

Research paper

Efeitos *a Priori* e *a Posteriori* da Criatividade Organizacional

Submitted in 16, April 2018

Accepted in 12, June 2018

Evaluated by a double blind review system

DIOGO ZAPPAROLI MANENTI¹

Resumo

Objetivo: O presente estudo tem como propósito analisar os antecedentes e as consequências da criatividade organizacional (implicações *a priori* e *a posteriori*) e o clima criativo no ambiente do marketing. Sendo que a orientação para o aprendizado é considerada fator antecedente da criatividade e a performance uma consequência.

Metodologia: A proposta dessa pesquisa relaciona a orientação para aprendizagem os fatores do clima criativo, e a *performance* em um modelo cujo a amostra é composta por respondentes de empresas industriais que, direta ou indiretamente, trabalham com a função do marketing relacionada à criatividade. Sendo que os dados coletados foram analisados por meio da modelagem de equações estruturais (MEE).

Resultados: Um dos mais importantes resultados deste estudo é que a *performance* comportou-se como uma consequência da criatividade organizacional, efeito posterior, portanto, em uma relação positiva e significativa; para além disso, os fatores do clima criativo e as correspondentes hipóteses mostraram-se responsáveis pela criatividade organizacional, sendo que estas hipóteses mencionadas foram parcialmente suportadas.

Limitações da investigação: A principal limitação deste estudo refere-se a tipologia da amostra, sendo não probabilística; muito embora o tamanho amostral mostrou-se satisfatório para o uso da técnica utilizada e análise dos dados coletados.

Implicações práticas: Há implicações voltadas aos gestores e implicações teóricas acadêmicas. As implicações práticas decorrem da consideração da criatividade para o aprimoramento da *performance* no ambiente de marketing e gestão das organizações. E o contributo teórico é decorrente da própria complexidade e composição do modelo, e seu ineditismo nesse contingente.

Originalidade: Neste aspecto destaca-se o ineditismo do modelo devido a sua própria composição, considerando a orientação para o aprendizado relacionada aos fatores do clima criativo e a criatividade. Além disso, a criatividade demonstrou impacto positivo e significativo na *performance*. Destaca-se ainda, a originalidade relacionada a seleção da amostra em relação às particularidades do modelo, portanto o estudo tem valor decorrente do carácter *sui generis* a considerar estes factores em conjunto.

Palavras-chave: Marketing, Criatividade organizacional, Orientação para a aprendizagem, *Performance* organizacional, Clima criativo.

¹ Phd Business Management. Escola de Estudos Avançados da Universidade de Coimbra. E-mail: diogozapparolimanenti@gmail.com.

1. Introdução

A imaginação, a criatividade, a mudança e a inovação são partes inseparáveis no comportamento dinâmico dos negócios, quando o fator tempo é essencial para a geração de novas ideias e a solução para a sobrevivência das organizações (Madjar, 2005). A criatividade organizacional tem potencial para a inovação e pode ser associada ao desenvolvimento aderente a um estágio científico correspondente; assim, parece haver potencial, inclusive, para o empreendedorismo, de modo que o estudo da criatividade vem ganhando espaço na importância que é atribuída pelas organizações, assim como observam Manenti, Martini, Narvaz, Ciconett e Copelli, (2017).

Além deste argumento, a criatividade foi identificada como um atributo importante para o negócio do futuro (Weinzimmer, Michel, e Franczak, 2011). Entretanto, ainda não foi encontrada uma relação conclusiva, empírica, mostrando que a criatividade tem efeito na *performance* da empresa em diferentes contextos, de modo que há poucos trabalhos tratando desta relação entre os constructos. Assim, este estudo tem como objetivo elucidar o relacionamento entre a orientação para aprendizado, os fatores do clima criativo, a criatividade e a *performance* organizacional, tratando dos antecedentes e das consequências da criatividade organizacional.

Conforme observam Pia e Heidi (2017) o engajamento dos colaboradores tem sido fator importante para determinação da performance geral, além disso, tem sido relatado como fator importante para o desenvolvimento das inovações. A autonomia dos colaboradores, bem como o engajamento dos colaboradores na solução de problemas da organização; nesse contexto do engajamento do colaborador, da autonomia, a performance organizacional e as inovações, parecem receber estímulos ao desenvolvimento. Nesse entorno está a gestão da criatividade e do clima criativo, como estímulo ao desenvolvimento da performance, e potencialmente, da inovação.

Esse estudo justifica-se pelo fato da gestão da criatividade ser uma ferramenta transformadora do ambiente de trabalho, aumentando a produtividade, o dinamismo, e a inovação, tornando os colaboradores capazes de gerar ideias, que irão criar uma ligação entre as atividades desenvolvidas e a realização (Carvalho, 2012). Mesmo com uma grande quantidade de pesquisas sobre criatividade apenas alguns modelos e teorias parecem estar definidos nesse contexto específico. Além disso, o valor preditivo e as incorporações de possíveis fatores de influência destes modelos são limitados. Pode-se concluir que o campo da criatividade, de maneira geral, ainda requer mais pesquisas em termos de profundidade, a fim de promover e prever a criatividade nas organizações (Klijn e Tomic, 2010). Assim, gerentes podem facilitar o desenvolvimento da criatividade pelo desenvolvimento de um ambiente justo e de confiança entre as pessoas, através de mudanças nas políticas e práticas das organizações (Masterson e Welsh, 2005). Corrobora a esta argumentação as considerações de Olszak e Bartus (2018), que relatam que os estudos sobre o suporte da criatividade na organização são praticamente inexplorados. Estes autores, e a obra mencionada, diferentemente deste estudo, analisaram o ambiente da internet para prover um framework reflexivo sobre o suporte da criatividade à organização.

Além dos fatores que justificam este estudo, Fallon e Senn (2006) observaram que a criatividade é cada vez mais essencial às empresas, apesar de ser mal utilizada, pois, é sublimada e conduzida de forma equivocada, embora tenha um grande potencial para impulsionar a inovação (Amabile, 1996).

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: Uma primeira parte apresenta a revisão da literatura, pertinente ao estudo da criatividade e aos aspectos e constructos considerados enquanto fatores *a priori* e *a posteriori* da criatividade e do clima criativo. Seguidamente, apresenta-se o modelo proposto; evidenciam-se os relacionamentos entre os constructos e decorrentes hipóteses de investigação. Nesse intermeio, a metodologia é apresentada, seguida pela apresentação do estudo empírico, que considera a metodologia proposta, segue-se pela análise dos dados e apresentação dos resultados, finaliza-se com as discussões e as conclusões decorrentes das análises, no âmbito teórico empírico, e conseqüente implicações, além das limitações do estudo.

2. Revisão da Literatura

O foco dessa pesquisa está nos antecedentes e nas conseqüências da criatividade organizacional, fatores *a priori* e *a posteriori* da criatividade organizacional, conforme já mencionado. A revisão da literatura está desenhada consoante ao modelo de pesquisa proposto, este modelo integra a orientação para a aprendizagem, constructo revisados por Baker e Sinkula, (1997) e os fatores do clima criativo (Amabile; Conti; Coon; Lazenby & Herron, 1996) como condicionantes da criatividade organizacional (Zhou e George, 2001). Por outro lado, como *output*, este modelo contempla a *performance* e suas dimensões (Vorhies e Morgan, 2005) em referência aos resultados dos processos criativos e ambiente do clima criativo organizacional. A proposição deste modelo é inédita por tratar simultaneamente destes elementos.

2.1 Criatividade

Para Houghton e DiLiello (2010) e Shalley; Zhou e Oldham (2004) a criatividade é um conceito que tem sido definido de várias formas, a definição adotada por este estudo considera que a criatividade é um processo de formação de ideias úteis, adequadas para resolver problemas, gerar novos produtos e soluções, que pode aumentar a eficácia das organizações (Amabile, 1983; Stein, 1974). Para Amabile (1998), uma nova ideia para ser considerada criativa deve ser apropriada, útil e factível. Ela deve, de algum modo, influenciar a forma com que se fazem negócios, seja através da melhoria de um produto ou de uma nova forma de abordar um processo.

A visão predominante relata que a criatividade no ambiente de trabalho é resultado da geração de ideias úteis, seja para produtos, processos ou procedimentos. Uma das visões mais ampliadas diz respeito à criatividade tanto como um processo individual como um processo de interação do grupo social. Para Shalley, Zhou e Oldham (2004), a criatividade é uma atitude do colaborador, de suas características pessoais, contextuais, do local em que está inserido, e as suas interações com o ambiente. Desta visão sistêmica e sinérgica, que considera a interação pessoa-contexto, cria-se um ambiente propício para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos.

