

UC San Diego

UC San Diego Previously Published Works

Title

Implicações a priori e a posteriori da criatividade organizacional

Permalink

<https://escholarship.org/uc/item/37k706bf>

Author

Manenti, Diogo Zapparoli Manenti Zapparoli

Publication Date

2017-04-01

Data Availability

The data associated with this publication are available upon request.

Implicações *a priori* e *a posteriori* da Criatividade Organizacional¹

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

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar os antecedentes e as consequências da criatividade organizacional (implicações *a priori* e *a posteriori* da criatividade organizacional no ambiente do marketing). Trata-se de um artigo proveniente de um estudo doutoral. Sendo que a amostra é composta por respondentes de empresas industriais, que, direta ou indiretamente, trabalham com a função do marketing e a criatividade. A proposta do modelo desta pesquisa é original pelo fato de relacionar a orientação para aprendizagem e os fatores do clima criativo como antecedentes da criatividade organizacional, e a *performance* como uma consequência da criatividade organizacional. Após o teste do modelo, com a técnica de modelagem de equações estruturais, os resultados evidenciaram que algumas relações propostas neste modelo foram significativas. Uma das mais importantes contribuições deste trabalho é que a *performance* comportou-se como uma consequência da criatividade organizacional, para além disso, os fatores do clima criativo mostraram-se parcialmente responsáveis pela criatividade organizacional.

¹ ResearchGate (versão para divulgação nesta plataforma).

1- Introdução

Segundo Madjar (2005) 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. As recentes pesquisas dizem que estamos entrando em uma nova era, a era da criatividade científica, onde a importância da criatividade no trabalho é inegável e as práticas necessárias para desenvolvê-la são muito mais claras (Batey, 2013).

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 impacto na *performance* da empresa. 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.

Esta pesquisa 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. Além disso, o valor preditivo e 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 profundidade, a fim de promover e prever a criatividade nas organizações (Klijn e Tomic, 2010). Por exemplo, gerentes podem facilitar a criatividade pelo desenvolvimento de um ambiente justo e de confiança através de mudanças nas políticas e práticas das organizações (Masterson e Welsh, 2005).

Fallon e Senn (2006) também observam que a criatividade é cada vez mais essencial as empresas, apesar de ser mal utilizada, pois, é sufocada e canalizada de forma equivocada, embora tenha um grande potencial para impulsionar a inovação (Aodham, 2002; Amabile, 1996; Kanter, 1983).

Este trabalho está estruturado em cinco partes: (i) Introdução; (ii) Revisão da literatura, modelo conceitual e hipóteses; (iii) Metodologia da pesquisa; (iv) Resultados análises e discussões; (v) Considerações finais e (vi) Referências bibliográficas.

2- Revisão da Literatura e hipóteses

O foco desta pesquisa está nos antecedentes e nas consequências da criatividade organizacional. A revisão da literatura está desenhada consoante ao modelo de pesquisa proposto, este modelo integra a orientação para a aprendizagem (Baker e Sinkula, 1999) e os fatores do clima criativo (Amabile *et. al.*, 1996) como condicionantes da criatividade organizacional (Zhou e George, 2001). Por outro lado, como output, este modelo contempla a

¹ ResearchGate (versão para divulgação nesta plataforma).

performance e suas dimensões (Vorhies e Morgan, 2005) como resultado dos processos criativos. A proposição deste modelo é inédita por tratar simultaneamente destes elementos.

Criatividade

Para Houghton e DiLiello,(2010) e Shalley; Zhou e Oldham, (2004) a criatividade é um conceito que tem sido definida de várias formas, a definição adotada por este trabalho é que a criatividade é um processo de formação de ideias úteis, adequadas para resolver problemas, gerar novos produtos e soluções, aumentando 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 alguma forma 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 é a de que 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.

Os Antecedentes da criatividade, a orientação para a aprendizagem e os fatores do clima criativo

O estudo de Amabile *et al.* (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 com Amabile *et al.* (1996), o instrumento “KEY” a 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 é importante considerar eventuais diferenças culturais no ambiente da pesquisa (Laird, 2005).

