

Criatividade e motivação nas organizações

Creativity and motivation in organizations

Suedina Penha Stofel¹
Francielle Santos da Silva²
Geovani Felix Cordeiro³
Eliane Santos Oliveira Dutra⁴
Eliziane Alves Barbosa⁵
Rosangela Hilário de Lima⁶
Hurtima Torres da Cruz⁷
Idanilza Pereira Braga⁸
Vera Lúcia de Araujo⁹
Jaciera de Carvalho Pereira¹⁰
Elisabeth Rodrigues Motta¹¹
Shirley Aparecida Silva¹²

¹ Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0630-5843>

² Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5220-2102>

³ Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3911-5263>

⁴ Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2697-4585>

⁵ Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3202-4378>

⁶ Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6247-1957>

⁷ Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9320-4606>

⁸ Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7920-5052>

⁹ Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1513-2539>

¹⁰ Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3331-2823>

¹¹ Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6578-6950>

¹² Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8487-3454>

RESUMO

Este estudo tem como objetivo compreender como a motivação e os fatores contextuais influenciam a criatividade. A criatividade, compreendida como a geração de ideias novas e úteis, não ocorre de forma isolada, mas é construída coletivamente através da interação entre membros de equipes. A análise evidencia que a motivação intrínseca é influenciada por múltiplos fatores: convívio social, ambiente organizacional, comunicação entre equipes, diversidade demográfica e liderança. Os resultados indicam que líderes desempenham papel fundamental como mediadores entre a aprendizagem coletiva e a eficácia criativa, sendo essencial reduzir conflitos que prejudiquem a motivação. A pesquisa conclui que manter coesão, comunicação e avaliar a diversidade dos membros são pré-requisitos para potencializar a criatividade nas organizações. Sugere-se, para futuras pesquisas, estudos quantitativos que explorem traços de personalidade e suas implicações no processo criativo coletivo.

Palavras-Chave: Criatividade. Motivação. Criatividade individual. Criatividade coletiva.

ABSTRACT

This study aims to understand how motivation and contextual factors influence creativity. Creativity, understood as the generation of new and useful ideas, does not occur in isolation but is constructed collectively through interaction among team members. The analysis shows that intrinsic motivation is influenced by multiple factors: social interaction, organizational environment, team communication, demographic diversity, and leadership. The results indicate that leaders play a fundamental role as mediators between collective learning and creative effectiveness, making it essential to reduce conflicts that harm motivation. The research concludes that maintaining cohesion, communication, and assessing member diversity are prerequisites for enhancing creativity in organizations. For future research, quantitative studies are suggested to explore personality traits and their implications for collective creative processes.

Keywords: Creativity. Motivation. Individual creativity. Collective creativity.

1 Introdução

Em um contexto global, a criatividade emerge no cotidiano sendo de extrema importância por facilitar ações diárias em diferentes situações. Nesse contexto, a motivação pode ser o ponto inicial para o desenvolvimento de algo pretendido, em que a criatividade individual e coletiva se une em prol do objetivo comum. Compreendida como a geração de ideias novas e úteis, a criatividade envolve o engajamento em que as pessoas buscam significado e satisfação visando que os problemas sejam solucionados (Amabile, 1988). Embora frequentemente pensada como um atributo individual, estudos demonstram que o processo criativo se constrói no coletivo,

dependendo da interação entre os membros da equipe podendo ser influenciado por múltiplas situações contextuais (Lingo, O'Mahony, 2010; Harvey, Kou, 2013).

Nesse sentido, Amabile (1988) propõe um modelo componencial que identifica três elementos voltados para a criatividade: habilidades no domínio, no pensamento criativo e a motivação para a tarefa. Esse modelo ao longo dos estudos foi ampliado com novas inserções de dinamismo no processo criativo em que ciclos de feedback integram a geração de ideias (Amabile, Pratt; 2016). Contudo, o desenvolvimento da criatividade, em especial em ambientes de trabalho enfrenta desafios provenientes do meio social, mostrando que a falta de segurança psicológica, a atuação de lideranças, a cultura organizacional e a comunicação entre os componentes da equipe podem ser elementos inibidores que comprometem o compartilhamento das ideias (Edmondson, Mogelof, 2006; Reiter-Palmon et al., 2012; Zhou, 2006; Amabile, 2017).

Diante dessa complexidade, o presente estudo é guiado pelo seguinte problema de pesquisa: como a motivação e os fatores contextuais influenciam a criatividade? Tendo como objetivo compreender como a motivação e os fatores contextuais influenciam a criatividade.

Para atingir tal objetivo, a metodologia utilizada segue uma abordagem qualitativa, voltando-se para o aprofundamento da temática criatividade e motivação na abordagem da pesquisa investigada. A revisão da literatura, o levantamento dos dados ocorreu por meio de revisão narrativa descritiva, abrangendo literaturas internacionais.

Na construção da pesquisa, foram utilizados artigos da base de dados como Scopus, Web of Science, Scielo, entre outras, disponíveis no Google Acadêmico, por meio de busca por meio das seguintes palavras-chave: criatividade, motivação, criatividade em grupo e criatividade individual. Foram identificados 21 artigos úteis para a realização da pesquisa, nos quais foram utilizados como base para a fundamentação teórica.