Navarrese, Yauch, Goff e Fonseca (2014), em seus estudos, sugerem que a criatividade individual também está relacionada ao ambiente da *performance* da criatividade no grupo de trabalho, estando inclusive associada ao ambiente da organização que está orientada para inovação. Assim, a criatividade individual pode contribuir para a formação e composição dos grupos de trabalhos criativos e a promoção da inovação e do aprimoramento da *performance* organizacional.

2.2 Os efeitos a priori da criatividade, a orientação para a aprendizagem e os fatores do clima criativo

O estudo de Amabile; Conti; Coon; Lazenby & Herron (1996) constatou que há diferentes forças no ambiente de trabalho que podem influenciar a criatividade. Estas forças são: (i) o encorajamento para a criatividade; (ii) a autonomia e liberdade; (iii) os recursos; (iv) as pressões e (v) os impedimentos. Comparando os resultados pesquisados de Amabile; Conti; Coon; Lazenby & Herron (1996). *et al.* (1996), o instrumento “KEY”, à pesquisa de Mostafa, (2005) sugere que outros fatores (trabalho desafiador e pressão de carga de trabalho) podem ser influenciados por diferenças culturais. Portanto, além dos fatores em si, é importante considerar eventuais diferenças culturais no ambiente da pesquisa (Laird, 2005).

A orientação para a aprendizagem também é considerada como um antecedente da criatividade organizacional. Sendo conceituada como o conjunto de valores que influenciam o grau em que as organizações estão satisfeitas com o processo de aquisição de conhecimentos. Também refere-se aos modelos mentais e domínios lógicos (Argyris e Schon 1978; De Geus 1988; Bettis e Prahalad 1995). A orientação para aprendizagem é definida como um aspecto cultural que enfatiza o processo de melhoria, aquisição e uso de novas ideias (Nasution, Mavondo, Matanda, e Ndubisi, 2011); de acordo com Baker e Sinkula (1999), é um conjunto de valores que influenciam a organização a criar e utilizar o conhecimento.

Segundo Sinkula, Baker e Noordewier (1997), a aprendizagem organizacional ocorre quando os membros da organização agem como agentes do aprendizado organizacional em resposta às mudanças no ambiente externo. Segundo Senge (1990, 1992) e Sinkula Baker e Noordewier (1997) os valores que estão rotineiramente associados ao aprendizado da organização são as capacidades de: (i) comprometer-se com o aprendizado; (ii) ter mente aberta, e (iii) ter visão compartilhada.

Olszak e Bartus (2018) consideram que o conhecimento é um dos recursos mais importantes e que os processos criativos são difíceis de imitar. Neste sentido, a criatividade pode ter potencial para gerar uma vantagem competitiva sustentável, pode também favorecer o desenvolvimento de novos produtos por meio de inovações. Neste contexto, o compromisso com o aprendizado, a característica *open mind* “mente aberta” e a visão compartilhada, no sentido de compartilhamento do conhecimento, são características contextuais relevantes para o desenvolvimento do clima criativo, evidentemente, parece igualmente necessário haver compromisso com o aprendizado.

Segundo Sinkula, Baker e Noordewier (1997), a organização com um alto compromisso com a aprendizagem promove explicitamente uma cultura para a aprendizagem. A mente aberta está diretamente ligada com a capacidade de uma organização desaprender e reaprender. Uma organização com mente aberta regularmente questiona suas crenças e rotinas, isso constitui um requisito importante na aquisição de novos conhecimentos e mudanças, através da aprendizagem organizacional (Frank, Kessler, Mitterer, e Weismeier-sammer, 2012). A visão compartilhada nas organizações serve de embasamento para a aprendizagem pró-ativa. Entretanto, para melhorar a orientação para a aprendizagem entre os colaboradores, a diretoria da organização precisa mostrar compromisso com a aprendizagem, para assim tentar criar um clima de aprendizagem e formar uma visão clara e inspiradora organizacional, ligada ao avanço contínuo (Bellou, 2010).

2.2.1 O efeito da orientação para o aprendizado nos fatores do clima criativo

O incentivo gerencial (Amabile, 1996) é caracterizado pelo apoio da gerência aos colaboradores, provendo estímulos à geração de ideias criativas, seja através de incentivos motivacionais ou mesmo pela disponibilização do conhecimento e de recursos, contribuindo para um clima criativo favorável ao desenvolvimento das ideias. Este argumento é compatível com a visão da orientação para a aprendizagem, que provavelmente seja uma condição antecedente de um ambiente criativo, considerando os conceitos da orientação para a aprendizagem (Baker e Sinkula, 1999; Sinkula; Baker e Noordewier., 1997; Senge, 1992, 1990). Merlo, Bell, Mengüç e Whitwell (2006) observaram uma associação positiva entre a visão compartilhada e a criatividade. Além desses estudos, uma pesquisa de Barrett *et al.* (2005) evidencia que o clima criativo é impactado pela orientação para a aprendizagem, sendo o incentivo gerencial um componente do clima criativo.

Além disso, o encorajamento organizacional é uma condição favorável ao desenvolvimento da criatividade. Esta condição está relacionada à organização possuidora de um clima que permite as pessoas correrem riscos e aceitar o fracasso como parte natural do processo criativo (Amabile, 1996; Hans e Ruiten, 2008). Essas organizações estariam mais favoráveis ao desenvolvimento da criatividade, pois se o colaborador tem a segurança por parte da organização, que permite erros, está mais disposto a ter ideias inovadoras, mesmo que algumas destas ideias não venham a ser aproveitadas. Esses fatores não constituem limitações ao processo criativo, pelo contrário. Esta visão é compatível com a visão da orientação para a aprendizagem (Baker e Sinkula, 1999; Sinkula; Baker e Noordewier, 1997; Senge, 1992, 1990).

Já, o suporte do grupo de trabalho está relacionado às equipes de trabalho que possuem um sentimento de confiança elevado entre as pessoas, incentivam-se uns aos outros de forma que todos possam evoluir, de maneira construtiva. Naturalmente, esse grupo está aberto a novas ideias, estão sempre dispostos a ajudar, e a comunicação é livre entre os departamentos, isso favorece um clima onde a criatividade pode desenvolver-se. Segundo Hans e Ruiten (2008), essa equipe é favorecida pela alta confiança entre os membros, possui a liberdade de utilizar e mencionar a franqueza e a crítica de forma construtiva. Essa visão é totalmente compatível com a orientação para a aprendizagem (Baker e Sinkula, 1999; Sinkula, Baker e Noordewier, 1997; Senge, 1992, 1990). Uma empresa que está orientada para a aprendizagem muito provavelmente gera um clima criativo, onde o suporte do grupo de trabalho é notório.

A liberdade, por sua vez, é a abertura que a empresa proporciona ao colaborador para que ele decida como vai realizar seu projeto, seu trabalho. A empresa que adota a liberdade de forma estratégica dá grande espaço a iniciativa de seus colaboradores, para que os mesmos possam tomar decisões. Conceitualmente, está, portanto, associada ao conceito de autonomia (Amabile, 1996; Hans e Ruiten, 2008).

As empresas orientadas para a aprendizagem querem promover a construção de conhecimento e darão liberdade às pessoas para tomarem decisões, pois, é a liberdade que permite aos colaboradores testarem novas ideias e aprenderem com o *feedback* respectivo. Além disso, segundo Bedani (2012), a manifestação da criatividade é estimulada por ambientes de trabalho que possibilitam o exercício da liberdade.

Com relação aos recursos suficientes, Amabile (1996) considera: (i) a disponibilidade por parte da empresa às instalações; (ii) os equipamentos; (iii) a disponibilidade de recursos financeiros adequados à atividade e (iv) os recursos informacionais que necessitam para desempenhar seu trabalho (Hans e Ruiten, 2008). Considerando que a

orientação para a aprendizagem fornece à empresa uma postura de compartilhamento de conhecimento e de acesso às informações, (Baker e Sinkula, 1999; Sinkula, Baker e Noordewier, 1997; Senge, 1992, 1990), esta atitude é compatível com a disponibilidade de recursos, principalmente os recursos informacionais. Uma empresa orientada para a aprendizagem, muito provavelmente, disponibilize os recursos suficientes ao desenvolvimento de um ambiente colaborativo e criativo.

