

## A COMPETÊNCIA CRIATIVA NO DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES

Tatiana Murawski Wilhelm Siebel<sup>1</sup>

Vanessa Theis<sup>2</sup>

Dusan Schreiber<sup>3</sup>

**Abstract:** this study aims to identify the perception of professionals performing administrative activities in a large community university, located in the southern region of Brazil, about the adoption of creativity in the functions they carry out, as well as on factors that can stimulate creativity in the organizational environment. A descriptive and exploratory case study was carried out with the qualitative approach. Data were collected through open and semi-structured interviews with six employees from different hierarchical levels, from sectors involved in administrative activities. The analysis of the data showed that the creative performance of the individual is not restricted to artistic activities, but emerges from the personal characteristics of the subjects, their experiences, their culture and their capacity to manipulate available resources to perform a specific action in the specific context.

*Keywords: Administrative activities. Creativity. Academic environment. Management.*

**Resumo:** este estudo visa identificar a percepção de profissionais que realizam atividades administrativas em uma universidade comunitária de grande porte, localizada na região sul do Brasil, acerca da adoção de criatividade nas funções que exercem, bem como sobre fatores que podem estimular a criatividade no ambiente organizacional. Realizou-se um estudo de caso descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa, sendo os dados coletados por meio de entrevistas abertas e semiestruturadas realizadas com seis colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, provenientes de setores envolvidos em atividades administrativas. A análise dos dados demonstrou que o desempenho criativo do indivíduo não está restrito a atividades artísticas, mas emerge das características pessoais dos sujeitos, de suas vivências, sua cultura e sua capacidade de manipulação de recursos disponíveis para execução de determinada ação no contexto específico.

*Palavras-chave: Atividades administrativas. Criatividade. Ambiente Acadêmico. Gestão.*

### 1 INTRODUÇÃO

Ao referenciar a criatividade e inovação, torna-se impreterível a relevância do capital humano nas organizações, afinal, todo e qualquer processo ou solução criativa está alicerçado no sujeito. Para que a organização obtenha o resultado proposto, é fundamental o envolvimento dos colaboradores. Neste contexto, é indispensável a análise do sujeito sob o aspecto cultural na sociedade. Para a instituição, o grande desafio consiste na identificação e avaliação de

---

<sup>1</sup> Especialização em Gestão Empresarial – Universidade Feevale. Novo Hamburgo – Brasil 0010616@feevale.br

<sup>2</sup> PPG em Indústria Criativa – Universidade Feevale. Novo Hamburgo – Brasil vanessat@feevale.br

<sup>3</sup> PPG em Indústria Criativa – Universidade Feevale. Novo Hamburgo – Brasil dusan@feevale.br

informações como o comportamento e intentos do colaborador, pois, objetivando discernir a afinidade entre ambos, seus propósitos necessitam permanecer alinhados.

Nessa lógica, este estudo visa responder as seguintes questões: “Qual é a percepção de profissionais que realizam atividades administrativas acerca da exigência da criatividade para exercerem suas funções e quais os fatores que podem estimular a criatividade no ambiente organizacional?” Sendo assim, o objetivo deste estudo refere-se ao uso da criatividade em atividades administrativas, pois a inevitabilidade das organizações de se manterem atualizadas e competitivas, diante das vicissitudes econômicas, sociais e culturais em meio à sociedade contemporânea, exige desta flexibilidade, assertividade e atualização constantes. E, por isso, a criatividade ocupa posição de destaque neste processo.

Com a propósito de proceder com a comparação entre os conceitos teóricos e os dados empíricos, realizou-se este estudo em uma universidade comunitária de grande porte situada na região sul do Brasil, na cidade de Novo Hamburgo. Para tanto, utilizou-se o método de pesquisa estudo de caso, descritivo e exploratório. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com seis funcionários de diferentes níveis hierárquicos e distintas áreas administrativas da instituição. Sumariamente, constatou-se que a difusão do conhecimento sobre o conceito de criatividade no universo pesquisado é apropriada, visto que, por intermédio do estímulo e emprego da criatividade, é possível incitar o potencial criativo dos colaboradores.

Após esta introdução, o artigo compõe-se do embasamento teórico, que discorre sobre os conceitos de criatividade, capital humano e suas relações no trabalho. A seguir, apresenta-se os procedimentos metodológicos e discussão dos resultados. Após a descrição e apresentação do corpus pesquisado, estão descritas as considerações finais em relação aos objetivos da pesquisa.