2 Revisão da Literatura

2.1 Criatividade

Segundo Ward e Kolomyts (2019), criatividade compreende a capacidade que diferencia os seres humanos de outras espécies, ou seja, refere-se a habilidade cognitiva/intelectual que possibilita e impulsiona a geração de novas ideias e produtos com finalidades úteis para a vida humana. Semelhantemente, o termo criativo denota significados distintos, podendo corresponder a ideias, conclusões de esforços, ao passo que também pode transmitir a noção de algo novo e

inesperado (Rhodes, 1961). Nesta conjuntura, a criatividade pode ser descrita como um resultado e um processo (Shalley, Zhou, 2008). Para tanto, os indivíduos precisam interagir e se envolver em atividades que despertam e impulsionam a criatividade, afinal isso leva a reflexão e ação que propiciem a experimentação e discussão de novas maneiras de fazer as coisas, fugindo do habitual e automático, buscando feedback - o que permite produzir resultados criativos (Shalley, Zhou, 2008).

Entre as definições, na psicologia o resultado criativo emerge entre sessões de brainstorming em termos de fluência (número de ideias geradas), flexibilidade (número de categorias das ideias) e originalidade (ideias únicas, que se destacam das demais). Já na literatura organizacional, a criatividade “tem sido comumente referida como o componente de ideação da inovação” (Shalley, Zhou, 2008, p.13). Em completude, Amabile e Pratt (2016) ressaltam a criatividade e a inovação como parte essencial de um mesmo processo, no qual a inovação pode ser compreendida como orgânica (resultante das atividades organizacionais) e não como produto ou serviço que emerge de interações externas. Todavia, a criatividade em termos organizacionais é parte importante para a geração da inovação e é dada como uma estratégia chave que permite à empresa se destacar perante o mercado competitivo (Shalley, Zhou, 2008; Auger, Woodman, 2016).

A inovação é algo que as empresas buscam alcançar, porém, encontram dificuldades para influenciar a motivação intrínseca do indivíduo no alcance da criatividade e inovação. Esses obstáculos estão relacionados com a complexidade social; o contexto no qual o indivíduo está inserido; a motivação intrínseca e a capacidade cognitiva; e a tendência de utilizar ferramentas de motivação extrínseca (promessas de recompensas) como meio de gerar motivação intrínseca, mesmo que possa vir a prejudicar o desempenho criativo (Amabile, 1988; Auger, Woodman, 2016). Neste sentido, as empresas e instituições governamentais, ao passo que geram recursos, também podem dificultar a criatividade (Lampel, Hong, Drori, 2014). Considerando que a criatividade está relacionada a pessoa e pode sofrer influência, estas (influências) podem inibir e afetar a criatividade, são elas: 1) desmotivação, que engloba atitudes pessimistas, preguiça, falta de desafios; 2) desqualificação, como falta de habilidade ou experiência; 3) inflexibilidade, limitado pelo treinamento; 4) externamente motivado, principalmente por recursos financeiros, recompensas, promoções; e por fim, 5) socialmente incapaz, falta de habilidades políticas e sociais (Amabile, 1988).

Em contrapartida dos obstáculos, as pessoas são mais propensas a serem criativas quando se sentem motivadas, seja pelo interesse, prazer, satisfação e desafio do trabalho em si (Amabile, 1988; Auger, Woodman, 2016; Lampel, Hong, Drori, 2014) – e não necessariamente pelas experiências. Amabile (1988) em seu modelo componencial, destaca a existência de três componentes principais da criatividade: a) habilidades relevantes para o domínio; b) habilidades relevantes para a criatividade, c) motivação para a tarefa. Habilidades no domínio da tarefa referem-se ao conhecimento e experiência para realizar uma determinada tarefa - pode ser afetada pelas habilidades cognitivas, motoras e perceptivas (Amabile, 1988).

A habilidade relevante para a criatividade utiliza-se de conhecimento explícito e tácito para produzir ideias criativas (Amabile, 1988). Já a motivação para a tarefa (componente mais significativo entre os três), corresponde às atitudes e percepções do indivíduo para realizar a tarefa ou a sua própria motivação para desempenhar a tarefa (Amabile, 1988). Além dos fatores que inibem a criatividade do indivíduo, há aqueles que impulsionam a criatividade e são solucionadores de problemas: 1) traços de personalidade, inclui persistência, curiosidade, energia e honestidade intelectual; 2) auto-motivação, consiste em ser autodirigido, entusiasmado com o trabalho em si, entusiasmado, atraído pelo desafio do problema, ter senso de estar trabalhando em algo importante e uma crença ou compromisso com o ideal; 3) habilidades cognitivas especiais, refere-se a talentos especiais no campo específico do solucionador de problemas, bem como habilidades gerais de resolução de problemas e táticas para pensamento criativo; 4) habilidade social, boas habilidades sociais e/ou políticas, bom relacionamento com os outros, ser um bom ouvinte e um bom jogador de equipe e ter uma mente aberta ou aberta às ideias dos outros (Amabile, 1988). Dado que a criatividade possui relação indissociável com o indivíduo, outro aspecto que se destaca é a motivação tratada no tópico a seguir.