Com relação ao trabalho desafiador, outro constructo integrante do clima criativo, Amabile (1996) considera-o quando os indivíduos sentem-se desafiados por estarem trabalhando em tarefas importantes para a organização e quando a necessidade de realização, com sucesso, do trabalho é considerada urgente. Segundo Hans e Ruiten (2008), ambientes de trabalho desafiador fazem os indivíduos sentirem-se energizados de forma que eles são encorajados a desempenhar trabalhos criativos. O desempenho de trabalhos estimulantes é compatível com a visão da orientação para a aprendizagem (Baker e Sinkula, 1999; Sinkula, Baker e Noordewier, 1997; Senge, 1992, 1990). Uma empresa orientada para o aprendizado, provavelmente, desenvolve as condições necessárias para o desenvolvimento do clima criativo. Um dos requisitos do clima criativo é que o trabalho seja desafiador e instigante para o colaborador. São trabalhos desafiadores que colocam mais problemas e desafios que exigem reflexão por parte do colaborador, e assim fomentam a geração do conhecimento.

Referente à pressão de carga de trabalho, Hans e Ruiten (2008) observam que quando ela é baixa poderia fortalecer o trabalho criativo porque a pressão de carga de trabalho em excesso, tem um efeito negativo na criatividade, pois fixa aspirações criativas irrealistas, ou pode requerer dos colaboradores que prestem atenção em muitos projetos simultaneamente. Segundo Amabile (1996), a pressão ocorre quando há muito trabalho para fazer em pouco tempo e quando há expectativas irrealistas sobre o que as pessoas podem realizar.

A orientação para a aprendizagem favorece a troca de informações. O compartilhamento do conhecimento propicia o questionamento dos padrões existentes na empresa. A mente aberta propicia a aquisição de novas ideias (Baker e Sinkula, 1999; Sinkula, Baker e Noordewier, 1997; Senge, 1992, 1990). Estes fatores são compatíveis com um clima favorável ao desenvolvimento da criatividade, por outro lado, esta visão não é compatível com o excesso de pressões por desempenho no trabalho, e por expectativas irrealistas no seu exercício. Isto não incentiva o desenvolvimento da criatividade. Portanto, haveria uma relação inversa entre a orientação para a aprendizagem e a carga de trabalho, já que a mentalidade da orientação para a aprendizagem não é condizente com pressões ou expectativas irrealistas do desempenho do trabalho. Vejamos mais adiante as considerações sobre essa possível dupla dimensionalidade deste constructo.

Finalmente, cabe considerar outro construto chave do clima criativo. Amabile (1996) considera a ausência de impedimentos organizacionais como fator importante para o clima criativo das organizações. Os impedimentos organizacionais referem-se à concorrência destrutiva dentro das organizações, ao fato das pessoas serem criticadas quando tem novas ideias, quando há excesso de controle da administração para com os colaboradores. Desta forma, os colaboradores não sentem na organização um ambiente favorável ao desenvolvimento da criatividade. A orientação para a aprendizagem é compatível com a ausência de impedimentos organizacionais. A geração de novas ideias só encontra um ambiente favorável quando não há mentalidade destrutiva e críticas negativas ao seu desenvolvimento.

2.2.2 O efeito dos fatores do clima criativo na criatividade

Segundo Amabile; Conti; Coon; Lazenby & Herron (1996), o incentivo gerencial é caracterizado pelo apoio da gerência aos colaboradores. Este apoio é evidente quando a comunicação com os colaboradores é boa, as expectativas são claramente definidas, a gerência tem qualidades de relacionamento interpessoal, as chefias são abertas a novas ideias e apoiam os grupos de trabalho. Nessas condições, o ambiente criativo é favorecido, pois encontra suporte para o seu desenvolvimento no incentivo por parte da gerência. Os colaboradores provavelmente estão acolhidos e respaldados pelo apoio da gerência. Estão mais à vontade para terem ideias que potencialmente podem ser úteis para a organização (Barrett, Balloun e Weinstein, 2005; Laird, 2005; Amabile; Conti; Coon; Lazenby & Herron 1996).

O encorajamento organizacional é visto como uma condição favorável ao desenvolvimento da criatividade (Amabile, 1996; Hans e Ruiten, 2008). Refere-se ao incentivo dado aos colaboradores na resolução de problemas de forma criativa, ao incentivo da organização às novas ideias, ao incentivo aos colaboradores para correrem riscos, ao entusiasmo pela administração em relação aos projetos dos colaboradores e à aceitação do fracasso como uma possibilidade no processo criativo (Klijn e Tomic, 2010; Cheung e Wong, 2011; (Gumusluoglu e Ilsev, 2009).

O suporte do grupo de trabalho, segundo Amabile (1996), é referente ao sentimento de confiança entre as pessoas que trabalham nos vários departamentos da empresa, aos desafios construtivos e as ideias comuns. Segundo Hans e Ruiten (2008), esta equipe é favorecida pela alta confiança entre os membros, possui a liberdade de utilizar a franqueza e criticar um ao outro, de forma construtiva, permitindo o desenvolvimento do grupo e aumentando a *performance* criativa.

Com relação à liberdade, Amabile (1996) conceitua como a abertura que a empresa proporciona ao colaborador para que ele decida como vai realizar seu projeto, seu trabalho e ao espaço dado ao colaborador para a tomada de decisões (Hans e Ruiten, 2008). Alguns achados na literatura dizem que liberdade relaciona-se à criatividade (Alencar e Bruno-Faria, 1997; McElvaney, 2006).

Os recursos suficientes, segundo Amabile; Conti; Coon; Lazenby & Herron (1996), é a disponibilidade por parte da empresa às instalações, aos equipamentos, e aos recursos necessários para desempenho das atividades. A disponibilidade de recursos e seu efeito positivo na criatividade é uma evidência empírica destacada no trabalho de Klijn e Tomic (2010) e Lee e Tan (2012).

Com relação ao trabalho desafiador, Amabile; Conti; Coon; Lazenby & Herron (1996) consideram-no quando os indivíduos sentem-se desafiados por estarem trabalhando em tarefas importantes para a organização. Os indivíduos sentem que as tarefas estão exigindo o melhor desempenho possível da pessoa ao cumprimento de uma tarefa ou projeto. Segundo Hans e Ruiten (2008) ambientes de trabalho desafiador fazem os indivíduos sentirem-se entusiasmados de forma que eles possam desempenhar trabalhos criativos. Além disso, trabalhos complexos podem exigir resultados criativos (McElvaney, 2006). Isto leva a crer que o trabalho desafiador relaciona-se à criatividade.

Referente à pressão de carga de trabalho, Amabile (1996) relata que a pressão ocorre quando há muito trabalho para fazer em pouco tempo. Pressão do tempo e controle interno desnecessário provavelmente reduzem a criatividade (Amabile e Grvsekiewicz, 1987; Wong e Pang, 2003). O estudo de Mueller, Simpson, Hadley e Kramer (2002) diz

que as pessoas precisam de tempo para gerar uma variedade de respostas aos possíveis problemas. Quanto mais respostas geradas, mais provável que a criatividade apareça. Outro indício é que a pressão do tempo é percebida como inibidor da criatividade foi encontrado no trabalho de Ensor *et al.* (2006).

A ausência de impedimentos organizacionais é um fator favorável ao desenvolvimento do clima criativo (Amabile, 1996). Os impedimentos organizacionais referem-se à concorrência destrutiva dentro das organizações, ao fato das pessoas serem criticadas quando tem novas ideias, quando há excesso de controle da administração para com os colaboradores. Impedimentos organizacionais são inibidores da criatividade (Ensor *et al.* 2006). A remoção de barreiras e dos impedimentos organizacionais resultaria em maior utilização dos talentos criativos (Mostafa e El-Masry, 2008).

Assim, de modo geral e tratando da compreensão dos efeitos do clima criativo na criatividade, sugere-se que os fatores do clima criativo geram efeitos na criatividade. Vejamos na sequência os efeitos considerados a posteriori da criatividade e do clima criativo.

2.3 As consequências da criatividade, a performance e suas dimensões

De acordo com Sink e Tuttle (1993), a *performance* de uma organização é um conjunto complexo de parâmetros que estão inter-relacionados, são eles: a eficácia, a eficiência, a produtividade, a qualidade, a inovação, a criatividade e a lucratividade. De acordo com Leopoldino e Loiola (2010) a avaliação da *performance* é um instrumento para correção de rumos e avaliação dos resultados da empresa.

Encontrar maneiras de melhorar a *performance* organizacional é uma demanda que parece ser importante no ambiente organizacional, em uma economia baseada no conhecimento e competitividade. Já se sabe, por exemplo, que colaboradores possuidores de iniciativa conduzem a empresa à níveis mais elevados de *performance* (Rashid *et al.*, 2004) e a orientação para a ação produz uma maior *performance* do grupo (Johnston *et al.*, 2007). Weinzimmer; Michel e Franczak (2011) recomendam que deve haver espaços para pesquisas de variáveis contextuais que afetam a criatividade e a *performance* da organização, em reflexão sobre a importância destes fatores. Destacada a sua importância, em seguida vejamos qual seja um das possibilidades de mensurar a *performance*.