## **2 EMBASAMENTO TEÓRICO**

A fundamentação deste estudo é proveniente da revisão da literatura acerca dos temas criatividade e gestão. As publicações consultadas contemplam as áreas de administração, educação, engenharia, *marketing*, psicologia, recursos humanos e materiais exclusivos sobre gestão, criatividade e inovação. Com o intuito de aprofundar os conhecimentos específicos para o sequente emprego na organização pesquisada, foram abordados separadamente as bases conceituais sobre criatividade, capital humano e os fatores que contribuem para o desenvolvimento da criatividade no trabalho.

## 2.1 CRIATIVIDADE

Diante da necessidade de constante adaptação para permanecerem competitivas, as organizações dispõem da criatividade como um artifício valioso para solução de adversidades. Harman e Hormann (1995) evidenciam que as organizações precisam manter e conquistar os profissionais competentes e criativos, a fim de alcançarem o sucesso em ambientes de alta competitividade. Em conformidade com a complexidade dos fatores que envolvem a criatividade, o acervo de definições e os conceitos sobre o tema são significativos e advêm da multiciplidade de entendimento de cada indivíduo.

Em relação ao conceito, Guilford (1987) sinaliza que a criatividade está correlatada as habilidades dos sujeitos apontados como inventivos e as aptidões criativas especificam a possibilidade de eles proporcionarem uma conduta criativa evidente. Contudo, Alencar (1996) destaca a relevância do reconhecimento do clima psicológico manifestado no ambiente organizacional, sendo oportuna a análise de elementos e características do indivíduo, tais como: personalidade, habilidades de pensamento para contextualização e identificação do processo.

A universalidade do encadeamento criativo origina-se a partir do capital humano, de outro modo, com o intuito de que o pensamento criativo se evidencie, é relevante avaliar o contexto no qual o sujeito se encontra inserido (Alencar, 1996; Vanderley, 2001; Bergamini, 2009). Segundo Vanderley (2001), as áreas administrativas revelam inquietação, questionam-se, reformulam-se e vêm reconhecendo a magnitude do capital intelectual e apreciação do comportamento humano nas organizações. Com relação ao estímulo e desenvolvimento da individualidade dos funcionários, é importante enfatizar a relevância deste por parte da liderança (Bergamini, 2009).

Alguns atributos de personalidade como: iniciativa, independência, sensibilidade, espontaneidade são considerados inadequados para algumas estruturas organizacionais. Contudo, Alencar (1996) afirma que, com o propósito de desfrutar os potenciais criativos, é primordial esmerar certas características de personalidade. Entretanto, em inúmeras organizações esta prática restringe-se perante o posicionamento cultural, sistêmico ou hierárquico da organização.

## 2.2 CAPITAL HUMANO

Os autores Vanderley (2001) e Ponchirolli (2011) sinalizam que a resolução de problemas, proposição de melhorias de processos, otimização do tempo e, conseqüentemente,

o aumento da produtividade têm origem no capital humano. Neste sentido, Parjanen (2012) e King e Schlickupp (1999) sinalizam que os colaboradores são a propriedade mais preciosa da organização, e que, por isto, necessitam ser apreciados tais como os ativos, sendo avaliados e desenvolvidos como qualquer outro bem da organização. Ponchirolli (2011) destaca que as empresas devem proporcionar oportunidades para que seus colaboradores experienciem o envolvimento e a valorização em relação às atividades e aos processos da organização.

Contudo, Vanderley (2001) enfatiza que, de modo geral, as potencialidades dos colaboradores nas organizações não têm sido empregadas de forma adequada. Eles são instigados a atuar de forma burocrática, sem qualquer inovação ou criatividade, sendo inseridos em um ambiente organizacional que objetiva, na maioria das vezes, apenas a redução de custos. Desta forma, é imprescindível a conscientização da organização e dos gestores em relação ao transcurso da busca pelo prazer e reconhecimento pelo trabalho por parte do indivíduo, tal como a averiguação acerca da experiência emocional e história de vida de cada um. Dado que, embora se encontre inserido no ambiente organizacional, suas vivências passadas, medos, angústias, necessidades, traumas e desejos mantêm-se continuamente presentes, refletidos nas ações e/ou reações perante todas as situações.

