

## **UM PASSO ATRÁS: ORGANIZANDO A CRIATIVIDADE PARA INOVAR**

**ARTHUR GABRIEL GUEDES ROCHA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

**JOSÉ EDEMIR DA SILVA ANJO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

**JÉSSYCA FRAGA VIEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

# UM PASSO ATRÁS: ORGANIZANDO A CRIATIVIDADE PARA INOVAR

## 1 INTRODUÇÃO

Criatividade e inovação são temas com fronteiras próximas, que se articulam e que mutuamente se relacionam. Enquanto a inovação se volta para a implementação bem-sucedida de concepções criativas de produtos, processos ou serviço, a criatividade consiste na geração de ideias novas e úteis (Amabile, 1988; Amabile & Pratt, 2016). Ou seja, para inovar nas organizações é preciso estimular a criatividade.

Muitas produções têm criado uma fronteira entre os estudos de criatividade e inovação, concebendo ora escopos exclusivos à inovação ora à criatividade. Por esse motivo, os temas embora correlacionados são desenvolvidos sem aproximação, o que pode comprometer o processo criativo-inovador nas organizações, uma vez que os pontos de partida são distintos. Ford (1996) descreve que a inovação se articula aos estudos de sociologia, economia, engenharia e teoria organizacional, ao passo que os trabalhos de criatividade se voltam para o exame exclusivo da psicologia. No entanto, o autor aponta que criatividade e inovação são basicamente o mesmo fenômeno.

Por essa via, neste trabalho, propomos pensar a criatividade e a inovação como um processo. Para isso, organizamos alguns temas que permitem compreender a criatividade, via aspectos individuais, de equipes, e organizacionais, como antecedente à inovação. Por essa via, este texto busca transcender a dicotomia observada em estudos anteriores entre criatividade e inovação (Anderson, Potočnik, Zhou, 2014; Amabile & Pratt, 2016; Hughes, Lee, Tian, Newman & Legood, 2018). Em outras palavras, os esforços destas pesquisas contribuem em romper a dicotomia entre: a produção de ideias dispersas, sem implementação, bem como o seu inverso, a implementação sem antecedência a estímulos que as propiciem.

Nesse sentido, a questão central desta pesquisa recai em como estudar a criatividade como um modelo estruturado para a inovação. Para tanto, o objetivo deste ensaio teórico é compreender a importância da criatividade como fenômeno antecedente a inovação nas organizações – entendendo os temas como um processo interdependente de criatividade-inovação. Nesse sentido, entendemos ser importante pensar nos antecedentes que propiciam a inovação nas organizações.

A criatividade é sem dúvida alguma, seja em cenários adversos ou não, uma importante variável a ser considerada para quem busca melhores resultados. Mudar a maneira como pensamos as barreiras e impedimentos das organizações, as formas de estímulo às pessoas, às equipes e a produção, validação e escolha de ideias vão atravessar essa discussão na busca de soluções inovadoras que superam restrições. A perspectiva da criatividade, nesse sentido, quando trazida para o contexto do trabalho merece atenção por suas implicações com o modelo de negócios, cultura, estratégia, formas de liderança e outras diferentes questões que são próprias às organizações.

No entanto, comumente somos levados a crer que o processo da criatividade é algo que nasce do acaso. Ou seja, uma experiência incomum e singular produzirá respostas para desafios, sejam individuais ou nas organizações. Ocorre que na literatura de criatividade nas organizações encontramos um processo que alterna entre o deliberado e o emergente, onde diferentes etapas devem ser articuladas da representação do problema à implementação da ideia criativa nos processos organizacionais. Nesse sentido, para implementar a inovação nas organizações propomos neste texto esclarecer e organizar a criatividade a partir da resolução criativa de problemas centrada no ser humano, passando pela ideação à influência dos comportamentos da liderança.

A história de Isaac Newton, que formulou sua teoria depois que uma maçã caiu em sua cabeça, nos dá uma dimensão da narrativa que é contada como o desenvolvimento do processo

criativo, que neste caso resultou na produção da teoria geral da gravidade. De modo geral, nos parece bem simples e curto o caminho entre conceber uma ideia e implementá-la. Contudo, esse percurso contado e reproduzido nem sempre é linear, claro e organizado.

Para compreender esse fenômeno articulamos neste trabalho a abordagem do *design thinking*, o processo da jornada da ideia e o papel da liderança, nesta ordem, a fim de compreender como emergem as respostas criativas aos desafios que se apresentam às organizações. Essas escolhas buscaram aproximar o fenômeno da criatividade como estratégia pragmática, vinculando-se assim aos trabalhos de inovação – que por sua vez, buscam meios para implementar ideias criativas.

Metodologicamente realizamos uma revisão narrativa (Mendes-da-Silva, 2019) a partir de uma seleção de autores que se voltam para o estudo da criatividade nas organizações. Para além destas considerações iniciais, o ensaio segue por uma seção, na qual discutimos os aspectos conceituais em torno de criatividade nas organizações, seguida de subseções que tratam especificamente das abordagens do *design thinking*, processo da jornada da ideia e o papel da liderança e, por fim, uma seção dedicada às considerações finais do estudo.

