõe tornam-se suposições compartilhadas, o que “pode funcionar como mecanismo de defesa cognitivo para os membros individuais e para o conjunto do grupo. Em outras palavras, indivíduos e grupos procuram estabilidade e significado” (SCHEIN, 2009, p. 32). Nesse sentido, o líder tem o poder de criar uma atmosfera negativa ou positiva para sua equipe. Para gerir um espaço com resultado efetivo – tanto para a organização, quanto para o funcionário – Muzzio e Junior (2014) acreditam na importância da adequação da identidade com o contexto organizacional, onde práticas gerenciais podem agregar ao perfil do trabalhador criativo.

Com o crescimento da indústria e o aumento de concorrentes diretos, a criatividade e a capacidade de inovação tornaram-se vantagem competitiva entre os setores, além de ser o recurso principal para a geração de valor. Segundo Florida (2011), essas mudanças econômicas têm alterado estruturas com a emergência de uma nova sociedade (criativa), a qual influencia uma nova cultura e, consequentemente, um estilo de vida novo, visto que as bases da classe criativa são econômicas onde “seu papel econômico sustenta e molda os hábitos sociais e culturais, bem como o estilo de vida de seus membros” (FLORIDA, 2011, p. 68).

Esse novo perfil de trabalhadores acarretou mudanças no comportamento das pessoas em relação ao trabalho, visto que atividades criativas fogem ao escopo de uma atividade industrial tradicional (MUZZIO; JUNIOR, 2014). Segundo Muzzio (2017, p. 111), a ação dos líderes pode promover maior integração entre os funcionários, além da difusão de crenças e valores que possam proporcionar um ambiente facilitador da criatividade, onde, “no contexto da criatividade organizacional, a legitimidade social, a necessidade de acesso a recursos, o imperativo do compartilhamento de ideias e a exigência do uso de expertises diferenciadas compõem o cenário da ação do indivíduo no contexto coletivo da criatividade”.

Portanto, ao ter uma visão de cultura organizacional de valorização da criatividade, gera-se uma condição de superioridade para com os concorrentes, proporcionando um ambiente de maior eficiência. Assim, potencializa-se a capacidade inovativa da empresa e, também, a sua vantagem competitiva (MUZZIO, 2017). A seguir, serão apresentados conceitos acerca da criatividade e processos criativos.

3. CRIATIVIDADE E PROCESSOS CRIATIVOS

A criatividade está ligada ao intangível e é uma atividade inerente ao ser humano, através de sua capacidade em criar “coisas novas”. Segundo Boden (2004, p. 1), ela está presente em diversas circunstâncias da vida, consistindo em uma forma de inteligência, ela “está fundamentada em habilidades cotidianas, como pensamento conceitual, percepção, memória e autocrítica reflexiva. Sternberg (2006) acredita que a criatividade inicia a partir da decisão. O autor acredita que antes de ser criativo, os indivíduos precisam decidir ter novas ideias, rever o potencial dessas ideias para então, vendê-las para as outras pessoas.

“Em outras palavras, uma pessoa pode ter habilidades sintéticas, analíticas ou práticas, mas não as aplica a problemas que potencialmente envolvem criatividade, [...] a habilidade não é suficiente: é preciso primeiro tomar a decisão de usá-la (STERNBERG, 2006, p. 90, tradução livre da pesquisadora). Ademais, Ostrower (2014) sugere que a decisão de usar a criatividade, ou seja, o ato de criar, traz consigo diversos outros verbos, como o de relacionar, caracterizar, compor, significar e, portanto, dar forma a algo. Essa forma desprende-se de objetos tangíveis ou imagens visuais, abrangendo o campo do intangível, da significação, portanto, das ideias.

Howkins (2013) define três condições essenciais para a existência da criatividade, sendo elas a personalidade, a originalidade e o significado no que se faz. De forma que, a personalidade implica na presença de uma pessoa, ou seja, uma característica pessoal, pois é necessário que alguém

veja algo que a leve a criar algo. Já a originalidade se dá através da criação de algo novo, seja algo que “veio do nada” ou o retrabalho em cima de algo já existente, de forma a “dar caráter a algo”. E enfim, essa criação necessita da atribuição de um nome, condicionando a ela um significado.