O conjunto de fatores para o sucesso dos indivíduos, independente de estimar as suas necessidades pessoais ou profissionais, está intimamente relacionado ao sentimento de utilidade, bem como à pretensão pelo reconhecimento. Na perspectiva dos estudos que relacionam a satisfação e produtividade das equipes de acordo com suas lideranças, verifica-se que as equipes nas quais os líderes são presentes, incentivadores, realizam *feedback* e demonstram escuta ativa, torna-se evidente sua satisfação, seu desempenho e sua devoção, visto que este é o momento em que o sujeito se sente útil (Amabile, 1997). Harman e Hormann (1995), corroboram que os profissionais requerem um ambiente organizacional diferenciado, no qual se sintam incentivados e detenham liberdade para constituírem tudo o que podem ser.

### 2.3 FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O DESENVOLVIMENTO DA CRIATIVIDADE NO TRABALHO

Promover e estimular o pensamento criativo nas organizações requer a capacidade de identificar, dentro das inúmeras áreas que compõem o todo, suas peculiaridades. Nesta perspectiva, é essencial a concessão de infraestrutura, tecnologia, clima e cultura oportunos para esta prática por intermédio da organização. Sendo assim, explorar os fatores motivadores dos indivíduos, exerce influência no sentimento de pertencimento à organização, favorecendo

assim, o desenvolvimento do pensamento criativo. Segundo Amabile (1997), não é possível criar uma equipe de trabalho criativa apenas aumentando a motivação, sendo necessário identificar e avaliar quais os motivadores extrínsecos existem e o contexto no qual são apresentados.

Neste sentido, torna-se imprescindível o papel do líder pró-ativo, pois, segundo Oliveira (2010), estes denotam um perfil mais favorável e propício de incentivo a criatividade e, conseqüentemente, a inovação. Cumpre destacar que, a criatividade coletiva advém do aglomerado de combinações e aspectos das personalidades distintas que constituem o grupo, bem como as razões que os impulsionam. O desenvolvimento do pensamento criativo compreende, a relevância da abertura e do poder de responsabilidades dos indivíduos em suas áreas, por meio do entrosamento e a possibilidade de expor suas ideias para os demais membros do seu time (De Mais, 2003; Zilli et al., 2010).

Neste sentido, a gestão do ambiente organizacional voltada para a inovação possibilita o desenvolvimento de um ambiente criativo. Os autores Júnior et al. (2014), elucidam que os fatores motivacionais acarretam em um ambiente que propicia a criatividade, destacando que é imprescindível considerar as experiências vivenciais dos indivíduos, destacando a importância das crenças, valores, sentimentos, normas, paixão e satisfação pelo trabalho, sendo primordial que estes permaneçam alinhados com os princípios, visão, valores e propósito da organização.

Como resultado, verifica-se a criação de equipes engajadas, que cooperam para a otimização dos processos, fundamentada na criatividade organizacional que considera as características de personalidade, conhecimento, habilidades e motivação dos indivíduos da organização (Bedani, 2012; Bruno-Faria, 2013). Predebon (2010) destaca que, a criatividade emerge a partir da integração do conhecimento implícito do sujeito e de sua integração com a rotina da organização.

Logo, torna-se fundamental a observação do perfil dos membros do grupo, para que, desta forma, as equipes criativas sejam capazes de se relacionar de maneira produtiva exercendo seu potencial completo. Neste sentido, Júnior et al. (2014) complementa que a gestão contínua embasada na criatividade, requer processos e modelos de gestão que incentivem os métodos de trabalho em formato de cooperação.

### **3 MÉTODO**

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, uma vez que visa identificar a percepção de profissionais que realizam atividades administrativas em uma universidade

comunitária de grande porte, localizada na região sul do Brasil. Para Yin (2015) a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2015), procurou-se descrever o contexto da vida real de forma exploratória e descritiva.

Em atendimento à recomendação de autores que versam sobre o método de estudo de caso, com destaque ao Yin (2015) e Gil (1996), os pesquisadores realizaram a triangulação de dados, por meio de entrevista em profundidade, levantamento documental e observação não participante. Neste sentido, esta pesquisa decorreu de forma qualitativa com intuito de aprofundar, entender e conhecer as percepções, opiniões e ideias dos entrevistados em relação ao tema abordado.

As entrevistas foram realizadas com seis colaboradores de diferentes níveis hierárquicos da instituição, provenientes dos seguintes setores: Atendimento, Financeiro, Recursos Humanos, Pró-reitoria de Inovação e Registro Acadêmico. As entrevistas ocorreram entre os meses de agosto e outubro do ano de 2018 e foram registradas por meio do recurso de gravação de áudio, com permissão dos entrevistados, totalizando 1 hora, 30 minutos e 23 segundos. Por meio das entrevistas, os colaboradores expressaram suas percepções a respeito dos seguintes temas: descrição das atividades realizadas; entendimento sobre o conceito de criatividade; citação de exemplos de trabalhos criativos; questionamento da exigência de sua criatividade durante a execução de determinada atividade e quais são os fatores que podem contribuir para desenvolver o pensamento criativo e otimizar as atividades no seu ambiente de trabalho, gerando maior produtividade.