## **2 CRIATIVIDADE: DE QUAL ESTAMOS FALANDO?**

Embora as questões relativas à criatividade possam ser relacionadas a diversas áreas do conhecimento, ou mesmo a resoluções de questões problemáticas vivenciadas cotidianamente (Glaveanu, 2010 & 2017), é importante definir que ao ser trazida à disciplina das organizações, os esforços, articulações e desenvolvimento de métodos serão relacionados a variáveis que têm implicações diretas para o contexto das organizações e seus processos (Shalley & Zhou, 2008). Tais empenhos buscam gerar novas ideias ou invenções as quais, posteriormente, sejam capazes de produzir produtos ou processos inovadores (Shalley & Zhou, 2008).

A noção de criatividade nas organizações, em grande medida, está associada a um cenário produtivista capitalista de intensa competição, sobrevivência e mudanças nas condições do mercado (Amabile, 1988, Amorim & Frederico, 2008; Auger & Woodman, 2016; Bendassolli, Wood Jr, Kirschbaum & Cunha, 2009 ; Koch, Wenzel, Senf, & Maibier, 2018). Diante disso, a criatividade apresenta-se como um ferramental que visa à resolução de problemas e/ou fomento de vantagens competitivas para as organizações (Leal, 2007) perante esses cenários.

No entanto, apesar dessa forte relação entre criatividade e lucro, há outras percepções do fenômeno da criatividade que se desvinculam dessa linha majoritária de fins lucrativos. Dentre essas percepções, há o desenvolvimento da criatividade em ações organizacionais colaborativas (Jeffcutt, 2004); em organizações públicas; e em organizações sem fins lucrativos (Carvalho & Muzzio, 2015; Munford, Hester & Robledo, 2012; Muzzio & Barbosa). Munford, Hester e Robledo (2012). O emprego da criatividade nesses contextos, distintos dos cenários que visam o lucro, ampliam as possibilidades de entendimento do fenômeno da criatividade, uma vez que se levam em conta demandas sociais e culturais, para além do viés econômico.

A despeito desses diferentes cenários em que a criatividade é observada, o seu conceito nos ambientes organizacionais, de modo geral, é tido como “[...] a produção de ideias novas e úteis feitas por um indivíduo ou um pequeno grupo de indivíduos trabalhando juntos [...]” (Amabile, 1988, p. 126, tradução nossa). Após, a criação de algo novo e útil, é que podemos observar o processo de inovação, que, por conseguinte, é entendido como a implementação de uma ideia nova e útil (Amabile, 1988; Shalley & Zhou 2008). Portanto, essa é a principal diferença entre criatividade e a inovação. Diante disso, entender a inovação passa por compreender os processos antecedentes de criatividade – que podem ser explicados por diferentes modelos.

Diante da importância da criatividade para o processo de inovação nas organizações é preciso compreender, os modelos teóricos em que a criatividade é observada. Na área volta aos estudos das organizações embora haja inúmeros (Amabile, 1988; Alencar & Fleith, 2003; Shalley & Zhou, 2008) destacam-se dois trabalhos. O primeiro de Teresa Amabile com o Modelo Componencial. O seu estudo seminal, trazido da psicologia social, articula a produção criativa por meio da interação do conhecimento factual e experiências, competências para a criatividade e motivação. O segundo estudo de destaque trata de Woodman e outros autores, que examinam a criatividade por um nível individual que por sua vez é afetado tanto por situações quanto pela disposição de fatores – por isso recebe o nome de perspectiva interacionista (Shalley & Zhou, 2008). A proximidade dos dois estudos está na importância que o contexto social.

O modelo de Amabile (1988) se constitui como trabalho central para as pesquisas em criatividade e inovação nas organizações. Seu texto, até a mais recente alteração datada de 2016, influenciou centenas de trabalhos que articulam criatividade e organizações. Para a autora, a criatividade e inovação estão intimamente articuladas, visto que enquanto a criatividade baseia-se na ideia nova e útil, a inovação volta-se para a implementação bem-sucedida dessas ideias nas organizações (Amabile, 1988).

Em seu modelo, Amabile (1988), busca incluir a criatividade individual e os fatores que influenciam o processo de inovação nas organizações. Para tanto, a autora traz discussões tanto com relação aos ambientes que promovem e inibem a criatividade quanto as qualidades dos indivíduos envolvidas no processo. Tais aproximações resultam no modelo componencial da criatividade que é apresentado como a junção das habilidades no pensamento criativo, habilidades no domínio da tarefa e motivação intrínseca e extrínseca.