Tratando-se da mensuração da performance no ambiente e entorno do marketing, Vorhies e Morgan (2005) sugerem que a *performance* pode ser mensurada por três dimensões: (i) a satisfação do consumidor; (ii) a eficácia do marketing; (iii) a lucratividade corrente. Estes itens demonstram quão bem a organização está trabalhando e gerando resultados.

2.3.1 O efeito da criatividade na performance

Uma evidência empírica que relaciona a *performance* à criatividade (Sung e Choi 2012) pode ser justificada pelo fato da empresa ter ideias criativas e, estas ideias, sendo aproveitadas na organização, podem gerar novas soluções, produtos ou procedimentos. Estes produtos novos poderão gerar para empresas novas fontes de faturamento, ou, se não forem produtos novos, e sim, do processo criativo resultar um aprimoramento do produto existente, este aprimoramento pode representar uma redução de custos, e até, eventualmente, agregar valor ao produto. Desta forma, se o valor for reconhecido pelo

cliente, a empresa poderá ampliar suas margens de lucratividade. O estudo de Barrett; Balloun e Weinstein (2005) demonstra que atividades criativas dos indivíduos são facilitadoras do desempenho organizacional. Deste modo, parece haver evidências concretas que relacionam a criatividade e a performance, entretanto, estas evidências não são conclusivas e absolutamente consistentes tampouco, utilizaram a abordagem de análise deste estudo.

2.4 O efeito direto da orientação para a aprendizagem na criatividade e na performance

Além dos efeitos e relacionamentos do entorno da criatividade, do clima criativo, da performance e da orientação para a aprendizagem já mencionados anteriormente, esta seção reflete sobre o efeito direto da orientação para a aprendizagem na criatividade e na performance,

Relativamente a esta consideração, reflete-se que quando há orientação para aprendizagem (Baker e Sinkula, 1999) os colaboradores sentem-se mais estimulados aos questionamentos constantes das normas da empresa, ao processamento de informações do mercado e do questionamento às ações da empresa. A criatividade, por sua vez, parece estar ligada ao conhecimento (Wu, Lee e Tsai, 2012). Neste sentido, a criatividade, conceitualmente, assemelha-se com a mentalidade necessária a orientação para aprendizagem, a mentalidade que busca o questionamento e compreensão. Uma evidência explícita na literatura é obtida no trabalho de Wang *et al.* (2008), relativamente a orientação para a aprendizagem e a criatividade..

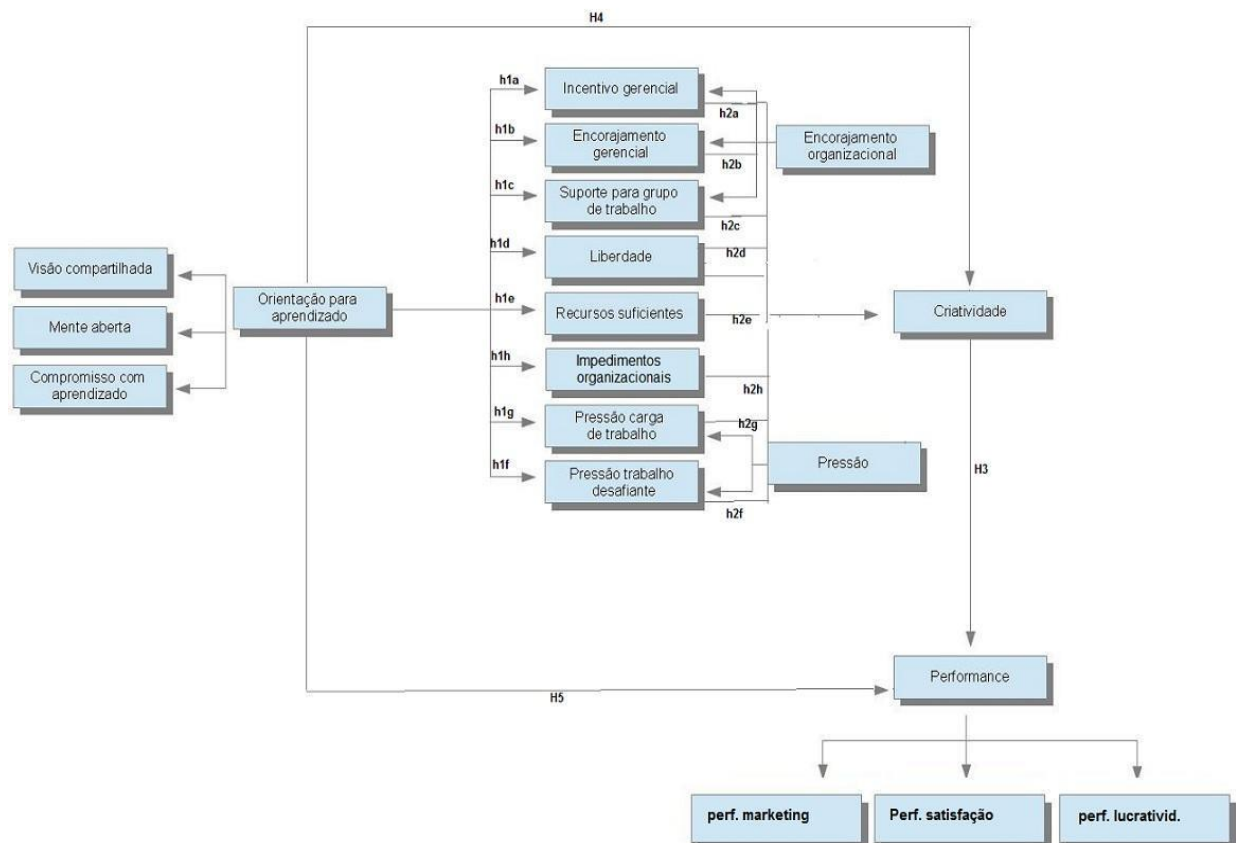
Segundo Calantone *et al.* (2002), uma das características das empresas orientadas para a aprendizagem é que elas são capazes de prever mudanças ambientais e fazer ajustes na gestão. Essas empresas estão dispostas a questionar os seus sistemas organizacionais e atualizar suas filosofias operacionais fundamentais; conduzem o mercado, ao invés de serem conduzidas por ele. Essas atitudes, comportamentos e estratégias devem levar a melhores níveis de *performance* em longo prazo (Hanvanish *et al.* 2006).

Há, portanto, uma compatibilidade apoiada na literatura e parece, igualmente haver uma compatibilidade prática, que permite refletir sobre o relacionamento destes constructos que foram abordados na revisão da literatura. Sendo possível prover hipóteses de investigação embasadas nestas reflexões teóricas e práticas. Estas reflexões e esse debruçar-se na literatura e campo prático permitiu prover um modelo conceitual que posteriormente foi codificado a um modelo possível de testar pela sistemática e metodologia das equações estruturais. Vejamos a seguir a proposição das hipóteses bem como o modelo de investigação a ser testado.

2.5 Modelo conceitual e hipóteses

As variáveis orientação para o aprendizado e os fatores do clima criativo do estudo de Amabile; Conti; Coon; Lazenby & Herron (1996) são, nesse estudo considerados como da implicação *a priori* da criatividade serão estudadas nesta pesquisa como os fatores relevantes dentro do espectro dos antecedentes da criatividade. A *performance* e suas dimensões são exploradas como consequências da criatividade, tal como explanado no modelo de pesquisa. De acordo com a Figura 1, seguidamente apresentada.

Figura 1 – Modelo conceitual



Fonte: Modelo conceitual da pesquisa, elaborado pelo autor.

2.5.1 Hipóteses da pesquisa

Referente às hipóteses do estudo, estão fundamentadas na revisão da literatura, e consideram os fatores *a priori* e *a posteriori* da criatividade organizacional e clima criativo, conforme descrito no modelo supracitado. Considerando que, neste modelo, a orientação para o aprendizado está sendo testada como fator antecedente da criatividade organizacional e do clima criativo, como já dito. Assim, para cada relacionamento (*paths*) houve a formulação de uma hipótese. Seguindo esta mesma lógica, a criatividade está sendo testada como uma consequência da criatividade organizacional, bem como os relacionamentos entre o clima criativo e a criatividade, deste modo, para cada um destes *paths* também foram formuladas hipóteses. Estas hipóteses decorrentes estão evidenciadas seguidamente:

H1a: Orientação para aprendizagem relaciona-se positivamente o incentivo gerencial.