Os entrevistados também referiram sistemas operacionais manipulados, métodos para administração e execução das atividades, níveis de autonomia para solução de questões adversas, bem como receptividade para proposição de ideias e execução de processos. No quadro 1, observa-se o perfil dos entrevistados.

Quadro 1- Perfil dos Entrevistados

Entrevistados	Idade/Gênero	Escolaridade	Cargo	Setor
E1	21 anos - Fem.	Superior	Assistente II	Financeiro
E2	35 anos - Fem.	Pós-Graduação	Assistente III	Financeiro
E3	34 anos - Fem.	Pós-Graduação	Supervisor	Registro Acadêmico
E4	35 anos - Fem.	Mestranda	Coordenadora	Atendimento Feevale
E5	30 anos - Fem.	Mestra	Gerente	Pró-Reitoria de Inovação

---

E6	35 anos - Fem.	Pós-Graduação	Analista III	Recursos Humanos
----	----------------	---------------	--------------	------------------

---

Fonte: dados da pesquisa

A técnica para análise de dados utilizada no estudo foi a de análise de conteúdo, Bardin (2011) pondera que este método consiste em procedimentos para levantar inferências válidas a partir do texto, buscando classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Roesch (1999) pondera que este método consiste em procedimentos para levantar inferências válidas a partir do texto, buscando classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. De acordo com Bardin (2011), as categorias podem ser criadas *a priori* ou *a posteriori*, isto é, a partir apenas da teoria ou após a coleta de dados. As categorias de análise desta pesquisa foram criadas *a priori*, conforme mostra o Quadro nº 2 no capítulo de análise dos resultados.

Os dados da pesquisa foram complementados por meio de consultas as informações disponibilizadas no *site* institucional, materiais de capacitação, documentos institucionais, tais como, circulares e resoluções e observação *in loco* nos setores pesquisados.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino privada, denominada Universidade ALFA, situada na cidade de Novo Hamburgo, no estado do Rio Grande do Sul. A instituição possui dois *campi*, sendo que os dados para esta pesquisa foram coletados no Campus II. A ALFA contempla os seguintes níveis de educação: escola de aplicação de ensino fundamental, médio e técnico; graduação, pós-graduação *lato e stricto sensu*. Fundada em 1969, conta com aproximadamente 1200 colaboradores, divididos em funcionários administrativos e docentes.

Por meio da análise das percepções dos entrevistados com relação às questões ligadas a criatividade, evidenciou-se a relação entre diversos fatores que contribuem para criatividade do indivíduo, tais como: ambiente organizacional, apoio da gestão, abertura para sugestões e novas ideias e disponibilização de ferramentas adequadas de trabalho. Diante deste contexto, o presente estudo suscitou a relevância do pensar diferenciado para o capital humano por parte da instituição pesquisada, fator determinante para que a organização obtenha êxito na realização de suas atividades.

Considerando a valorização do capital humano, por parte da ALFA, pode-se referir o evento denominado “Solucionadores”, realizado no ano de 2016, relatado pela entrevistada E6.

Com o intuito de envolver e prestigiar os funcionários, a Universidade instituiu um evento no qual todos os funcionários administrativos, a partir de suas percepções e vivências, propusessem soluções para adversidades reais retratadas pela Instituição. A realização do evento transcorreu com base em uma iniciativa do setor de Recursos Humanos. Este, inicialmente, reuniu-se com colaboradores de áreas distintas para mapeamento das principais adversidades apresentadas dentro da Universidade. Compareceram aos encontros as áreas de Atendimento Presencial, Financeiro, Registro Acadêmico, Setor de Projetos e Obras, *Marketing*, entre outros.

O evento ocorreu no Teatro da Universidade, no qual 712 funcionários distribuíram-se em grupos com 20 integrantes aproximadamente. Estes se reuniram e foram conduzidos por intermédio de profissionais “referência” da Instituição, denominados “mentores”. Os grupos receberam as questões, agregaram experiências e propuseram soluções criativas. Os grupos revelaram suas soluções no palco do teatro, por intermédio da apresentação de um *pitch* para os Pró-Reitores e Reitora da Universidade, denominada comissão avaliadora neste evento.