Pesquisas relacionam características pessoais à criatividade, através da inteligência e de traços da personalidade, os quais podem auxiliar na predisposição à criatividade, como inteligência, independência, flexibilidade, ousadia e não conformismo. Ademais, a criatividade é algo que se desenrola ao longo da vida, “como as ideias criativas emergem e se desenvolvem em uma interação complexa e dinâmica entre a visão pessoal do criador e o ambiente sociocultural em que essa criatividade deve ocorrer” (SIMONTON, 2000, p. 154).

Portanto, o processo criativo consiste na sequência de pensamentos e comportamentos que geram a produção de novas ideias e produtos. Nesse sentido, Lubart (2001) traz em sua pesquisa uma análise sobre o modelo de quatro etapas formalizado por Wallas em 1926, dividindo o processo criativo em quatro fases: (1) preparação, que envolve a identificação de um problema; (2) incubação, a qual ainda não detecta trabalho criativo consciente acerca do problema, porém inconscientemente faz associações e combinações de ideias que possam relacionar-se com a solução do problema identificado, que podem ser considerados *insights* preliminares, onde vários deles serão descartados futuramente por serem inúteis, mas importantes para o aprimoramento da ideia final; (3) iluminação, ocorre quando uma ideia promissora chega à consciência, conhecida através da intuição de que uma boa ideia está emergindo, iluminando o desenvolvimento e a sensação de que o problema pode ser resolvido e, por último; (4) verificação, que abrange uma fase de consciência, avaliando, verificando, desenvolvendo e lapidando a ideia obtida, de forma a verificar se ela realmente cumprirá com a tarefa de resolver determinado problema.

Segundo o autor, as quatro etapas podem estar sempre presentes em qualquer processo criativo, porém o tempo que é gasto com cada um deles pode variar de acordo com a necessidade de cada indivíduo ou até a qualidade e atenção que se é dedicada a cada um deles pode afetar diretamente a qualidade da solução final encontrada. Vê-se também que cada etapa exige níveis diferentes de criatividade, o que também se relaciona com as habilidades de cada indivíduo, exigindo mais ou menos esforço em cada fase (LUBART, 2001).

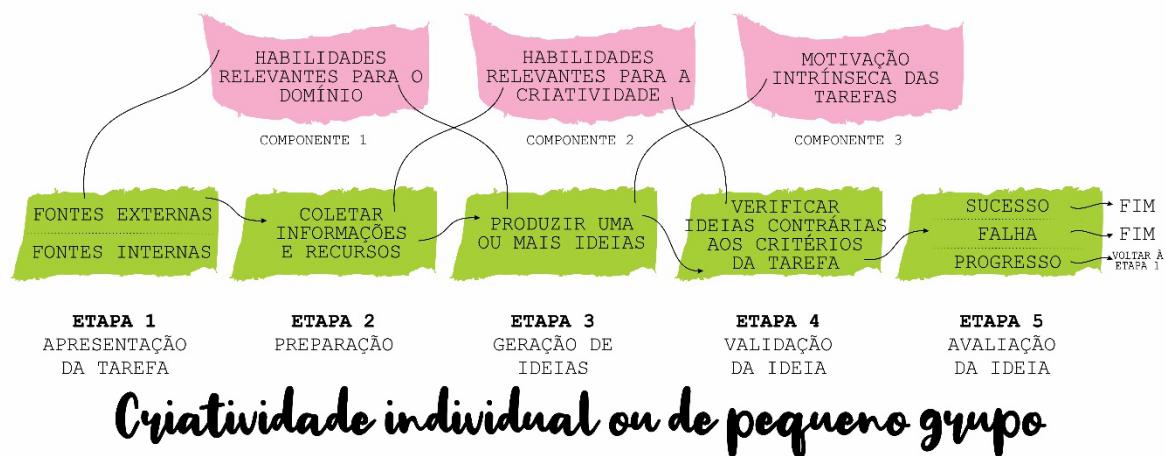
Outros pesquisadores acabaram por incorporar a versão do modelo de Wallas (1926) para compreender como funciona o processo criativo, entre eles Amabile em seus diversos estudos sobre criatividade (AMABILE, 1982; AMABILE, 1983a; AMABILE, 1983b; AMABILE, 1985; AMABILE, 1988, AMABILE; HENNESSY, 2010). Portanto, Amabile (1988, p. 126) traz uma definição de criatividade baseada na produção de ideias para o desenvolvimento de produtos, onde “criatividade é a produção de ideias novas e úteis por um indivíduo ou um pequeno grupo de indivíduos trabalhando juntos”¹.

¹ Tradução livre da pesquisadora.