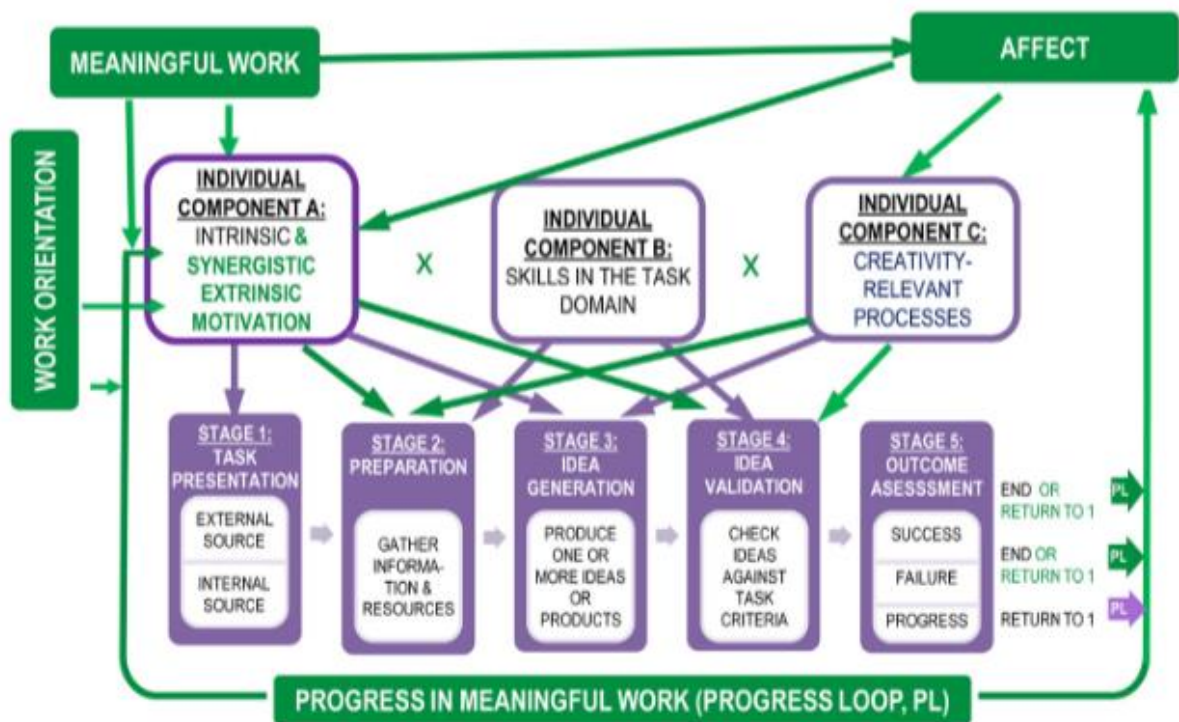
No tocante ao pensamento criativo, a articulação envolve estilos cognitivos para assumir novas perspectivas do problema, capacidade heurística para explorar processos mentais diferentes e também estilo de trabalho, que congrega maneiras de engajamento do indivíduo no trabalho (Amabile, 1988).

Ainda nessa seara do modelo componencial, o domínio da tarefa é tido como conhecimento factual, habilidades técnicas que capacitam o ator em uma dada tarefa, conjugando expertise e experiências no domínio em questão. Isso implica em conhecer os fatos, princípios e rotinas de trabalho (Amabile, 1988). Ou seja, é propriamente o conhecer e o saber fazer.

Por fim, o modelo de Amabile (1988) vai conjugar a motivação, tido como elemento central do modelo componencial. A motivação relaciona-se com o empenho do indivíduo, uma vez que uma dada tarefa pode produzir desafio e satisfação. Assim, dependendo da inclinação em realizar uma atividade e sua percepção para engajamento a motivação desloca o que poderia ser feito para aquilo que será realizado; sendo ainda responsável por não só iniciar mas também sustentar o processo.

É importante anotar, nesse sentido, que o modelo da autora possui efeito multiplicador. Ou seja, a ausência de qualquer um dos itens anula o processo criativo, e com isso, também a inovação organizacional.

Em trabalho mais recente, Amabile e Pratt (2016), revisitam o no modelo componencial da criatividade incrementando 4 novas construções no modelo: (i) senso de progresso, (ii) significado de trabalho, (iii) afeto e (iv) motivação extrínseca sinérgica. Tais elementos vão articular tanto questões no nível individual quanto aspectos mais largos, como as organizações, por meio da gestão da inovação. Esses arranjos, vão redefinir os estágios do processo criativo, resultando em atenção à motivação e ao ambiente de trabalho – elementos centrais e intimamente relacionados que sustentam o modelo revisitado.



**Figura 1.** Modelo Componencial Dinâmico de Criatividade  
 Fonte: Amabile e Pratt (p. 164, 2016).

Ford (1996), a partir da integração de descrições psicológicas e sociológicas, descreve a ação criativa individual dentro de contextos organizacionais. Em seu trabalho, o autor busca por em xeque a inerente competição entre a criatividade e a habitualidade. Ou seja, sua análise recai em como o cotidiano pode ser revisitado pela lente da criatividade. Para isso, o autor articula três elementos: a pessoa, o campo e o domínio.

Embora próximo a ideia de Amabile (1988), por trazer questões relativas aos ambientes, o trabalho de Ford (1996) vai centrar sua discussão no indivíduo tentando compreender a ocorrência do ato criativo em um nível da ação habitual. Hierarquizando os componentes que integram o modelo do autor a relação coloca o indivíduo em menor nível e o domínio em relação mais ampliada.

Para Ford, a pessoa vai produzir ideias, ações e os resultados enquanto o campo diz respeito ao contexto, situação que vai influenciar a posição do ator. Já o domínio se constitui como um conjunto de regras, linguagens, costumes capazes de aportar juízo de valor às ações praticadas. Em síntese, podemos dizer que o trabalho de Ford (1996) está assentado em uma rede onde a produção criativa do indivíduo ocorre no campo e está sendo mediada por elementos do domínio.

