

PAPEL DA CRIATIVIDADE NA CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA DE INOVAÇÃO

ROLE OF CREATIVITY IN BUILDING A CULTURE OF INNOVATION

Cassiane Dagani¹

Renato Cividini Matthiesen²

RESUMO: Este estudo investiga o papel da criatividade na construção de uma cultura de inovação nas organizações, enfatizando sua importância em um cenário competitivo. O objetivo principal é analisar como o estímulo à criatividade atua como catalisador para a consolidação de uma cultura organizacional voltada à inovação contínua. Para isso, foi adotada uma abordagem qualitativa, baseada em uma revisão sistemática da literatura, que priorizou publicações recentes e relevantes sobre criatividade e inovação. A pesquisa revela que a criatividade não apenas gera novas ideias, mas também é fundamental para a implementação de mudanças significativas nos processos organizacionais. Os resultados mostram que práticas organizacionais que incentivam a autonomia, o suporte da liderança e um ambiente favorável são essenciais para maximizar o potencial criativo. Em contrapartida, barreiras como a falta de recursos, a rigidez estrutural e o clima organizacional negativo podem inibir a inovação. Conclui-se que a institucionalização da criatividade como um ativo estratégico requer um equilíbrio entre liberdade e controle, promovendo um ambiente onde a criatividade seja valorizada e integrada aos processos organizacionais.

Palavras-chave: criatividade, inovação, cultura organizacional, competitividade.

ABSTRACT: This study investigates the role of creativity in building a culture of innovation within organizations, emphasizing its importance in a competitive landscape. The main objective is to analyze how the stimulation of creativity acts as a catalyst for the consolidation of an organizational culture focused on continuous innovation. To achieve this, a qualitative approach was adopted, based on a systematic literature review that prioritized recent and relevant publications on creativity and innovation. The research reveals that creativity not only generates new ideas but is also fundamental for implementing significant changes in organizational processes. The results show that organizational practices that encourage autonomy, leadership support, and a favorable environment are essential for maximizing creative potential. Conversely, barriers such as lack of resources, structural rigidity, and a negative organizational climate can inhibit innovation. It is concluded that the institutionalization of creativity as a strategic asset requires a balance between freedom and control, fostering an environment where creativity is valued and integrated into organizational processes.

Keywords: creativity, innovation, organizational culture, competitiveness.

¹ Graduada em Direito pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Especialista em Direito Previdenciário pela Anhanguera-Uniderp. Especialista em Direito Digital e Proteção de Dados pelo Gran Faculdade. Mestranda em Desenvolvimento de Negócios e Inovação. E-mail: cassianedagani25903@student.mustedu.com

² Graduado em Ciência da Computação pela Escola de Engenharia de Piracicaba e em Administração pela Anhanguera Uniderp. Mestre em Ciência da Computação pela Universidade Metodista de Piracicaba. Professor da Must University (EUA) e doutorando em Business Administration, com concentração em Applied Technologies, pela Must University (EUA). e-mail: renatoc.matthiesen@gmail.com

1. O PAPEL DA CRIATIVIDADE NA CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA DE INOVAÇÃO

Em um cenário onde a competitividade atinge novos patamares, a criatividade deixou de ser um diferencial e tornou-se fundamental para a inovação organizacional, visto que permite às empresas não apenas superarem obstáculos imediatos, mas sustentarem sua relevância estratégica e longevidade no mercado. De acordo com Houaiss (2009 citado em Galvão Filho 2020), ser criativo significa ter a capacidade de desenvolver algo novo, que pode se manifestar como novos produtos, serviços ou até mesmo soluções para problemas organizacionais. Segundo Reis (2021), no contexto das organizações, a criatividade pode ser compreendida e administrada sob duas perspectivas distintas. Uma delas foca no produto da atividade criativa, ou seja, o resultado, enquanto a outra se concentra nas etapas que levam a essa inovação, o processo.

A inovação, por sua vez, segundo Schumpeter (1985), não é apenas inventar algo novo, mas sim introduzir uma mudança significativa no sistema produtivo. O autor enfatiza ainda que a inovação se manifesta em cinco modalidades distintas: a introdução de um novo bem, a abertura de um novo mercado, a exploração de uma nova fonte de suprimentos, a reestruturação de uma indústria ou a implementação de um novo método de produção. Tais modalidades representam as formas primárias de inovação. Diante deste contexto, a relevância deste estudo surge da necessidade de investigar a seguinte problemática: De que maneira o estímulo à criatividade atua como catalisador para a consolidação de uma cultura organizacional voltada à inovação contínua?

