

## II. PRÊMIO 2021

# IDENTIFICAÇÃO DA CRIATIVIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DE DIFERENTES CRITÉRIOS

*Identification of creativity in the organizational context: analysis of different criteria*  
*Identificación de la creatividad en el contexto organizacional: análisis de diferentes criterios*

GABRIELA FABBRO SPADARI<sup>31</sup>

TATIANA DE CASSIA NAKANO<sup>32</sup>

**Resumo:** A criatividade tem sido valorizada no contexto do trabalho, compreendida como um processo voltado ao desenvolvimento de soluções novas e úteis para os desafios encontrados nesse ambiente. Visando verificar se a identificação dessa característica tem ocorrido de forma adequada no ambiente organizacional, dois estudos foram conduzidos. O primeiro envolveu 130 participantes, divididos em dois grupos: 62 funcionários indicados pelos superiores como profissionais criativos, e 68 funcionários que não foram indicados, considerando-os, inicialmente, não criativos. Todos responderam a Escala de Potencial Criativo no Trabalho. Diferentemente do esperado, participantes do grupo criativo apresentaram médias significativamente mais altas no fator “Bloqueios e barreiras à criatividade”, enquanto o grupo não criativo pontuou melhor no fator “Atributos e características que favorecem a criatividade”. No Estudo 2, 45 participantes tinham recebido algum prêmio em sua jornada profissional e outros 45, selecionados aleatoriamente, não. Os resultados demonstraram médias significativamente mais altas obtidas pelo grupo premiado no fator referente aos bloqueios e médias significativamente mais altas no grupo dos não premiados no fator referente às características favoráveis a criatividade. Os resultados indicaram dificuldades na identificação da criatividade considerando-se os diferentes critérios adotados. Tais achados reforçam a percepção de que, apesar de sua valorização no âmbito organizacional, a criatividade ainda se marca pelo desconhecimento de seus indicadores.

**Palavras-chave:** criatividade; trabalho; testes psicológicos.

**Abstract:** Creativity has been valued in the context of work, understood as a process aimed at developing new and valuable solutions to the challenges encountered in this environment. To verify whether the identification of this characteristic has adequately occurred in the organizational context, two studies were conducted. The first involved 130 participants, divided into two groups: 62 employees appointed by their superiors as creative professionals and 68 employees who were not nominated, considering them initially not creative. All responded to the Creative Potential at Work Scale. Contrary to expectations, participants in the creative group had significantly higher averages in the factor “Blockages and barriers to creativity”. In contrast, the non-creative group scored better in the factor “Attributes and characteristics that favor creativity”. In Study 2, 45 participants had received some awards in their professional journey and 45 others, selected at random, did not. The results showed significantly higher means obtained by the group awarded in the factor referring to the blocks and significantly higher means in the group of non-winners in the factor referring to the characteristics favorable to creativity. The results indicated difficulties in identifying creativity considering the different criteria adopted. Such findings reinforce the perception that creativity is still marked by the lack of knowledge of its indicators despite its valorization in the organizational context.

**Keywords:** creativity; work; psychological tests.

**Resumen:** La creatividad ha sido valorizada en el contexto laboral, entendida como un proceso orientado a desarrollar nuevas y útiles soluciones para los retos en este entorno. Con el objetivo de verificar si la identificación de esta característica se ha producido de forma adecuada en el entorno organizacional, se realizaron dos estudios. El primero con 130 participantes, divididos en dos grupos: 62 empleados nominados por sus superiores como profesionales creativos

<sup>31</sup> Doutorado em Psicologia pela PUC-Campinas, docente do Centro Universitário de Paulínia. gfspadari@gmail.com. ORCID 0000-0003-4079-0775.

<sup>32</sup> Doutorado em Psicologia pela PUC-Campinas, docente do programa de pós-graduação stricto sensu em Psicologia da PUC-Campinas. tatiananakano@hotmail.com. Endereço para contato com as autoras: Departamento de Pós-Graduação em Psicologia da PUC-Campinas. Avenida John Boyd Dunlop, s/n, Jardim Ipaussurama, Campinas - SP, Brasil. CEP 13060-904. ORCID 0000-0002-5720-8940.

y 68 empleados que no fueron nominados, considerándolos inicialmente no creativos. Todos respondieron la Escala de Potencial Creativo en el Trabajo. A diferencia de lo esperado, los participantes del grupo creativo tuvieron promedios significativamente más altos en el factor "Bloqueos y barreras a la creatividad", mientras que el grupo no creativo obtuvo mejores puntuaciones en el factor "Atributos y características que favorecen la creatividad". En el Estudio 2, 45 participantes habían recibido algún premio en su trayectoria profesional y otros 45, seleccionados al azar, no. Los resultados mostraron medias significativamente mayores obtenidas por el grupo ganador en el factor referido a bloques y medias significativamente mayores en el grupo no ganador en el factor referido a características favorables a la creatividad. Los resultados indicaron dificultades para identificar la creatividad considerando los diferentes criterios adoptados. Estos hallazgos refuerzan la percepción que, a pesar de su valor en el ámbito organizacional, la creatividad sigue marcada por el desconocimiento de sus indicadores.

