



O IMPACTO DOS VALORES

ORGANIZACIONAIS NA PERCEPÇÃO DE ESTÍMULOS E BARREIRAS À CRIATIVIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

MARCELO BEDANI

*Doutor em Psicologia pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social,
do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília (UnB).*

*Vice-presidência de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Sustentável da
Divisão Gestão da Ética Corporativa do Banco do Brasil S. A.*

SBS Quadra 1, bloco A, lote 31, Edsed, 2º andar, Brasília – DF – Brasil – CEP 70073-900

E-mail: mbedani@uol.com.br

RESUMO

O objetivo deste estudo é investigar o impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. A criatividade organizacional resulta de uma complexa combinação de fatores pessoais, históricos, sociais e culturais. Assim, os modelos mais recentes de criatividade contemplam o inter-relacionamento de aspectos pessoais e contextuais para explicar a expressão do fenômeno criativo. No caso específico da cultura organizacional, sua influência na manifestação da criatividade ocorreria por meio dos valores. Contudo, apesar de essa relação ser recorrentemente citada na literatura, não foram encontrados estudos empíricos que relacionassem os valores organizacionais como antecedentes da criatividade organizacional. Para coleta de dados, utilizaram-se duas escalas: inventário de perfis de valores organizacionais e escala de apoio e resistência a ideias novas. Participaram 2.171 respondentes, empregados de uma instituição financeira. A relação entre valores e criatividade organizacionais foi avaliada por meio de regressões múltiplas *stepwise*. Os resultados desta pesquisa corroboram a ideia de que os valores organizacionais são fatores contextuais importantes na predição do apoio e da resistência à novidade no ambiente de trabalho. Autonomia, valor que remete ao grau de liberdade que o funcionário tem para tomar decisões e fazer suas próprias escolhas, surgiu como o melhor preditor tanto do apoio quanto da resistência da organização em aceitar novas ideias. Tradição e domínio, que se relacionam positivamente com as barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, aparecem como contraponto aos valores que beneficiam a expressão da criatividade. Este estudo contribuiu para uma maior compreensão dos antecedentes contextuais do fenômeno criativo. Ratifica-se também a aplicabilidade prática desta linha de estudos – estímulos e barreiras à criatividade no âmbito organizacional –, uma vez que possibilita a identificação pontual daqueles elementos do contexto de trabalho que necessitam de intervenção, a fim de favorecer a manifestação da criatividade nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE

Valores organizacionais; Criatividade organizacional; Estímulos e barreiras à criatividade; Preditores da criatividade; Inovação.

1 INTRODUÇÃO

A importância da cultura e dos valores organizacionais na expressão da criatividade é recorrente entre os teóricos, conforme pode ser visto em Alencar (2005), Amabile (1997), Csikszentmihalyi (1998), De Masi (2003), Erez e Nouri (2010), Kao (1997), McLean (2005), Naranjo-Valencia, Jimenez-Jimenez, Sanz-Valle (2011) e Schein (1985). Para Saks e Ashforth (1997), caberia aos valores determinar a priorização de comportamentos concordantes ou inovadores no ambiente organizacional, que respectivamente inibiriam ou estimulariam a manifestação da criatividade no ambiente de trabalho.

McLean (2005) afirma que, cada vez mais, se reconhece o impacto do contexto social e especificamente da cultura organizacional sobre a ocorrência de comportamentos criativos no ambiente de trabalho. Contudo, apesar de reconhecida a relação entre cultura e criatividade, poucos são os trabalhos teóricos e empíricos integralmente dedicados a explorar esse tema no contexto organizacional.

Martins e Terblanche (2003) oferecem um dos poucos modelos teóricos para explicitar como a cultura interfere na manifestação da criatividade/inovação organizacional, enfatizando nessa relação o papel desempenhado pelos valores organizacionais. Para os autores, a cultura organizacional afeta a extensão em que as soluções criativas são encorajadas, apoiadas e implementadas pela organização. As culturas organizacionais apoiadoras da criatividade caracterizam-se por encorajar a implementação de inovações, empregar novas maneiras para resolução de problemas, favorecer a geração de ideias inovadoras e considerar a manifestação da criatividade algo normal e desejável. Conjectura-se que a influência da cultura organizacional na criatividade e inovação ocorreria por intermédio de seus elementos constitutivos (pressupostos, valores e crenças) e de dois modos distintos:

- Por meio do processo de socialização, que indicaria às pessoas quais os comportamentos adequados e como desempenhar suas funções. De acordo com os preceitos e as normas compartilhados durante esse processo, os membros da organização podem presumir se comportamentos criativos e inovadores estão entre aqueles esperados pela organização.

- Por meio de pressupostos, crenças e valores básicos, que determinariam os comportamentos e estabeleceriam como serão realizadas as atividades organizacionais. Esses elementos, que refletem em estruturas, políticas e procedimentos adotados pela organização, impactariam diretamente a expressão da criatividade no ambiente de trabalho, já que seriam responsáveis pela disponibilização dos recursos que suportam o desenvolvimento de novas ideias.

Martins e Terblanche (2003) postulam que as raízes organizacionais da criatividade e da inovação encontrar-se-iam na estratégia e em estruturas adotadas pela organização, e, mais especificamente, na missão e visão que sinalizam os objetivos futuros que a empresa pretende atingir. Considerando que as metas e os objetivos estratégicos refletem o perfil axiológico da organização, as estratégias adotadas poderiam tanto estimular quanto inibir a criatividade e a inovação. Assim, o funcionamento da organização expressaria a concretização dos valores priorizados pela sua cultura, e estes poderiam influenciar positiva ou negativamente a expressão da criatividade.

Contudo, Martins e Terblanche (2003) ponderam que esse modelo carece de comprovação empírica, pois, no âmbito organizacional, a interação entre valores, estratégias, pessoas, papéis, tecnologia e ambiente constitui um processo extremamente complexo. Nesse contexto, criatividade e inovação poderiam ser influenciadas por inúmeras variáveis e de diferentes formas. Uma mesma variável poderia tanto estimular quanto inibir a manifestação da criatividade, dependendo de suas características, dos modos pelos quais interage e do contexto em si.

Com o propósito de contribuir com a discussão sobre os preditores da manifestação da criatividade nas organizações, este trabalho se propõe a investigar a relação entre valores organizacionais e estímulos/barreiras à criatividade no ambiente de trabalho e identificar os valores que predizem essa relação. Destaca-se que, na revisão de literatura realizada, não foram encontradas evidências empíricas anteriores sobre a relação entre essas variáveis.

2 CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL

A palavra criatividade deriva da expressão grega *krainein* (realizar) e do termo latino *creare* (criar, fazer brotar, fazer crescer, tirar do nada). Assim, do ponto de vista etimológico, criatividade remete à noção de dar existência a algo novo, fazer alguma coisa sair do nada, imaginar, inventar, produzir, estabelecer relações até então não estabelecidas em um contexto de referência, visando a determinados fins (GÖTZ, 1981; PEREIRA; MUSSI; KNABBEN, 1999).