Dessa forma, para esquematizar o seu modelo, a autora aborda três principais componentes necessários para uso da criatividade em qualquer domínio: (1) “habilidades relevantes para o domínio”², consiste na base para qualquer domínio, incluindo o conhecimento dos fatos, habilidades de técnicas e talento específico que auxiliem na tomada de decisão, compreendendo um conjunto de meios cognitivos para a resolução do problema (AMABILE, 1988, p. 130); (2) “habilidades relevantes para a criatividade”³, que pode ser considerado o “algo extra” do desempenho criativo, através de certa facilidade a buscar novas perspectivas sobre o problema em questão, exploração de novas possibilidades e habilidade em trabalhar de forma exaustiva e persistente até a solução do problema (AMABILE, 1988, p. 131) e; (3) “motivação intrínseca das tarefas”⁴, consiste em um dos componentes mais negligenciado por pesquisadores até o momento, porém um dos mais importantes, visto que nenhuma habilidade pode compensar a falta de motivação para a realização de uma atividade e a motivação para a resolução de um problema faz a diferença naquilo que ele pode fazer e aquilo que ele vai fazer (AMABILE, 1988 p. 133).

Em relação ao modelo de quatro etapas, ela o utiliza inserindo uma etapa complementar, exemplificando habilidades individuais dos criativos para coletar informações e executar tarefas em cada uma delas para a tentativa de chegar à solução do problema em um esquema (Figura 2, abaixo) extraído de sua pesquisa acerca do processo de criatividade (AMABILE, 1983a; 1983b).

Figura 2 – Modelo componente da criatividade individual



Fonte: elaborado pela pesquisadora a partir de Amabile (1988, p. 138)

Segundo o modelo de Amabile (1988), o processo criativo individual ou em pequenos grupos admitem cinco etapas, entre elas a (1) apresentação da tarefa, através de fontes externas e

2 Tradução livre da pesquisadora para: Domain-relevant Skills.

3 Tradução livre da pesquisadora para: Creativity-relevant Skills.

4 Tradução livre da pesquisadora para: Intrinsic Task Motivation.

internas; (2) preparação da mesma, coletando informações e recursos para torná-la possível; (3) geração de ideias, produzindo uma ou diversas ideias; (4) validação da ideia, verificando se esta atende à solução do problema ou se precisa de ideias contrárias aos critérios da tarefa e; (5) avaliação da ideia onde, em caso de sucesso ou falha, finaliza-se o processo e, percebendo um progresso na tarefa, volta-se à primeira etapa, realizando todo o processo novamente em busca do sucesso. Além disso, os componentes da criatividade individual influenciam em cada uma das etapas – conforme o esquema acima – de forma que as habilidades relevantes para o domínio influenciam nas etapas 1 e 3; habilidades relevantes para a criatividade influenciam nas etapas 2 e 4 e; motivação intrínseca das tarefas influenciam na etapa 3.

Portanto, a criatividade e seus processos criativos permeiam possibilidades, experimentações, erros e acertos, até se chegar a uma ou mais, soluções criativas, sendo elas tangíveis ou intangíveis. Eles envolvem diferentes personalidades e formas de pensar, são a união entre um relacionar-se em si – do autoconhecimento – com o relacionar-se com os demais, através de estruturas, de comunicação, interações e atribuições de significados. É saber transmitir esses significados ao consumidor. O ato de criar, possibilita aprofundar-se acerca do conhecimento das coisas, sendo caracterizado por um processo construtivo global e intrínseco à ação humana. Dessa forma, a criatividade recarrega-se, a partir dos próprios processos pelos quais efetua, sendo uma força crescente e, também, “é *intimamente vinculada ao trabalho humano*, ou seja, os processos criativos surgem dentro dos processos de trabalho, nesse fazer intencional do homem que é sempre um fazer significativo” (OSTROWER, 2014, p. 142).

Dessa forma, a seguir será apresentada uma reflexão acerca da gestão cultural da empresa para proporcionar um ambiente favorável à criatividade.