**Palabras clave:** creatividad; trabajo; pruebas psicológicas.

## Introdução

A criatividade pode ser definida como a produção de ideias novas, apropriadas e úteis por um indivíduo ou pequeno grupo de indivíduos trabalhando junto (Amabile, 1988). No contexto do trabalho, pode ser compreendida como um processo no qual funcionários desenvolvem soluções novas e úteis para os desafios e problemas encontrados nesse ambiente, bem como se volta ao alcance de metas (Hirst, Knippenberg, & Zhou, 2009). Tal característica tem se mostrado uma fonte importante de inovação organizacional e vantagem competitiva, de modo que atenção crescente vem sendo dada aos fatores que podem impedir a expressão criativa no ambiente de trabalho, juntamente com esforços para fomentar a criatividade individual (Hirst et al., 2009). Isso porque, quando um indivíduo se sente valorizado em seu trabalho, mais facilmente ele se sentirá competente para se engajar em comportamentos criativos, geração de ideias criativas e resolução criativa de problemas (Cohen-Meitar, Carmeli, & Waldman, 2009).

Para uma empresa ser inovadora, a criatividade individual de seus funcionários é um fator crucial. É essa habilidade que poderá favorecer a criação de novos produtos, processos e tecnologias (Tang, Shang, Naumann, & Zandt, 2014). No entanto, poucos estudos compararam os efeitos da identificação por parte da equipe, superiores e da identificação pessoal na criatividade laboral. É importante ressaltar que o manejo da criatividade laboral exige não somente a identificação dos funcionários que apresentam potencial criativo também, a compreensão de como o contexto influencia sua expressão (Hirst et al., 2009). Isso porque, a criatividade no ambiente de trabalho não é um processo livre de restrições ou objetivos práticos. Pelo contrário. Mais comumente o engajamento criativo dentro das organizações cria tensão, conflito, debates emocionais e discordância

devido ao fato de que, de modo geral, as organizações precisam, por um lado, de controle e previsibilidade e, por outro, criatividade e mudança (Zhou & George, 2003).

Pesquisadores têm argumentado que alguns fatores contextuais nas organizações podem influenciar de forma significativa o grau com que a performance criativa dos empregados irá se manifestar (Zhou, 2003). Nesse sentido, o autor argumenta que o supervisor precisa criar condições favoráveis para que seu subordinado não apenas adquira habilidades e estratégias relevantes para a criatividade também tenha motivação para usar essas estratégias para o desenvolvimento de ideias criativas. Entretanto, de forma mais comum, o que se tem visto é que os supervisores mantêm um controle rigoroso de seus funcionários para garantir que eles façam exatamente o que são solicitados, executando as tarefas da maneira esperada e sem mudar os procedimentos. Tais comportamentos atuam de modo a inibir a criatividade. Nesse contexto, outra dificuldade se ampara no desconhecimento de seus indicadores por chefes e superiores, cujo resultado leva a ausência de identificação da criatividade de seus subordinados. Considerando-se que quanto mais os supervisores encorajam os funcionários, oferecendo suporte a expressão criativa, mais ideias criativas surgem, a dificuldade no reconhecimento dessa característica pode trazer prejuízos importantes para a organização (Madjar, Oldham, & Pratt, 2002). De acordo com os autores, a criatividade de todos os funcionários pode ser estimulada se os supervisores estiverem treinados e encorajados a reconhecê-la e providenciar suporte para sua expressão. Tal questão foi foco do estudo aqui apresentado. A avaliação da criatividade do funcionário por meio da visão do supervisor tem sido usada de forma frequente no contexto organizacional (Reiter-Palmon, Robinson-Morrall, Kaufman, & Santo, 2012). Esses estudos solicitaram que os supervisores

avaliassem a criatividade por meio da sua capacidade de gerar ideias criativas ou chegar a novas soluções, considerando o trabalho criativo como aquele que pode ser desenvolvido por qualquer pessoa em qualquer nível organizacional, não se restringindo somente aos trabalhos que tradicionalmente exige criatividade (Madjar et al., 2002). Considerando-se essa valorização da criatividade no contexto organizacional, o presente estudo buscou verificar se sua identificação tem ocorrido de forma adequada nesse ambiente. Para isso, dois estudos foram conduzidos, considerando-se diferentes critérios para identificação de profissionais criativos: a indicação realizada por chefes, líderes e/ou supervisores, daqueles funcionários considerados criativos em sua atuação profissional (estudo 1), bem como dos sujeitos que já haviam recebido algum prêmio em sua atuação profissional (estudo 2).