Enfatizando a importância do desenvolvimento do capital humano da organização, os grupos vitoriosos auferiram como prêmio um “Curso de Solucionadores” idealizado pela Instituição. A magnitude, corroboração e influência deste evento se tornaram evidentes perante os colaboradores, observou-se a alegria, a satisfação e o sentimento de pertencimento junto à Universidade. O reconhecimento torna-se impreterível para expansão da produtividade do indivíduo.

Questionados sobre o entendimento do conceito de criatividade, os colaboradores se posicionaram da seguinte forma: a narrativa de E1: “...seria inovar qualquer atividade do teu dia a dia”. Ao retratar acerca da própria compreensão em referência ao conceito de criatividade, E2 declara: “...ser criativo é tu conseguir executar as atividades de uma maneira diferente daquela que já é pré-determinada. Sempre achar alguma solução de forma diferente daquilo que o senso comum acredita”. Conforme E3: “Criatividade são as saídas do dia a dia... Saídas que se desenvolvem dentro de um ambiente tradicional, mais engessado, onde tem regras, fluxos e legislações para cumprir”. Consoante com as percepções referidas, E4 narra: “... a gente pode ter um trabalho formal, dentro de um processo engessado, mas tendo criatividade se consegue pensar em melhorias, ou trazer uma nova forma de pensar sobre as coisas, uma nova forma de rever alguns processos... então criatividade é aquilo que sai do engessado...”.

A compreensão de E6: “...na minha percepção hoje, pensando em processo administrativo, eu acho que quando se consegue quebrar um processo que vinha sendo feito de um jeito e fazer diferente e esse diferente vai te trazer mais resultado, vai ser mais eficaz... Eu acho que essa criatividade, não que ela seja melhor que a outra, mas ela te exige um pouco mais

porque tu vai ter que romper um padrão...”. As percepções dos entrevistados corroboram a afirmação de Amabile (1997), ao evidenciar a significância da aplicabilidade de novas ideias de maneira adequada, em conformidade com a sua realidade e, de acordo com Alencar (1996), quando relatadas novas formas de realizar processos de cunho administrativo.

Diante das compreensões expostas, somente E5 explanou sua percepção sobre o conceito de criatividade de modo distinto em comparação aos demais. O entrevistado relatou a correlação entre criatividade e os instrumentos de trabalho acessíveis: “...o quanto criativa eu sou para ir atrás de novas ferramentas, para utilizar essas ferramentas e conceber uma coisa nova... Aonde tu vai transformar um processo diferente, inovar no processo ou tu vai criar um novo produto ou tu vai agregar novos produtos num leque que a empresa já trabalha... o meu entendimento de criatividade é que o ser humano ele não é só criativo, o ser humano é inovador. E trabalha com ferramentas de criatividade para que possa então transformar os produtos e serviços...”. Conforme a narrativa de E5, o potencial criativo está substancialmente associado ao emprego e concessão de ferramentas de trabalho, condição apreciada para o fomento do potencial criativo, segundo Bruno-Faria (2013).

Com relação aos exemplos de trabalhos considerados criativos, E1 desenvolveu seu exemplo de acordo com a linha de produção de uma indústria. Sua compreensão evidencia a aplicação real do exemplo a realidade, enfatizando a otimização de processos e redução de custos do produto, conforme referido: “é na questão de produção de produtos, quando tem um produto e, principalmente, uma linha de produção e tu entende que aquele produto pode ter um menor custo. Isso já é uma forma de inovar que vai ajudar empresa ...”. Os entrevistados E2 e E3 referiram exemplos relacionados à área artística, tais como: fotógrafos, bailarinos, profissionais do teatro, profissionais que desenvolvem *games* e produtos para coleções de moda.

Os entrevistados E4, E5 e E6 caracterizaram condição de trabalho criativo, situações pertinentes a execução, processos e tomadas de decisões do cotidiano em suas áreas. Segundo estes, o trabalho criativo relaciona-se a execução diferenciada de certa atividade ou processo já existente, manipulando recursos existentes e/ou pesquisando ferramentas oportunas para prática a atender certa demanda. Os entrevistados também apontaram o trabalho colaborativo como grande diferencial no contexto atual de multifuncionalidade das estruturas organizacionais. Descreveram como imprescindível a confrontação de ideias e experiências, possibilitando a criação e inovação de novos métodos para execução de processos e atividades já realizados diariamente.