4. UMA REFLEXÃO SOBRE OS ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM VISTA DE UM AMBIENTE FAVORÁVEL À CRIATIVIDADE

Após compreender os elementos culturais que influenciam a vivência de grupos no âmbito organizacional através da visão de Schein (2009), Morgan (2007), Muzzio e Junior (2014) e Muzzio (2017) e, também os aspectos da criatividade e processos criativos sob a perspectiva de Boden (2004), Sternberg (2006), Simonton (2000), Howkins (2013), Lubart (2001), Amabile (1982; 1983a; 1983b; 1985; 1988), Amabile e Hennessey (2010) e Ostrower (2014), propõe-se, aqui, uma reflexão acerca dos níveis da cultura organizacional de Schein (2009) para o desenvolvimento de um ambiente favorável à criatividade. Essa relação se dá através de uma análise da cultura através de

seus elementos, confrontando os tipos de artefatos e valores dos indivíduos criativos para com o modelo componente da criatividade individual de Amabile (1988).

Vê-se uma relação direta de elementos da cultura organizacional para com a criatividade. Ambos consistem em itens intangíveis, subjetivos e de difícil mensuração, apesar de serem gerenciáveis. Nesse sentido, Muzzio (2017) acredita que a criatividade pode ser gerenciada – ou melhor, motivada – a partir de avanços comportamentais, podendo ser melhor conduzida através de estratégias e práticas culturais dentro da empresa. A criatividade individual sofre influências do ambiente organizacional e, também, afeta o clima psicológico existente na empresa. “Décadas de pesquisa sobre criatividade têm apontado não só para fatores do ambiente das organizações que influenciam a criatividade tanto positiva quanto negativamente, mas também para elementos pessoais favoráveis e outros desfavoráveis à sua expressão” (ALENCAR, 1998, p. 2).

Nesse sentido, aqui serão abordados elementos da cultura organizacional que podem auxiliar no desenvolvimento de um ambiente favorável à criatividade a partir do modelo componente da criatividade individual de Amabile (1988), elencando seus três componentes: (1) “habilidades relevantes para o domínio”, (2) “habilidades relevantes para a criatividade” e (3) “motivação intrínseca das tarefas”.

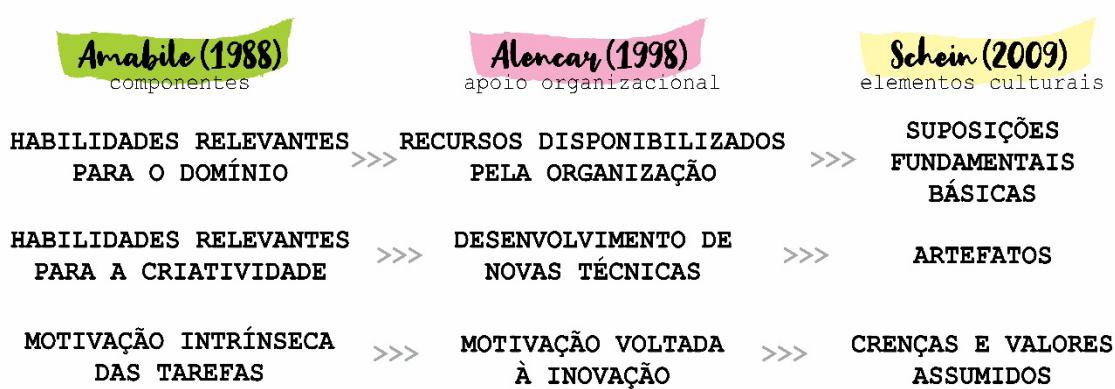
Referente ao primeiro componente – habilidades relevantes para o domínio – que inclui o conhecimento dos fatos, habilidades de técnicas e talento específico que auxiliem na tomada de decisão (AMABILE, 1988), atribui-se a influência dos recursos disponibilizados pela organização – tecnologias, pessoas e informações disponibilizadas para a realização do trabalho – conforme o estudo de Alencar (1998). Como elemento chave, tem-se aqui as suposições fundamentais básicas, visto que são elas que definem os significados e estão inseridas no DNA do grupo, principalmente através das pessoas e informações de como a empresa opera. Nesse caso, suposições que podem proporcionar um ambiente favorável à criatividade estão em valorizar indivíduos como fonte de ideias e com espírito empreendedor, capazes de assumir responsabilidades e enaltecer as tomadas de decisões (SCHEIN, 2009).