## Estudo 1 Participantes

A amostra foi composta por 130 participantes, sem restrição de cargo na empresa, com idades entre 19 a 64 anos ( $M=33,98$ ;  $DP=10,46$ ) dos quais 76,5% eram do sexo feminino. Em relação à escolaridade 47% tinham ensino superior completo, 21% pós-graduação, 15,9% tinham cursado ensino superior incompleto e 15,1% apresentavam ensino médio. Os participantes foram divididos em dois grupos. O primeiro foi composto por 62 funcionários que, por meio da indicação de coordenadores, supervisores, gerente, diretores, foram considerados profissionais criativos em sua atividade laboral. O segundo grupo, considerado controle, foi composto por outros 68 funcionários que não foram indicados, considerando-os, *a priori*, não criativos. Dados sociodemográficos

**Tabela 1:** Dados Sociodemográficos por Grupo

Variável	Medida	Grupo indicado como criativo (n=62)	Grupo não indicado (n=68)
Idade	Média	31,97	35,78
	Desvio padrão	7,26	12,44
Sexo	Feminino	77,4	77,9
	Masculino	22,6	22,1
Escolaridade	Ensino fundamental	-	1,4
	Ensino Médio	14,1	15,7
	Ensino Técnico	1,6	-
	Superior Incompleto	12,5	18,6
	Superior Completo	39,1	47,1
	Pós-graduação	29,7	12,9

de cada grupo são apresentados na Tabela a seguir.

Pode-se ver que, em ambos os grupos, houve predominância de participantes do sexo feminino, com média de idade entre 31 e 35 anos e ensino superior completo. Ressalta-se que as porcentagens apresentadas nem sempre somam 100% devido ao fato de que alguns participantes não forneceram todos os dados sociodemográficos. Importante ressaltar que, ainda que em um primeiro momento, o número de participantes por grupo pareça reduzido, a identificação de indivíduos considerados criativos é uma tarefa bastante difícil, de modo que o acesso a essa população específica se torna uma tarefa complexa. Por tais motivos, Nunes e Primi (2010) afirmam que em estudos com grupos de casos muito específicos,

usualmente o tamanho da amostra é relativamente reduzido e a generalização dos dados deve ser considerada cuidadosamente.

## Instrumento

Escala de Potencial Criativo no Trabalho composta por 19 itens a serem respondidos em escala tipo Likert de cinco pontos (variando de concordo totalmente a discordo totalmente). A escala avalia características associadas à criatividade, agrupadas em dois fatores, sendo o Fator 1, composto por 11 itens e chamado de “Bloqueios e barreiras à criatividade” envolvendo itens que se relacionam de forma inversa à criatividade e o Fator 2, composto por 8 itens e

intitulado “Atributos e características que favorecem a criatividade”, englobando itens que se encontram relacionados diretamente à criatividade. O instrumento se embasa na compreensão da criatividade enquanto uma característica presente em todos os indivíduos (Kaufman & Beghetto, 2009; Kaufman, Beghetto, & Pourjajali, 2011), variando somente seu nível, ou seja, a intensidade com que ela se encontra presente em cada pessoa. Neste sentido, tem, como base, o conceito do *little c*, o qual consiste na habilidade de encontrar soluções criativas para problemas cotidianos, de modo que, dentro dessa compreensão, a criatividade pode ser alcançada por todas as pessoas (Kaufman, Luria, & Beghetto, 2018; Lassig, 2019). Essa definição possibilita o reconhecimento e avaliação das diversas formas de expressão criativa, incluindo-se, por exemplo, o potencial criativo no trabalho.

As qualidades psicométricas do instrumento já foram investigadas por uma série de estudos (Spadari, 2015, 2019), envolvendo evidências de validade com base na estrutura interna e precisão por meio da consistência interna (Spadari, Nakano, & Peixoto, 2017) e evidências de validade com base no critério externo e precisão por meio de teste e reteste (Spadari, Nakano, Rocha, & Messias, no prelo).

## Procedimentos

Inicialmente, o projeto foi submetido para aprovação ao Comitê de Ética em pesquisa da PUC-Campinas (CAAE 02515318.5.0000.5481). Após aprovação, efetuou-se um novo contato com as organizações, para agendamento da coleta de dados com os funcionários. A pesquisadora compareceu ao local para realizar o convite aos funcionários. Na ocasião, explicou os objetivos da pesquisa e metodologia da mesma, bem como as atividades a serem realizadas pelos participantes.

Também foram esclarecidas questões relacionadas à garantia do sigilo e confidencialidade dos dados. Foi solicitado ao gestor, coordenador, líder e/ou gerente, a indicação de funcionários que consideram criativos em sua atuação profissional. Tais funcionários foram convidados a participarem da pesquisa sem, no entanto, saberem que foram indicados como criativos por seus superiores. Neste grupo, o reconhecimento externo da sua criatividade foi considerado critério para sua seleção. Tentou-se, na medida

do possível, selecionar participantes nos dois grupos com características sociodemográficas próximas em relação a sexo, idade e nível de escolaridade.