Assim, uma contribuição aos estudos de criatividade anteriores está no julgamento subjetivo, em que a criatividade é posta, por meio de campos e domínios. Com isso, relações entre situações que influenciam os atores e como os atores moldam as situações nos permite analisar a criatividade como um fenômeno dialógico entre o indivíduo e o ambiente. Entendendo também que as avaliações da criatividade não são estáticas, uma vez que mudam ao longo do tempo, à medida que o domínio sofre alterações.

O trabalho de Ford (1996) resulta na Teoria da ação criativa individual, que é dada pelo efeito multiplicador de três componentes: *Sensemaking*, Motivação e Habilidade e Conhecimento. Mais uma vez, percebemos a proximidade com os trabalhos de Amabile, sendo a produção de sentidos a nova variável para explicar a criatividade. Nesse sentido, o

*Sensemaking* busca na interação de informações nos momentos cotidianos, atribuição de significado, levando à construção de esquemas interpretativos orientando a abordagem de problemas. Com seu trabalho Ford (1996) busca no cotidiano, por meio de episódios de comportamento, a produção de sentidos capazes de afastar as condutas habituais e estimular a criatividade.

Tanto em Ford (1996) quanto nos trabalhos de Amabile (1988; Amabile & Pratt, 2016) o componente da motivação é objeto do processo criativo. Para isso, Auger e Woodman (2016) examinam a relação entre a motivação intrínseca e a criatividade. Segundo os autores a capacidade de encorajar a motivação intrínseca é difícil em função da complexidade social, da dimensão cognitiva, além da natural intervenção das organizações com relação à motivação extrínseca – que pode prejudicar o desempenho criativo.

Auger e Woodman (2016), em resposta as articulações entre criatividade e motivação intrínseca elaboram o modelo referente a essas duas dimensões: criatividade egocêntrica e centrada no outro e criatividade dependente da atividade e independente. As combinações dessas dimensões vão compor quatro tipos de motivação intrínseca para a criatividade: expressão, missão, paixão e comprometimento.

O modelo de Auger e Woodman (2016) além de pôr em xeque a motivação intrínseca como elemento homogêneo, nos permite também avanço quanto ao modelo componencial de Amabile, visto que articula diferentes tipos de motivação. Além disso, o modelo bidimensional ressignifica as práticas gerenciais uma vez que elas dependeriam da natureza da motivação intrínseca. Além disso, o trabalho distingue a criatividade para si e para o outro, o que denota avanço nas discussões na literatura da temática.

Considerando as diferenças entres modelos e teóricos, este texto busca explorar com mais afinco o fenômeno da criatividade observando o caráter pragmático, ou seja, “útil” dessas ideias criativas, voltando a atenção para percepção de valor dessa utilidade, algo que irá variar de acordo com os interesses internos e externos da organização, podendo vir a ser até prejudicial para alguém ou algum grupo, como ressaltado por George (2007), haja vista que criatividade e inovação são fenômenos subjetivos dentre um contexto organizacional permeado por questões sociais e históricas (espaço e tempo) (Amabile, 1988; Amabile & Pratt, 2016).

Uma vez assentados nas discussões entre a interseção de criatividade e organizações buscamos no próximo tópico uma articulação para estruturação das pesquisas em criatividade como ponte para a inovação. Nesse sentido, articulamos a metodologia do *design thinking*, o processo da jornada da ideia e o papel da liderança, que são tratados como estímulos à criatividade, ou seja, uma via para que as organizações possam desenvolver a inovação.

### **3 ESTÍMULOS A CRIATIVIDADE: UMA ESTRUTURA PARA ANTECEDER A INOVAÇÃO**

Pode-se observar que a criatividade e a inovação ocorrem em momentos diferentes nos processos nas organizações, porém são fenômenos que estão interligados entre si (Amabile & Pratt, 2016; Munford, Hester & Robledo, 2012). Posto isto, a fim de compreendermos esse processo criativo-inovador, analisaremos a metodologia do *design thinking*, que permite organizar ideias e insights para abordar problemas; o processo da jornada da ideia, o qual trata das fases que compreendem desde a geração até a implementação da ideia; e por fim, o papel da liderança como suporte e fomento da criatividade nas organizações e seus processos.

#### **3.1 Design Thinking**

Pensando como processo, criatividade-inovação, um dos primeiros dilemas que precisamos resolver está na organização da complexidade, que envolve uma estruturação de incertezas e ambiguidades (Elsbasch & Stigiliani, 2018), pois nem sempre os problemas estão devidamente ordenados, claros ou estruturados. Para isso, a abordagem do *design thinking* propõe quatro fases: descobrir, definir, desenvolver, entregar. Essas etapas ajudam na organização do pensamento, permitindo analisar ferramentas mais adequadas para definir o que, de fato, seja o(s) problema(s), de modo que possamos pensar sobre a ideia, e só então produzir um protótipo, a partir dessa ideia, para esse problema (Elsbasch & Stigiliani, 2018).