Infelizmente, recorrer à etimologia, nesse caso, não constitui um artifício eficaz, pois a resposta obtida é tautológica, não se traduzindo em definição, sequer possibilitando compreensão mais abrangente do fenômeno. Portanto, apesar de Bohm (1998) afirmar que seria praticamente impossível definir a criatividade em palavras, apresenta-se, na sequência, a definição de criatividade organizacional que norteou este trabalho.

Conforme sugerem Seltzer e Bentley (2000), previamente à elaboração de um conceito, deve-se considerar o que a criatividade não é. Assim, explica-se que ela não se confunde com sensibilidade artística, não equivale a brilhantismo intelectual, não implica automaticamente talento individual e, finalmente, não consiste em uma técnica que se poderia invocar de modo imperativo, mediante uma ordem.

Neste estudo, para o estabelecimento de uma conceituação, buscou-se sumarizar a visão de diferentes autores sobre criatividade (ALENCAR, 2005; AMABILE, 1997; BRUNO-FARIA, 2003; BEDANI, 2008; COOK, 1998; GILSON et al., 2005; LIVINGSTONE; DEBRA; BARR, 1997; PUCCIO; CABRA, 2010; STEIN, 1974; SUNDGREN; STYHRE, 2003; VAN GELDER, 2005; WOODMAN; SAWYER; GRIFFIN, 1993). Assim, considera-se a criatividade organizacional um processo originário das características de personalidade, conhecimento, habilidades e motivação dos membros da organização. Facilitado ou inibido pelas características do ambiente de trabalho, do qual decorre a geração de ideias julgadas pelos pares como novas, úteis, significativas e passíveis de operacionalização no contexto organizacional donde se originaram.

É ponto consensual entre os autores referenciados que a estrutura fundamental do fenômeno criativo são as novas ideias, pois as ideias criativas, quando aplicadas, teriam a capacidade de promover a inovação de estruturas, estratégias, gestão e processos organizacionais, bem como dos produtos e serviços ofertados ao mercado. Como afirma Amabile et al. (1996, p. 1154), “toda inovação começa com ideias criativas, pois a implementação bem-sucedida de novos programas, novos produtos ou serviços depende de as pessoas ou equipes terem uma boa ideia”.

Assim, concebe-se a criatividade organizacional, referenciando uma visão pragmática, instrumental ou funcional (CROPLEY; CROPLEY, 2010) do construto. Principalmente no contexto organizacional, a criação não se justificaria por ela mesma. Como afirmam Bendassolli et al. (2009), nas organizações, a criatividade é transformada em valor econômico. Portanto, para que seja reconhecida como algo significativo, exige-se que a novidade seja contextualizada, operacionalizável e indutora de resultados concretos. Dessa forma, postula-se que a criatividade contribuiria para a produtividade, competitividade e sobrevivência organizacional.

Entretanto, da mesma forma que Mumford e Gustafson (1988), reconhece-se que as ideias criativas poderiam produzir tanto pequenas mudanças adaptativas quanto transformações organizacionais radicais. Assim, a quantificação da magnitude dos resultados produzidos não constitui objeto de discussão na definição proposta.

A concepção de criatividade proposta neste trabalho alinha-se às ideias de Alencar (2005) e Amabile (1997). Desse modo, imputa-se exclusivamente ao elemento humano a capacidade de a organização manifestar a criatividade, tendo em vista que a criatividade organizacional depende de novas ideias. Isso implica que a criatividade tem o elemento humano como foco de análise. A facilidade atual para aquisição de tecnologia nas mais diversas áreas permite, em certas circunstâncias, que a inovação exista independentemente da criatividade dos membros da organização. Contudo, a organização incapaz de produzir inovação, por meio da expressão da criatividade dos seus membros, via de regra, submete-se às condições impostas pelo mercado para fornecer o inédito.

Nessa perspectiva, segundo Bedani (2010), a inovação pode ser classificada de acordo com sua gênese em:

- *Inovação intrínseca*: surgida da materialização das ideias criativas, geradas pelos membros da organização, em produtos (bens, serviços e tecnologias) considerados adequados às demandas da situação, ao mesmo tempo que sejam reconhecidos como algo valioso para a organização.
- *Inovação extrínseca*: aquisição pela organização de novos produtos (bens, serviços e tecnologias), de fornecedores externos diversos, para enfrentar as mudanças na concorrência, nos mercados e nas tecnologias.

Se a criatividade é uma propriedade inerente ao ser humano, parece, no mínimo, inadequada a utilização da expressão organização criativa. A organização em si não cria. A organização é, *grosso modo*, um conjunto de elementos produtivos, racionalmente estruturados para atingimento de objetivos predefinidos. Quem produz a criatividade organizacional são os membros da organização; a criação humana aplicada ao ambiente de trabalho induziria à inovação e à mudança (BEDANI, 2008). Neste ponto, conjectura-se que as organizações apenas usufruem a capacidade humana de criar. O grande desafio apresentado às organizações, não importando seu ramo de atuação, seria encontrar maneiras de eliminar barreiras, estimulando a expressão da criatividade entre seus membros.

3 CONTEXTO ORGANIZACIONAL: ESTÍMULOS E BARREIRAS À CRIATIVIDADE

Os estímulos e as barreiras à criatividade constituem um dos temas mais frequentes na literatura sobre criatividade organizacional. Esse interesse parece se vincular à ideia de que a criatividade contribuiria substancialmente para a inovação, efetividade e sobrevivência das organizações, conforme citado anteriormente. Entretanto, reconhece-se que o potencial criativo da organização repousa na mente dos seus membros. Assim, a expressão da criatividade organizacional estaria sujeita a uma complexa relação, na qual interagem os indivíduos, os grupos e o respectivo contexto de trabalho (MUMFORD; KIMBERLY; ROBLEDO, 2012).

Nessa relação, atitudes e comportamentos individuais influenciam o contexto organizacional e são influenciados por ele. Portanto, estudar como e quais elementos do contexto organizacional inibem ou estimulam a manifestação da criatividade possibilitaria aos teóricos ampliar sua compreensão acerca da ocorrência do fenômeno criativo nesse domínio específico. Na prática, implicaria a possibilidade de oferecer às organizações subsídios para que possam intervir no ambiente de trabalho com o objetivo de incrementar seus níveis de criatividade (ALENCAR, 2005; AMABILE, 1997; ANDRIOPOULOS, 2001; CHOI; ANDERSON; VEILLETTE, 2009; SHALLEY; ZHOU; OLDHAM, 2004; VEIGA, 2010).

Alencar (2005, p. 93) argumenta que “vários são os fatores que têm influência no reconhecimento, mobilização e uso do talento criativo nas organizações”. Em diversos levantamentos com profissionais, a autora constatou que os fatores que mais inibiriam a criatividade seriam: intransigência e autoritarismo, protecionismo e paternalismo, falta de integração entre os setores, falta de apoio para colocar novas ideias em ação e falta de estímulos aos funcionários. Entretanto, a criatividade seria potencializada em organizações cuja cultura reconhecesse o potencial ilimitado dos seus recursos humanos, cultivasse a harmonia do grupo, estabelecesse expectativas apropriadas, tolerasse as diferenças e reconhecesse os esforços individuais.