Assim, buscou-se profissionais que não foram indicados pelos pares, de forma aleatória dentro da mesma organização e área de atuação. Buscou-se pa- rear os grupos de acordo com o cargo. Tais funcio- nários foram automaticamente considerados grupo controle, composto por indivíduos que não se desta- cam por sua criatividade. Ressalta-se que, indepen- dente do grupo, os funcionários foram convidados a participarem da pesquisa sem saberem acerca da existência de dois grupos. Aqueles que concordaram em participar assinaram o TCLE. Posteriormente, agendou-se uma data e horário para a coleta de dados em dia e local mais conveniente para a empresa e os participantes, com o objetivo de minimizar prejuízos ao trabalho. A aplicação foi realizada de forma cole- tiva em uma única sessão de aplicação com duração média de 30 minutos.

## Análise de dados

A correção da escala foi feita considerando-se a pontuação dos participantes nos dois fatores medi- dos pelo instrumento. Posteriormente, estimou-se a estatística descritiva para cada grupo. A fim de verifi- car a existência de diferença de médias entre o grupo considerado criativo e o considerado não criativo, o teste t foi utilizado. Trabalhou-se com a hipótese de que o grupo de indivíduos indicados por superiores no estudo 1 e o grupo de indivíduos premiados no estudo 2, apresentariam desempenho mais baixo que os demais grupos em relação ao fator 1, ou seja, me- nos bloqueios à criatividade. Também hipotetizou-se que os mesmos grupos apresentariam médias mais altas no fator 2, atributos que favorecem a criatividade. Em ambos os casos, a diferença esperada alcança- ria nível significativo.

## Resultados

Inicialmente a estatística descritiva foi estimada, considerando-se o grupo de origem e os dois fatores avaliados pelo instrumento. O teste t foi utilizado para verificar se as diferenças entre os grupos eram significativas. Os resultados são apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2:** Estatística Descritiva por Grupo e Fator

Grupo	Fator 1		Fator 2		Teste t	
	M	DP	M	DP	t	Sig.
Indicados como criativos	38,21	6,83	15,53	4,13	1,440	0,152
Indicados como não criativos	36,59	5,99	17,44	3,48	-2,856	0,005

Os resultados demonstraram, de modo geral, médias mais altas obtidas pelos participantes do grupo considerado criativo no fator 1 (“Bloqueios e barreiras à criatividade”), apesar da diferença não se apresentar significância estatística. Médias mais altas também foram verificadas no grupo dos indivíduos considerados não criativos no fator 2 (“Atributos e características que favorecem a criatividade”), sendo consideradas significativas. Tais resultados se mostraram exatamente opostos aos esperados pelas pesquisadoras.

## Estudo 2 Participantes

A amostra foi composta de 90 participantes, sem restrição de idade ou cargo, provenientes de diversas empresas de pequeno, médio e grande porte e de diferentes ramos (imobiliário, industrial, financeiro, construção civil, hospitalar e pública). Dentre os participantes, 41,6% eram do sexo feminino e tinham idades entre 17 e 73 anos ( $M=37,54$ ;  $DP=13,86$ ). Em relação à escolaridade 28,8% tinham ensino superior completo, 28% pós-graduação, 7,2% ensino médio, 6,4% ensino superior incompleto e 1,6% nível técnico. Os participantes foram divididos em dois grupos: premiados e não premiados. O primeiro deles foi composto por 45 sujeitos que tinham recebido algum prêmio em sua atuação profissional, ou seja,

atendiam ao critério de ter sua criatividade reconhecida socialmente. Dentre eles, 24,4% eram publicitários, 24,4% psicólogos, 15,5% professores universitários, 13,3% atuavam como gestores, 9% eram profissionais autônomos da área da saúde, 6,6% artistas plásticos e visuais e outros 6,6% eram profissionais autônomos da área de humanas. O segundo grupo, considerado controle, foi composto por outros 45 sujeitos que não receberam nenhum prêmio, selecionados por conveniência. Tentou-se, na medida do possível, selecionar participantes nos dois grupos com características sociodemográficas próximas em relação a sexo, idade e nível de escolaridade.

É possível perceber que, em ambos os grupos, houve a predominância de participantes do sexo feminino, com ensino superior completo ou pós-graduação. Ressalta-se que as porcentagens apresentadas nem sempre somam 100% devido ao fato de que alguns participantes não forneceram todos os dados sociodemográficos.

## Instrumento

Escala de Potencial Criativo no Trabalho, apresentada anteriormente na descrição do Estudo 1.

## Procedimentos

Após a aprovação ao Comitê de Ética em pesquisa da PUC-Campinas (CAAE 02515318.5.0000.5481),