Já no que diz respeito ao segundo componente – habilidades relevantes para a criatividade – através da facilidade a buscar novas perspectivas e exploração de novas possibilidades (AMABILE, 1988), inclui-se o auxílio constante no desenvolvimento de novas técnicas, através da busca pela inovação em diferentes níveis da organização, auxiliando no desenvolvimento e, principalmente, na implementação de ideias criativas (ALENCAR, 1998). Segundo os níveis de Schein (2009), aqui estão os artefatos, onde, além da linguagem, dos produtos e tecnologias que usufruem, implica-se a forma como se vestem (o famoso *“dress code”*) e comunicam-se entre si. Percebe-se que um ambiente favorável à criatividade está em artefatos mais informais – principalmente na forma de se vestir e de falar – e, que priorizem uma hierarquia horizontal, através de *layouts* que permitam a interação entre os funcionários e ambientes de descontração.

E, por fim, o terceiro componente de Amabile (1988) – motivação intrínseca das tarefas – consiste em um dos componentes mais importantes para a realização de qualquer tarefa (principalmente as que necessitam de criatividade). Conforme Alencar (1998, p. 5), “a motivação é o elemento catalisador das ações voltadas para a inovação”, sendo de extrema importância por parte da organização manter o indivíduo motivado em executar as tarefas organizacionais. Acredita-se que este componente é o que mais sofre influências culturais por estar atrelado diretamente à percepção do criativo para com o clima promovido pelo(s) líder(es) e, portanto, atribuído ao elemento das crenças e valores assumidos, através da experiência social compartilhada pelo grupo. Como valores que proporcionam um ambiente favorável à criatividade, têm-se àqueles que estão voltados para a inovação, flexibilidade, colaboratividade e conhecer a essência de suas tarefas (SCHEIN, 2009).

A Figura 3, abaixo, apresenta um resumo de como acredita-se que a cultura organizacional, através dos níveis atribuídos por Schein (2009) e, componentes catalogados por Alencar (1998), insere-se no modelo componente da criatividade individual de Amabile (1988).

Figura 3 – Esquema mental da relação de cultura organizacional e criatividade



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2020)

Para além disso, no que diz respeito à uma cultura organizacional que dá suporte a um ambiente favorável à criatividade, Alencar (1998) aborda cinco principais características: (1) comprometimento com as metas da empresa; (2) cultura organizacional com base na flexibilidade, comunicação entre as partes, desafios constantes e sentimento de pertencimento; (3) novas ideias e produção criativa passível de incentivos e premiações; (4) processos de renovação constantes e; (5) realizar treinamentos e novos recursos para o desenvolvimento. Bem como, elenca como fundamental:

- Suporte da organização: este incluiria o reconhecimento do trabalho criativo, mecanismos para o desenvolvimento de novas ideias e uma cultura voltada para a inovação.
- Estrutura organizacional: uma estrutura favorável à criatividade se caracterizaria por um número limitado de hierarquias, normas flexíveis, menos burocracia e descentralização do poder decisório.
- Apoio da chefia: uma postura de receptividade, flexibilidade, aceitação e estímulo às novas ideias, paralelamente ao respeito às opiniões divergentes caracterizariam uma chefia que favorece à expressão da criatividade.
- Suporte do grupo de trabalho: relacionamento interpessoal favorável e estimulante a ideias novas, diálogo e confiança entre os membros das equipes, trocas de experiências entre membros e equipes (ALENCAR, 1998, p. 6).

Portanto, vê-se a importância do(s) líder(es) em construir uma cultura organizacional que proporcione clima, políticas e práticas voltadas à liberdade de criação, admitindo as características específicas de indivíduos criativos de uma forma geral, “interpretada como um elemento gerenciável, não em seu sentido mais intrínseco ou no nível individual, mas em seu aspecto coletivo” (MUZZIO, 2017, p. 120). A criatividade passou a ter um valor significativo dentro das empresas, transformando o seu sistema produtivo e, deve ser vista como uma capacidade de inovação e vantagem competitiva entre os setores, de forma que se trabalhada com a devida importância, pode ser o recurso principal para a geração de valor, tanto para os colaboradores da organização, quanto para os clientes e todos os *stakeholders*.

Uma cultura organizacional que proporciona um ambiente favorável à criatividade ganha ao manter funcionários motivados e com uma capacidade produtiva maior do que àqueles que trabalham sem paixão e significado pelo que se faz.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o crescimento da Indústria Criativa e o aumento de concorrentes diretos, a criatividade e a capacidade de inovação tornaram-se vantagem competitiva entre os setores, além de ser o recurso principal para a geração de valor. Essas mudanças econômicas têm alterado estruturas com a emergência de uma nova sociedade (criativa), a qual influencia uma nova cultura e, consequentemente, um estilo de vida novo (FLORIDA, 2011). E, portanto, as organizações devem ser vistas como culturas, ou seja, compõem sociedades – com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias – onde significados compartilhados permitem que as pessoas se comportem de maneira organizada (MORGAN, 2007).