2.2 Criatividade nível individual e motivação intrínseca

Em sua análise sobre criatividade individual, através dos quatro P's. Rhodes (1961) destacou peculiaridades para cada P. O primeiro destaca as características pessoais mais proeminentes encontradas nas pessoas criativas, tais como: personalidade, curiosidade, disposição para assumir riscos, visão diferenciada e sensibilidade aos problemas. No entanto, os indivíduos tendem a ser mais criativos quando motivados. Assim, destacamos um elemento do segundo P de Rhodes (1961) que trata do processo, além da motivação, se incluem, a percepção,

aprendizado, pensamento e comunicação. A motivação também se destaca como um componente do modelo componencial de Amabile (1988). No entanto, para a autora, a criatividade pode ser compreendida, tanto ao nível individual quanto de um grupo reduzido de pessoas, que trabalham em conjunto na geração de ideias inéditas e úteis (Amabile, 1988).

O modelo componencial de criatividade desenvolvido por Amabile, 1988, permanece até os dias atuais sendo extremamente utilizado como referência para inovação e criatividade. Neste se evidencia alguns elementos essenciais para a expressão da criatividade. No entanto, esse modelo foi revisitado e ampliado. Além de habilidades de pensamento criativo, habilidades do domínio e motivação, se incluem o dinamismo na essência do processo criativo, não sendo mais o fracasso ou sucesso entendido como fim, mas como parte de um processo contínuo. Afinal, no novo modelo dinâmico, ciclos de *feedback* fazem parte do processo (Amabile, Pratt, 2016).

Segundo Ward e Kolomyts (2019) a criatividade, muitas vezes, envolve a capacidade de recuperar e usar o conhecimento acumulado em diferentes segmentos, aplicar conceitos distintos e adaptar soluções existentes de outra modalidade fazendo conexões para resolução de problemas. Sendo um processo dinâmico dependente de recursos, como o conhecimento, habilidades, experiências que pode ser influenciado pelo contexto externo. Ao pensar em contexto externo se incluem relacionamentos. Portanto, vale ressaltar que em equipes criativas é importante uma variedade de características e não apenas a criatividade individual, entre eles, a combinação de ideias, a comunicação, a colaboração e as diversas habilidades. Assim, em uma equipe equilibrada, os membros agregam seus conhecimentos colaborativamente e aproveitam todo o recurso da diversidade de suas habilidades, possibilitando maior probabilidade de gerar resultados criativos (Gilson et al., 2015).

Como ponto inicial tende-se a recuperar instâncias de nível básico para serem aplicadas em tarefas criativas. Usualmente são determinadas pela acessibilidade e representatividade no domínio. Sendo as mais conhecidas utilizadas com maior frequência. No entanto, a criatividade envolve muitas vezes a capacidade de ampliar o pensamento e ultrapassar os limites usuais, explorando perspectivas que doravante não caberiam como alternativa. Assim, se faz necessário estabelecer o equilíbrio entre familiaridade e originalidade para alcance dos objetivos, que envolve utilidade e originalidade (Ward, Kolmyts, 2019). Para Auger e Woodman (2016) a criatividade pode ser vinculada a motivação, algumas pessoas podem expressar sua criatividade independente do cenário, enquanto outras podem encontrar sua criatividade impulsionadas por

contextos específicos ou necessidades. Portanto, é interessante conhecer as habilidades e preferências para ampliar e explorar suas capacidades. E não apenas isso, o conhecimento sobre o tema aponta que tarefas mais simples, sem elementos desafiadores podem gerar desmotivação. Assim, as tarefas devem ser pensadas de maneira que incentivem a criatividade e o engajamento (Auger, Woodman, 2016).

A motivação é caracterizada como um componente intrinsecamente abordado nas tentativas de estimular a criatividade, logo, mudanças no ambiente de trabalho podem impactar o processo criativo do indivíduo (Amabile, 1988). Nesse sentido, Amabile e Pratt (2016) perceberam que os componentes da criatividade e os componentes organizacionais são parte de uma interação contínua capaz de gerar influência sobre o indivíduo e o ambiente organizacional por meio de feedback e interação afetiva impulsionadoras dos processos criativos.

As interações afetivas, assim como a motivação, sofrem influências que podem afetar a maneira e o grau de apego do indivíduo para realizar determinada tarefa (Amabile, Pratt, 2016). Na continuidade, os autores argumentam que a motivação pode variar conforme o dia ou mesmo por hora, dependendo da informação recebida (Amabile, Pratt, 2016).

Nesta perspectiva destaca-se a diferenciação e significância da motivação intrínseca e extrínseca. Segundo Auger e Woodman (2016), a motivação intrínseca está associada ao prazer que o indivíduo tem de realizar algo, é significativo durante o processo criativo. Já a motivação extrínseca, pode ser compreendida como uma maneira prejudicial, principalmente quando associada a recompensas e promoções, capaz de tornar a motivação mais fraca (Amabile, 1988; Auger, Woodman, 2016). Entretanto, a motivação extrínseca pode ter um papel positivo no processo criativo se adotar característica informativa (dando às pessoas informações que permitam elas construírem suas competências) e não que leva a pessoa se sentir controlada (Amabile, Pratt, 2016).

Contudo, dando ênfase na motivação intrínseca, devido ao comportamento e dependência do ambiente, esta torna-se mais mutável (Auger, Woodman, 2016). Desta forma, Auger e Woodman (2016), identificaram uma ligação complexa entre a motivação intrínseca e a criatividade. Isto é, perceberam a combinação do comportamento do indivíduo (egocêntrico ou centrado nos outros) e o ambiente (dependente ou independente) o que resulta em quatro tipos de motivação intrínseca (missão, expressão, paixão e compromisso) que variam de acordo com o direcionamento do seu interesse e domínio (Auger, Woodman, 2016).