A orientação para a aprendizagem também é vista como um antecedente para a criatividade organizacional. Sendo concietuada como o conjunto de valores que influenciam o grau em que as organizações estão satisfeitas, também se refere 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 *et al.* (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.

Segundo Sinkula, Baker e Noordewier (1997), a organização com um alto compromisso com a aprendizagem promove explicitamente uma cultura para de aprendizagem. A mente aberta está diretamente ligada com a capacidade de uma organização

¹ ResearchGate (versão para divulgação nesta plataforma).

desaprender. 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). Uma visão compartilhada dentro das organizações serve de embasamento para uma 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 tentar criar um clima de aprendizagem e formar uma visão clara e inspiradora organizacional, ligada ao avanço contínuo (Bellou, 2010).

O impacto da orientação para o aprendizado nos fatores do clima criativo

O incentivo gerencial (Amabile, 1996) é caracterizado pelo apoio da gerência aos colaboradores, estimulando-os a terem ideias criativas, seja através de incentivos motivacionais ou mesmo de disponibilização do conhecimento e de recursos, contribuindo para um clima criativo favorável ao desenvolvimento de 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 (Backer e Sinkula, 1999; Sinkula *et al.*, 1997; Senge, 1992, 1990). Merlo, Bell, Mengüç e Whitwell (2006) observaram uma associação positiva entre a visão compartilhada e a criatividade. Além destes fatores, uma pesquisa de Barrett *et al.* (2005) evidencia que o clima criativo é impactado pela orientação para a aprendizagem, sendo o incentivo gerencial componente do clima criativo, estes fatores levam a proposição da hipótese seguinte:

H1a: Orientação para aprendizagem impacta positivamente o incentivo gerencial.

O encorajamento organizacional é uma condição favorável ao desenvolvimento da criatividade. Esta condição está relacionada à organização possuidora de um clima que permita as pessoas correrem riscos e aceitar o fracasso como parte natural do processo criativo (Amabile, 1996; Hans e Ruiten, 2008). Estas 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. Estes fatores não constituem limitações ao processo criativo, pelo contrário. Esta visão é compatível com a visão da orientação para a aprendizagem (Backer e Sinkula, 1999; Sinkula *et al.*, 1997; Senge, 1992, 1990). Isto leva a proposição da hipótese seguinte:

H1b: Orientação para aprendizagem impacta positivamente o encorajamento organizacional.

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 crescer, de maneira construtiva. Naturalmente, este grupo está aberto a novas ideias, estão sempre dispostas a ajudar e a comunicação é livre entre os departamentos, favorecendo um clima onde a criatividade pode desenvolver-se. Segundo Hans e Ruiten (2008), este time é favorecido pela alta confiança entre os membros, tem a liberdade de utilizar a franqueza e criticar um ao outro de forma construtiva. Essa visão é totalmente compatível com a orientação para a aprendizagem (Backer e Sinkula, 1999; Sinkula *et al.*, 1997; Senge, 1992, 1990). Uma empresa que está orientada para a aprendizagem muito

¹ ResearchGate (versão para divulgação nesta plataforma).

provavelmente gere um clima criativo, onde o suporte do grupo de trabalho é evidente. Esta constatação leva a proposição da seguinte hipótese:

H1c: Orientação para aprendizagem impacta positivamente o suporte do grupo de trabalho.

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. Esta empresa dá grande espaço ao iniciativo de seus colaboradores, para que os mesmos possam tomar decisões, está, portanto, associado 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. A partir destas constatações chega-se à seguinte hipótese:

H1d: Orientação para aprendizagem impacta positivamente a 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 a empresa uma postura de compartilhamento de conhecimento e de acesso a informações, (Backer e Sinkula, 1999; Sinkula *et al.*, 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. Este argumento leva a seguinte hipótese:

H1e: Orientação para aprendizagem impacta positivamente a disponibilidade de recursos suficientes.