Em estudo semelhante, Bruno-Faria e Alencar (1998) entrevistaram 25 profissionais de várias organizações públicas e privadas com o objetivo de mapear as características do ambiente de trabalho que influenciariam a criatividade. Da análise dos dados coletados, emergiram 10 categorias de estímulos à criatividade: ambiente físico; comunicação; desafios; estrutura organizacional, liberdade e autonomia; participação; recursos tecnológicos e materiais; salário e benefícios; suporte da chefia; suporte do grupo de trabalho; suporte organizacional e treinamento.

No sentido oposto, foram identificadas 13 categorias de fatores inibidores da criatividade: ambiente físico; característica da chefia; característica da tarefa; comunicação; cultura organizacional; estrutura organizacional; falta de liberdade e autonomia; falta de recursos tecnológicos e materiais; falta de treinamento; influências político-administrativas; relações interpessoais; salário e benefícios; e volume de serviços.

Quando se analisam as duas pesquisas relacionadas, é possível vislumbrar que os fatores identificados remetem, em grande parte, ao estilo de funcionamento da organização que reflete seus pressupostos, crenças, valores e práticas característicos. Dessa forma, ratificando as ideias de Martins e Terblanche (2003), nota-se que a cultura organizacional constitui o elemento subjacente, o qual atribui aos fatores do contexto de trabalho os predicativos que determinam a direção do impacto (positivo ou negativo) que estes exercerão na manifestação da criatividade.

4 VALORES ORGANIZACIONAIS

Collins e Porras (1995) entendem que os valores compõem a ideologia essencial e duradoura de uma organização, um conjunto resumido de princípios orientadores gerais que, ao atender a interesses amplos, não se confunde com as práticas organizacionais nem estabelece relações de conveniência com objetivos imediatistas ou com uma única situação específica. Dessa forma, os valores organizacionais teriam um caráter transituacional, orientando múltiplos comportamentos e ações no contexto organizacional.

Tamayo (1998, p. 58) salienta que as prioridades axiológicas estruturariam a identidade extrínseca da organização, permitindo distingui-la de outras, pois “uma empresa que enfatiza os valores de hierarquia e tradição diferencia-se facilmente daquelas que priorizam os valores de autonomia e criatividade ou de competição e domínio de mercado”. Em suma, os valores compartilhados desempenham importantes funções no contexto organizacional; primeiro, eles seriam responsáveis por expressar como a missão, os objetivos e as estratégias adotados são percebidos pelos funcionários; segundo, os valores criariam entre os funcionários modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização, comportamentos esperados e tarefas a serem executadas, evitando percepções divergentes sobre a empresa; e, terceiro, eles contribuiriam na formação da identidade social da organização, determinando o que ela é e a forma como ela se percebe.

Considerando as características e funções desempenhadas pelos valores organizacionais, Tamayo e Gondim (1996) depreenderam as dimensões cognitiva,

motivacional, hierárquica e funcional do construto. O aspecto cognitivo é um elemento fundamental, uma vez que os valores representam crenças relativas sobre o que é desejável ou não para a organização, traduzindo-se em comportamentos aceitos por ela. O aspecto motivacional pode ser entendido como metas fundamentais da organização que direcionam os esforços de seus membros na emissão e manutenção de certos comportamentos. O aspecto hierárquico salienta que, do mesmo modo que as pessoas, as organizações diferem entre si, não tanto pelo fato de possuírem valores diferentes, mas pelo grau de importância atribuído a cada um deles. O aspecto funcional indica que os valores representam diretrizes que orientam a vida da organização, influenciando o comportamento dos seus membros.

Ros (2001) também chama a atenção para outro aspecto dos valores, devido à sua capacidade de prever o comportamento de outras variáveis, a grande aplicabilidade desse construto na pesquisa organizacional. Assim, pesquisadores brasileiros já demonstraram que os valores organizacionais são preditores significativos do clima organizacional (TAMAYO, 1999), do prazer e sofrimento no trabalho (MENDES; TAMAYO, 2001), do comportamento de civismo nas organizações (PORTO; TAMAYO, 2005), do comprometimento (TAMAYO, 2005; FERNANDES; FERREIRA, 2009), da síndrome de *burnout* (BORGES; ARGOLLO; BAKER, 2006), da criação de conhecimento (MIGUEL; TEIXEIRA, 2009), do estresse profissional (CANOVA; PORTO, 2010), entre outros.

5 ABORDAGEM PARA O ESTUDO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS

Tamayo (1996, 2007) sugere que as organizações, da mesma forma que os indivíduos, encontram algumas exigências universais que precisam ser satisfeitas para assegurar sua sobrevivência, e os valores surgiriam em resposta à solução dessas exigências ou problemas. Assim, os valores organizacionais, apesar de conceitualmente distintos de outros sistemas de valores, tendo em vista que atendem a exigências peculiares de um contexto específico, constituem uma simples subcategoria do universo axiológico.

Fundamentados na ideia de que os valores organizacionais e individuais teriam simultaneamente “uma interface na medida em que ambos compartilham metas universais que expressam a satisfação de exigências básicas do ser humano”, Oliveira e Tamayo (2004, p. 131) conceberam um novo modelo para o estudo dos valores organizacionais, baseado na estrutura dos valores humanos proposta por Schwartz (1992).

Oliveira e Tamayo (2004) acreditam que um modelo de valores organizacionais, cujo referencial recaia sobre a teoria dos valores humanos, providenciaria uma base teórica comum que possibilitaria uma compreensão mais coerente do comportamento e relacionamento dessas duas categorias de valores no contexto organizacional. Isso atenderia às necessidades de pesquisadores, pois seriam ampliadas as perspectivas de se estudar mais adequadamente a integração dos indivíduos à organização e, na prática, auxiliaria os gestores na definição de estratégias que enfoquem a busca pela convergência de metas individuais e organizacionais.

Para testar empiricamente a hipótese de que as mesmas motivações sustentariam o sistema de valores pessoais e organizacionais, os autores construíram e validaram o inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO), instrumento utilizado neste trabalho, cujas características serão apresentadas detalhadamente na seção referente ao método de pesquisa.

Ressalta-se que esse modelo, idealizado por pesquisadores brasileiros, que se fundamenta na ideia de isomorfismo entre os valores organizacionais em consonância com a estrutura dos valores humanos, supre uma lacuna observada inclusive na literatura internacional, em que raramente são encontrados modelos estruturados para o estudo dos valores organizacionais.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O pressuposto fundamental do modelo de pesquisa proposto é que os valores, que representam um componente latente e profundo da cultura organizacional, fornecem um conjunto de princípios orientadores gerais e transituacionais que influenciam múltiplos comportamentos e ações no contexto organizacional. Dessa forma, postula-se que os valores, consoante às metas motivacionais que expressam, impactariam, de forma positiva ou negativa, os estímulos e as barreiras à criatividade no ambiente de trabalho.