**Tabela 3:** Dados Sociodemográficos por Grupo

Variável	Medida	Grupo premiado (n=45)	Grupo não premiado (n=45)
Idade	Média	42,16	32,93
	Desvio padrão	14,64	11,42
Sexo	Feminino	53,3	62,2
	Masculino	46,7	37,8
Escolaridade	Ensino Médio	-	11,3
	Ensino Técnico	-	2,5
	Superior Incompleto	3,8	6,3
	Superior Completo	13,8	31,3
	Pós-graduação	38,8	5,0

as pesquisadoras entraram em contato com profissionais sócios de uma associação brasileira de criatividade, buscando por aqueles que já haviam recebido algum prêmio pela sua atuação profissional. Também fizeram contato com outros participantes que foram indicados por pessoas próximas das pesquisadoras ou pelos próprios participantes (método conhecido como bola de neve). O mesmo procedimento foi realizado em relação ao grupo controle, sendo que, nesse caso, buscou-se por participantes que nunca haviam recebido prêmio, buscando-se equiparar os participantes de acordo com características sociodemográficas. Na ocasião de contato, realizada por e-mail, as pesquisadoras explicaram os objetivos da pesquisa e metodologia, bem como as atividades a serem realizadas pelos participantes. Também foram esclarecidas questões relacionadas à garantia do sigilo e confidencialidade dos dados. Para os sujeitos que concordaram em participar foi enviado um questionário online (survey monkey) para responderem a pesquisa. Nesse caso os participantes iniciavam o questionário com explicações

pertinente a pesquisa, bem como o termo de consentimento livre e esclarecido, o qual deveria ser aceito para que a pesquisa iniciasse. O processo de resposta ao questionário durou, em média, 20 minutos.

## Análise de dados

A pontuação bruta dos participantes nos dois fatores medidos pelo instrumento foi calculada, estimando-se, posteriormente a estatística descritiva para cada grupo. A fim de verificar a existência de diferença de médias, o teste t foi utilizado.

## Resultados

Novamente a estatística descritiva foi estimada, considerando-se o grupo de origem e os dois fatores do instrumento, sendo apresentado ainda o resultado do teste t. Os resultados são apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4:** Estatística Descritiva por Grupo e Fator

Grupo	Fator 1		Fator 2		Teste t	
	M	DP	M	DP	t	Sig.
Premiados	42,31	3,11	13,27	3,04	4,680	0,0001
Não premiados	37,04	6,87	17,69	4,09	-5,817	0,0001

Os resultados demonstraram, de modo geral, médias mais altas obtidas pelos participantes do grupo premiado no fator 1 ("Bloqueios e barreiras à criatividade"), sendo, tal diferença, considerada significativa. Médias mais altas também foram verificadas no grupo dos indivíduos não premiados no fator 2 ("Atributos e características que favorecem a criatividade"), também significativas. Mais uma vez os resultados se mostraram exatamente opostos aos esperados pelas pesquisadoras.

## Discussão

De modo geral, os resultados encontrados não confirmaram as hipóteses previamente elaboradas. As diferenças encontradas entre os grupos indicaram a dificuldade na identificação da criatividade, seja por meio do reconhecimento de superiores no ambiente de trabalho ou ainda por meio do

reconhecimento externo por meio do recebimento de prêmios. Tal situação foi identificada no presente artigo, considerando que, apesar da literatura ter indicado que as organizações reconhecem e valorizam a criatividade, na prática, o reconhecimento de um possível potencial criativo não se mostrou adequado. Interessantemente, em ambos os grupos considerados criativos a priori, notou-se a presença de bloqueios à criatividade em maior intensidade do que os outros grupos. Uma possível hipótese envolve o fato de que muitas das características que descrevem o indivíduo criativo podem ser visualizadas como indesejáveis, especialmente se considerarmos o questionamento, quebra de paradigmas, novas formas de fazer o trabalho, originalidade (Wechsler, 2008). Durante muito tempo, as organizações se mostraram avessas às mudanças, esforçando-se para manter seu funcionamento previsível e sob controle (Lahlou & Beaudoin, 2017). É importante destacar, no entanto,

que tanto a criatividade individual quanto a do grupo pode influenciar e ser influenciada por fatores organizacionais favoráveis ou não, à criatividade (Amabile & Pratt, 2016). Em alguns ambientes, emitir uma ideia original pode ser vista de forma negativa, com prejuízo à forma padronizada, repetitiva, rotineira e rígida com que o trabalho deve ser realizado (Nakano, 2019).

Ocorre que, na prática, no momento da seleção, as empresas procuram por indivíduos criativos, adaptáveis, flexíveis e motivados. No entanto, nem sempre oferecem condições posteriores para a manifestação dessa habilidade, valorizando a estabilidade, uniformidade, ordem e burocracia (Rocha & Wechsler, 2019). Dentro de tais estruturas, um indivíduo que procura desenvolver um novo produto deve superar inúmeros obstáculos, convencer seus colegas e superiores. Isso porque muitos passos ocorrem entre ter uma ideia e colocá-la em prática. Um indivíduo com estilo inovador em uma empresa, por exemplo, pode esbarrar em um gerente que bloqueie suas ideias por serem muito diferentes e interromperem a linha costumeira de trabalho da empresa (Alencar & Formiga Sobrinho, 2017). Nesse sentido o ambiente é muito importante. Se o indivíduo encontra um local onde predomina muita rigidez, controle e subordinação, provavelmente a criatividade será inibida, independente do nível de desenvolvimento.