Identificou-se como unânimes as respostas dos entrevistados E1, E2, E3, E4, E5 e E6 relacionadas à necessidade do emprego da criatividade na execução de suas atividades. Os

entrevistados apontaram o emprego fundamental da criatividade para execução dos seus processos. Conforme narrativa de E2: “...a gente tem atividades com início, meio e fim, só que nesse início, meio e fim às vezes acontecem diversos imprevistos... e a gente tem que atuar com criatividade para ter jogo de cintura e reverter...”. Quando questionado, E3 expôs a aplicabilidade da criatividade em suas atividades: “...às vezes vêm demandas em cima da hora que tu tem ‘n’ coisas para dar conta, e que tem que encaixar mais uma... tu tem que achar algo criativo para direcionar aquilo ali junto com a tua equipe e não desmotivar...”.

Diante dos relatos dos entrevistados, identificou-se a viabilidade e receptividade acerca do proveito da criatividade na instituição pesquisada. A similaridade das percepções dos respondentes, possivelmente se relaciona com os princípios significativos da organização. A gestão, a política e a cultura organizacional possibilitam o desenvolvimento e permitem determinada autonomia, individualidade e reconhecimento dos colaboradores (Alencar, 1996; Amabile, 1997; Harman & Hormann, 1995). Deste modo, identificou-se o embasamento conforme afirmação de Júnior et al. (2014), ao evidenciarem a magnitude do ambiente organizacional, possibilitando a promoção da condição criativa dos indivíduos.

Com relação aos fatores contribuintes para o desenvolvimento do pensamento criativo, otimização das atividades no ambiente organizacional e expansão da produtividade, para o E1, E2 e E6, o suporte da liderança desempenha função de destaque. Conforme E1: “...os líderes ajudam o funcionário no processo de desenvolvimento de novas ideias para o setor e para a empresa...”. Segundo E2: “...em primeiro lugar, eu acho que o gestor ou o líder de equipe, enfim, a pessoa que está gerenciando, tem que dar para a pessoa que está trabalhando a autonomia para pensar diferente...”. Em concordância com Bruno-Faria (2013), entre os pilares relevantes para as organizações que desejam a presença da criatividade no ambiente organizacional, a liderança exerce função de notoriedade na organização. Tal qual E4 e E6 citam como elementos imprescindíveis: cultura organizacional, autonomia e gestão aberta, enquanto E3, conceitua o exemplo como elemento estimulante para o desenvolvimento do pensamento criativo, corroborando aos preceitos teóricos de Bergamini (2009), que descreve que a influência do líder para organização, participando, cativando e auxiliando no desenvolvimento dos indivíduos.

De acordo com a percepção de E5, além do elemento gestão, as ferramentas manuseadas são indispensáveis para realização dos processos. Este entende que a utilização da tecnologia contribui para o estímulo do pensamento colaborativo e esta contribuição repercute continuamente na produtividade da equipe. O entendimento do entrevistado ressalta a valia das afirmações de Zilli et al. (2010), em relação às diferentes personalidades e possibilidade de

recursos para exposição de visualização de novas ideias. O entrosamento possibilita e auxilia o pensamento criativo e também, de acordo com Júnior et al. (2014), a gestão do ambiente tem grande representatividade entre os elementos que promovem a condição criativa dos sujeitos.

No quadro 2, é possível verificar a relação dos conceitos que constam na literatura com os resultados empíricos das entrevistas, conforme as categorias de análise proposta na metodologia.