H1b: Orientação para aprendizagem relaciona-se positivamente o encorajamento organizacional.

H1c: Orientação para aprendizagem relaciona-se positivamente o suporte do grupo de trabalho.

H1d: Orientação para aprendizagem relaciona-se positivamente a liberdade.

H1e: Orientação para aprendizagem relaciona-se positivamente a disponibilidade de recursos suficientes.

H1f: Orientação para aprendizagem relaciona-se positivamente o trabalho desafiador.

H1g: Orientação para aprendizagem tem um efeito negativo na pressão de carga de trabalho.

H1h: Orientação para aprendizagem tem um efeito positivo na ausência de impedimentos organizacionais.

H2a: O incentivo gerencial tem um efeito positivo na criatividade.

H2b: O encorajamento organizacional tem efeito positivo na criatividade.

H2c: O suporte do grupo de trabalho tem efeito positivo na criatividade.

H2d: A liberdade tem efeito positivo na criatividade.

H2e: Os recursos suficientes têm efeito positivo na criatividade.

H2f: O trabalho desafiador tem efeito positivo na criatividade.

H2g: A pressão de carga de trabalho tem efeito negativo na criatividade.

H2h: A ausência de impedimentos organizacionais tem efeito positivo na criatividade.

H3: A criatividade tem efeito positivo na performance das organizações.

H4: A orientação para aprendizagem tem efeito positivo na criatividade.

H5: A orientação para aprendizagem tem efeito positivo na performance.

3. Desenho metodológico da pesquisa

3.1 Composição da amostra

Diante da impossibilidade de analisar toda a população das empresas foi utilizada uma amostra composta por empresas industriais brasileiras, do estado do Rio grande do Sul, de diversos segmentos. Utilizou-se uma amostragem não probabilística e selecionada por conveniência do entrevistador. Sendo que esses critérios de seleção são aceitos e sugeridos por Malhotra (2006) Curwin e Slater (1991) reforçam que as pesquisas dessa natureza, bem conduzidas, produzem bons resultados, de forma mais rápida e com menos custos.

Com relação ao ramo de atividade da indústria pesquisada, considerando esta amostra, predominou com um percentual acumulado de 28,6% os ramos das atividades: calçadista e alimentício, com 14,3% de representatividade cada um, e, metalurgia 11%, plásticos 10%, construção civil 8%, estão, esses, entre os mais representativos. Os ramos de atividades que apresentaram a frequência de apenas um ponto foram agrupados. Esta categoria representou 32% do total de 224 indústrias pesquisadas, isso evidencia a diversidade nos ramos de atividade na amostra pesquisada. Quanto ao nível de escolaridade dos respondentes observou-se que a maioria dos entrevistados (118), possuem nível superior completo. Em outro extremo, apenas quatro respondentes, 1,8% apresentam o nível médio completo, 54% são mulheres, e 75% dos respondentes têm até 45 anos de idade, relativamente jovens, portanto. Todos os respondentes, intencionalmente, estão ligados a função do marketing na empresa, já que o objetivo da pesquisa era verificar a criatividade no ambiente do marketing, este foi um critério de seleção amostral.

3.2 Processo de recolha de dados e instrumento de medida

Os dados da pesquisa foram obtidos por meio de questionário (*survey*), realizado por entrevista telefônica com o auxílio do computador. O questionário foi concebido a partir de escalas previamente testadas e consolidadas na literatura, utilizou-se a formulação Likert (escala de concordância/discordância, de sete pontos). As escalas são provenientes dos seguintes estudos: (i) escala criatividade adaptada do estudo de Zhou e George (2001); (ii) *Performance* (Vorhies e Morgan, 2005); (iii) orientação para aprendizagem (Baker e Sinkula, 1999, adaptado de Sinkula, Baker e Noordwier, 1997) e (iv) clima criativo organizacional (Amabile 1996).

Os entrevistadores foram profissionais treinados, colaboradores do CEPA (Centro de Estudos e Pesquisas em Administração) /UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Foi realizado um pré-teste para averiguar possíveis falhas na construção dos questionários como ambiguidades que poderiam atrapalhar a interpretação das questões, submeteu-se o questionário à análise de acadêmicos especialistas e foi aplicado a 35 empresas em um primeiro momento. Corrigidos os problemas, posteriormente, foram coletados os dados definitivos da pesquisa. Após a eliminação de questionários problemáticos, o tamanho amostral deste estudo consolidou 224 respondentes, o que correspondeu as empresas pesquisadas. Este número está de acordo e compatível com o que preconiza Hair; Black; Babin; Anderson; Tatham (2009), que recomenda o mínimo de 200 respondentes para uma análise fatorial de qualidade.

3.3 Operacionalização e medição das variáveis

Referente a decorrente operacionalização, medição das variáveis e testagens, foi primeiramente realizado uma análise fatorial exploratória. Nestes testes foi verificado que não há um único fator que explique mais do que 50% da variância dos dados, um único fator explicou apenas 27,14% da variância. Depois de algumas análises iniciais (nomeadamente a análise fatorial exploratória) optou-se por manter todos os itens do questionário.

Seguidamente foi realizada a análise fatorial confirmatória (modelo de medida), como primeira etapa da análise de equações estruturais. Um problema na estimação do modelo, ocasionado pela multicolinearidade e pelas altas correlações entre algumas variáveis ocasionou a eliminação de algumas variáveis: “trabalho desafiador”, “incentivo gerencial”, “suporte do grupo de trabalho” e “encorajamento organizacional”. O modelo de mensuração, após os procedimentos de ajustes (modelo de medidas final), resultou nos seguintes índices de ajustamento: ($\chi^2 = 1589,282$ $df = 1101$; $p = 0,000$). Os indicadores *Incremental Fit Index* [IFI] = 0,932, *Tucker-Lewis Index* [TLI] = 0,927, e *Comparative Fit Index* [CFI] = 0,931, *Root Mean Square Error of Approximation* [RMSEA] = 0,045, assim, apresentaram um ajuste de [CFI], [TLI] e [IFI] considerados bom, e [RMSEA] considerado muito bom, de acordo com os padrões estabelecido por Maroco (2010).

O resultado do CFI evidencia a unidimensionalidade do modelo. Foi calculada a variância média extraída (AVE), que indica a quantia geral da variância nos indicadores, explicada pela variável latente. Este valor não deve ser inferior a 0,50 em cada constructo de acordo com Hair; Black; Babin; Anderson; Tatham (2009). Todos os valores de AVE apresentaram-se dentro do estabelecido, exceto “orientação para aprendizagem”, no entanto, apresentaram valores muito próximos do que é indicado pela literatura como aceitável, suportando a validade discriminante. Já a confiabilidade

composta, *CC (Composite Reliability)* é uma medida de consistência interna dos indicadores de um construto, é aceitável quando os valores são superiores a 0,70 (Hair; Black; Babin; Anderson; Tatham 2009). Assim, como se pode observar no Quadro 1, todos os valores de *CC* estão dentro dos padrões aceitáveis. Conclui-se que as escalas, de modo geral, são consistentes e aceitáveis.

Com relação à validade convergente, Anderson e Gerbing (1988) observam que se a estatística do teste *t* (Critical Ratio) for superior a 1,96 existe validade convergente do constructo. Constatou-se a validade convergente em todos os constructos testados.

Uma das medidas mais utilizadas para avaliar a confiabilidade, ou a consistência interna, é o *Alpha de Cronbach*, como se pode observar no quadro a seguir todos os construtos estão dentro de um patamar considerado aceitável (acima de 0,8). Estes patamares estão de acordo com os padrões da literatura (Pestana e Gageiro, 2008).

Adicionalmente, foi utilizado o método comum da variância para testar o problema do viés. O viés do método é considerado substancial se o modelo obtiver ajustamento aos dados (Mossholder.; Bennett; Kemery & Wesolowski, 1998). Realizado o teste, o ajuste do modelo obteve índices menores que o modelo de mensuração sem a variável *common factor*. Isto leva-nos à conclusão de que se algum viés existir, o mesmo não é substancial.