Com relação ao trabalho desafiador, 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 possam desempenhar trabalhos criativos. O desempenho de trabalhos estimulantes é compatível com a visão da orientação para a aprendizagem (Backer e Sinkula, 1999; Sinkula *et al.*, 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/desafios, que mais exigem reflexão por parte do colaborador e assim, fomentam a geração de conhecimento. Esta mentalidade está ajustada com a proposição da seguinte hipótese:

H1f: Orientação para aprendizagem impacta positivamente o trabalho desafiador.

¹ ResearchGate (versão para divulgação nesta plataforma).

Sobre a 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 tem um efeito negativo na criatividade, pois fixa aspirações criativas irrealistas, ou pode requerer dos colaboradores 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 informação. O compartilhamento do conhecimento propicia o questionamento dos padrões existentes na empresa. A mente aberta propicia a aquisição de novas ideias (Backer e Sinkula, 1999; Sinkula *et al.*, 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. Logo, propõe-se a seguinte hipótese:

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

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. Esta proposição leva a seguinte hipótese:

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

O impacto dos fatores do clima criativo na criatividade

Segundo Amabile *et al.* (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 apóiam os grupos de trabalho. Nestas condições, o ambiente criativo é favorecido, pois encontra suporte para o seu desenvolvimento no incentivo por parte da gerência. Os colaboradores provavelmente estariam acolhidos e respaldados pelo apoio da gerência. Nesta condição, estariam mais à vontade para terem ideias que potencialmente poderiam ser úteis para a organização (Barrett, Balloun e Weinstein, 2005; Laird, 2005; Amabile *et al.*, 1996). Estas constatações suportam a seguinte hipótese:

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

¹ ResearchGate (versão para divulgação nesta plataforma).

O encorajamento organizacional é visto como uma condição favorável ao desenvolvimento da criatividade (Amabile, 1996; Hans e Ruiten, 2008). Ele refere-se ao incentivo dado aos colaboradores na resolução de problemas de forma criativa, ao incentivo da organização as 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). Estes fatores favoráveis sustentam a seguinte hipótese:

H2b: O encorajamento organizacional tem impacto positivo na criatividade.

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), este time, favorecido pela alta confiança entre os membros, tem a liberdade de utilizar a franqueza e criticar um ao outro, de forma construtiva, permitindo o desenvolvimento do grupo e aumentando a *performance* criativa. Isto sustenta a hipótese a seguir apresentada:

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

Com relação à liberdade, Amabile (1996) conceitua-a 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 impacta na criatividade (Alencar e Faria, 1997; McElvaney, 2006), sustentando a hipótese a seguir apresentada:

H2d: A liberdade tem impacto positivo na criatividade.

Os recursos suficientes, segundo Amabile *et al.* (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 impacto positivo na criatividade é uma evidência empírica destacada no trabalho de Klign e Tomic (2010) e Lee e Tan (2012), o que corrobora para a proposição da sustentação da seguinte hipótese:

H2e: Os recursos suficientes têm impacto positivo na criatividade.

Com relação ao trabalho desafiador, Amabile *et al.* (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 energizados 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 impacta em criatividade, sustentando a hipótese seguinte:

H2f: O trabalho desafiador tem impacto positivo na criatividade.

¹ ResearchGate (versão para divulgação nesta plataforma).

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 reduziriam 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 a 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). Sustentando a hipótese seguidamente apresentada:

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

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). Estas evidencias sustentam a hipótese seguinte:

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

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/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.

Segundo Škerlavaj e Dimovski (2011) encontrar maneiras de melhorar a *performance* organizacional é uma questão importante no ambiente organizacional moderno, em uma economia baseada no conhecimento novo. Já se sabe, por exemplo, que colaboradores que possuem iniciativa conduzem a níveis mais elevados de *performance* da empresa (Rashid *et al.*, 2004) e a orientação para a ação produz uma maior *performance* do grupo (Johnston *et al.*, 2007). Weinzimmer *et al.* (2011) recomendam que haja espaços para pesquisas de variáveis contextuais que afetam a criatividade e a *performance* da organização.