A natureza desta pesquisa é relacional, pois busca explicitar que relacionamento valores e criatividade estabelecem no contexto organizacional. Para tanto, foram realizadas regressões múltiplas entre as variáveis que compõem o modelo de pesquisa. Contudo, antes do cálculo das regressões, constatou-se que os dados atendiam aos diversos critérios apresentados por Hair et al. (2007) e Tabachnick e Fidell (1996) para realização de análises multivariadas, tais como: análise da distribuição de frequência para identificar se médias, desvios padrão e valores máximo/mínimo estão dentro dos limites esperados para cada variável inves-

tigada; identificação dos dados ausentes (*missing data*); identificação dos casos extremos (*outliers*); normalidade (homoscedasticidade, linearidade, assimetria e curtose); e, por fim, multicolinearidade e singularidade. As análises foram realizadas por meio do programa estatístico SPSS (versão 15) e com o auxílio da planilha eletrônica Excel (versão 5.1).

Além dos critérios listados no parágrafo anterior, Tabachnick e Fidell (1996) ainda postulam que, para o cálculo de correlações e regressões múltiplas, deve ser utilizada a seguinte fórmula: $N \geq 50 + 8m$. Para testar preditores individuais, adota-se: $N \geq 104 + m$. Nessas fórmulas, “N” é o tamanho da amostra e “m” representa o número de variáveis independentes do modelo a ser testado. O modelo teórico proposto neste trabalho contém oito variáveis independentes, portanto exige uma amostra mínima de 114 sujeitos, de acordo com a primeira fórmula, e 112 sujeitos, conforme a segunda. Assim sendo, a amostra utilizada atende a ambas as regras.

Utilizou-se a regressão múltipla *stepwise* ou estatística. Essa modalidade de regressão foi escolhida, pois, conforme advogam Tabachnick e Fidell (1996), é a mais apropriada para a comprovação de modelos teóricos. Além disso, não existem trabalhos anteriores que orientem quanto à ordem de entrada das variáveis independentes na equação. Assim, a carência teórica foi suprida pela utilização desse tipo específico de regressão, que utiliza critérios exclusivamente estatísticos na ordenação das variáveis analisadas (ABBAD; TORRES, 2002). Na presente pesquisa, para testar o modelo teórico hipotetizado, calcularam-se duas regressões, de acordo com o esquema apresentado no Quadro 1.

QUADRO 1

VARIÁVEIS INDEPENDENTES E DEPENDENTES DA PESQUISA

REGRESSÕES	VARIÁVEIS INDEPENDENTES	VARIÁVEIS DEPENDENTES
1 ^a Valores organizacionais como preditores dos estímulos à criatividade no ambiente de trabalho	Oito fatores de valores organizacionais	Fator: ações da chefia e da organização em apoio a ideias novas
2 ^a Valores organizacionais como preditores das barreiras à criatividade no ambiente de trabalho	Oito fatores de valores organizacionais	Fator: resistência a ideias novas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos casos em que variáveis preditoras foram excluídas da equação de regressão, para confirmação dos resultados obtidos, foi utilizada a regressão múltipla hierárquica, uma vez que esta permite ao pesquisador incluir todas as variáveis independentes diretamente na equação de regressão. Dessa forma, procurou-se avaliar o efeito da introdução das variáveis (anteriormente excluídas) sobre o ajuste geral do modelo.

6.1 AMOSTRA

Neste estudo, obteve-se a participação de 2.518 funcionários de uma instituição financeira nacional de grande porte. Dos questionários coletados, 347 (13,8%) encontravam-se apenas parcialmente respondidos, apresentando mais de 10% de itens faltantes, motivo pelo qual foram removidos do banco de dados. Assim, nas análises subsequentes, foram considerados 2.171 sujeitos.

A amostra utilizada nesta pesquisa conservou as principais características socioprofissionais da população da qual foi retirada. Assim, observa-se a prevalência de respondentes do sexo masculino (62,2%), faixa etária predominante acima de 40 anos, mais da metade dos participantes com até dez anos de casa e 62,3% dos sujeitos lotados em agências, locais onde se realizam as atividades-fim da organização. De acordo com o método de amostragem desenvolvido por Richardson et al. (1999), denominado amostragem aleatória simples para populações finitas, esta amostra constitui um subconjunto representativo da população pesquisada, possibilitando a generalização dos resultados observados para a população da qual esse subconjunto foi retirado, com nível de confiança de 99% (3σ) e erro de estimativa de 4%.

6.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados para testar o modelo hipotético desta pesquisa foi composto por duas escalas: inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO) e escala de apoio e resistência a ideias novas, descritos sinteticamente a seguir.

Para investigação dos valores organizacionais, utilizou-se o IPVO, validado por Oliveira e Tamayo (2004). O instrumento contém 48 itens e oito dimensões de valores. Os itens são avaliados por meio de uma escala de 6 pontos (de 0 = não se parece em nada com minha organização a 5 = é muito parecida com minha organização). A estrutura fatorial do instrumento encontra-se na Tabela 1.

TABELA 1

ESTRUTURA FATORIAL DO IPVO

FATORES	DEFINIÇÕES	TOTAL POR FATOR	ÍNDICE DE CONFIABILIDADE (ALFA DE CRONBACH)
Autonomia	Oferecer retos desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.	8	.87
Bem-estar	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.	6	.87
Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.	5	.80
Domínio	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.	6	.80
Prestígio	Ter prestígio, ser reconhecida e admirada por todos, e oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.	4	.81
Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.	5	.75
Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho, e o respeito às normas da organização.	7	.75
Preocupação com a coletividade	Promover a justiça e a igualdade no trabalho, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.	7	.86
Total		48	

Fonte: Oliveira e Tamayo (2004).

A variável dependente deste trabalho – estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho – foi avaliada por meio da escala de apoio e resistência a ideias novas, validada por Bedani (2008). O instrumento contém 18 itens e dois fatores. Os itens são avaliados por meio da seguinte escala de concordância: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (concordo em parte), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente). A estrutura fatorial do instrumento encontra-se na Tabela 2.

TABELA 2

**ESTRUTURA FATORIAL DA ESCALA DE APOIO
E RESISTÊNCIA A IDEIAS NOVAS**

FATORES	DEFINIÇÕES	TOTAL POR FATOR	ÍNDICE DE CONFIABILIDADE (ALFA DE CRONBACH)
Ações da chefia e da organização em apoio a ideias novas	Características dos chefes e da organização sobre os procedimentos por eles adotados que visam estimular a expressão da criatividade dos empregados.	10	.90
Resistência a ideias novas	Não aceitação de novas ideias por colegas e superiores hierárquicos, o medo do risco e as dificuldades para apresentar ideias diferentes no contexto de trabalho.	8	.83
Total		18	

Fonte: Bedani (2008).

Utilizou-se essa escala porque esta pesquisa não pretendeu mapear o construto criatividade em toda a sua extensão, conforme proposto por outros instrumentos, como os indicadores de clima para criatividade (ICC), instrumento validado por Bruno-Faria e Alencar (1998). Essa escala também avalia alguns preditores que concorrem para a expressão do fenômeno criativo, como o volume de serviços, a adequação dos salários e as condições materiais para a realização do trabalho. Desse modo, considerando que a condição elementar para a manifestação da criatividade é a emergência de novas ideias (AMABILE, 1997; ALENCAR, 2005), a escala de apoio e resistência a ideias novas mostrou-se suficiente para atender aos objetivos deste trabalho, pois ela explicita qual é o comportamento da organização, de modo a facilitar ou inibir a emergência do novo no contexto laboral.