Esse estudo evidencia que a motivação intrínseca é a mais complexa de ser estimulada pelas empresas, afinal, cada indivíduo tem motivações intrínsecas e traços de personalidade distintos uns dos outros. Nesta perspectiva, o próprio convívio social torna-se algo complexo, pois as diferentes interações, podem afetar a motivação do indivíduo (Auger, Woodman, 2016).

Quando a pessoa tem um alto nível de interesse intrínseco em seu trabalho, principalmente por ser desafiador, é provável que se mantenha motivada (criativamente) sob qualquer circunstância extrínseca, exceto as extremas (Amabile, 1988). Proporcionar esse tipo de motivação intrínseca e, principalmente, identificá-la dentro da organização torna-se um desafio para os gestores, pois mesmo que realizam recrutamento direcionado para pessoas com personalidade criativa e investem em formação, existem fatores como a complexidade social, fatores ambientais e o uso de ferramentas de motivação extrínseca (recompensas) que podem impactar o comportamento do funcionário e a sua motivação intrínseca (Auger, Woodman, 2016). Além disso, o próprio processo criativo é complexo por si só, pois gerar ideias e produtos inovadores requer recursos e aprovação dos demais membros organizacionais, ou seja, o indivíduo acaba lutando pela legitimidade e o aceite dos participantes organizacionais (Kannan-Narasimhan, 2014).

Outro fator que impulsiona a complexidade da motivação intrínseca, é a capacidade cognitiva de acesso à memória e aprendizagem para atingir maiores níveis de abstrações e, conseqüentemente, ter ideias inovadoras (Ward, Kolomyts, 2019). Possuir diferentes tipos de personalidade e capacidade cognitiva pode ser importante no processo criativo, uma vez que essa diversidade torna a produção criativa mais dinâmica e com maiores chances de produzir ideias úteis. Em contrapartida, um grupo diverso pode ser abarcado por conflitos capazes de gerar insegurança nos indivíduos que o compõem, proporcionando assim, um distanciamento individual e perda de interesse. O autor Reiter-Palmon, Wigert e Vreede (2012, p. 301) mencionam que a diversidade demográfica possibilita efeitos positivos sobre a criatividade, “ao passo que quando as equipas são compostas por membros com baixa abertura à experiência, a diversidade demográfica prejudicará o desempenho criativo”.

Sobretudo, torna-se relevante notar que características de diversidade foram consideradas, pois “o envolvimento individual na criatividade é um pré-requisito para os processos criativos da equipe” (Reiter-Palmon, Wigert, Vreede, 2012, p 178). Ademais, os indivíduos por serem diferentes, possuem diferentes atributos que somam a equipe, mas esses atributos não possuem o

mesmo peso criativo, pois se trata de características distintas que facilitam o processo criativo, ou seja, cada indivíduo influencia o processo criativo de uma forma, alguns de maneira mais expressiva e outro não.

2.3 Criatividade em equipe

Dando seguimento, o terceiro P apresentado por Rhodes (1961) envolve a relação entre os indivíduos e o ambiente e sua influência na criatividade. Os processos sociais, em que os membros da equipe interagem e contribuem na resolução de problemas, podem ser facilitados e estimulados por parte das organizações por meio da capacitação de lideranças e membros, tornando-os cada vez mais capazes de apresentar o melhor de si em prol do coletivo na busca por resultado (Reiter-Palmon et al., 2012).

As pessoas, além de influências por motivações internas e externas, podem vivenciar sentimentos positivos e negativos no ambiente de trabalho na geração de ideias. Assim, no processo criativo, esses sentimentos podem promover o engajamento e a busca por novos caminhos para a solução dos problemas enfrentados (Amabile, Pratt, 2016). A experiência de criatividade dos membros da equipe ao identificar problemas, gerar ideias e realizar tentativas, mesmo que o resultado não possa ser considerado inovador é uma parte fundamental do desenvolvimento criativo, o processo em si dessa jornada construtiva é que pode levar a novas ideias, enriquecendo a equipe com diferentes perspectivas e aprimoramento no desempenho (Gilson et al., 2015).

Portanto, as situações que requerem soluções para determinados problemas, podem se encaixar em uma perspectiva em que se almeja um resultado criativo e inovador. Por meio de processos sociais e cognitivos de equipe, se utiliza de interação e compartilhamento conjunto de informações. Assim, os processos são compreendidos em atividades, nas quais os membros pertencentes à equipe se envolvem e contribuem para resolução de um problema, de forma dinâmica buscam o resultado (Reiter-Palmon et al., 2012). A criatividade engloba uma variedade de contextos, incluindo o desenvolvimento de novos produtos, a idealização de procedimentos inovadores, a adoção de abordagens inéditas na prestação de serviços e até mudanças internas em uma organização (Amabile, 1988). Se evidencia, um construto que permeia um processo e resultado, em que o envolvimento, interação, reflexão, ação e busca por ajuda são partes desta construção (Shalley, Zhou, 2008).