Para Vorhies e Morgan (2005) 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.

O impacto da criatividade na *performance*

Uma evidência empírica que relaciona a *performance* e a criatividade (Sung e Choi 2012) pode ser justificada pelo fato da empresa ter ideias criativas. Estas ideias, sendo aproveitadas na organização, podem gerar novas soluções, produtos ou procedimentos. Estes produtos novos poderão gerar para empresa 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, ou eventualmente agregar valor ao produto. Sendo reconhecido o valor para o cliente, a empresa poderá ampliar suas margens de lucratividade. Além disso, o estudo de Barrett *et al.* (2005) demonstra que atividades

¹ ResearchGate (versão para divulgação nesta plataforma).

criativas dos indivíduos são facilitadoras do desempenho organizacional. Estes fatores sustentam a hipótese:

H3: A criatividade tem impacto positivo na *performance* das organizações.

O impacto direto da orientação para aprendizagem na criatividade

Na orientação para aprendizagem (Baker e Sinkula, 1999) os colaboradores sentem-se mais estimulados a questionamentos constantes das normas da empresa que processam informações do mercado e das ações da empresa. A criatividade 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. Uma evidência explícita na literatura é obtida no trabalho de Wang *et al.* (2008). Todos estes fatores justificam a seguinte hipótese:

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

O impacto direto da orientação para aprendizagem na *performance*

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. Estas empresas estão mesmo dispostas a questionar os seus sistemas organizacionais e atualizar filosofias operacionais fundamentais. Estas empresas conduzem o mercado, ao invés de serem conduzidas por ele. Estas atitudes, comportamentos e estratégias devem levar a melhores níveis de *performance* em longo prazo (Skerlavaj e Dimovski, 2006; Hanvanish *et al.* 2006). Há, portanto, evidências na literatura; ambas corroboram na definição da hipótese:

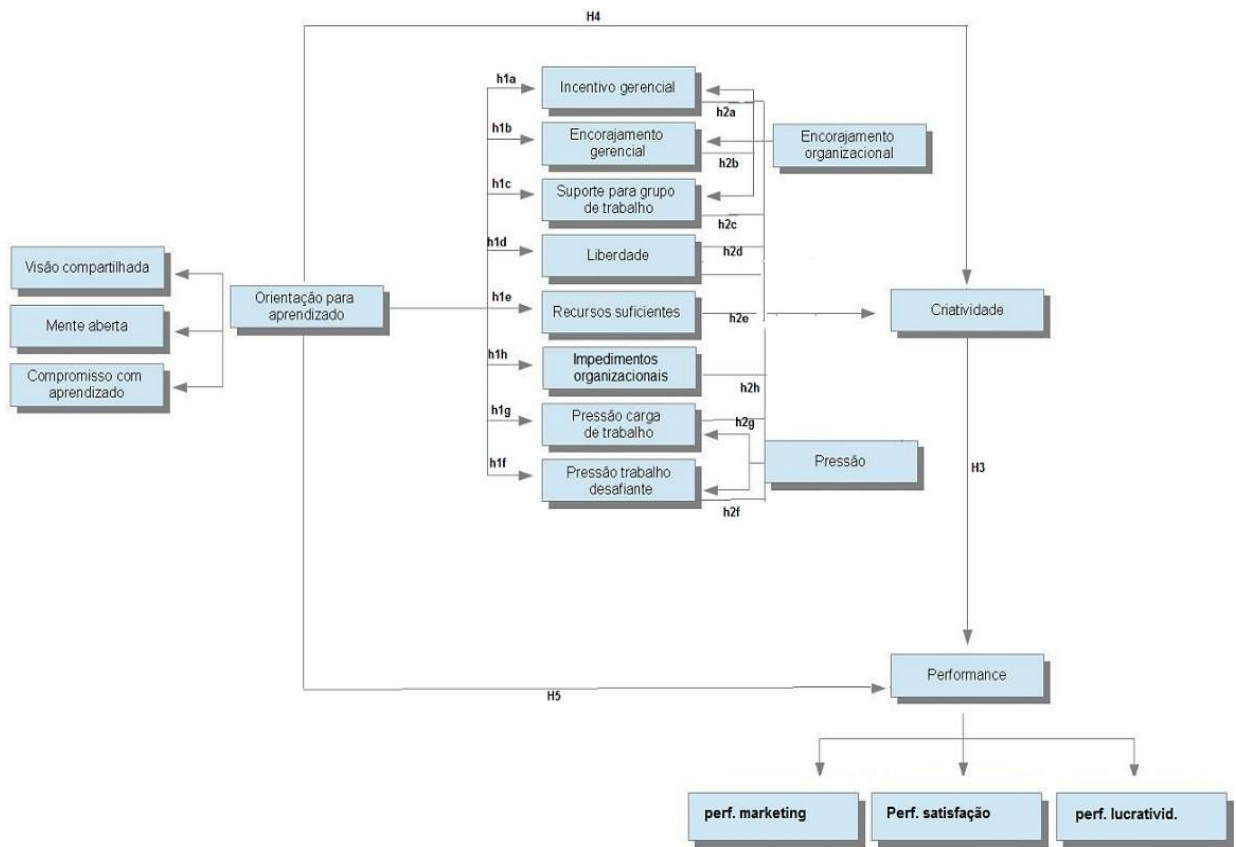
H5: A orientação para aprendizagem tem impacto positivo na *performance*.