Em outras palavras, na entrega de uma proposta criativa, antemão precisamos dar um passo atrás, descobrindo o problema, por meio de métodos, como por exemplo, a etnografia ou a observação, para que só então possamos apontar qual seja o problema em que a solução criativa deve debruçar-se. Ou seja, nem sempre o problema está dado, apontado ou claro, muitas vezes enxergamos apenas seus impactos, como a redução do número de vendas, alto absenteísmo ou baixa produtividade nas operações.

A abordagem do *design thinking* nos permite, segundo Stephens e Boland (2015), reavaliar suposições basilares sobre a forma como as organizações funcionam, e, então, produzir soluções mais adequadas para os problemas. Em tradução literal o design de pensamento ou simplesmente *design thinking*, se apresenta como uma forma de enfrentar questões mais complexas em alternativa às abordagens típicas de resolução de problemas organizacionais. Ainda segundo Stephens e Boland (2015) a abordagem do *design thinking* centra-se em definir o problema e desenhar a solução. Para isso, diferentes significados que os participantes têm do problema são explorados, permitindo mergulhar na experiência – observando padrões e qualidades. Por fim, diferentes recombinações de elementos são analisadas a fim de compreender múltiplos aspectos do problema.



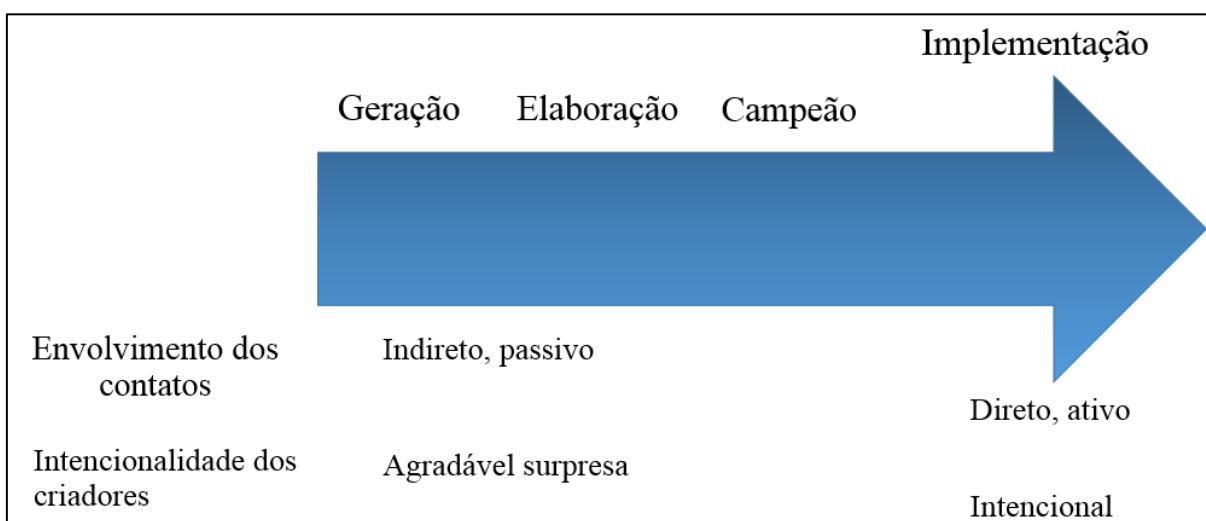
**Figura 2.** Modelo de Aprendizagem Experimental Relacionando *Design Thinking* e Cultura  
 Fonte: Adaptado de Elsbasch & Stigiliani (2018).

Além disso, é importante destacar que a abordagem do *design thinking* conjuga a sensibilidade do designer à flexibilidade dos tipos de métodos para representar, reformular e resolver problemas – com interseção das artes para representar problemas sob uma luz diferente.

Após explorar a organização do problema, é importante organizar a ideia que será produzida. Ou seja, estruturar as ideias até sua implementação, garantindo um encadeamento lógico entre o problema e a formulação da resolução criativa. Um modo para isso está na jornada da ideia, que visa articular da geração à implementação o processo criativo – organizando fases, recursos e atores para cada etapa.

### 3.2 Jornada da ideia

Se por um lado, a abordagem do *design thinking* nos permitiu estruturar melhor os problemas, ainda temos um novo desafio: conceber e implementar ideias criativas! Perry-Smith e Mannucci (2017) defendem, nesse sentido, que depois que uma ideia é gerada ela requer mais verificações de desenvolvimento e validação. Os autores destacam que a jornada da ideia, ou simplesmente ideação, possui quatro fases: geração de ideias, elaboração de ideias, defendendo ideias e, por fim, implementando ideias. Essas etapas ajudam a elucidar como conceber uma resposta criativa aos dilemas apresentados às organizações.



**Figura 3.** Jornada da ideia proposto por Perry-Smith e Mannucci  
 Fonte: Adaptado de Perry-Smith e Mannucci (2017).

O esquema em etapas proposto por Perry-Smith e Mannucci (2017) chama a atenção por sua noção de criatividade como um processo social. Ou seja, responder a desafios nas organizações transpõe a perspectiva de criatividade como um traço de personalidade para a noção social, requerendo ajustamento e apoio tanto de seus pares como também de líderes e gestores - dos quais se requer também a aprovação.