Sendo assim, aqueles profissionais inseridos em um ambiente hostil e que não valoriza a criatividade podem ter seu potencial afetado de forma negativa, mais precisamente os comportamentos criativos individuais e de equipes (Taha, Sirková, & Ferencová, 2016). Conseqüentemente, resultados mais elevados em relação aos bloqueios e barreiras à criatividade podem ser compreendidos dentre os indivíduos criativos. Outros motivos relacionados à dificuldade de identificar a criatividade de modo geral se relacionam a existência de diferentes compreensões históricas do conceito, dado seu caráter complexo (Spadari, Nakano, & Peixoto, 2017). Dessa forma, ao longo das últimas décadas podem ser observadas definições associadas à dons, talentos especiais, restrita às habilidades artísticas, dentre outras concepções equivocadas, as quais acabam por compreender essa habilidade como rara e restrita a poucos indivíduos privilegiados (Wechsler, 2008). Desconsidera, desse modo, a criatividade como um potencial presente em todos os indivíduos, em diferentes níveis (Oliveira, Nakano, & Wechsler, 2016) e que pode emergir desde

que não seja inibido ou bloqueado (Cropley, 1999). Do mesmo modo, a presença de uma série de mitos associados ao construto também tem atuado de modo a dificultar sua compreensão e identificação. Dentre os principais equívocos, Kim (2019) ressalta seis: a) a criatividade pertence apenas à área artística; b) a criatividade é rapidamente reconhecida pela maioria das pessoas; c) os criadores sempre trabalham sozinhos; d) a criatividade é aumentada pela doença mental; e) a criatividade é um lampejo divino de inspiração; e f) a novidade é um pré-requisito para a criatividade. Dessa forma, é possível que essa variabilidade de definições, a presença de mitos e concepções equivocadas possa justificar a dificuldade na identificação dessa característica, justificando os achados no presente estudo.

Por outro lado, ela pode ser incentivada e valorizada no ambiente de trabalho. Isso vai depender muito da cultura da empresa e da compreensão de criatividade que os chefes possuem e o quanto essa característica é valorizada. Sabe-se que o ambiente profissional é influenciado por diversos fatores que podem favorecer ou inibir o potencial criativo (Alencar, Fleith, & Bruno-Faria, 2010; Eysenck, 1999; Kaufman & Sternberg, 2007; Nakano & Wechsler, 2006; Porcaro-Sousa, Fukuda, & Laros, 2015). Especialmente no contexto organizacional, Dimaunahan e Amora (2016) ressaltam que tal construto é entendido como um fenômeno que ocorre em diversos níveis, sejam eles individuais ou grupais, permitindo, aos funcionários, atuarem de acordo com as oportunidades encontradas no ambiente. A identificação apropriada e eficaz da criatividade no contexto de trabalho se mostra essencial para o adequado reconhecimento dos funcionários que apresentam elevada capacidade de expressão criativa. Tal informação pode ser usada no planejamento dos recursos humanos, especialmente durante o processo de seleção e alocação de posições mais adequadas aos potenciais encontrados (Duan, Li, Tang, Zhang, & Cheng, 2019), de modo a atuar como um diferencial competitivo importante. No entanto, ressalta-se que a gestão de talentos, bem como o crescimento e a competitividade organizacional vai depender, fortemente, da compreensão dos gestores sobre a criatividade e sua crescente importância nas organizações (Ludviga, 2017).

Todavia faz-se necessário que a cultura organizacional seja capaz de eliminar barreiras à manifestação da criatividade, em todas as etapas e áreas da organização (Martins, Marangoni, Viana, & Bezerra,

2017), especialmente se considerarmos os resultados aqui apontados, os quais indicaram dificuldades percebidas pelos indivíduos considerados criativos e, em menor grau, pelos indivíduos dos grupos controle.

## Conclusão

A criatividade tem sido valorizada, no ambiente organizacional e do trabalho, como um elemento vital para as organizações prosperarem em ambientes dinâmicos, responder a desafios imprevistos e desenvolver novos recursos. No entanto, apesar de ser considerada um diferencial importante, dificuldades na identificação da sua expressão nesse contexto ainda marcam a área.

Algumas limitações do estudo devem ser citadas. Dentre elas algumas características relacionadas a amostra (participantes de nível educacional bastante elevado se comparado ao nível médio da população brasileira), a ausência de fornecimento de um critério ou definição de criatividade a ser usada pelos superiores na indicação dos funcionários criativos (ampliando-se a subjetividade desse julgamento), assim como o critério de premiação utilizado (o qual não discriminou os diferentes níveis, local, regional, nacional ou internacional). Tais fatores podem ter exercido influência nos resultados apresentados, de modo que os resultados aqui apresentados devem ser interpretados com cautela e melhor aprofundado em