Por fim, o último P apresentado no artigo de Rhodes (1961) trata do produto. É claro ao refletirmos sobre a concepção final, se faz necessário compreender um pouco mais sobre as situações em que muitos desenvolvedores enfrentam. Não basta ser criativo, é preciso ter meios possíveis para que o projeto caminhe. Afinal, convencer investidores de que algo é útil e financeiramente rentável pode não ser tão simples. A engenhosidade organizacional se relaciona ao modo que os inovadores geram soluções criativas, mediante limitações, por meio de recursos limitados e criatividade (Lampel et al., 2014). O bootstrapping e a bricolagem podem ser considerados como exemplos. O primeiro envolve a obtenção de recursos sob restrição, se concentra na eficiência e na obtenção de resultados com recursos limitados. O segundo se relaciona com transformação, ao combinar e reutilizar recursos considerados por outras pessoas como de baixa qualidade e custo inferior. E assim, ao unir esses elementos, desenvolver algo valioso e com novos propósitos. No entanto, não necessariamente bootstrapping e bricolagem em todas as situações são exemplos de engenhosidade organizacional, uma vez que, precisa ser criativo e ser desenvolvido com restrições de recursos, o primeiro preenche o requisito de restrição, mas não necessariamente enfatiza a criatividade Kannan–Narasimhan (2014).

A criatividade, sendo de origem incorporada, está relacionada às pessoas ou grupos dentro de um contexto. Por sua vez, o contexto envolve características múltiplas, de caráter físico e social em um ambiente. No ambiente social, existem níveis variados que vão desde o ambiente familiar, até à comunidade local, bem como, nível nacional ou transnacional (Lubart, 2010). No nível nacional, existem diferentes aspectos culturais que formam e distinguem uma nação da outra, tais como: idioma, tradições, crenças, ou seja, maneiras únicas e culturais internalizadas nas pessoas (Zhou, 2006).

Considerando que a criatividade remete a pessoas ou grupos em contextos diferentes, a criatividade também perpassa pela cultura. A cultura é algo transmitido e incorporado em concepções simbólicas, por meio das quais o homem se comunica e desenvolve seu conhecimento. Está relacionada com os motivos, valores, crenças e identidades compartilhadas e perpetuadas de maneiras significativas pelos membros, vai além das crenças, está associada com o compartilhamento por meio das gerações (Zhou, 2006). Dessa forma, um grupo ou equipe está imerso em um ambiente com culturas, símbolos, características que não são percebidas, mas são replicadas continuamente e são capazes de influenciar a maneira de viver do grupo (Lubart, 2010).

De acordo com Zhou (2006), existe uma certa distinção entre os significados de grupo e equipe. Equipe está relacionada com o nível alto de interdependência que os funcionários possuem para realizar determinada tarefa, enquanto o grupo possui um nível baixo de interdependência (Zhou, 2006). Em outras palavras, no que se refere à equipe, ela deixa de existir assim que a tarefa é concluída, enquanto um grupo possui característica de ser permanente, não finda mediante uma tarefa específica. Por exemplo, um projeto tende a ter um nível de interdependência baixo e, portanto, o grupo que trabalha nele continua existindo, pois mesmo que o projeto acabe, outros projetos surgem e os membros desse grupo continuam atuando em conjunto.

Ainda a respeito da diferenciação, um grupo pode trabalhar de maneira alternada entre os níveis, para produzir ideias criativas. Quando trabalham de forma altamente interdependente, cada indivíduo do grupo pode contribuir de uma forma no processo de geração de ideias criativas (Zhou, 2006). Geralmente, esse processo remete a um procedimento complexo de seleção de ideias criativas, que, segundo Harvey e Kou (2013), vai além da identificação de ideias novas e úteis, pois o decorrer dessa seleção envolve diferentes mecanismos que podem ser utilizados pelos grupos para identificar a estrutura de problema e a ideia mais adequada para solucionar o problema. Nas perspectivas dessas autoras, o grupo pode concentrar o processo em duas maneiras: a) centrada na geração de ideias ou, b) centrada na avaliação de ideias criativas. Na sequência centrada na geração, os grupos envolveram-se na geração de ideias divergentes através de brainstorming e depois restringiram o conjunto de ideias selecionadas. Já na sequência centrada na avaliação de ideias, os grupos tendem a focar na avaliação de tomada de decisão convergentes por meio de feedback e a estrutura do problema (Harvey, Kou, 2013).

De acordo com a Cropley (2006), os processos divergentes e convergentes podem se manifestar de maneira isolada, dependendo da fase e interesse do grupo. Em algumas fases é necessário o pensamento divergente, em outros, o pensamento convergente; no entanto, em outros, ambos são necessários. Mesmo que o pensamento tanto convergente quanto divergente sejam necessários para a criação de da utilidade de uma ideia eficaz, isso não ocorre no mesmo momento do processo; a pessoa criativa ou até mesmo um grupo, pode alternar de um tipo de pensamento para outro, de acordo com as exigências da fase particular do processo de produção da novidade efetiva (Cropley, 2006; Elsbach, Stigliani, 2018). Essas mudanças podem influenciar

tanto na maneira como o grupo pensa no decorrer do processo criativo, quanto no resultado final do processo (Harvey, Kou, 2013).