Quadro 2 - Revisão da literatura x Resultados empíricos da pesquisa

<b>Aspectos que influenciam a criatividade dos indivíduos</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Resultados Empíricos</b>
Abertura e poder de responsabilidade	Harman; Hormann (1995); Zilli et al. (2010).	E1: "...dando essa abordagem pra ele de que sim, ele tem essa liberdade...". E6: "Então, primeiro ponto eu acho que é ter abertura para criatividade...".
Apresentação de ideias	Zilli et al. (2010); Amabile (1997); Bedani (2012).	E1: "...para fazer esse processo ser melhorado e também trazer novas ideias para o setor e para a empresa...". E6: "... a gente hoje têm várias áreas que se envolvem com o acompanhamento das ideias e o registro da propriedade intelectual...".
Autonomia	Zilli et al. (2010); Bedani (2012).	E2: "... a pessoa que está gerenciando, ela tem que dar para pessoa que tá trabalhando essa autonomia...". E6: "... A tua gestão tá te dizendo que tu pode, mesmo tu sendo do financeiro tu pode pensar numa coisa sobre <i>marketing</i> , tu tem autonomia e tu tem liberdade para isso...".
Clima Organizacional	Amabile (1997); Harman; Hormann (1995); Júnior Et Al. (2014); Bruno-Faria (2013); Bedani (2012).	E3: "... dentro do meu dia a dia também eu percebo como criatividade é as tuas relações, os teus relacionamentos, tem que ser bem-humorada, tratando bem as pessoas que estão trabalhando contigo, eu acho que num ambiente isso pra mim é criatividade...".
Diálogo	Predebon (2010).	E5: "...e o quanto eu vou ceder na minha parte e quanto tu vai argumentar na tua para eu poder ceder. Então já aprender essa parte da discussão...".
Estímulos às Iniciativas	Ponchirolli (2011); Predebon (2010).	E6: "...a gente teve total apoio e envolvimento da alta gestão. E quando isso acontece, 50% do caminho já tá feito...".
Estrutura Organizacional	Amabile (1997); Harman; Hormann (1995); Júnior Et Al. (2014); Bruno-Faria, (2013).	E4: "...a organização, os valores, a cultura organizacional a forma que ela pensa...".
Experiências Vivenciais	Bedani (2012); Júnior, Et Al. (2014); Harman; Hormann (1995).	E6: "...mas essa autonomia hoje eu tenho, até pelo tempo, pelo conhecimento...".
Ferramentas de Trabalho/ Recursos do Ambiente	Predebon (2010).	E3: "...usar as ferramentas que tu tem a teu favor...". E5: "...o quanto criativa eu sou para ir atrás de novas ferramentas, para utilizar essas ferramentas e conceber uma coisa nova...".

Formato de Cooperação/ Participação Colaborativa	De Masi (2003).	E6: “...então esse trabalho colaborativo ele também ajuda neste sentido... de aprender coisas novas, diferentes...”.
Gestão	Lima (2004); Oliveira (2010); Júnior et al. (2014); Bruno-Faria (2013).	E4: “...acho que o gestor ele tem o perfil essencial, que ele vai ter um impacto a mais nas pessoas que realmente estão atuando...”. E6: “...porque tu já tem uma alta gestão que tá apoiando e que tá no mesmo caminho, que tá participando, e tá se envolvendo e vai dar respaldo...”.
Liderança	Oliveira (2010); Bruno-Faria (2013).	E2: “...em primeiro lugar eu acho que o gestor ou o líder de equipe...”. E3: “...é quando tu te sente, se torna referência para algo que tu e dizer e mostrar tu sendo criativo no teu dia a dia, nas tuas atividades que as pessoas podem se espelhar em ti...”.
Pró-Atividade	Oliveira (2010).	Conforme E1: “...o funcionário estando pró-ativo, claro, tendo a motivação...”.
Suporte da Gestão	King; Schicksupp [1999]; Bruno-Faria (2013).	E1: “...os próprios líderes também ajudando o funcionário...”. E5: “...fazer a gestão de equipe, fazer com que a pessoa se sinta motivada, fazer com que a pessoa venha no outro dia, querendo trabalhar mais e mais e dar o seu melhor...”.

Fonte: dados da pesquisa.

Sumariamente, esta pesquisa demonstrou a percepção dos entrevistados de áreas administrativas da Universidade ALFA, acerca dos elementos que contribuem para o desenvolvimento do pensamento criativo, possibilitam a otimização de processos e a expansão da produtividade. Conforme a literatura pesquisada e compreensão dos participantes, o emprego da criatividade não se relaciona unicamente ao desenvolvimento e à criação de ideias ou produtos e serviços grandiosos. Independente da capacidade para realização de grandes feitos, todos os indivíduos detêm potencial criativo, podendo ser estimulados e desenvolvidos, utilizando seu potencial nos ambientes organizacionais, no cotidiano e em sua vida pessoal.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo evidenciou que a criatividade está diretamente relacionada com as peculiaridades pessoais dos indivíduos, suas vivências e sua cultura. E, conseqüentemente, a sua propensão a apreciação dos recursos acessíveis para a execução de determinada ação, em conformidade com sua relevância perante o ambiente no qual está inserido. O propósito do potencial criativo, bem como soluções para situações do cotidiano organizacional apresentam-se diariamente perante todos os colaboradores. A dessemelhança entre estes relaciona-se à maestria apresentada diante de certo recurso ou adversidade, possibilitando, então, que determinados indivíduos exerçam condição de notoriedade diante de seus descobrimentos.