Nesse sentido, o objetivo geral consiste em analisar, a partir da literatura, os mecanismos pelos quais o estímulo à criatividade contribui para a institucionalização de uma cultura organizacional orientada à inovação contínua.

Para a consecução do objetivo geral, foram determinados os seguintes objetivos específicos: sistematizar os principais conceitos de criatividade e inovação; identificar práticas organizacionais que incentivam ou inibem o potencial criativo e propor estratégias que buscam utilizar a criatividade como ativo estratégico para sustentar uma cultura de inovação a longo prazo. A relevância do presente estudo justifica-se pela análise da relação entre criatividade e inovação na cultura organizacional. Especificamente, busca-se

compreender como a criatividade contribui para a institucionalização de uma cultura voltada à inovação contínua. Para apresentar os resultados desta análise, o trabalho foi estruturado nos seguintes capítulos: Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Resultados, Considerações Finais e Referências. Este trabalho adota uma abordagem qualitativa, estruturada a partir de uma revisão sistemática da literatura. Segundo a perspectiva de Mascarenhas (2018), essa escolha metodológica justifica-se quando há necessidade de uma investigação minuciosa sobre o objeto. No contexto deste levantamento, o caráter qualitativo favorece uma interpretação dos dados, assim, a análise aqui realizada prioriza o conteúdo e o contexto das obras selecionadas.

A metodologia desta pesquisa, no que tange à sua finalidade, é de natureza exploratória e descritiva, visando diagnosticar a problemática central. Segundo Mascarenhas (2018), o nível descritivo é fundamental para caracterizar o fenômeno e correlacionar os eventos proeminentes. Assim, o foco deste estudo concentra-se em compreender de que maneira os processos criativos podem auxiliar na institucionalização da inovação contínua nas organizações. O levantamento bibliográfico foi realizado em bases de dados reconhecidas como Scielo, Google Scholar, Research, Portal de Periódicos Capes, além de Repositórios Institucionais de Universidades e Bancos de teses e dissertações, priorizando autores que abordam os temas Criatividade e Inovação na Cultura Organizacional. O procedimento metodológico priorizou a análise e coleta de dados em livros, artigos, teses e dissertações. Embora a pesquisa inclua contextos históricos, deu-se prioridade a publicações a partir de 2020, com o objetivo de trazer informações que estejam alinhadas ao cenário atual.

2. A CORRELAÇÃO ENTRE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Para entender como a criatividade e a inovação são pilares para a competitividade no cenário atual, é preciso diferenciar e integrar os dois conceitos. Conforme evidenciam Pinheiro et al. (2025), no ambiente corporativo, a criatividade adquiriu um papel de destaque, remodelando sistemas produtivos. Encarada como uma ferramenta essencial para inovar e obter vantagem competitiva, sua correta aplicação a transforma no principal

recurso para agregar valor. A criatividade é frequentemente descrita no ambiente corporativo como o processo de geração de ideias novas e úteis (Spadari, 2015). A inovação, por sua vez, é a aplicação prática dessas ideias, resultando em melhorias concretas para a empresa (Silva, 2022). Ambos os conceitos são pilares da competitividade, sendo necessário compreendê-los de forma integrada.

A literatura reforça essa conexão ao tratar a criatividade como o ponto de partida intelectual e a inovação como o resultado tangível de sua aplicação estratégica, transformando o "pensar novo" em "fazer novo" (Guerra et al., 2023). Nesse sentido, Barreto et al. (2025), argumentam que o potencial criativo é ampliado por meio de sistemas de colaboração. A troca de informações e a combinação de diferentes especialidades entre os participantes constroem a criatividade no nível organizacional como um fenômeno social, o que contraria a ideia do "gênio isolado." Importante mencionar que o potencial criativo, assim como o comportamento inovador estão condicionados a fatores ambientais. Nesta linha de raciocínio, Silva (2022) define o clima para a criatividade e inovação como um ambiente que oferece suporte aos colaboradores. O autor destaca ainda, que o bem-estar psicológico funciona como um catalisador para a inovação no ambiente de trabalho. Enquanto as políticas de gestão de pessoas oferecem a base do suporte organizacional, é a percepção de um clima criativo, impulsionada por fatores como autonomia e crescimento pessoal, que elevam diretamente a um aumento nos comportamentos inovadores dos colaboradores. Conforme a literatura analisada, a interdependência entre criatividade e inovação transcende a simples linearidade de causa e efeito. A efetividade desse processo não reside apenas no potencial do "gênio isolado", mas é amplificada por dinâmicas de colaboração e condicionada por um clima organizacional que oferece suporte, autonomia e bem-estar. Assim, a conversão do insumo intelectual em resultado tangível depende de um ecossistema que o favoreça.