estudos posteriores. Metodologias diferentes poderão ser empregadas em estudos futuros, envolvendo, por exemplo, um treinamento prévio em criatividade para os gestores antes da realização das indicações ou ainda a identificação do potencial criativo dos funcionários por meio de testes e sua relação com a indicação realizada pelos superiores, assim como a utilização de outros critérios (como indicação de pares, avaliação de produtos criativos, avaliação do desempenho no trabalho, dentre outros). A adoção de diferentes metodologias, tais como as citadas, poderão investigar, de forma mais aprofundada, a forma como a criatividade vem sendo identificada no contexto de trabalho. Partindo-se dos resultados aqui obtidos, a psicologia, especialmente a área voltada a gestão de recursos humanos (recrutamento, seleção e treinamento) poderá se beneficiar dos achados da pesquisa. Dentre os principais benefícios, um trabalho voltado à criatividade no contexto organizacional poderá promover maior conscientização acerca da importância de um ambiente de trabalho favorável, o desenvolvimento de compreensões adequadas do construto, o oferecimento de oportunidades para sua expressão, melhor aproveitamento do potencial dos funcionários a partir da adequação de sua posição ou cargo dentro da organização, bem como um trabalho voltado aos gestores e superiores a fim de que a identificação dessa habilidade possa ser feita de maneira adequada.

## Referências

- Alencar, E. M. L. S., Fleith, D. S., & Bruno-Faria, M. F. (2010). A medida da criatividade possibilidade e desafios. In E. M. L. S. Alencar, M. F. Bruno-Faria, & D. S. Fleith (Orgs.), *Medidas de Criatividade: teoria e prática* (pp. 11-34). Porto Alegre: Artmed.
- Alencar, E. M. L. S. & Formiga Sobrinho, A. B. (2017). *A gestão da criatividade: cultivando a criatividade nas organizações*. Curitiba: Prismas.
- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organization Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M. & Pratt, M. G. (2016). 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>.
- Baer, M., & Oldham, G. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 963-970.
- Carvalho, F., & Muzzio, H. (2015). Economía creativa y liderazgo creativo: ¿Una asociación (im) posible? *Revista de Administración Electrónica*, 21(3), 659-688. <http://doi.org/10.1590/1413-2311.0032015.54929>.
- Cohen-Meitar, R., Carmeli, A., & Waldman, D.A. (2009). Linking Meaningfulness in the Workplace to Employee Creativity: The Intervening Role of Organizational Identification and Positive Psychological Experiences. *Creativity Research Journal*, 21(4), 361-375. <http://doi.org/10.1080/10400410902969910>
- Cropley, A. J. (1999). Education. In M. A. Runko & S. R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of Creativity* (pp. 629-642). San Diego: Academic Press.
- Dimaunahan, D. V., & Amora, J. T. (2016). An investigation of organizational creativity of Micro, Small and Medium-Scale Restaurants in the Philippines using Structural Equation Modeling. *GSTF Journal on Business Review*, 4(3), 48-53. [http://doi.org/10.5176/2010-4804\\_4.3.384](http://doi.org/10.5176/2010-4804_4.3.384).
- Duan, W., Li, Y., Tang, X., Zhang, H., & Cheng, X. (2019). Determination of the Classification Role of Person-Environment Fit Scale for Creativity in Workplace Context. *Creativity Research Journal*, 31(2), 198-206. <http://doi.org/10.1080/10400419.2019.1594522>