6.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Os questionários foram apresentados aos sujeitos em formato eletrônico, disponibilizados via internet em uma *home page* criada especificamente para esse fim. Os funcionários receberam um *e-mail* da organização, informando que a pesquisa estava sendo realizada com a autorização da instituição e, ao mesmo tempo, apresentava o *link* que permitia ao respondente acessar o instrumento de pesquisa.

No momento em que o respondente acessava, respondia aos itens e acionava o comando que remeteria o questionário ao pesquisador. Os dados coletados eram compilados e enviados automaticamente para um banco de dados, o que eliminou a fase de digitação. O acesso ao instrumento foi disponibilizado aos respondentes durante duas semanas.

7 RESULTADOS

O modelo final, que articulou os valores organizacionais como preditores das barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, consegue explicar 46% ($R^2 = 0,46$; $F(6, 2164) = 308,65$; $p < 0,001$) da variância do fator resistência a ideias novas. Dentre os seis fatores de valores incluídos na equação de regressão, autonomia ofereceu a contribuição mais relevante ao modelo ($R^2 = 0,39$; $p < 0,001$), enquanto domínio ($R^2 = 0,005$; $p < 0,001$), realização ($R^2 = 0,006$; $p < 0,001$) e conformidade ($R^2 = 0,002$; $p < 0,005$) foram os fatores que apresentaram as menores contribuições. Somente os regressores domínio ($\beta = 0,08$) e tradição ($\beta = 0,14$) relacionaram-se positivamente com a variável critério. A Tabela 3 apresenta os resultados da regressão múltipla *stepwise*, quando os valores organizacionais constituem os regressores da variável critério condições de trabalho.

TABELA 3

REGRESSÃO STEPWISE DOS VALORES ORGANIZACIONAIS PARA O FATOR RESISTÊNCIA A IDEIAS NOVAS

R Múltiplo	.68				
R ² Múltiplo	.46				
R ² Ajustado	.46				
Erro padrão de estimativa	.52				
Significância	.001				
ANÁLISE DE VARIÂNCIA					
Soma de quadrados		df	Quadrado médio	Razão F	Significância
Regressão	498.07	6	83.01	308.65	.000
Resíduo	582.01	2164	.27		

(continua)

TABELA 3 (CONCLUSÃO)

REGRESSÃO STEPWISE DOS VALORES ORGANIZACIONAIS
PARA O FATOR RESISTÊNCIA A IDEIAS NOVAS

VARIÁVEIS NA EQUAÇÃO						
VARIÁVEIS INDEPENDENTES	COEFICIENTE	ERRO PADRÃO DE COEFICIENTE	COEFICIENTE PADRONIZADO DE REGRESSÃO (<i>beta</i>)	VALOR <i>t</i> PARCIAL	VARIÁVEIS FORA DA EQUAÇÃO	
					CORRELAÇÃO PARCIAL	VALOR <i>t</i>
(Constant)	4.03	.12				
Autonomia	-.17	.02	-.24	-6.80		
Preocupação com a coletividade	-.20	.02	-.31	-9.72		
Tradição	.12	.01	.14	8.45		
Domínio	.15	.03	.08	4.92		
Realização	-.12	.03	-.17	-4.90		
Conformidade	-.16	.06	-.05	-2.71		
Bem-estar					-.02	-1.12
Prestígio					-.03	-1.19
Variável dependente						
Resistência a ideias novas						

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram excluídos do modelo os fatores bem-estar e prestígio. Os resultados da regressão hierárquica demonstraram que essas variáveis não apresentaram significância estatística $p > 0,05$. Assim, quando integraram a equação de regressão, essas variáveis não alteraram a capacidade de explicação do modelo, cujo R^2 manteve-se em 0,46, ratificando o modelo produzido pelo método *stepwise*.

O modelo final, que articulou os valores organizacionais como preditores dos estímulos à criatividade no ambiente de trabalho, consegue explicar 51% ($R^2 = 0,51$; $F(6, 2164) = 374,43$; $p < 0,001$) da variância do fator ações da chefia e da organiza-

ção em apoio a ideias novas. Dentre os seis fatores de valores incluídos na equação de regressão, autonomia ofereceu a contribuição mais relevante ao modelo ($R^2 = 0,47$; $p < 0,001$), enquanto domínio e conformidade, ambos com ($R^2 = 0,002$; $p < 0,005$), foram os fatores que apresentaram as menores contribuições. Somente os regressores domínio ($\beta = 0,08$) e tradição ($\beta = 0,04$) relacionaram-se negativamente com a variável critério. A Tabela 4 apresenta os resultados da regressão múltipla *stepwise*, quando os valores organizacionais constituem os regressores da variável critério ações da chefia e da organização em apoio a ideias novas.

TABELA 4

REGRESSÃO STEPWISE DOS VALORES ORGANIZACIONAIS PARA O FATOR AÇÕES DA CHEFIA E DA ORGANIZAÇÃO EM APOIO A IDEIAS NOVAS

R Múltiplo	.71					
R ² Múltiplo	.51					
R ² Ajustado	.51					
Erro padrão de estimativa	.48					
Significância	.001					
ANÁLISE DE VARIÂNCIA						
Soma de quadrados		<i>df</i>	Quadrado médio	Razão <i>F</i>	Significância	
Regressão	522.99	6	87.16	374.43	.000	
Resíduo	503.76	2164	.23			
VARIÁVEIS NA EQUAÇÃO						
VARIÁVEIS INDEPENDENTES	COEFICIENTE	ERRO PADRÃO DE COEFICIENTE	COEFICIENTE PADRONIZADO DE REGRESSÃO (<i>beta</i>)	VALOR <i>t</i> PARCIAL	VARIÁVEIS FORA DA EQUAÇÃO	
					CORRELAÇÃO PARCIAL	VALOR <i>t</i>
Autonomia	.25	.02	.37	11.03		
Preocupação com a coletividade	.13	.02	.20	6.58		
Tradição	-.08	.01	-.09	-5.61		

(continua)

TABELA 4 (CONCLUSÃO)

**REGRESSÃO STEPWISE DOS VALORES ORGANIZACIONAIS
PARA O FATOR AÇÕES DA CHEFIA E DA ORGANIZAÇÃO
EM APOIO A IDEIAS NOVAS**

VARIÁVEIS INDEPENDENTES	VARIÁVEIS NA EQUAÇÃO				VARIÁVEIS FORA DA EQUAÇÃO	
	COEFICIENTE	ERRO PADRÃO DE COEFICIENTE	COEFICIENTE PADRONIZADO DE REGRESSÃO (<i>beta</i>)	VALOR <i>t</i> PARCIAL	CORRELAÇÃO PARCIAL	VALOR <i>t</i>
Realização	.12	.02	.17	5.20		
Domínio	-.08	.03	-.04	-2.74		
Conformidade	.15	.05	.05	2.71		
Bem-estar					0.02	1.04
Prestígio					0.01	.64
Variável dependente						
Ações da chefia e da organização em apoio a ideias novas						

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram excluídos do modelo os fatores bem-estar e prestígio. Os resultados da regressão hierárquica demonstraram que essas variáveis não apresentaram significância estatística $p > 0,05$. Assim, quando integraram a equação de regressão, essas variáveis não alteraram a capacidade de explicação do modelo, cujo R^2 manteve-se em 0,51, ratificando o modelo produzido pelo método *stepwise*.