3 Metodologia

A metodologia aplicada segue uma abordagem qualitativa, voltada para responder a perguntas que necessitam de uma compreensão mais aprofundada, sem importar com mensurações quantitativas. Nesse percurso, a delimitação e a construção dos dados buscam descrever pessoas, lugares, ações, visando entender o fenômeno em estudo. O propósito da pesquisa qualitativa, neste caso, é proporcionar um aprofundamento sobre temáticas como a criatividade e a motivação, investigando ainda como essas temáticas estão interligadas. Com intuito de construir a revisão da literatura, o levantamento dos dados ocorreu por meio de revisão narrativa descritiva, abrangendo literaturas internacionais.

Na construção da pesquisa, foram utilizados artigos da base de dados como Scopus, Web of Science, Scielo, entre outras, disponíveis no Google Acadêmico, por meio de busca por meio das seguintes palavras-chave: criatividade, motivação, criatividade em grupo e criatividade individual. Posteriormente, foram realizadas a exclusão de 13 artigos duplicados de ambas as bases de dados e leitura aprofundada e cuidadosa dos resumos e introduções, para garantir o alinhamento com o tema de interesse. Além disso, foi realizada uma leitura cuidadosa sobre as principais ideias e relações apresentadas no texto. Ao final da análise, foram identificados 21 artigos úteis para o desenvolvimento da pesquisa e contribuição das reflexões presentes na discussão.

4 Resultados e Discussão

De acordo com Lingo e O'Mahony (2010) o processo criativo de um grupo, consiste na colaboração mútua de diferentes envolvidos, porém tal colaboração interativa junto aos membros pode ser influenciada e sofrer influências de acordo com diferentes fatores, tais como: a cultura no qual uma pessoa ou grupo estão inseridos; o clima organizacional; a segurança psicológica; a liderança, redes sociais.

No processo de geração ou avaliação de ideias mencionado por Harvey e Kou (2013), ter segurança psicológica torna a dinâmica do grupo mais fluida e produtiva, pois quando existe

liberdade e confiança entre os membros, torna-se mais fácil promover o diálogo, dar feedback e interagir nas ideias dos outros. Entretanto, essa interação pode ser comprometida por haver insegurança durante a geração e trocas de ideias do grupo, ocasionando perda produtiva durante o processo criativo (Harvey, Kou, 2013).

Em uma perspectiva mais ampla, a ideia pode ser entendida como sendo algo individual, porém, uma ideia isolada não tem utilidade. Para ser uma ideia criativa e útil é necessário considerar a sua aplicação ou melhor, a sua utilidade na sociedade, nas várias maneiras que essa ideia pode ajudar na comunidade (Cromptley, 2006). Geralmente esse processo criativo segue uma sequência que envolve seleção, rejeição, síntese de ideias e contribuição, no qual a variação contribui para a novidade de uma ideia, enquanto o processo de seleção ou síntese contribui para a utilidade de uma ideia (Lingo, O'Mahony, 2010; Perry-Smith, Mannucci, 2017). A princípio, esse processo segue uma sequência que enfatiza mais a novidade em detrimento da inovação. Os estudos de criatividade não dão atenção sobre a maneira como ocorrem as interações ao longo da seleção (Harvey, Kou, 2013), assim como não considera que o processo é mais do que transferir e compartilhar ideias, é um ato relacional que requer a cooperação mútua entre todos (Lingo, O'Mahony; 2010). Esse ato relaciona, na maioria das vezes, depende do clima e seguranças que o grupo tem em se relacionar uns com os outros.

Consoante à perspectiva de que a segurança psicológica proporciona uma melhora na capacitação do desempenho de ações como impulsionar a participação, compartilhar ideias e fazer perguntas, ela também propicia aos indivíduos a entenderem as ações como uma oportunidade para se desenvolverem, explorar novas ideias e agir. Mediante a segurança psicológica, o desempenho pode sofrer influência no nível individual ou coletivo (Edmondson, Bransby, 2023). Neste sentido, o desempenho individual é impulsionado à medida que a segurança psicológica encoraja e desbloqueia o potencial latente do indivíduo, fazendo com que este alcance o objetivo a ele destinado pela organização (Edmondson, Bransby, 2023). Isto é, conforme se sentem seguros, tendem a ser mais tolerantes, absorvendo a situação como uma forma de aprendizado (Edmondson, Mogelof, 2006; Edmondson, Bransby, 2023).

Além de existir a influência relacionada com a segurança psicológica, a cultura organizacional pode incentivar determinados comportamentos do grupo ou indivíduo (Zhou, 2006, Elsbach, Stigliani, 2018). A partir das vivências do grupo e sua cultura de origem, tem-se costumes e maneiras distintas de realizar determinada tarefa, sendo ela de forma coletiva ou

individual. O grupo que possui características coletivistas tende a valorizar a criatividade por meio do compartilhamento das ideias (Lubart, 2010). É algo que se aproxima das perspectivas de um fazer relacional, pois o grupo ao realizar o compartilhamento de ideias, assim como no processo de implementação das ideias dependem uns dos outros (Lingo, O'Mahony, 2010). Essa dependência constitui o processo social que existe na produção criativa das ideias e implica na forma como esses grupos realizam e transitam entre as fases do processo criativo de geração, elaboração, defesa e implementação das ideias (Perry-Smith, Mannucci, 2017).