2.1- Modelo conceitual

As variáveis orientação para o aprendizado e os fatores do clima criativo do estudo de Amabile *et al.* (1996) são, neste trabalho, considerados como antecedentes 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.

Figura 1 - Modelo conceitual

¹ ResearchGate (versão para divulgação nesta plataforma).



Fonte: Modelo conceitual da pesquisa, elaborado pelos autores.

3- Metodologia da pesquisa

Diante da impossibilidade de analisar toda a população foi utilizada uma amostra (Matar, 1996) composta por empresas industriais do estado do Rio Grande do Sul, de diversos segmentos. Utilizou-se uma amostragem não probabilística e selecionada por conveniência do entrevistador (Malhotra, 2006). Curwin e Slater(1991) alegam que pesquisas dessa natureza, bem conduzidas, produzem bons resultados, de forma mais rápidos e com menos custos.

Com relação ao ramo de atividade da indústria pesquisada, predominou com um percentual acumulado de 28,6% os ramos das atividades: calçadista e alimentício, com 14,3% de representatividade cada um, metalurgia 11%, plásticos 10%, construção civil 8%, estão entre os mais representativos. Os ramos de atividades que apresentaram a frequência de uma ocorrência foram agrupados. Esta categoria representou 32% do total de 224 indústrias pesquisadas, isso evidencia a diversidade nos ramos da atividade. Quanto ao nível de escolaridade observa-se que a maioria dos respondentes (118), possuem nível superior completo, em outro extremo, apenas quatro respondentes, 1,8% apresentam o nível médio completo, 54% são mulheres, e 75% tem até 45 anos. 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. Os dados da pesquisa foram obtidos pelo questionário (survey), realizado por entrevista telefônica com o auxílio do computador. O questionário foi concebido a partir de escalas previamente testadas e

¹ ResearchGate (versão para divulgação nesta plataforma).

consolidadas na literatura, utilizando a formulação Likert (escala de concordância/discordância, 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 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 nas construções dos questionários como ambiguidades que poderiam atrapalhar a interpretação das questões, submetendo o questionário à análise de acadêmicos especialistas e aplicando-o a 35 empresas. Corrigidos os problemas, posteriormente, foram coletados os dados definitivos da pesquisa. Após a eliminação de questionários problemáticos, o tamanho amostral deste estudo consolidou 224 elementos. Este número está de acordo com Hair Jr. et al. (2009), que recomenda o mínimo de 200 respondentes para uma análise fatorial de qualidade.