8 DISCUSSÃO

A expressão da criatividade no ambiente de trabalho resulta de um imbricado processo, no qual interagem fatores pessoais, relacionais e contextuais. Neste

trabalho, investigaram-se alguns dos fatores contextuais que concorreriam para estimular ou inibir a manifestação de novas ideias, processo que, segundo Alencar (2005), Amabile (1997), Amabile et al. (1996), Bruno-Faria (2003), Klijn e Tomic (2010) e Van Gelder (2005), constitui um dos pressupostos básicos para a manifestação da criatividade organizacional.

Para identificar como os valores organizacionais se relacionam com a expressão da criatividade no contexto de trabalho, foram utilizados dois fatores que medem os estímulos e as barreiras ao novo no ambiente da organização:

- Ações da chefia e da organização em apoio a ideias novas que conceitualmente abarcam as características dos chefes e da organização sobre os procedimentos por eles adotados e que visam estimular a expressão da criatividade dos empregados.
- Resistência a ideias novas que avalia a não aceitação de novas ideias por colegas e superiores hierárquicos, o medo do risco e as dificuldades para apresentar ideias diferentes no contexto de trabalho.

Os resultados desta pesquisa corroboram a ideia de que os valores organizacionais são fatores contextuais importantes na predição do apoio (51% de explicação) e da resistência ao novo (54% de explicação) no ambiente de trabalho. Autonomia, valor que remete ao grau de liberdade que o funcionário tem para tomar decisões e fazer suas próprias escolhas com relação ao trabalho – indicando a possibilidade de autodeterminação profissional em um ambiente que estimula a variedade, a curiosidade e a inovação, em consonância com os trabalhos de Amabile et al. (1996), Ekvall (1999), Hunter, Bedell e Mumford (2005), Sens (2006), Unsworth, Wall e Carter (2005), West (2002) e West e Richter (2008) –, surgiu como o melhor preditor tanto do apoio quanto da resistência da organização em aceitar novas ideias.

Além de autonomia, os valores formados por preocupação com a coletividade, tradição, realização, domínio e conformidade emergiram como preditores significativos dos dois fatores de criatividade pesquisados. Nota-se que os valores que expressam conteúdos sociocêntricos, como preocupação com a coletividade, realização e conformidade, relacionaram-se positivamente com apoio a ideias novas, enquanto a relação com tradição e domínio foi negativa. No caso de resistência a ideias novas, o sentido do relacionamento das variáveis predictoras foi exatamente o oposto.

Organizações interessadas em fomentar a expressão da criatividade entre seus membros devem, necessariamente, priorizar o atendimento das necessidades do elemento humano, conforme sugerem os resultados desta pesquisa. Do ponto de vista das prioridades axiológicas da organização, segundo a percepção

dos funcionários, o contexto de trabalho ideal para a emergência da criatividade deveria privilegiar, além da autonomia, a tolerância e a igualdade nas relações com os funcionários, a valorização da competência e do sucesso, a cortesia e o respeito nas relações de trabalho.

Tradição e domínio aparecem como contraponto aos valores que beneficiam a expressão da criatividade. Desse modo, organizações arraigadas às suas tradições, que primam pela manutenção dos seus costumes, obviamente serão mais refratárias em aceitar e implementar a novidade, visto que isso resulta em mudanças nos padrões estabelecidos, representando uma ameaça de ruptura dos modelos tradicionalmente adotados. Portanto, contextos nos quais a conservação é priorizada não condizem com a emergência de comportamentos criativos.

Domínio, que indica o desejo da organização de obter lucros, de ser competitiva e dominar o mercado, poderia se constituir em mola propulsora para a criatividade ou, nas palavras de Unsworth, Wall e Carter (2005), em exigência organizacional de criatividade para produtos e processos. Nesse sentido, mobilizaria os funcionários no desenvolvimento de novas maneiras de realizar as tarefas com o objetivo de atender às expectativas organizacionais. Contudo, como nas regressões esse valor apresenta relacionamento negativo com apoio a ideias novas, provavelmente as metas motivacionais derivadas desse fator não constituem desafios a serem superados, porém são traduzidas em pressão pelo cumprimento de prazos e metas, circunstâncias que, para Amabile et al. (1996) e Shalley, Zhou e Oldham (2004), constroem a manifestação da criatividade.

9 CONCLUSÕES

Foi objetivo do presente estudo investigar a influência dos valores organizacionais sobre os estímulos e as barreiras à criatividade no ambiente de trabalho da instituição. Os resultados deste estudo reafirmam a influência dos fatores contextuais do ambiente de trabalho sobre a criatividade. Nesse caso específico, foi demonstrado que os valores desempenham papel importante na expressão da criatividade organizacional, pois se relacionam significativamente tanto com o apoio quanto com a resistência às novas ideias surgidas no contexto de trabalho. Além disso, as análises dos resultados possibilitaram identificar a coerência que existe entre os conteúdos expressos pelas diferentes dimensões de valor e o modo como predizem tanto os estímulos quanto as barreiras à manifestação de ideias novas no contexto organizacional.

Em essência, revelou-se que os valores que expressam metas motivacionais de autonomia são elementos determinantes na expressão da criatividade organi-

zacional. Assim, a manifestação da criatividade seria estimulada por ambientes de trabalho que possibilitem o exercício da liberdade e estimulem a curiosidade dos seus membros.

Conforme enunciado no conceito de criatividade proposto neste trabalho, acredita-se que a criatividade dependa exclusivamente do elemento humano. A organização de *per se* não cria; ela simplesmente usufrui e depende da capacidade de criação dos seus membros. A criatividade relaciona-se com a própria sobrevivência da organização, uma vez que constitui premissa básica para inovação e para mudança. Reafirma-se, assim, que um dos grandes desafios apresentados às organizações é encontrar meios de eliminar barreiras, estimulando a expressão da criatividade entre seus membros.

Este trabalho restringiu-se a pesquisar dois aspectos da criatividade, relacionados à resistência ou apoio às novas ideias surgidas no ambiente organizacional. Não obstante a geração de novas ideias, que articulem a utilidade e a novidade, constituir faceta fundamental do fenômeno criativo (AMABILE, 1997; BRUNO-FARIA, 2003; VAN GELDER, 2005; WEST; RICKARDS, 1999), bem como os valores terem se revelado preditores significativos desse mesmo fenômeno, não se imputa ao modelo testado o potencial de explicar, de forma definitiva, a dinâmica do construto criatividade organizacional em toda a sua extensão. Visto que a criatividade manifesta-se na interface indivíduo/ambiente, esta pesquisa limitou-se ao nível contextual, *locus* que agrega inúmeras outras variáveis virtualmente capazes de interferir na manifestação da criatividade, as quais não foram avaliadas por esta pesquisa.