Ainda segundo os autores, a primeira fase, denominada de geração de ideias, do processo de jornada da ideia, termina quando o criador seleciona uma ideia que ele julga ser promissor, útil e valioso. Em seguida, a fase de elaboração de ideias centra-se em refinar, verificar incertezas e fazer melhorias. Nessa fase é preciso o apoio emocional, para reduzir a incerteza e estar motivado para não abandonar a ideia, sendo necessário ainda feedbacks construtivos e de apoio para as críticas dolorosas que eventualmente alcançam aquilo que está sendo produzido. Por fim a fase de defesa da ideia busca obter a aprovação, por meio de



influência e legitimidade, para que em seguida seja realizada a implementação onde há a transformação em algo tangível e o impacto do produto/serviço/processo.

Assim, percebemos o progressivo processo da evolução da ideia em um caráter social – ou seja, o processo criativo no seu contexto, com gerenciamento de dissidências, ambiguidades, competição e, com isso, a organização do buraco estrutural, que consiste em uma rede de contatos para alcançar espaços que você não pertence ou não tem acesso, mas que lhe são úteis (Perry-Smith & Mannucci, 2017; Lingo & O'Mahony, 2010). Essas questões nos ajudam a elucidar como a resposta criativa aos problemas não são atividades isoladas e individuais, mas uma tessitura social que vai moldando redes para que a ideia seja aceita, reconhecida e usada pelo campo.

### **3.3 Liderança Criativa**

Organizado o problema e definida a ideia de resposta precisamos construir mecanismos para sustentar a criatividade nos processos da organização. Além de necessário aos desafios que recorrentemente irão despontar é necessário tratar a criatividade como um componente da gestão capaz de apoiar resultados mais criativos, sejam no número de ideias geradas ou na produção de ideias únicas, produzindo mudanças incrementais ou grandes e radicais avanços (Shalley & Zhou, 2008). Uma das maneiras para implementar e suportar um ambiente de trabalho inovador está na liderança.

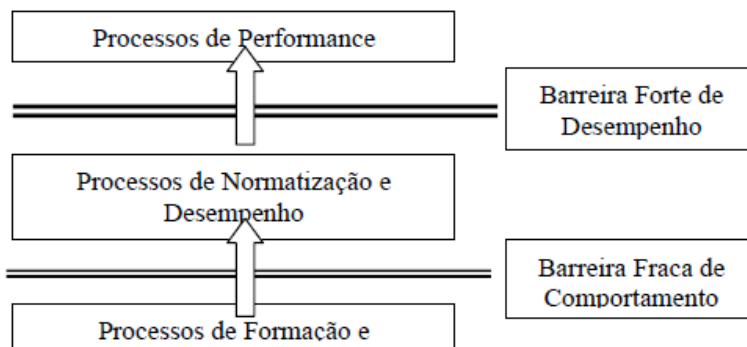
No trabalho de Amabile (1988), traduzido no seu modelo componencial de criatividade, o ambiente de trabalho é explorado como uma importante forma de desenvolver a criatividade nas organizações. Nesse sentido, o líder em seu cotidiano é capaz de afetar as experiências das pessoas no ambiente de trabalho por meio do apoio/suporte - um componente de grande relevância uma vez que subordinados tendem a ser mais criativos quando percebem que seus supervisores imediatos atuam como apoiadores de seu trabalho (Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer, 2004). Em síntese podemos dizer que o comportamento do líder altera a percepção dos subordinados com relação ao apoio e suporte e isso influencia a criatividade.

Importa destacar, nesse sentido, que o apoio dado trata tanto de questões relativas à instrumentalização, ou seja, voltado para as tarefas, como também o apoio socioemocional, aquele orientado para as questões de relacionamento. Amabile, Schatzel, Moneta e Kramer (2004) demonstram esse suporte, em sua pesquisa, em questões como compras na hora do almoço, compartilhamento de sentimentos do gerente com a equipe, monitoramento das atividades, apoio em situações estressantes, reconhecimento do bom desempenho e tantas outras ações. Com isso os autores demonstram como os líderes podem apoiar os subordinados, consultando-os em decisões, apoiando emocionalmente e reconhecendo seu trabalho. Isso sugere que tarefas e relacionamentos são inextricavelmente entrelaçados.

Outra contribuição com relação à liderança nos processos de criatividade é explorado por Hughes Hughes, Lee, Tian, Newman e Legood (2018), que além de concordar com a posição de que a liderança é um indicador chave da criatividade e inovação dos funcionários, destaca ainda que ela é uma variável moderadora que afeta processos comportamentais, como por exemplo a motivação, ao tentar gerar novas ideias.

Há nesse caminho, uma busca pelo equilíbrio entre gestão e criatividade se torna um desafio, quando se está diante processo de desenvolvimento de um produto ou serviço, o que possibilita na geração de conflitos entre os profissionais criativos (Carvalho & Muzzio; 2015; Muzzio, & Barbosa, 2018). Cabe então uma identificação desses indivíduos criativos em um ambiente organizacional (Muzzio & Paiva-Junior, 2015). Muzzio (2017) ressalta a importância de a criatividade ser vista como parte do processo de gestão nas organizações, e diante dessa compreensão da gestão criativa, que práticas organizacionais estejam envolvidas de forma harmônica.