Foi primeiramente realizado uma análise fatorial exploratória, e verificado que não há um único fator que explique mais do que 50% da variância dos dados, um único fator explicou apenas 27,138% da variância. Depois de algumas análises iniciais (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, 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 Jr. et al. (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 Jr. et al., 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

¹ ResearchGate (versão para divulgação nesta plataforma).

considerado substancial se o modelo se ajustar aos dados (Mossholder *et al.*, 1998). Realizado o teste, o ajuste do modelo obteve índices menores que o modelo de mensuração sem a variável *comom factor*. Isto leva-nos a 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-Orientaç p aprendiz	,807							6,01	,53	,495	,830
X2-liberdade	,567	,862						5,4	,94	,6298	,871
X3-pressão carga trab	-,233	-,139	,931					3,83	1,58	,7766	,932
X4-recursos suficientes	,323	,280	,000	,834				5,19	,77	,5016	,833
X5-ausênc. imped. Org	-,254	-,148	,498	,254	,810			4,78	,87	,5189	,810
X6- criativid	,561	,529	-,321	,317	-,305	,920		5,64	,79	,5930	,939
X7-perform	,539	,456	-,363	,147	-,404	,557	,877	5,87	,76	,717	,878

Observações: Alpha de Crombach 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

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

			Estimate	C.R.	P	Conclusão
Liberdade	<---	Orientação_ aprendizagem	,931	6,606	***	Suportada
Pressão carga trabalho	<---	Orientação_ aprendizagem	-,837	-3,256	,001	Suportada

¹ ResearchGate (versão para divulgação nesta plataforma).

Aus. imped. organizac.	<---	Orientação_aprendizagem	-,450	-3,058	,002	Não Suportada
Recursos suficientes	<---	Orientação_aprendizagem	,464	3,845	***	Suportada
Criatividade	<---	Liberdade	,255	3,630	***	Suportada
Criatividade	<---	Pressão carga trabalho	-,063	-2,499	,012	Suportada
Criatividade	<---	Aus. de Imped. Organizacionais	-,135	-2,514	,012	Não Suportada
Criatividade	<---	Recursos suficientes	,189	2,844	,004	Suportada
Criatividade	<---	Orientação_aprendizagem	,385	2,983	,003	Suportada
<i>Performance</i>	<---	Criatividade	,325	3,145	,002	Suportada
<i>Performance</i>	<---	Orientação_aprendizagem	,462	2,815	,005	Suportada

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Observa-se que a “Orientação para aprendizado” impacta positivamente nos fatores do clima criativo, exceto “ausência de impedimentos organizacionais” e “Pressão de carga de trabalho”. Isto está de acordo com o esperado, exceto “ausência de impedimentos organizacionais”. Já, “Liberdade” e “Recursos suficientes” impactam positivamente em “Criatividade”, estando de acordo com o que preconiza Amabile *et al.* (1996). A “Criatividade” impactando positivamente em “*Performance*”, também comprova a relação positiva entre estas variáveis, conforme o esperado na definição do modelo teórico proposto.

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”.

Estes resultados constituem informações importantes a serem consideradas para os gerentes preocupados em maximizar a criatividade organizacional, embora os resultados devam ser relativizados pelas questões de contexto.

5- Discussões e Implicações

Considerando que a relação entre orientação para aprendizagem e liberdade não é explícita na literatura, embora os trabalhos sobre orientação para aprendizagem de Backer e Sinkula (1999) e Sinkula *et al.* (1999) apresentem similaridade conceitual com os conceitos de liberdade (Amabile, 1996; Hans e Ruiten, 2008), fornecendo evidências sobre a existência desta relação, ainda assim, esta relação não é clara e evidente. Este trabalho evidencia empiricamente a existência deste relacionamento, portanto constitui-se como original e de valor. Adicionalmente, o relacionamento entre orientação para aprendizagem e a pressão de carga de trabalho não é evidente na literatura. Alguns trabalhos como Amabile (1996), Hans e Ruiten (2008) e Wong e Pang (2003) estabelecem um relacionamento negativo entre pressão de carga de trabalho e criatividade. A orientação para aprendizagem é uma mentalidade 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 claras. Este trabalho contribui para elucidar este relacionamento, portanto, a orientação para aprendizagem impacta negativamente na pressão de carga de trabalho.