Contudo, ainda que circunscrito a esses limites, entende-se que este estudo contribuiu para maior compreensão das maneiras como um dos componentes básicos da cultura, no caso os valores, prediz a manifestação da criatividade, relação ainda pouco explorada empiricamente. Somado a isso, o modelo é parcimonioso no número de variáveis que articula e nas interações propostas, requisitos que Lubart (1999) afirma serem facilitadores fundamentais para a replicação em outros estudos.

Assim, acredita-se que este estudo tenha contribuído para maior compreensão dos antecedentes do fenômeno criativo nesse domínio. Ratifica-se a aplicabilidade prática desta linha de estudos – estímulos e barreiras à criatividade no âmbito organizacional –, uma vez que possibilita a identificação pontual daqueles elementos do contexto de trabalho que necessitam de intervenção, a fim de favorecer a manifestação da criatividade nas organizações.

Apesar das limitações apontadas, acredita-se que o presente estudo tenha fornecido contribuições de ordem teórica e prática para as organizações. Contudo, como afirma Demo (2004), nenhuma pesquisa representa um ponto final ou tem a capacidade de esgotar um tema. Pelo contrário, uma das principais

funções do trabalho científico é suscitar o interesse pelo tema pesquisado, provocando novas investigações que confirmem, contestem ou refutem os resultados e modelos anteriormente propostos.

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL VALUES ON THE PERCEPTION OF INCENTIVES AND BARRIERS TO CREATIVITY IN THE WORK PLACE

ABSTRACT

The objective of the present article is to investigate the impact of organizational values in the perception of incentives and barriers to the creativity in the work place. Organizational creativity results from a complex combination of personal, historical, social and cultural factors. Thus, the latest models of creativity include the interaction of personal and contextual aspects to explain the phenomenon of creative expression. In the specific case of organizational culture, its influence on the manifestation of creativity would happen through the values. However, in spite of this relationship be frequently mentioned in the literature, they were not found empiric studies that relate the organizational values as antecedents of the organizational creativity. For data collection two scales were used: the Profiles of Organizational Values Inventory and the Support and Resistance to New Ideas Scale. The data was obtained from a sample of 2171 employees of a Brazilian bank. The relationship between values and organizational creativity was evaluated through regressions multiple stepwise. The results of this research corroborate the idea that the organizational values are important factors in the prediction of the support and of the resistance to the innovation in organizations. Autonomy, value that sends to the degree of freedom that the employee has to make decisions and to do their own choices, appeared as the best predictor of the support as of the resistance of the organization in accepting new ideas. Tradition and domain, correlated positively with the barriers to creativity in the workplace, appearing as counterpoint to the values that benefit the expression of creativity. This study contributes to a better understanding of the creativity predictors. Also confirming the practical applicability of this line of research – incentives and barriers to creativity in organizational –, it enables the identification of those elements of the work context that need intervention in order to facilitate the manifestation of creativity in organizations.

KEYWORDS

Organizational values; Organizational creativity; Incentives and barriers to creativity; Predictors of creativity; Innovation.

EL IMPACTO DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES EN LA PERCEPCIÓN DE ESTÍMULOS Y BARRERAS A LA CREATIVIDAD EN EL AMBIENTE DE TRABAJO

RESUMEN

El objetivo del presente estudio es investigar el impacto de los valores organizacionales en la percepción de los estímulos y las barreras a la creatividad en el trabajo. La creatividad organizacional resulta de una compleja combinación de factores personales, históricos, sociales y culturales. Así, los últimos modelos de la creatividad incluyen la interacción de los aspectos personales y contextuales para explicar el fenómeno de la expresión de la creatividad. En el caso específico de la cultura organizacional, su influencia en la manifestación de la creatividad se produce a través de los valores. Sin embargo, aunque esta relación sea citada repetidamente en la literatura, no existen estudios empíricos que relacionen los valores organizacionales como antecedentes de la creatividad. Para la recolección de datos se utilizaron dos escalas: inventario de perfiles de organizacionales y la escala de soporte y resistencia a nuevas ideas. Participaron de este estudio 2.171 empleados de una institución financiera. La relación entre los valores y la creatividad de la organización se evaluó mediante regresión múltiple *stepwise*. Nuestros resultados apoyan la idea de que los valores de la organización son importantes factores contextuales en la predicción de soporte y resistencia a la. Autonomía, valor que se refiere al grado de libertad que el empleado tiene para tomar decisiones y hacer sus propias opciones, emergió como el mejor predictor de resistencia y apoyo a la organización a aceptar nuevas ideas. Los valores tradición y dominio, se correlacionó positivamente con las barreras a la creatividad en el lugar de trabajo. Este estudio contribuye a una mejor comprensión de los antecedentes contextuales del fenómeno creativo. Además de confirmar la aplicabilidad práctica de esta línea de investigación – los incentivos y las barreras a la creatividad en la organización –, ya que permite la identificación oportuna de los elementos del contexto de trabajo que necesitan una intervención con el fin de facilitar la manifestación de la creatividad en las organizaciones.

PALABRAS CLAVE

Valores organizacionais; Criatividade organizacional; Incentivos y barreras a la creatividad; Factores predictivos de la creatividad; Innovación.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; TORRES, C. V. Regressão múltipla *stepwise* e hierárquica em psicologia organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 7, p. 19-29, 2002. Número especial.
- ALENCAR, E. M. L. S. *A gerência da criatividade*: abrindo as janelas para a criatividade pessoal nas organizações. São Paulo: Makron Books, 2005.
- ALENCAR, E. M. L. S.; FLEITH, D. S. *Criatividade*: múltiplas perspectivas. Brasília: Editora UnB, 2003.
- AMABILE, T. M. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, Berkeley, v. 40, n. 1, p. 39-58, 1997.
- AMABILE, T. M. et al. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, Birmingham, v. 5, n. 39, p. 1154-1184, 1996.
- ANDRIOPOULOS, C. Determinants of organisational creativity: a literature review. *Management Decision*, Bingley, v. 10, n. 39, p. 834-840, 2001.
- BEDANI, M. *Valores, práticas e criatividade organizacionais*: estudo do perfil cultural de uma instituição bancária. 2008. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)– Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- _____. Inovação organizacional: uma proposta para classificação do construto com base na criatividade. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, 4., 2010, São Bernardo do Campo. *Resumos...* São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2010.
- BENDASSOLLI, P. F. et al. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. *RAE*, São Paulo, v. 49, n. 1, jan./mar. 2009.
- BOHM, D. *On creativity*. London: Routledge, 1998.
- BORGES, L. O.; ARGOLLO, J. C. T.; BAKER, M. C. S. Os valores organizacionais e a síndrome de *burnout*: dois momentos em uma maternidade pública. *Psicologia: reflexão & crítica*, Porto Alegre, v. 1, n. 9, p. 34-43, 2006.
- BRUNO-FARIA, M. F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, S. M. V. (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 111-142.
- BRUNO-FARIA, M. F.; ALENCAR, E. M. L. S. Indicadores de clima para criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Rausp – Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 33, n. 4, p. 86-91, 1998.
- CANOVA, C. R.; PORTO, J. B. O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores do ensino médio. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 4-31, 2010.