3. **BARREIRAS E IMPULSIONADORES DO POTENCIAL CRIATIVO**

A criatividade, no cenário organizacional contemporâneo, é essencial não apenas para a inovação, mas para a própria sobrevivência das instituições em mercados competitivos. Contudo, a manifestação do potencial criativo depende de fatores externos, não sendo um fenômeno isolado. Fatores como o suporte da liderança, a autonomia para agir, o incentivo da organização a novas ideias e a alocação de recursos adequados são determinantes para elevar a capacidade criativa, conforme apontado por Silva et al. (2022). Ao analisar os fatores que impactam o potencial criativo no trabalho, Spadari (2019) atribui um peso maior à autonomia concedida ao colaborador, ainda que a percepção de um ambiente de suporte à criatividade também seja relevante.

Em oposição aos estímulos, existem também obstáculos que inibem o potencial criativo. Lacerda et al. (2014) argumentam que o prejuízo ao fluxo criativo ocorre de forma preponderante devido a problemas organizacionais persistentes e ao bloqueio sistemático de propostas inovadoras, os quais atuam como barreiras diretas à inventividade. Nessa perspectiva, o estudo de Pereira-Guizzo et al. (2021) aponta que variáveis de ordem emocional e social, tais como a inibição, a timidez e o receio de repressão social, funcionam como preditores significativos para a existência de barreiras. Tal observação reforça que o clima psicossocial possui um impacto tão relevante quanto as próprias limitações estruturais da organização.

Além disso, evidencia-se um frequente descompasso entre o discurso organizacional, que valoriza a busca por talentos criativos, e a prática cotidiana, que muitas vezes desestimula o pensamento divergente (Silva et al., 2022). Nessa seara, observa-se que a cultura organizacional é um fator determinante para a promoção ou inibição do potencial criativo de seus membros. Conforme exposto acima, a materialização do potencial criativo depende da coerência entre o discurso e a prática organizacional. Enquanto a autonomia, o suporte da liderança e a alocação de recursos atuam como catalisadores, o bloqueio sistemático de ideias e um clima psicossocial de receio funcionam como inibidores diretos. Fica evidente, portanto, que a criatividade floresce não apenas do talento individual, mas de um ecossistema organizacional que a legitima e promove ativamente.

4. A CRIATIVIDADE COMO ATIVO ESTRATÉGICO: MECANISMOS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA INOVAÇÃO

Na economia contemporânea, impulsionada pelo conhecimento, a criatividade transcendeu a esfera do indivíduo para ser consolidada como um componente estratégico vital do qual depende a própria sobrevivência e o sucesso das organizações. A institucionalização desse ativo, contudo, enfrenta o desafio de converter o potencial inventivo em capacidade de inovação sistemática. Borsatto et al. (2023) destacam que, embora muitas empresas apresentem capacidade inovativa, o uso de ferramentas específicas de criatividade ainda é assistemático, evidenciando uma lacuna entre a geração de ideias e sua gestão formal. Segundo os autores, para que a criatividade se converta em desempenho organizacional e vantagem competitiva, é fundamental tanto aplicar as ferramentas corretas quanto gerenciar as barreiras que surgem no processo.

Nesse contexto, Vieira (2020) destaca que uma cultura que incentiva a criatividade fornece aos indivíduos um conjunto coerente de símbolos e significados que torna o ato criativo mais tangível e acessível. Paralelamente, ela capacita os líderes a promoverem e implementarem ideias que nascem de uma visão inovadora. No nível estrutural, a cultura organizacional funciona como o substrato que sustenta ou inibe a criatividade. Conforme sistematizado por Lima (2021), uma gestão eficaz da criatividade depende diretamente de fatores como o incentivo corporativo, a liberdade de ação dos colaboradores e o fácil acesso aos recursos necessários. A autora alerta, no entanto, que o excesso de conservadorismo e as estruturas muito rígidas são grandes obstáculos para a institucionalização da inovação. Assim, a cultura não deve ser um elemento passivo, mas sim um mecanismo estrategicamente desenhado para impulsionar a criatividade coletiva.