Segundo a revisão da produção científica sobre criatividade organizacional de Anderson, Potočnik e Zhou (2014), tem crescido os estudos que vão além da análise no nível individual e de grupos. Nessa perspectiva, temos como exemplo, o Modelo de Liderança Criativa (MLC) criado por Rickards e Moger (2000), a partir do trabalho de Tuckman (ver Figura 4).



**Figura 4.** Modelo de Liderança Criativa  
Fonte: Adaptado de Rickards e Moger (2000).

Rickards e Moger, (2000) alegam que para a constituição de uma equipe criativa, alguns fatores devem ser considerados em sua formação. Ao considerar a subjetividade de cada líder, as mudanças e níveis de potencialidades das equipes são condicionadas a fatores que estimulam a cooperação, uma vez que barreiras estão presentes nos processos criativos organizacionais. O modelo apresenta duas barreiras, uma fraca e uma forte, intrínsecas aos processos de formação de equipes e ligadas diretamente ao comportamento e desempenho das mesmas.

Ao focar no comportamento em nível de grupo, o MLC proposto por Rickards e Moger (2000), nos leva a compreender que, uma liderança criativa deve considerar sete fatores, a saber: plataforma de entendimento, visão compartilhada, clima, resiliência, ideias coletivas, ativação em rede e aprendizado vindo da experiência. Esses fatores são condicionantes para implementação de uma equipe criativa. Consequentemente, o papel do líder apresenta-se como um facilitador para resolução dos problemas organizacionais (Carvalho & Muzzio, 2015; Muzzio, 2017).

Assim, vemos como a liderança criativa é um fenômeno organizacional complexo, dada especificidades do contexto organizacional, de sua cultura e das relações entre os indivíduos. Ao analisar a criatividade como algo que é produzido de forma coletiva, em meio aos elementos organizações, sociais e culturais, é preciso reforçar a dimensão coletiva da liderança criativa (Muzzio & Paiva-Junior, 2018; Jawetz, Cabral, Freitas, Junior, 2020; Sohmen, 2015). Os modelos teóricos e técnicas metodológicas contribuem para que hoje tenhamos pesquisas também em níveis organizacionais e em multiníveis. Ainda assim, Anderson et al. (2014) destacam a falta de interdisciplinaridade nos trabalhos, o que acaba por limitar os avanços nos estudos do campo da criatividade organizacional.

#### 4 NO CAMINHO PARA UMA GESTÃO CRIATIVA

O objetivo deste trabalho foi demonstrar como inovação e criatividade se articulam. Para isso, propomos estruturar essas temáticas por meio de um processo: criatividade-inovação. Dessa forma e reconhecendo que para inovar é preciso desenvolver aspectos voltados para a criatividade nas organizações, nos propomos a desenhar alguns aspectos que julgamos relevantes para uma gestão criativa. Dito em outras palavras, apresentamos questões antecedentes à inovação nas organizações.

Ao pensar em criatividade e inovação, comumente somos levados a discussões que iminentemente estão próximas, mas são discutidas de modo desarticulados. Com isso, o ponto de partida de trabalhos e mudança nas organizações são diferentes. Deste modo, este trabalho buscou pensar esses temas a partir de uma visão processual: criatividade-inovação. Nesse sentido, tentamos apresentar um caminho para a organização da inovação – que requer atenção à criatividade como antecedente.

Inicialmente apresentamos modelos teóricos de criatividade, para demonstrar a multiplicidade das discussões. Em seguida analisamos a metodologia do *design thinking*, o processo da jornada da ideia e o papel da liderança, a fim de compreendermos o processo criativo-inovador, tendo a criatividade como antecedente necessário à inovação.

A partir da análise da metodologia do *design thinking*, depreendemos que a definição bem estrutura de um problema é fundamental para a criação de uma solução criativa. O processo da jornada da ideia nos permitiu compreender que entre a geração e a implementação da ideia há fases intermediárias que demandam distintas necessidades, como as cognitivas e sociais. E vimos que a liderança através de suportes instrumentais, socioemocionais, ou mesmo por meio do traço de personalidade do líder, apresenta-se como um fator fundamental para um ambiente organizacional que preze pela criatividade.

À vista disso, compreendemos que a estruturação criteriosa de um problema, a identificação das necessidades inerentes a cada fase do processo que vai desde a geração até a implementação de uma ideia, e o estímulo a uma liderança que fomente a criatividade na organização, são aspectos importantes a serem considerados no processo criativo-inovador. Em outras palavras, tais aspectos são fatores necessários às organizações que visam à inovação.

Desta forma, trazemos como contribuição a apresentação de uma agenda para provocar os pesquisadores da área de criatividade e inovação organizacional a refletirem sobre os aspectos estruturais e conceituais dos fenômenos de criação. As questões trazidas neste texto podem ajudar a trabalhos futuros em criatividade e inovação, para que possam ser pensados como um processo interdependente. Empiricamente, o trabalho ajuda a gestores, organizações, grupos e pessoas a refletirem sobre aspectos que possam apoiar a execução de trabalhos criativos e inovadores.