A cultura organizacional, assim como a cultura local, pode gerar implicações nas fases e processos criativos. As organizações utilizam diferentes ferramentas para impulsionar a maneira como as culturas são representadas na empresa, essas são compatíveis com os interesses da empresa e, conseqüentemente, influenciam o comportamento dos grupos envolvidos no ambiente. Isto é, passam a compreender as normas, valores e pressupostos subjacentes que definem a maneira certa de se comportar em uma organização (Elsbach, Stigliani, 2018). Parte desse comportamento, além de ser influenciado pela organização, também é incentivado de acordo com as necessidades organizacionais, no qual é moldado pelos gestores e líderes responsáveis pelos grupos. Os gerentes combinam ambas as atitudes ao lidar com questões organizacionais e ao liderar a mudança utilizando-se de incentivos e outras ferramentas de design para impulsionar determinado processo criativo e atingir um melhor desempenho competitivo (Elsbach, Stigliani, 2018; Michlewski, 2008).

De acordo com Harvey e Kou (2013), a criatividade não é algo isolado, mas sim coletivo que varia conforme as nuances do ambiente que pertence, assim como as características culturais de um grupo ou indivíduo nas diferentes fases do processo criativo (Perry-Smith, Mannucci, 2017). As escolhas que um grupo realizar durante as diferentes fases do projeto exigem um certo nível de coesão sobre o entendimento geral do grupo, mas quando esse tipo de entendimento não é compartilhado pode haver perdas no processo e falha na comunicação sobre o objetivo e finalidade da ideia (Perry-Smith, Mannucci, 2017; Edmondson, Mogelof, 2006). Tal perda gera implicações significativas no processo de escolhas do grupo e na forma como cada membro se comporta ao expressar as ideias para os outros devido a sua distinção (Lingo, O'Mahony, 2010).

Dado o envolvimento de diferentes experiências, conhecimento e ideias, o processo criativo é essencialmente um processo social que se conecta com diferentes redes que permitem compreender os efeitos que determinado contexto social pode gerar e influenciar. Cada indivíduo

está relacionado com uma rede de laços fracos ou fortes fundamentais para o seu desenvolvimento (Lingo, O'Mahony, 2010). Embora a estrutura possa fornecer acesso a diversos conhecimentos, a força do laço pode afetar a maneira como o indivíduo interpreta e organiza o conteúdo cognitivo (flexível ou rígido) (Perry-Smith, Mannucci, 2017) e conseqüentemente, a maneira como é realizado o processo criativo.

As redes, além de proporcionar um suporte de acordo com a sua força, podem causar um desequilíbrio quando há discordância entre os membros próximos, o que leva o membro do grupo descartar ideias apropriadas por haver insegurança (Lingo, O'Mahony, 2010). Ou de outro modo, pode causar a diminuição da redundância, pois laços fracos possibilitam um olhar além da estrutura e está mais relacionada com a diversidade e, portanto, a geração de ideias (Perry-Smith, Mannucci, 2017). Desse modo, tal qual a criatividade e suas diversas fases, o processo criativo individual e do grupo variam conforme os fatores vivenciados no contexto social (Harvey, Kou, 2013), seja ele relacional e estrutural (Lingo, O'Mahony, 2010).

5 Considerações Finais

Os estudos têm identificado que o processo criativo não ocorre de forma isolada, mas sim coletiva, envolvendo a motivação de cada pessoa, na busca de soluções novas e úteis de um determinado grupo (Lingo, O'Mahony, 2010). Tal interação do grupo pode ser acometida por diferentes fatores, tais como: a cultura no qual uma pessoa ou grupo estão inseridos; o clima organizacional; a segurança psicológica; a liderança e redes sociais.

Esses fatores em sua maioria são parte determinante na maneira como os grupos compartilham suas ideias, gerenciam a cultura e suas redes sociais durante o processo criativo (Zhou, 2006; Elsbach, Stigliani, 2018). Além disso, ao longo do processo ocorre uma dupla influência, pois ao passo que as habilidades, experiências e vivências dos integrantes do grupo são influenciadas pelas dinâmicas e fatores culturais externos, também influenciam esse processo. Essas influências implicam na forma como os grupos transitam ao longo das fases e realizam a escolha da solução mais adequada, aceita pela comunidade (Cropley, 2006; Harvey, Kou, 2013; Perry-Smith, Mannucci, 2017).

Em completude, o processo criativo também é influenciado pela motivação, pois o interesse em determinada tarefa trata-se de uma característica pessoal do indivíduo. A motivação intrínseca tem implicações em diferentes fases do processo criativo, uma vez que envolvem pessoas com habilidade, conhecimentos e experiências distintas. Conseqüentemente, a motivação intrínseca é influenciada por diferentes fatores, tais como: o convívio social; o ambiente organizacional, a comunicação entre as equipes; a diversidade demográfica; a liderança e a equipe (Auger, Woodman, 2016; Reiter-Palmon et al., 2012)

Para se manterem motivados e impulsionar a criatividade dentro das organizações, os atores organizacionais devem enfrentar limites, operar dentro e através das regras existentes, de modo que não percam a capacidade de enfrentar os desafios de forma criativa em todos os níveis da organização, mesmo que na maioria das vezes, os indivíduos não sejam livres para escolher os seus próprios desafios (Lampel, Hong, Drori, 2014). Com isso, ainda que as adequações e desafios sejam internos ou externos, o intuito deve ser de manter a coesão e comunicação entre os envolvidos, pois quando não há esse tipo de adequação e uma avaliação sobre a diversidade dos membros, essa pode gerar impactos na motivação intrínseca do indivíduo e, conseqüentemente, afetar o desempenho criativo da equipe.