Sob essa perspectiva, a liderança é o principal articulador desse equilíbrio, sendo responsável por conectar as competências individuais aos objetivos institucionais. Poleza et al. (2021) identificam uma relação positiva entre os estilos de liderança (como a transformacional e a servidora) e o fomento à inovação. Os autores sustentam que o comportamento do líder, ao promover suporte e autonomia, minimiza o impacto de barreiras organizacionais, transformando a criatividade em resultados tangíveis por meio de relacionamentos de alta qualidade com os liderados. Vieira (2020), em sua análise sobre

o ecossistema das startups, postula que a criatividade é o elemento propulsor que viabiliza a criação de novos modelos de negócio. O autor enfatiza a necessidade de uma abordagem de gestão que integre o colaborador, seus líderes e a cultura organizacional como um todo.

Um ponto de debate central na literatura reside na tensão entre a autonomia necessária ao ato criativo e os mecanismos de controle gerencial. Assis et al. (2023) apresentam uma visão crítica sobre essa dualidade, sugerindo que as "alavancas de controle" de Simons (crenças, limites, diagnóstico e interação) podem atuar como moderadoras. Em contraste com abordagens tradicionais, as quais frequentemente veem o controle como uma ameaça à inovação, esses autores argumentam que é justamente o equilíbrio entre liberdade e monitoramento que possibilita a consolidação da inovação em contextos dinâmicos. Diante do exposto, observa-se que a criatividade apenas se converte em um diferencial estratégico ao ser devidamente institucionalizada. Esse processo acontece por meio da harmonização de uma tríade composta por indivíduos criativos, líderes que atuam como facilitadores e sistemas de controle gerencial flexíveis. É essa articulação lógica que assegura que a inovação transcenda a condição de um acontecimento casual para se tornar parte central dos processos da organização, atendendo assim, aos objetivos propostos de sustentabilidade, estratégia e competitividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou os mecanismos pelos quais o estímulo à criatividade contribui para a institucionalização de uma cultura de inovação. A análise da literatura confirma que a relação de interdependência entre a geração de ideias (criatividade) e sua aplicação prática (inovação) constitui o pilar para a competitividade e longevidade das organizações. Mais do que processos separados, eles formam um ciclo contínuo que, para ser eficaz, depende de uma gestão estratégica e de um ambiente propício. A pesquisa evidenciou que a efetividade da inovação contínua ultrapassa o potencial individual, sendo amplificada por dinâmicas de colaboração e um clima organizacional que oferece suporte, autonomia e bem-estar psicológico. Fatores como o suporte da liderança, o incentivo a novas ideias e a alocação adequada de recursos atuam como catalisadores primordiais. Em contrapartida, barreiras

significativas incluem problemas organizacionais persistentes, o bloqueio sistemático de propostas inovadoras e variáveis como a inibição e o receio de repressão.

A institucionalização da criatividade como ativo estratégico exige a harmonização de indivíduos criativos, líderes facilitadores e sistemas de controle gerencial flexíveis. Esse processo depende de uma tríade indissociável: potencial individual, liderança facilitadora e uma cultura organizacional que minimize barreiras. Nesse contexto, a liderança assume um papel estratégico, construindo a segurança psicológica necessária para o desenvolvimento do potencial criativo. Entretanto, a consolidação de uma cultura de inovação demanda a superação do descompasso entre o discurso gerencial e a prática cotidiana. O controle gerencial, quando adequadamente aplicado, não impede a liberdade criativa, mas atua como um mecanismo de equilíbrio que direciona o fluxo inventivo para os objetivos estratégicos da empresa, transformando a inovação sistemática em um processo gerencial deliberado. Assim, a criatividade organizacional é fortalecida pela colaboração e pela troca de conhecimentos entre diferentes áreas.

Evidencia-se, que a construção de uma cultura de inovação contínua é um processo complexo que exige uma gestão estratégica da criatividade. As organizações que conseguem fomentar um ambiente onde a criatividade é valorizada, apoiada e integrada aos seus processos demonstram maior capacidade de adaptação e de geração de valor, garantindo um diferencial competitivo estratégico e sustentável.