Quadro 1 – Correlações, médias e desvios padrões das variáveis latentes

Itens	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	M	DP	AVE	CC
X1-Orientação_aprendiz.	,80							6,0	,53	,49	,83
X2-Liberdade	,56	,86						5,4	,94	,62	,87
X3-Pressão_carga_trab.	-,23	-,13	,93					3,8	1,5	,77	,93
X4-Recursos_suficientes	,32	,28	,00	,83				5,1	,77	,50	,83
X5-Ausência_imped. Org.	-,25	-,14	,49	,25	,81			4,7	,87	,51	,81
X6- Criatividade	,56	,52	-,32	,31	-,30	,92		5,6	,79	,59	,93
X7-Performance	,53	,45	-,36	,14	-,40	,55	,87	5,8	,76	,71	,87

Observações: Alpha de Cronbach na diagonal principal, M (média), DP (desvio padrão), AVE (variância média extraída), CC (confiabilidade composta) | Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A notar que o quadro supracitado apresenta o agrupamento das seguintes informações e testes realizados: Alpha de cronbach, média, desvio padrão, variância média extraída e índice de confiabilidade composta, além da correlação entre as variáveis. Apenas foi subtraída a correlação entre a variável e ela mesma, sendo substituída pelo alpha de cronbach que encontra-se na diagonal principal do Quadro 1 .

4. Resultados

Na sequência das análises procedeu-se o exame do modelo estrutural, verificando as medidas de ajustamento do modelo proposto; para verificar se o modelo é uma representação adequada do conjunto das relações estabelecidas entre os construtos. O

modelo foi estimado utilizando o método ML. Segundo Maroco (2010), o método ML produz estimativas dos parâmetros centrados e consistentes. O método ML é robusto à violação do pressuposto da normalidade, se a assimetria e achatamento das distribuições das variáveis manifestas não forem muito grandes, o caso dos dados analisados.

O modelo estrutural apresentou os seguintes índices de ajustamento: ($\chi^2 = 1653,089$; $p = 0,000$). Os indicadores Incremental Fit Index [IFI] = 0,932, Tucker-Lewis Index [TLI] = 0,927, e Comparative Fit Index [CFI] = 0,923, Root Mean Square Error of Approximation [RMSEA] = 0,047, apresentaram um ajuste de [CFI], [TLI] e [IFI] considerados bom, e [RMSEA] é considerado muito bom, de acordo com os padrões estabelecido por Maroco (2010). O modelo estrutural apresentou os valores de ajustamento predominantemente na faixa de bom e muito bom.

A tabela a seguir resume o resultado do teste de hipóteses, apresentando a conclusão para cada relação hipotetizada.

Quadro 2 – Hipóteses, indicadores e conclusão

			<i>Estimate</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Conclusão</i>
Liberdade	<---	Orientação_aprendizagem	,93	6,60	***	Suportada
Pressão.carga.trab.	<---	Orientação_aprendizagem	-,83	-3,25	,001	Suportada
Aus. imped.org.	<---	Orientação_aprendizagem	-,45	-3,05	,002	Não.Suport.
Recursos_suficient.	<---	Orientação_aprendizagem	,46	3,84	***	Suportada
Criatividade	<---	Liberdade	,25	3,63	***	Suportada
Criatividade	<---	Pressão_carga_trabalho	-,06	-2,49	,012	Suportada
Criatividade	<---	Ausência_imped.organizac.	-,13	-2,51	,012	Não.Suport.
Criatividade	<---	Recursos_suficientes	,18	2,84	,004	Suportada
Criatividade	<---	Orientação_aprendizagem	,38	2,98	,003	Suportada
<i>Performance</i>	<---	Criatividade	,32	3,14	,002	Suportada
<i>Performance</i>	<---	Orientação_aprendizagem	,46	2,81	,005	Suportada

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que a “Orientação para aprendizado” relaciona-se positivamente com os fatores do clima criativo, exceto “ausência de impedimentos organizacionais” e “Pressão de carga de trabalho”. O resultado está de acordo com o esperado, exceto “ausência de impedimentos organizacionais”. Já, “Liberdade” e “Recursos suficientes” impactam positivamente na “Criatividade”, estando de acordo com o que preconiza Amabile; Conti; Coon; Lazenby & Herron (1996). A “Criatividade” impacta positivamente na “*Performance*”, também comprova a relação positiva entre estas variáveis, conforme o esperado na definição do modelo teórico proposto e hipótese.

Observa-se ainda, que o efeito indireto da orientação para a aprendizagem e a criatividade mostrou-se parcialmente mediado pelos fatores do clima criativo. Os construtos que apresentaram significância como mediadores foram “Recursos suficientes”, “Liberdade” e “Pressão de carga de trabalho”. A notar que todas as relações identificadas como “suportada” apresentaram significância estatística.

Estes resultados constituem informações importantes a serem consideradas para os gerentes preocupados em maximizar a criatividade organizacional e gerenciar o clima criativo a fim de promover a *performance* organizacional, e por conseguinte incentivar a inovação e o sucesso de novos produtos; muito embora os resultados devam ser relativizados pelas questões da impossibilidade de generalização dos resultados para

todos os contextos situações e organizações. De qualquer modo, os resultados constituem uma valia importante ao gerenciamento das organizações bem como no que tange os resultados teóricos alcançados, para além das implicações práticas, questões que são mais amplamente discutidas a seguir.

5. Discussões

Esta seção apresenta uma discussão dos resultados alcançados por meio do estudo e sua dialógica. São proferidas reflexões no eixo teórico e empírico, os resultados dessa pesquisa são comparados a resultados de trabalhos similares encontrados na literatura acadêmica específica. Assim, as discussões organizam-se por reflexões teóricas, analisadas a partir das hipóteses destacadas no estudo e em comparativa à literatura corrente desses segmentos de estudo correspondente. Em sequência, reflete-se sobre o eixo prático com implicações aos gestores, por vezes faz-se de forma mixada, no conjunto dos argumentos reflexivos no eixo teórico prático para não escapar a logicidade da dialógica.

Assim, considerando que a relação entre orientação para aprendizagem e liberdade não é explícita na literatura, embora os trabalhos sobre orientação para aprendizagem de Baker e Sinkula (1999) e Sinkula, Baker e Noordewier, (1997) apresentem similaridade conceitual com os conceitos de liberdade (Amabile, 1996; Hans e Ruiten, 2008), fornecem evidências sobre a existência desta relação, ainda assim, esta relação não é clara e amplamente evidente. Este trabalho evidencia empiricamente a existência desse relacionamento entre os constructos, portanto, constitui-se como original e de valor.

Adicionalmente, o relacionamento entre orientação para aprendizagem e a pressão de carga de trabalho não está completamente elucidada na literatura. De outra forma, Litchfield; Ford e Gentry, R. (2015) já concluíram haver uma associação entre criatividade individual e a inovação organizacional, ora, Navarrese; Yauch; Goff e Fonseca (2014) evidenciaram que a criatividade individual é importante fator para a composição de um grupo criativo, e quando a criatividade em perspectiva individual e a criatividade do grupo, ambos são altos, sugerem evidências do incremento da inovação. Assim, parece haver um entorno entre a criatividade, o grupo criativo e a inovação, ou seja a criatividade do grupo de trabalho, e indiretamente pode-se dizer, o clima criativo, pode ser fator favorável ao desenvolvimento de inovações e por conseguinte, o aprimoramento da *performance* organizacional.

Em acréscimo, os trabalhos de Amabile (1996), Hans e Ruiten (2008) e Wong e Pang (2003) sugerem o estabelecimento de um relacionamento negativo entre a pressão de carga de trabalho e a criatividade. Considerando que a orientação para aprendizagem refere-se a uma mentalidade coletiva dos colaboradores da organização que favorece o ambiente criativo, pode-se concluir que o excesso de pressão poderia ser contrário à ideia da orientação para aprendizagem. No entanto, as evidências da literatura não são completamente conclusivas. Este trabalho contribui para elucidar esse relacionamento, portanto, corrobora no sentido que a orientação para aprendizagem relaciona-se negativamente à pressão de carga de trabalho.

Relativamente à relação entre a orientação para aprendizagem e a disponibilização de recursos suficientes, já tratadas na literatura científica (Baker e Sinkula,1999; Sinkula, Baker e Noordewier, 1997; Amabile, 1996; Hans e Ruiten, 2008) esta pesquisa sustenta que a orientação para aprendizagem cria um ambiente favorável a disponibilização de recursos, estando estes fatores positivamente relacionados.