Portanto, cabe aos líderes desenvolverem formas eficientes para lidar com os conflitos que possam emergir em meio ao processo criativo (Reiter-Palmon et al., 2012, p. 301), pois o líder atua como um mediador entre a aprendizagem da equipe e a eficácia criativa, conduzindo, por sua vez, a um melhor desempenho criativo (Reiter-Palmon et al., 2012). De acordo com Reiter-Palmon et al. (2012) o conflito gerado em uma discussão de equipe pode ser benéfico para o desenvolvimento criativo, mas apenas quando esse conflito ocorre em função da tarefa. Quando o conflito surge em função de divergências entre membros da equipe, seja por normas ou falta de concordância, esse pode afetar a motivação do indivíduo e, portanto, do grupo. Logo, reduzir os conflitos ou minimizar restrições capazes de influenciar negativamente a motivação é visto como um pré-requisito para a criatividade. Diante dessa perspectiva, sugere-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos quantitativos, abrangendo características que envolvem traços de personalidade do indivíduo e suas implicações no processo criativo da equipe.

Referências

AMABILE, T. M. A model of creativity and innovation in organizations. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Eds.). **Research in Organizational Behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1988. v. 10, p. 123-167.

AMABILE, T. M. In pursuit of everyday creativity. **The Journal of Creative Behavior**, v. 51, n. 4, p. 335-337, 2017.

AMABILE, T. M.; PRATT, M. G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: making progress, making meaning. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 157-183, 2016.

AUGER, P.; WOODMAN, R. W. Creativity and intrinsic motivation: exploring a complex relationship. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 52, n. 3, p. 342-366, 2016.

CROPLEY, A. In praise of convergent thinking. **Creativity Research Journal**, v. 18, n. 3, p. 391-404, 2006.

EDMONDSON, A. C.; BRANSBY, D. P. Psychological safety comes of age: observed themes in an established literature. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 10, p. 55-78, 2023.

EDMONDSON, A.; MOGELOF, J. P. Explaining psychological safety in innovation teams: organizational culture, team dynamics, or personality? In: THOMPSON, L. L.; CHOI, H.-S. (Eds.). *Creativity and innovation in organizational teams*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. p. 109-136.

ELSBACH, K.; STIGILIANI, I. Design thinking and organizational culture: a review and framework for future research. **Journal of Management**, v. 44, n. 6, p. 2274-2306, 2018.

GILSON, L. L. et al. Creativity in teams: a key building block for innovation and entrepreneurship. In: SHALLEY, C. E.; HITT, M. A.; ZHOU, J. (Eds.). *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*. New York: **Oxford University Press**, 2015. cap. 11.

HARVEY, S.; KOU, C. Y. Collective engagement in creative tasks: the role of evaluation in the creative process in groups. **Administrative Science Quarterly**, v. 58, n. 3, p. 346-386, 2013.

KANNAN-NARASIMHAN, R. Organizational ingenuity in nascent innovations: gaining resources and legitimacy through unconventional actions. **Organization Studies**, v. 35, n. 4, p. 483-509, 2014.

LAMPEL, J.; HONIG, B.; DRORI, I. Organizational ingenuity: concept, processes and strategies. **Organization Studies**, v. 35, n. 4, p. 465–482, 2014.

LINGO, E. L.; O'MAHONY, S. Nexus work: brokerage on creative projects. **Administrative Science Quarterly**, v. 55, n. 1, p. 47–81, 2010.

LUBART, T. Cross-cultural perspectives on creativity. In: KAUFMAN, J. C.; STERNBERG, R. J. (Eds.). *The Cambridge Handbook of Creativity*. Cambridge: **Cambridge University Press**, 2010. p. 265-278.

MICHLEWSKI, K. Uncovering design attitude: inside the culture of designers. **Organization Studies**, v. 29, n. 3, p. 373–392, 2008.

PERRY-SMITH, J. E.; MANNUCCI, P. V. From creativity to innovation: the social network drivers of the four phases of the idea journey. **Academy of Management Review**, v. 42, n. 1, p. 53–79, 2017.

REITER-PALMON, R.; WIGERT, B.; VREEDE, T. Team creativity and innovation. In: MUMFORD, M. D. (Ed.). **Handbook of Organizational Creativity**. San Diego, CA: Elsevier, 2012. p. 295-326.

RHODES, M. An analysis of creativity. **The Phi Delta Kappan**, v. 42, n. 7, p. 305-310, 1961.

SHALLEY, C. E.; ZHOU, J. Organizational creativity research: a historical overview. In: ZHOU, J.; SHALLEY, C. E. (Eds.). **Handbook of Organizational Creativity**. New York: Taylor & Francis Group, 2008.

WARD, T. B.; KOLOMYTS, Y. Creative cognition. In: KAUFMAN, J. C.; STERNBERG, R. J. (Eds.). **The Cambridge Handbook of Creativity**. 2. ed. New York: Cambridge University Press, 2019. cap. 9.

ZHOU, J. A model of paternalistic organizational control and group creativity. In: MANNIX, E. A.; NEALE, M. A.; CHEN, Y. (Eds.). *Research on managing groups and teams: national culture and groups*. Oxford: **Elsevier Science**, 2006. p. 75–94