O resultado desta pesquisa evidenciou a viabilidade de empregar os recursos já existentes nas organizações e a importância de estabelecer o papel significativo que possuem os gestores, possibilitando autonomia para apresentação de ideias e possíveis novos métodos para execução de processos tradicionais e burocráticos, gerando maior produtividade e resultado nas áreas administrativas. Dentre todos os fatores considerados como potencializadores da criatividade, destaca-se o papel substancial da gestão e a cultura organizacional.

O gestor detém responsabilidade e possibilidade de formação de novos líderes para condução de processos, possibilitando, a partir deste cenário, o estímulo da participação colaborativa. A construção do trabalho colaborativo permite a ampliação do conhecimento a partir de discussões nas quais pessoas de culturas distintas, dotadas de múltiplas habilidades, com experiências individuais singulares, trabalham em prol do desenlace da adversidade. E, para que esta construção sobrevenha, a organização precisa empregar esforços, sejam estes formais ou informais, para o desenvolvimento de novos líderes dentro de suas equipes.

Perante a complexidade, relevância e possibilidade de amplitude da pesquisa, bem como o excesso de informações, propõe-se novas apreciações acerca do tema. Diante do objetivo de amparar as organizações, sobretudo em relação aos recursos intangíveis, possibilitando o desenvolvimento do potencial criativo dos indivíduos.

## REFERÊNCIAS

Alencar, E. S. (1996) *A Gerência da Criatividade: Abrindo as Janelas para a Criatividade Pessoal e nas Organizações*. São Paulo: Makron Books do Brasil.

Amabile, T. M. (1997) *Motivating Creativity in Organizations: on doing what you love and loving what you do*. California Management Review. v. 40. Ano I, p. 39-58.

Bardin, L. (2011) *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Bedani, M. (2012) O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 150-176, jun. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712012000300008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712012000300008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: dez. 2017.

Bergamini, C. W. (2009) *O Líder Eficaz*. São Paulo: Atlas. 185 p.

Bruno-Faria, M. de F. et al. (Orgs.). (2013) *Criatividade e Inovação nas Organizações: Desafios para a Competitividade*. São Paulo: Atlas. 256 p

De Masi, D. (2003) *Criatividade e Grupos Criativos*. Rio de Janeiro, RJ: Sextante.

Gil, A. C. (1996) *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Godoi, C. K.; Bandeira-De-Mello, R.; Silva, A. B. da. (Orgs.) (2007) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 1. ed. São Paulo: Saraiva.

Gressler, L. A. (2003) *Introdução à Pesquisa – Projetos e Relatórios*. São Paulo: Edições Loyola. 295 p.

Guilford, J.P. (1987) *Creativity Research: Past, Present and Future*. California: University Southern. p. 33-65. Disponível em: <<http://www.cpsb.com/research/articles/creativity-research/Creativity-Research-Guilford.pdf>>. Acesso em: dez. 2017.

Harman, W.; Hormann, J. (1995) *O Trabalho Criativo – O Papel Construtivo dos Negócios numa Sociedade em Transformação*. 3.ed. São Paulo: Cultrix.

Júnior, F. G. de P. et al. (2014) *Gestão e Criatividade: Competências Requeridas em um Ambiente Organizacional Criativo*. In: VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Gramado/RS. p. 1-16.

King, B.; Schlicksupp, H. (1999) *Criatividade: uma vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Muzzio, H. (2016) *Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade para a Inovação*. In: EnANPAD – XL Encontro da ANPAD, Costa do Sauípe/BA. p. 1-16.

Oliveira, Z. M. F. (2010) Fatores influentes no desenvolvimento do potencial criativo. *Estud. psicol. (Campinas)*, Campinas, v. 27, n. 1, p. 83-92, Março. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-166X2010000100010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2010000100010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: dez. 2017.

Parjanen, S. (2012) Experiencing Creativity in the Organization: From Individual Creativity to Collective Creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, v. 7, p. 109-128.

Ponchirolli, O. (2011) *Capital humano: sua importância na gestão estratégica do conhecimento*. Curitiba, PR: Juruá.

Predebon, J. (2010) *Criatividade: abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças*. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas. Xviii.

Peterson, W. A. (1991) *A arte do pensamento criativo*. 4. ed. São Paulo: Best Seller.

Vanderley, L. G. (2001) *Capital Humano: a Vantagem Competitiva*. Artigo extraído da Dissertação de Mestrado em Administração. Buenos Aires – Argentina. Set./Dez. p. 65-74.

Zilli, A. R. et al. (2010) *Criatividade como diferencial nas organizações de ensino superior*. In: X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América del Sur. p. 1-9.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. 5 ed. Bookman editora