Considerando que Amabile (1996), Laird (2005), Alencar e Bruno-Faria (1997), McElvaney (2006), Klign e Tomic (2010) e Hans e Ruiten (2008) estabelecem um relacionamento entre os fatores do clima criativo com a criatividade individual, este trabalho não confirmou todos os fatores como impactantes da criatividade, no contexto organizacional pesquisado. Mesmo assim, a liberdade, a pressão de carga de trabalho e a disponibilidade de recursos foram confirmados como fatores que geram efeitos na criatividade. Relativizando as evidências deste estudo; No que se refere a pressão do grupo de trabalho, similar a este conceito, os estudos de Ren e Zhang (2015) concluem que os fatores considerados estressores pelos colaboradores, considerados desafios, estão positivamente relacionados com a geração de ideias. De outra forma, quando esses estressores são considerados obstáculos, estão negativamente relacionados à geração de ideias. Assim, o efeito benéfico do clima de inovação sobre o comportamento inovador dos colaboradores para a geração de ideias regride quando depara-se com um ambiente altamente estressor.

Portanto, para o estímulo da criatividade e da *performance*, bem como para a geração de ideias potencialmente úteis e a promoção da inovação, a considerar a geração de ideias úteis enquanto produto dos processos criativos; parece necessário que haja um estímulo ao clima criativo, de modo a gerir o entorno ambiental ao propiciar um ambiente estimulante e desafiador, desde que não esteja sobrecarregado com pressões por excesso de trabalho ou fatores considerados estressores. Corrobora com a literatura a respeito do efeito da pressão por carga de trabalho sobre a criatividade, pelo motivo de algumas evidências sugerirem que este fator é uma barreira à criatividade (Amabile e Grvsekiewicz, 1987; Mueller, Simpson, Hadley e Kramer, 2002 e Ensor; Pirrie e Band, 2006) e, por outro lado, estudos de Schmitt; Buisine; Chaboissier; Aoussat e Vernier (2012) e McElvaney (2006) relatam que quando a pressão é encarada como desafio pode ser benéfica para a criatividade. Confirmando uma dupla dimensionalidade desse fator.

Considerando ainda que criatividade tem um efeito positivo na *performance* (Sung e Choi, 2012) este relacionamento não está ainda consolidado na literatura devido ao baixo número de trabalhos. Embora estes achados não constituam uma contribuição original, neste aspecto, este trabalho contribui para o aumento do volume destas evidências empíricas.

Além disso, Atitumpong e Badir (2018) concluem que a orientação para o aprendizado dos colaboradores e a influência dos líderes neste processo está relacionada ao comportamento inovador do colaborador sendo mediado pela sua eficiência criativa. Essa evidência é similar ao resultado deste estudo, já que a hipótese da orientação para o aprendizado mostra-se positivamente relacionada à *performance*, e positivamente relacionada com a criatividade. Ora, evidências teóricas e empíricas sugerem o relacionamento entre criatividade e inovação. Além disso, o clima criativo, nesse estudo, mediou, parcialmente a relação entre orientação para o aprendizado e criatividade. Portanto, pode-se dizer reflexivamente que corrobora as evidências do estudo de Atitumpong e Badir (2018).

6. Conclusões

O objetivo central deste estudo foi analisar os antecedentes e as consequências da criatividade organizacional, os fatores considerados *a priori* e *a posteriori* da criatividade organizacional e decorrentes efeitos de relacionamentos entre estes

constructos. Nas considerações conclusivas desse estudo, a orientação para aprendizagem e os fatores do clima criativo de Amabile (1996) foram testados como antecedentes da criatividade organizacional, o resultado da pesquisa mostrou que a orientação para aprendizagem é um antecedente da criatividade e os fatores do clima criativo foram parcialmente confirmados como antecedentes da criatividade, tendo os relacionamentos significativos, portanto. Com relação às consequências da criatividade, a *performance* mostrou-se como uma consequência chave, portanto um efeito a *posteriori* da criatividade.. O modelo testado apresentou um bom ajustamento, apenas algumas poucas hipóteses não foram confirmadas, de modo que os dados mostraram-se ajustados ao modelo. O problema do método comum da variância foi testado e o resultado é que muito provavelmente o problema do viés não está presente.

6.1. Implicações teóricas e práticas

Devido ao ineditismo do modelo teórico testado, o principal contributo teórico é decorrente da própria complexidade do modelo, que testou os relacionamentos entre os constructos orientação para o aprendizado, com impacto no clima criativo, e na criatividade, a criatividade, por sua vez, mostrou-se associada positiva e significativamente com a *performance* organizacional. Esses achados possibilitaram uma diminuição do *gap* teórico neste campo de estudo o que contribui para o aprofundamento da literatura relacionada a esses construtos.

Referente às implicações gerenciais, cabe considerar que, para promover a criatividade, é essencial a aceitação do erro como parte do processo criativo, o estímulo ao desenvolvimento de novas ideias, o suporte gerencial de modo disseminado na organização. A disponibilização de recursos informacionais, de equipamentos e financeiros necessários ao desenvolvimento de ideias, promove a criatividade. Estes fatores também são importantes, e corroboram com as considerações de Amabile; Conti; Coon; Lazenby & Herron (1996), Laird (2005), Alencar e Bruno-Faria (1997), McElvaney (2006), Klign e Tomic (2010) e Hans e Ruiten (2008) que destacaram a importância dos fatores do clima criativo para a promoção da criatividade. Com relação à consequência da criatividade para as organizações, esta pesquisa demonstrou que a *performance* é afetada pela criatividade e pela orientação para aprendizagem. A importância do monitoramento da *performance* organizacional passa pelo fato da empresa conseguir antecipar oportunidades, prevenir ameaças e utilizar mais adequadamente os recursos que dispõe (Leopoldino e Loiola, 2010; Richard *et al.*, 2008).

Desenvolver melhores níveis de *performance* traz diversos contributos, que podem resultar em melhor margem de lucratividade e maior participação no mercado. Esses elementos podem ser originários do melhor desempenho na satisfação do cliente, que podem reconhecer no produto um valor agregado maior e conseqüentemente, pode gerar um ciclo virtuoso de maior eficácia em marketing e maior lucratividade. Esta pesquisa demonstra que a *performance* é, portanto, uma consequência da criatividade. Gerenciar os fatores antecedentes da criatividade, e a própria criatividade a fim de melhorar a *performance* parece ser uma estratégia viável.

6.2. Limitações da pesquisa

Os resultados encontrados, considerando o universo pesquisado e particularidades contextuais (Brasil) e estratégia de seleção da amostra impedem a generalização dos

dados. Sugere-se, em outros estudos, a ampliação do espaço geográfico de abrangência da pesquisa, de outros contextos nacionais. Há, também, uma limitação referente à questão tempo, esta pesquisa baseia-se em questionários respondidos por representantes das empresas em um restrito espaço de tempo; é do tipo *cross section*. Seria interessante, e do ponto de vista para evolução do conhecimento, neste campo, replicar esta pesquisa em um horizonte de tempo ampliado.

Outra consideração importante e relativamente limitadora desta pesquisa, embora já praticamente sanada pelas recentes pesquisas de Atitumpong e Badir (2018) é a evidencição da dupla dimensionalidade do fator “Pressão por carga de trabalho”. Já que tanto pode ter um caráter de desafio e servir de estímulo à criatividade como pode ser encarada como fator estressor de excesso de carga de trabalho, contribuindo, dessa forma, negativamente para a criatividade. Motivo pelo qual não foi considerado como sugestão para pesquisa futura, tendo este recente estudo em consideração, além das bases teóricas já consolidadas anteriormente.

6.3. Possíveis linhas futuras de investigação

Relativamente às sugestões para pesquisas futuras, referem-se aquelas fragilidades apontadas por este trabalho, no que tange especialmente a ampliação da amostra, a considerar sobretudo outras territorialidades e espaços temporais. Para além disso, interessa saber, no intermeio dos fatores do clima criativo, da orientação para aprendizado, da performance e da criatividade, e até da inovação, se existem e quais são as relações de mediação, cabendo explorar em maior profundidade e abrangência esses relacionamentos entre as variáveis. Pode-se ainda, incluir variáveis moderadoras, as mais variadas, das quais tenham efeitos de ampliação da compreensão desses e contextos que envolvem a criatividade a *performance* e por conseguinte, a inovação, para além do sucesso de novos produtos no ambiente organizacional e ambiente de marketing.

Referências

- Alencar, E. M. L. S., & Bruno-Faria, M. (1997). Characteristics of an organizational environment which stimulate and inhibit creativity. *Journal of Creative Behavior*, 31-4, 271–281.
- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, p.1154–1184.
- Amabile, T. M., & Gryskiewicz, S. S. (1987). *Creativity in R&D laboratory. Technical Report* (Vol. 30). Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Amabile, Teresa M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154.