- El Melegy, A. R., Mohiuddin, Q., Boronico, J., & Maasher, A. A. (2016). Fostering creativity in creative environments: An empirical study of Saudi Architectural Firms. *Contemporary Management Research*, 12(1), 89-120. <http://doi.org/10.7903/cmr.14431>.
- Eysenck, H. (1999). As formas de medir a criatividade. In M.A. Boden (Org.), *Dimensões da criatividade* (pp. 203-225). Porto Alegre: Artes Médicas.
- George, J., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86, 513-524.
- Hirst, G., Knippenberg, D.V., & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52(2), 280-293. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.37308035>.
- Kaufman, J., & Beghetto, R. (2009). Beyond big and little: The four c models of creativity. *Review of General Psychology*, 13(1), 1-12. <http://dx.doi.org/10.1037/a0013688>
- Kaufman, J. C., Beghetto, R. A., & Pourjalali, S. (2011). Criatividade na sala de aula: uma perspectiva internacional. In S. M. Wechsler & V. L. T. Souza (Eds.), *Criatividade e aprendizagem: uma perspectiva internacional* (pp. 53-72). São Paulo: Loyola.
- Kaufman, J. C., Luria, S. R., & Beghetto, R. A. (2018). Creativity. In S.I. Pfeiffer (Ed.), *APA Handbook of Giftedness and Talent* (pp. 287-298). Washington: American Psychological Association.
- Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J. (2007). Resource review: Creativity. *Change*, 39, 55 -58. <http://doi.org/10.3200/chng.39.4.55-c4>.
- Kim, K. H. (2019). Demystifying Creativity: What Creativity Isn't and Is?. *Roeper Review*, 41(2), 119-128. <http://doi.org/10.1080/02783193.2019.1585397>
- Lahlou S. & Beaudouin V. (2016). Creativity and Culture in Organizations. In V. Glăveanu (Ed.), *The Palgrave Handbook of Creativity and Culture Research* (pp.475-498). London: Palgrave Macmillan.
- Lassig, C. (2019). Creativity talent development: fostering creativity in schools. In S. R. Smith (Ed.), *Handbook of giftedness and talent development in the Asia- Pacific* (pp. 1-25). Singapore: Springer.
- Ludviga I. (2017) Social Representations of Employee Creativity in Workplace: Are Myths Still Alive?. In M. Bilgin, H. Danis, E. Demir, & U. Can (Eds.), *Country Experiences in Economic Development, Management and Entrepreneurship* (pp. 899-914). Switzerland: Springer.
- Madjar, N., Oldham, G., & Pratt, M. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45, 757-767.
- Martins, A., Marangoni, V., Viana, R., & Bezerra, A. (2017). Cultura organizacional e seus determinantes para estímulo de criatividade na Samsung Ocean Center – Manaus – AM. *Amazon Business Research*, 1, 1-20. Recuperado de <http://periodicos.uea.edu.br/index.php/abr/article/view/1074/708>.
- Muñoz-Doyague, M. F., González-Álvarez, N., & Nieto, M. (2008). An Examination of Individual Factors and Employees' Creativity: The Case of Spain. *Creativity Research Journal*, 20(1), 21-33. <http://doi.org/10.1080/10400410701841716>
- Nakano, T. C. (2019). Psicologia positiva e criatividade: influência no contexto organizacional e do trabalho. In G. F. Spadari, T. C. Nakano, & M. F. Bruno-Faria (Orgs.), *Criatividade em organizações: temas atuais* (pp.11-28). São Paulo: Vetor.
- Nakano, T.C., & Wechsler, S.M. (2006). Teste Brasileiro de Criatividade Figural: Proposta de instrumento. *Revista Interamericana de Psicologia*, 40(1), 103-110. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/284/28440111.pdf>.
- Nunes, C. H. S. S. & Primi, R. (2010). Aspectos técnicos e conceituais da ficha de avaliação dos testes psicológicos. In Conselho Federal de Psicologia (Org.), *Avaliação psicológica: diretrizes na regulamentação da profissão* (pp. 101-127). Brasília: CFP.
- Oliveira, K. S., Nakano, T. C., & Wechsler, S. M. (2016). Criatividade e saúde mental: uma revisão da produção científica da última década. *Trends in Psychology*, 24 (4), 1493-1506. <http://doi.org/10.9788/TP2016.4-16>
- Porcaro-Sousa, G. Z., Fukuda, C. C., & Laros, J. A. (2015). Relação entre condições para criatividade e satisfação no trabalho de pesquisadores. *Avaliação Psicológica*, 14(2), 169-178. <http://doi.org/10.15689/ap.2015.1402.01>.
- Reiter-Palmon, R., Robinson-Morrall, E. J., Kaufman, J.C., & Santo, J. B. (2012) Evaluation of Self-Perceptions of Creativity: Is It a Useful Criterion?. *Creativity Research Journal*, 24(2-3), 107-114. <http://doi.org/10.1080/10400419.2012.676980>
- Rocha, K. N., & Wechsler, S.M. (2019). Criatividade, autopercepção criativa e sua expressão no contexto organizacional. In G.F. Spadari, T.C. Nakano & M.F. Bruno-Faria (Orgs.), *Criatividade em organizações: Temas atuais* (pp. 161-175). São Paulo: Vetor.
- Spadari, G. F. (2015). *Construção de escala de potencial criativo para organizações*. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, SP, Brasil.
- Spadari, G. F. (2019). Psicologia positiva e criatividade no ambiente organizacional. In G.F. Spadari, T.C. Nakano & M.F. Bruno-Faria (Orgs.), *Criatividade em organizações: Temas atuais* (pp. 13-30). São Paulo: Vetor.
- Spadari, G. F., Nakano, T. C., & Peixoto, E. M. (2017). Escala de Potencial Criativo em Organizações: evidências de validade e precisão. *Avaliação Psicológica*, 16(1), 19-37. <http://doi.org/10.15689/1p.2017.1601.04>
- Spadari, G. F., Nakano, T. C., Rocha, M., & Messias, J. C. C. (no prelo). *Scale of Creative Potential at Work: investigation of evidence of validity based on external criteria and reliability*. Psico-USF.
- Taha, A., Sirkobá, M., & Ferencová, M. (2016). The impact of organizational culture on creativity and innovation. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 7-17. <https://doi.org/10.17512/pjms.2016.14.1.01>
- Tang, C., Shang, J., Naumann, S. E., & Zendtowitz, M. (2014). How team identification and expertise identification affect R&D employees' creativity. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 276-289. <http://doi.org/10.1111/caim.12069>.
- Wechsler, S. M. (2008). *Criatividade: descobrindo e encorajando*. São Paulo: Psy.

- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 413-422. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.413>.
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: the role of emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 545-568. [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)0051-1](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)0051-1).
- Zhou, J. & Hoever, I.J. (2014). Research in workplace creativity: a review and redirection. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 333-359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>.