REFERÊNCIAS

ASSIS, J. P.; MARQUES, K. C. M.; FAIA, V. S.; ESPEJO, M. B. Dualidade entre criatividade e controle voltados à inovação: o efeito moderador das alavancas de Simons no contexto de startups. *REPEC – Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 17, n. 4, p. 466–487, 2023. DOI: <https://doi.org/10.17524/repec.v17i4.3274>.

BARRETO, M. P. P.; SILVA, A. M. V.; MUZZIO, H. Explorando o processo criativo colaborativo: uma revisão sistemática da literatura. *Teoria e Prática em Administração*, v. 15, n. 2, 2025. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2025v15n2.74122>.

BORSATTO, C.; PIONER, A.; GIACOMELLO, C. P.; ECKERT, A.; LARENTIS, F. Gestão da inovação: o uso de ferramentas de criatividade por empresas gaúchas. *REA – Revista Eletrônica de Administração*, v. 29, n. 3, p. 651–678, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120220264>.

GALVÃO FILHO, I. *Criatividade e inovação: entre na era das startups*. [S. l.]: Casa do Código, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>.

GUERRA, A. L. S. C.; SÁGIO, S. M.; SANTOS, E. P.; PINHEIRO FILHO, I. S.; SILVA, L. G. S.; TAVARES, K. M. Criatividade e inovação na indústria: uso da macaúba na produção do biodiesel. *Id on Line Revista de Psicologia*, v. 17, n. 66, p. 413–422, 2023. DOI: <https://doi.org/10.14295/online.v17i66.3784>.

LACERDA, F. M.; SANTOS, E. A.; VASCONCELOS, V. N. S. A.; BELFORT, A. C. Estímulos e barreiras à criatividade organizacional: a visão dos colaboradores de uma associação de profissionais médicos. In: *ANAIS DO III SINGEP E II S2IS*, 2014. p. 1–15. São Paulo: UNINOVE, 2014.

LIMA, I. C. C. *Principais características da cultura organizacional no estímulo à criatividade nas empresas da economia criativa*. 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2021. Repositório Institucional UNIFOR.

MASCARENHAS, S. A. (org.). *Metodologia científica*. 2. ed. [S. l.]: Pearson, 2018. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>.

OLIVEIRA, Z. M. F. Fatores influentes no desenvolvimento do potencial criativo. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, v. 27, n. 4, p. 541–553, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2010000400012>.

PEREIRA-GUIZZO, C. S.; GOMES, M. V. M.; NOGUEIRA, T. B. R.; MURTA, S. G. Preditores de barreiras à criatividade de estudantes de engenharia. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, v. 21, n. 3, p. 1026–1045, 2021. DOI: <https://doi.org/10.12957/epp.2021.62708>.

PINHEIRO, C. M.; CHERUTTI, M.; BESSI, V. G.; BOHNENBERGER, M. C. O ser criativo e o ambiente organizacional: uma reflexão acerca dos elementos que proporcionam um ambiente favorável à criatividade. *RECAPE – Revista de Carreira e Pessoas*, v. 15, n. 2, p. 214–227, 2025. DOI: <https://doi.org/10.23925/recape.v15i2.62201>.

POLEZA, M.; PEREIRA, R.; CUNHA, C. J. C. A. O papel da liderança na inovação em organizações de serviços. In: *ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD 2021*, 45., 2021, on-line. Trabalho apresentado. 2021.

REIS, D. R. *A criatividade nas organizações*. [S. l.]: Intersaberes, 2021. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>.

SCHUMPETER, J. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. 2. ed. [S. l.]: Nova Cultural, 1985.

SILVA, G. S.; PINHEIRO, C. M. P.; BARTH, M.; BESSI, V. G. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista Desenvolvimento Social*, v. 28, n. 1, p. 177–191, 2022. DOI: <https://doi.org/10.46551/issn2179-6807v28n1p177-191>.

SPADARI, G. F. *Construção de escala de potencial criativo para organizações*. 2015. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2015. Repositório PUC-Campinas.

SPADARI, G. F. *Escala de potencial criativo no trabalho: estudos psicométricos*. 2019. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2019. Repositório Institucional da PUC-Campinas.

VIEIRA, G. A. *Gestão da criatividade como a interseção entre indivíduo, liderança e cultura: um estudo acerca da gestão nas startups incubadas no Armazém da Criatividade*. 2020. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2020.