



**RELAÇÕES INTERPESSOAIS, CRIATIVIDADE E  
RECONHECIMENTO PROFISSIONAL: UMA ANÁLISE REFLEXIVA**  
INTERPERSONAL RELATIONS, CREATIVITY AND PROFESSIONAL RECOGNITION: A  
REFLECTIVE ANALYSIS

**RELACIONES INTERPERSONALES, CREATIVIDAD Y RECONOCIMIENTO  
PROFESIONAL: UN ANÁLISIS REFLEXIVO**

**DUSAN SCHREIBER**

Doctor

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Brasil

ORCID: 0000-0003-4258-4780

dusan@feevale.br

**SERJE SCHMIDT**

Doctor

Universidade Feevale

ORCID: 0000-0002-5710-1828

serje@feevale.br

**MARIA CRISTINA BOHNENBERGER**

Doctora

Universidade Feevale

ORCID: 0000-0002-4018-1796

cristin@feevale.br

**CRISTIANO MAX PEREIRA PINHEIRO**

Doutor

Universidade Feevale

ORCID: 0000-0002-2038-8191

maxrs@feevale.br

Submetido em: 13/05/2020

Aprovado em: 01/02/2021

Doi: 10.14210/alcance.v28n3(set/dez).p.324-339



**LICENÇA CC BY:**

Artigo distribuído  
sob os termos  
Creative Commons,  
permite uso e  
distribuição irrestrita  
em qualquer meio  
desde que o autor  
credite a fonte  
original.



## RESUMO

**Objetivo:** O objetivo do estudo foi o de evidenciar como as interações sociais podem influenciar os indivíduos que exercem atividades que demandam a criatividade.

**Design / metodologia / abordagem:** Para alcançar o objetivo os autores optaram pela abordagem quantitativa com acadêmicos de cursos de graduação de diversos níveis de criatividade. Uma análise de clusters foi conduzida como método principal, suportada por uma análise fatorial exploratória e análise de variância.

**Resultados:** Os resultados evidenciaram que os profissionais jovens (com faixa etária entre 22 e 30 anos) e com tempo de experiência profissional de até 5 anos, valorizam a interação e compartilhamento do conhecimento e experiência entre os pares, com o intuito de aprimorar seu desempenho individual, principalmente em atividades que demandam a criatividade.

**Originalidade / valor:** A pesquisa se justifica na medida em que há escassez de trabalhos científicos que realizaram pesquisa comparativa entre os indivíduos que exercem atividades que demandam a criatividade e os indivíduos que tem realizam tarefas de menor exigência da criatividade, para avaliar a influência de relações interpessoais.

**Palavras-Chave:** Criatividade; Inovação; Colaboração; Relações interpessoais; Reconhecimento profissional.

## ABSTRACT

**Objective:** Objective of this research was to identify segments of individuals in relation to creativity and collaboration and their relationship with professional recognition.

**Design / methodology / approach:** To achieve the objective, the authors opted for a quantitative approach with undergraduate students of different levels of creativity. A cluster analysis was conducted as the main method, supported by exploratory factor analysis and analysis of variance.

**Results:** The results showed that young professionals (aged between 22 and 30 years) and with a professional experience of up to 5 years, value the interaction and sharing of knowledge and experience among peers, in order to improve their individual performance, mainly in activities that demand creativity.

**Originality / value:** The research is justified due a small amount of scientific works that performed a comparative research between individuals who carry out activities that demand creativity and individuals who carry out tasks that require less creativity, to assess the influence of interpersonal relationships.

**Keywords:** Creativity; Innovation; Collaboration; Interpersonal Relations; Professional Recognition.

## RESUMEN

**Objetivo:** El objetivo del estudio fue mostrar cómo las interacciones sociales pueden influir en las personas que realizan actividades que demandan creatividad.

**Design / metodología / abordaje:** Para lograr el objetivo, los autores optaron por un enfoque cuantitativo con estudiantes de pregrado de diferentes niveles de creatividad. Se realizó un análisis de conglomerados como método principal, apoyado por un análisis factorial exploratorio y un análisis de varianza.

**Resultados:** Los resultados mostraron que los jóvenes profesionales (de entre 22 y 30 años) y con una experiencia profesional de hasta 5 años, valoran la interacción y el intercambio de conocimientos y experiencias entre pares, con el fin de mejorar su desempeño individual, principalmente en actividades que demandan creatividad.

**Originalidad / valor:** La investigación se justifica en la medida en que existe una escasez de trabajos científicos que realicen investigaciones comparativas entre individuos que realizan actividades que demandan creatividad y personas que realizan tareas que requieren menos creatividad, para evaluar la influencia de las relaciones interpersonales.