Indicamos como aspectos limitadores que este texto trouxe um recorte para se pensar antecedentes à inovação. Compreendemos que há outros temas que podem ser relacionados à estruturação de criatividade-inovação, como a inteligência artificial, a curiosidade, o processo de aprendizagem nas organizações, segurança psicológica e tantos outros. Como sugestão de estudos futuros nossa proposição é assentar a discussão a partir e outros modelos teóricos de criatividade, como vistas a discutir a estruturação do percurso criativo-inovador.

## REFERÊNCIAS

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>.

Alencar, E. M., & Fleith, D. D. S. (2003). Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 19(1) 1-8.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, 123-167. Greenwich, CT: JAI Press.

- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>
- Amorim, M. C. S., & Frederico, R. E. (2008). Criatividade, inovação e controle nas organizações. *Revista de Ciências Humanas*, 42(1), p. 75-89.
- Auger, P., & Woodman, R. W. (2016). Creativity and Intrinsic Motivation: Exploring a Complex Relationship. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 342-366.
- Bendassolli, P., & Borges-andrade, J. E. (2011). Significado do trabalho nas indústrias criativas. *Revista de Administração de Empresas*, 51(2), 143-159.
- Bendassolli, P., Wood Jr., T., Kirschbaum, C., & Cunha, M. P. (2009). Indústrias Criativas: definição, limites e possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 49(1), 10-18.
- Carvalho, F., & Muzzio, H. (2015). Economia Criativa e Liderança Criativa: uma Associação (IM) Possível?. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 21(3), 659-688.
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 44(6), 2274–2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>
- Ford, C. M. (1996). A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- George, J. M. (2007). Creativity in organizations. *The Academy of Management Annals*, 1(1), p. 439-477.
- Glăveanu, V. P. (2010). Paradigms in the study of creativity: Introducing the perspective of cultural psychology. *New Ideas in Psychology*, 28, 79-93. <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2009.07.007>
- Glăveanu, V. P. (2017). Creativity in Perspective: A Sociocultural and Critical Account. *Journal of Constructivist Psychology*, 31(2), 118–129.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Jawetz, L., Cabral, P. M. F., & Freitas Junior, J. C. S. (2020). Liderança Criativa: Como Pode Reforçar a sua Dimensão Coletiva?. *Revista de Administração da Unimep*, 18(2), 17-45.
- Jeffcutt, P. (2004). Knowledge Relationships and Transactions in a Cultural Economy: Analysing the Creative Industries Ecosystem. *Media International Australia, Incorporating Culture & Policy*. 112, p. 67-82.

Jeffcutt, P., & Pratt, A. C. (2002). Managing Creativity in the Cultural Industries. *Creativity and Innovation Management*, 11(4), 225–233. doi:10.1111/1467-8691.00254

Koch, J., Wenzel, M., Senf, N. N., & Maibier, C. (2018). Organizational Creativity as an Attributional Process: The Case of Haute Cuisine. *Organization Studies*, 39(2–3), 251–270.

Leal, R.(2007). A Estética como Elemento para Compreensão da Criatividade nas Organizações. *Organizações & Sociedade*, 14(42), 67-82.

Lingo, E. L., & O'Mahony, S. (2010). Nexus Work: Brokerage on Creative Projects. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 47–81. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.47>

Mendes-da-silva, W. (2019). Contribuições e Limitações de Revisões Narrativas e Revisões Sistemáticas na Área de Negócios. *Revista de Administração Contemporânea* , 23(2), 1-11.

Mumford, M. D., Hester, K. S., & Robledo, I.C. (2012). Creativity in organizations: importance and approaches. In M. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 3-16). London, UK: Elsevier

Muzzio, H. (2017). Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 107-124. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160039>

Muzzio, H., & Barbosa, F. C. (2018). No Caminho para uma Gestão Criativa: A Percepção dos Gestores da Economia Criativa sobre suas Experiências . *Revista de Administração da Unimep*, 16(3), 108-131.

Muzzio, H., & Paiva Júnior, F. G. (2015). A Pertinência de Adequação da Gestão Criativa à Identidade do Indivíduo Criativo. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(3), 139-155.

Muzzio, H., & Paiva Júnior, F. G. (2018). Organizational Creativity Management: Discussion Elements. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(6), 922-939.

Perry-Smith, J. E.; Mannucci, P. V. (2017). From Creativity to Innovation: the Social Network Drivers of the Four Phases of the Idea Journey, *Academy of Management Review*, 42(1), 53-79.

Rickards, T.; Moger, S. (2000). Creative leadership process in project team development: an alternative to Tuckman's stage models. *British Journal of Management*, 11(4), 273-283. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.00173>

Shalley, C. E.; Zhou, J. (2008). Organizational Creativity Research: a Historical Overview. In Zhou, J.; Shalley, C. E. (Eds.). *Handbook of Organizational Creativity*. New York: Taylor & Francis Group.

Sohmen, V. S. (2015). Reflections on creative leadership. *International Journal of Global Business*, 8(1), 1-14.

Stephens, J. P., & Boland, B. J. (2015). The Aesthetic Knowledge Problem of Problem-Solving With Design Thinking. *Journal of Management Inquiry*, 24(3), 219–232.  
<https://doi.org/10.1177/1056492614564677>