Relativamente à relação entre a orientação para aprendizagem e a disponibilização de recursos suficientes (Backer e Sinkula, 1999; Sinkula *et al.*, 1999; Amabile, 1996; Hans e

¹ ResearchGate (versão para divulgação nesta plataforma).

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), Lair (2005), Alencar e 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 impactantes da criatividade. Considerando ainda que criatividade tenha um impacto 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 ponto, este trabalho contribui para o aumento do volume destas evidências empíricas.

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 e de todos, na organização. A disponibilização de recursos informacionais, de equipamentos e financeiros necessários ao desenvolvimento de ideias, promove a liberdade. Estes fatores também são importantes. Amabile *et al.* (1996), Lair (2005), Alencar e Faria (1997), McElvaney (2006), Klign e Tomic (2010) e Hans e Ruiten (2008) 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, maior participação no mercado. Estes elementos podem ser originários do melhor desempenho na satisfação do cliente, que pode 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. Conclusões e Limitações

O objetivo central deste estudo foi analisar os antecedentes e as consequências da criatividade organizacional, a orientação para aprendizagem e os fatores do clima criativo de Amabile (1996) foram testados como antecedentes da criatividade organizacional, o resultado mostrou que a orientação para aprendizagem é um antecedente da criatividade e os fatores do clima criativo foram parcialmente confirmados como antecedentes da criatividade. Com relação às consequências da criatividade, a *performance* mostrou-se como uma consequência chave. O modelo apresentou um bom ajustamento, apenas algumas poucas hipóteses não foram confirmadas, de modo que os dados mostraram-se ajustados ao modelo. O problema do

¹ ResearchGate (versão para divulgação nesta plataforma).

método comum da variância foi testado e o resultado é que muito provavelmente o problema do viés não está presente.

Considerando as limitações da pesquisa, os resultados encontrados, considerando o universo pesquisado e particularidades contextuais (Brasil) impedem a generalização dos dados. Sugere-se, em outros trabalhos, a ampliação do espaço geográfico de abrangência da pesquisa para 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 alargado.

Finalmente, considerando que não há consenso na literatura a respeito do impacto da pressão por carga de trabalho sobre a criatividade, pelo fato de algumas evidências sugerirem que este fator é uma barreira a criatividade (Amabile e Grvsekiewicz, 1987; Hadley e Kramer, 2002 e Ensor *et al.*, 2006) e, por outro lado, estudos de Schmitt *et al.* (2012) e McElvaney (2006) relatem que quando a pressão é encarada como desafio pode ser benéfica para a criatividade, há a necessidade de distinguir se a pressão por carga de trabalho está sendo encarada como desafio ou se de fato representa um bloqueio. Novos estudos poderiam distinguir em quais circunstâncias estas diferenças ocorrem e quais os fatores podem determinar estas diferenças.

6- Referências bibliográficas

- 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. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 77–87.
- 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.
- Backer, W. E., & Sinkula, J. 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.
- Batey, M. (2013). Developing creativity. *Training Journal*, Dec, 64–69.

¹ ResearchGate (versão para divulgação nesta plataforma).

- Bedani, Marcelo. (2012). O impacto 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., & 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., & Weismeyer-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. F. J. (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.

¹ ResearchGate (versão para divulgação nesta plataforma).

- 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* (pp. 1–17).
- 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.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações*. (R. Number, Ed.). 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
- Mostafa, M. (2005). Factors affecting organisational creativity and innovativeness in Egyptian business organisations: 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
- 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.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (5th ed.). Lisboa.
- 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.

¹ ResearchGate (versão para divulgação nesta plataforma).

- 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.
- 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
- 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.

¹ ResearchGate (versão para divulgação nesta plataforma).