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411–423.
- Argyris, C., & Shon, A. D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. (Addison-Wesley, Ed.). MA.
- Atitumpong, A., Badir, Y., (2018) Leader-member exchange, learning orientation and innovative work behavior, *Journal of workplace learning*, v. 30.1. p. 32-47. Emerald Group publishing limited. Howard house.
- Baker, W.; Sinkula, M. (1999). Learning orientation, marketing orientation and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market-Focused Management*. V.4, p. 295-308.
- Baker, W. & Sinkula, M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Academy of Marketing Science Journal*, 07, 411–427.
- Barrett, H., Balloun, J. L., & Weinstein, A. (2005). The impact of creativity on performance in non-profits, 223(November), 213–223.
- Bedani, Marcelo. (2012). O efeito dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração da Mackenzie*, 6776, 150–176.
- Bellou, V. (2010). The role of learning and customer orientation for delivering service quality to patients. *Journal of Health Organization and Management*, 24(4), 383–395. doi:10.1108/14777261011064995
- Bettis, A. R., & K., Prahalad. C. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16, 5–14.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524. doi:10.1016/S0019-8501(01)00203-6
- Carvalho, A. D. P. (2012). Creativity management tools and their organizational influence. *International Journal of Organization Innovation*, 5, 6–26.
- Cheung, M. F. Y., & Wong, C.-S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656–672. doi:10.1108/01437731111169988
- Curwin, J., & Slater, R. (1991). *Quantitative methods for business decisions* (3^a ed.). Bath: Pad Bond.
- De Geus, A. P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, March, 70–74.
- Ensor, J., Pirrie, A., & Band, C. (2006). Creativity work environment: do UK advertising agencies have one? *European Journal of Innovation Management*, 9(3), 258–268. doi:10.1108/14601060610678130

- Fallon, P. ., & Senn, F. (2006). *Juicing the Orange*. (H. B. S. P. Books, Ed.). Boston.
- Faria, M. de F. B. de, & Alencar, E. M. L. S. de. (1996). Estímulos e barreiras. *Revista de Administração*, v.31(061), 50–61.
- Frank, H., Kessler, A., Mitterer, G., & Weismeier-sammer, D. (2012). Learning orientation of SMEs and its impact on firm performance. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 6(3), 29–42.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. doi:10.1016/j.jbusres.2007.07.032.
- Hair, J.; Black, W.; Babin, B.; Anderson, R.; Tatham, R. (2009). *Análise Multivariada de dados*. (Bookman, Ed.). Porto Alegre.
- Hans, P., & Ruiten, V. (2008). Finding the keys to creativity in ad agencies. *Journal of Advertising*, 37 (4), 121–130.
- Hanvanich, S. (2006). The relationship of learning and memory with organizational performance: The moderating role of turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 600–612. doi:10.1177/0092070306287327
- Henard, D. H., & Szymanski, D. M. (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal Of Marketing research*, 38, 362–375.
- Houghton, J. D., & DiLiello, T. C. (2010). Leadership development: the key to unlocking individual creativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), 230–245. doi:10.1108/01437731011039343
- Johnston, M., Reed, K., Lawrence, K., & Onken, M. (2007). The link between communication and financial performance in simulated organizational teams. *Journal of Managerial Issues*, 19, 536–555.
- Klijn, M., & Tomic, W. (2010). A review of creativity within organizations from a psychological perspective. *Journal of Management Development*, 29, 322–343.
- Laird, D. (2005). Organizational Culture's influence on creativity and innovation : A review of the literature and implications for human resources development. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (2)(May), 226–246.
- Lee, L., & Tan, E. (2012). The influences of antecedentes on employee creativity and performance: A meta-analytic review. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4 (2), 984–997.
- Leopoldino, C. B., & Loiola, E. (2010). Desempenho organizacional e aprendizagem organizacional: O que podemos aprender sobre essa relação? *Enanpad* (p. 1–17).
- Litchfield, R., Ford, C., Gentry, R., Linking individual creativity to organizational innovation. *Journal of creativity behavior*. 49.4, p. 279-294. Wiley-blackwell 350 Main Street.

- Madjar, N. (2005). The contributions of Different Groups of individuals to Employees Creativity. *Advances in Developing Human resources*, 7, 182–206.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (4th ed.). Bookman.
- Manenti, Martini, Narvaz, Ciconett, Copelli, (2017) *Trivium do desenvolvimento organizacional*. 1 ed. Amazon Kindle, Califórnia.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações*. Perô Pinheiro.
- Masterson, S. S., & Welsh, M. A. (2005). A social exchange model of creativity.
- McElvaney, L. A. (2006). *The relationship between functional supervisor behavior and employee creativity in a project matrix organization*. Faculty of Saybrook Graduate School and Research Center.
- Merlo, O., Bell, S. J., Mengüç, B., & Whitwell, G. J. (2006). Social capital, customer service orientation and creativity in retail stores. *Journal of Business Research*, 59(12), 1214–1221. doi:10.1016/j.jbusres.2006.09.021
- Mossholder, K. W., Bennett, N., Kemery, E. R., & Wesolowski, M. A. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice. *Journal of Management*, 24, 533–552
- Mostafa, M. (2005). Factors affecting organizational creativity and innovativeness in Egyptian business organizations: an empirical investigation. *Journal of Management Development*, 24, 7–33.
- Mostafa, M., & El-Masry, A. (2008). Perceived barriers to organizational creativity: A cross-cultural study of British and Egyptian future marketing managers. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 81–93. doi:10.1108/13527600810848845
- Mueller, J. S., Amabile, T., Simpson, W. B., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). Time pressure and creativity in organizations: A longitudinal field study. Boston.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 336–345. doi:10.1016/j.indmarman.2010.08.002.
- Navarrese, D., Yauch, C., Goff, F., Fonseca, D. (2014) Assessing the effects of organizational culture, rewards, and individual creativity on technical workgroup performance creativity. *Research Journal* 26.4 p. 439-455, Routledge.
- Oldham, G. R. (2002). Stimulating and supporting creativity in organizations. *Managing knowledge for sustained competitive advantage*. San Francisco.
- Oliveira, M., & Bertucci, M. da G. (2003). A Pequena e média empresa e a gestão da informação. *Informação e Sociedade*, 13 (2), 1–16.

- Olszak, C.; Bartus, T. (2018) A comprehensive framework of information system design to provide organizational creativity support. *Information & Management*, V. 55, p. 94-108, Poland.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (5th ed.). Lisboa.
- Pia, H; Heidi, O. (2017) *Antecedents and effects of employee engagement on individual innovation performance*. Society for Professional Innovation Management, (ISPIM).
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (2nd ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 161–179.
- Ren, F., Zhang, J. Job stressors, organizational innovation climate, and employees innovative behavior. *Creativity Research Journal*, V.27, 1. p. 16-23, Routledge.
- Richard, J. P., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2008). Measuring organizational performance as a dependent variable: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35, 718–804.
- Schmitt, L., Buisine, S., Chaboissier, J., Aoussat, A., & Vernier, F. (2012). Dynamic tabletop interfaces for increasing creativity. *Computers in Human Behavior*, 28(5), 1892–1901. doi:10.1016/j.chb.2012.05.007
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M. (1992). Mental models. *Planning Review*, 20, 4–44.
- Shalley, C., Zhou, J., & Oldham, G. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958. doi:10.1016/j.jm.2004.06.007
- Shalley, Christina E, & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53. doi:10.1016/j.leaqua.2003.12.004
- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 5, 35–45.
- Sink, D.; Tuttle T. (1993) Planejamento e medição para a performance. Rio de Janeiro. Qualitymark editora.

- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 305–318.
- Stein, M. I. (1974). *Stimulating creativity*. New York: Academic Press.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2012). Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(1), 4–13. doi:10.1016/j.obhdp.2012.01.001.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of marketing*, 69, 80–94.
- Wang, Q., Bradford, K., Xu, J., & Weitz, B. (2008). Creativity in buyer–seller relationships: The role of governance. *International Journal of Research in Marketing*, 25(2), 109–118. doi:10.1016/j.ijresmar.2007.12.006
- Weinzimmer, L. G., Michel, E. J., & Franczak, J. L. (2011). Creativity and firm-level performance: The mediating effects of action orientation. *Journal of Managerial Issues*, XXIII(1), 62–82.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Wiley (pp. 3–13). New York: Wiley.
- Wong, C. S., & Pang, W.-L. L. (2003). Barriers to creativity in the hotel industry – perspectives of managers and supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(1), 29–37. doi:10.1108/09596110310458963
- Wu, C.-S., Lee, C.-J., & Tsai, L.-F. (2012). Influence of creativity and knowledge sharing on performance. *Journal of Technology Management in China*, 7(1), 64–77. doi:10.1108/17468771211207358
- Zhou, J., & George, J. (2001). When Job dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging The Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682–696.