- CHOI, J. N.; ANDERSON, T. A.; VEILLETTE, A. Contextual inhibitors of employee creativity in organizations the insulating role of creative ability. *Group & Organization Management*, v. 34, n. 3, p. 330-357, 2009.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building your company's vision. *Harvard Business Review*, Boston, n. 74, p. 65-77, 1996.
- _____. *Feitas para durar*. práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- COOK, P. *Best practice creativity*. Hampshire: Gower, 1998.
- CROPLEY, D. H.; CROPLEY, A. J. Functional creativity: products and the generation of effective novelty. In: KAUFMAN, J. C.; STERNBERG, R. J. (Org.). *Cambridge handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press, 2010. p. 301-320.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. *Creatividade: el fuir y la psicología del descumbrimiento y la invención*. Barcelona: Paidós, 1998.
- DE MASI, D. *A criatividade e grupos criativos*. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.
- DEMO, G. *Percepção de políticas de gestão de pessoas, o papel dos valores pessoais e da percepção da justiça organizacional*. 2004. Tese (Doutorado em Psicologia)—Universidade de Brasília, Brasília, 2004.
- DEMO, P. *Introdução à metodologia da ciência*. São Paulo: Atlas, 1983.
- EKVALL, G. Creative climate. In: RUNCO, M. A.; PRITZKER, S. R. (Org.). *Encyclopedia of creativity*. San Diego: Academic Press, 1999. p. 403-412.
- EREZ, M.; NOURI, R. Creativity: the influence of cultural, social, and work contexts. *Management and Organization Review*, v. 6, n. 3, p. 351-370, 2010.
- FERNANDES, H.; FERREIRA, M. C. O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. *Psico-USF*, Itatiba, v. 3, n. 14, p. 341-354, 2009.
- GILSON, L. L. et al. Creativity and standardization: complementary or conflicting drivers of team effectiveness? *Academy of Management Journal*, Birmingham, v. 3, n. 48, p. 521-531, 2005.
- GÖTZ, I. L. On defining creativity. *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, v. 3, n. 39, p. 297-301, 1981.
- HAIR, J. F. J. et al. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Artmed-Bookman, 2007.
- HUNTER, S. T.; BEDELL, K. E.; MUMFORD, M. D. Dimensions of creative climate: a general taxonomy. *The Korean Journal of Thinking & Problem Solving*, Daegu, v. 2, n. 15, p. 97-116, 2005.
- KAO, J. *Jamming*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KLIJN, M.; TOMIC, W. A review of creativity within organizations from a psychological perspective. *Journal of Management Development*, v. 29, n. 4, p. 322-343, 2010.
- LIVINGSTONE, P. L.; DEBRA, L. N.; BARR, H. Person-environment fit and creativity: an examination of supply-value and demand-ability versions of fit. *Journal of Management*, v. 23, n. 2, p. 119-146, 1997.
- LUBART, T. I. Componential models. In: RUNCO, M. A.; PRITZKER, S. R. (Org.). *Encyclopedia of creativity*. San Diego: Academic Press, 1999. p. 295-300.
- MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.
- MCLEAN, L. D. Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, v. 2, n. 7, p. 226-246, 2005.

- MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, Itatiba, v. 1, n. 6, p. 39-46, 2001.
- MIGUEL, L.; TEIXEIRA, M. Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. *RAC*, Curitiba, v. 1, n. 13, p. 36-56, 2009.
- MUMFORD, M. D.; GUSTAFSON, S. B. Creativity syndrome: integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, Washington, v. 1, n. 103, p. 27-43, 1988.
- MUMFORD, D. M.; KIMBERLY, S. H.; ROBLEDI, I. C. Creativity in organizations: importance and approaches. In: MUMFORD, D. M. *Handbook of organizational creativity*. San Diego: Academic Press, 2012. p. 3-16.
- NARANJO-VALENCIA, J. C.; JIMENEZ-JIMENEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, v. 49, n. 1, p. 55-72, 2011.
- OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. *Rausp – Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 2, n. 39, p. 129-140, 2004.
- PEREIRA, B.; MUSSI, C.; KNABBEN, A. Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. In: ENCONTRO ANPAD, 22., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais... Foz do Iguaçu: Anpad*, 1999. 1 CD-ROM.
- PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e civismo nas organizações. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 9, p. 35-52, 2005.
- PUCCIO, G. J.; CABRA, J. F. Organizational creativity: a systems approach. In: KAUFMAN, J. C.; STERNBERG, R. J. (Org.). *Cambridge handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press, 2010. p. 145-173.
- RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROS, M. Psicología social de los valores humanos: una perspectiva histórica. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (Org.). *Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001. p. 27-51.
- SAKS, A. M.; ASHFORTH, B. E. Organizational socialization: making sense of the past of present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, n. 51, p. 234-279, 1997.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANA, M. P. (Org.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1992. p. 1-65.
- SELTZER, K.; BENTLEY, T. *La era de la creatividad: conocimientos y habilidades para una nueva sociedad*. Madrid: Santillana, 2000.
- SENS, M. S. *Caracterização da influência dos fatores psicossociais do ambiente de trabalho na criatividade das equipes*. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- SHALLEY, C. E.; ZHOU, J.; OLDHAM, G. R. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here. *Journal of Management*, v. 30, n. 6, p. 933-938, 2004.
- STEIN, M. I. *Stimulating creativity: group procedures*. New York: Academic Press, 1974.
- SUNDGREN, M.; STYHRE, A. Creativity a volatile key of success? Creativity in new drug development. *Creativity and Innovation Management*, v. 12, n. 3, p. 145-161, 2003.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using multivariate statistics*. New York: Harper Collins, 1996.

- TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Org.). *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p. 175-193.
- _____. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Rausp – Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 3, n. 33, p. 56-63, 1998.
- _____. Valores e clima organizacional. In: TAMAYO, A.; PAZ, M. G. T. (Org.). *Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos*. Brasília: Editora UnB, 1999. p. 241-269.
- _____. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 3, n. 6, p. 192-213, 2005.
- _____. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 23, p. 17-24, 2007. Número especial.
- TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. *Rausp – Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 2, n. 31, p. 62-72, 1996.
- UNSWORTH, K. L.; WALL, T. D.; CARTER, A. Creative requirement a neglected construct in the study of employee creativity? *Group & Organization Management*, v. 5, n. 30, p. 541-560, 2005.
- VAN GELDER, S. The new imperatives for global branding: strategy, creativity and leadership. *Brand Management*, v. 5, n. 12, p. 395-404, 2005.
- VEIGA, H. M. S. *Comportamento pró-ativo: relações com valores organizacionais, estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e normas sociais*. 2010. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)–Universidade de Brasília, Brasília, 2010.
- WEST, M. A. Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: an International Review*, v. 3, n. 51, p. 355-424, 2002.
- WEST, M. A.; RICHTER, A. Climates and cultures for innovation and creativity at work. In: ZHOU, J.; SHALLEY, C. E. (Org.). *Handbook of organizational creativity*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008. p. 211-236.
- WEST, M. A.; RICKARDS, T. Innovation. In: RUNCO, M. A.; PRITZKER, S. R. (Org.). *Encyclopedia of creativity*. San Diego: Academic Press, 1999. p. 45-55.
- WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, v. 2, n. 18, p. 293-321, 1993.