Nesse sentido, o presente artigo abordou sobre elementos da cultura organizacional para o auxílio no desenvolvimento de um ambiente favorável à criatividade a partir do modelo componente da criatividade individual de Amabile (1988), elencando seus três componentes: (1) “habilidades relevantes para o domínio”, (2) “habilidades relevantes para a criatividade” e (3) “motivação intrínseca das tarefas” e sua relação com os níveis de cultura de Schein (2009) – artefatos, crenças e valores expostos e suposições fundamentais básicas.

Para chegar-se ao resultado esperado, primeiramente realizou-se uma pesquisa bibliográfica acerca da cultura organizacional através de seus elementos e os níveis da cultura de Schein (2009), além de definições de cultura organizacional e a gestão da criatividade, sob a literatura de Morgan (2007), Muzzio (2017) e Alencar (1998) e; conceitos de criatividade e processos criativos, através da visão de autores como Boden (2004), Simonton (2000), Sternberg (2006). Ostrower (2014), Lubart (2001), Amabile (1982; 1983a; 1983b; 1985; 1988) e Amabile e Hennessey (2010).

A partir do embasamento teórico, pode-se submeter à uma reflexão sobre os elementos da cultura organizacional em vista de um ambiente favorável à criatividade, respondendo, assim, à questão norteadora: dado o cenário da Indústria Criativa e a ascensão do ser criativo, como a cultura organizacional se insere no modelo componente da criatividade individual de Amabile? E, também, atingindo ao objetivo geral de analisar as relações entre a cultura organizacional e o modelo componente da criatividade individual de Amabile. Pode-se perceber que esta insere-se no modelo de Amabile (1988) através da relação desta pesquisa com os elementos propostos por Schein (2009) e Alencar (1998), conforme visto na seção anterior e ilustrado a partir de um esquema mental elaborado pela pesquisadora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 38, n. 2, 1998.

AMABILE, T.M. Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 997-1013. 1982.

AMABILE, T.M. The social psychology of creativity. New York: Springer-Verlag. 1983a.

AMABILE, T.M. Social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357-377. 1983b.

AMABILE, T.M. Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 393-399. 1985.

AMABILE, T.M; HENNESSEY, Beth A. Creativity. *The Annual Review of Psychology*. 569-98. 2010.

BODEN, Margaret A. THE CREATIVE MIND: Myths and mechanisms. This edition was published in the Taylor & Francis e-Library, 2004.

CARVALHAL, F.; MUZZIO, H. Economia Criativa e Liderança Criativa: uma Associação (IM) Possível? REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 21, n. 3, p. 659-688, 2015.

FLORIDA, Richard L. A ascensão da classe criativa / Richard Florida; tradução de Ana Luiza Lopes. Porto Alegre, RS: L&PM, 2011.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6^a ed – São Paulo: Atlas. 2008.

HOWKINS, John. Economia Criativa: Como ganhar dinheiro com ideias criativas. Tradução de Ariovaldo Griesi. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2013.

LUBART, Todd I. Models of the Creative Process: Past, Present and Future, Creativity Research Journal, 13:3-4, 295-308, 2001. DOI: 10.1207/S15326934CRJ1334_07

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 2007.

MUZZIO, Henrique. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. RAC, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 6, pp. 107-124, Jan./Fev. 2017.

MUZZIO, Henrique; JUNIOR, Fernando Gomes de Paiva. Gestão na Economia Criativa e a Identidade do Indivíduo Criativo Inovador: Em Busca de uma Convergência. XXXVIII Encontro da ANPAD. Anais Eletrônicos... Rio de Janeiro: RJ, 2014.

OSTROWER, Fayga. Criatividade e processos de criação. [30. ed.]. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César. Metodologia do Trabalho Científico [recurso eletrônico]: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SCHEIN, Edgar. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

SIMONTON, Dean Keith. Creativity: Cognitive, Personal, Developmental, and Social Aspects. American Psychological Association, Vol. 55, No. 1, 151-158, January, 2000.

STERNBERG, Robert J. The Nature of Creativity. Creativity Research Journal, Vol. 18, No. 1, 87–98. 2006.

WALLAS, G. The art of thought. New York: Harcourt Brace. 1926.