**Palabras-Clave:** Creatividad; Innovación; Colaboración; Relaciones interpersonales; Reconocimiento profesional.

## INTRODUÇÃO

A globalização se manifesta como um fenômeno multidimensional, exercendo influência sobre as pessoas, os grupos sociais e a cultura, suscitando novos comportamentos e expressões artísticas, discussões políticas e mudanças no consumo. Ela impacta na matriz social e econômica de forma relevante, instituindo novas demandas e, conseqüentemente, novas estratégias. Dentre as mudanças que motivaram o reposicionamento estratégico das organizações, destaca-se a necessidade de inovar em produtos, processos, marketing ou modelo de negócios.

No entanto, inovar não é algo trivial. Para inovar não é suficiente lançar um novo produto, concebido por engenhosos técnicos e especialistas, que trabalharam horas a fio em um ambiente controlado de P&D. Um novo produto, para ser bem-sucedido, requer um processo de desenvolvimento complexo, constituído de um conjunto de etapas que não são necessariamente sequenciais. Na execução deste processo, a viabilidade do conceito ou protótipo é testada à exaustão para evitar equívocos e prejuízos irreversíveis à organização. É importante destacar que, assim como o desenvolvimento de um novo produto, a inovação em processos, marketing ou mesmo um novo modelo de ambiente necessitam de um ambiente de trabalho colaborativo, com pessoas criativas e motivadas.

A organização precisa identificar talentos, estimular a criatividade e articular a interação entre os colaboradores, com base em relações interpessoais que possam contribuir para a realização do trabalho em equipes motivadas e autônomas. Trata-se de construir um ambiente organizacional propício e favorável à manifestação da criatividade, que estimule a abertura para novas ideias e conceitos. Assim, os indivíduos se sentem à vontade em expor suas percepções, opiniões e visões, baseadas em suas interpretações idiossincráticas e, muitas vezes, peculiares, da realidade, bem como em suas experiências profissionais atuais ou pregressas. Recomenda-se, também, que a organização desenvolva aptidão para encorajar novos projetos e tolerar fracassos, desde que contribuam para o aumento do conhecimento para inovar.

A relevância das relações interpessoais no ambiente organizacional foi objeto de inúmeras pesquisas, desde o século passado (Allen, 2006; Crabtree, 2004; Xia, Yuan, & Gay, 2009). Elas são importantes para o alcance dos resultados, por meio de maior produtividade, mitigação de perdas de insumos e materiais secundários, para otimização do tempo e de articulação de atividades, tarefas, procedimentos e processos, tanto operacionais como de controle e gestão (Zagenczyk, Scott, Gibney, Murrell, & Thatcher, 2010).

De forma similar, decorrente da necessidade da grande maioria das organizações em promover inovações, foi evidenciada a importância crescente em estimular a criatividade, tanto individual como coletiva, com o intuito de contribuir com novas ideias, perspectivas e visões divergentes da realidade circundante para o processo de inovação organizacional (Alberston & Carvalho, 2017; N. Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014; Martens, 2011). A maioria dos estudos realizados apontaram para a necessidade de mudança dos modelos de gestão para propiciar o ambiente favorável à geração de ideias, criatividade e inovação. No entanto, constatou-se escassez de trabalhos científicos que realizassem pesquisa comparativa entre os indivíduos que exercem atividades que demandam a criatividade e os indivíduos que realizam tarefas de menor exigência da criatividade para avaliar a influência de relações interpessoais (Muzzio, 2017).

A literatura científica que versa sobre gestão de pessoas nas organizações evidencia a relevância da escolha de profissionais para obter sucesso no trabalho coletivo e colaborativo. Nesta perspectiva, destaca-se a influência das relações interpessoais, que representam, na maioria das vezes, o eixo estruturante da coesão da equipe de trabalho que resulta em planejamento e execução de atividades em sincronia, com altas taxas de produtividade e êxito.

Com o intuito de contribuir com o tema, o objetivo desta pesquisa é evidenciar como as interações sociais podem influenciar os indivíduos que exercem atividades que demandam a criatividade. Para alcançar o referido objetivo, os autores optaram por realizar a pesquisa com os estudantes universitários de uma instituição de ensino comunitária, de grande porte, localizada na região Sul do país. Considera-se que a maioria dos acadêmicos que estuda no período noturno em universidades privadas desempenha atividades profissionais durante o dia. Isso os habilita, portanto, a perceber e interpretar os ambientes organizacionais nos quais se inserem. O estudo adotou uma abordagem quantitativa. Acadêmicos dos cursos de graduação voltados para uso intensivo de criatividade e de cursos tradicionais, orientados para exercer as atividades de gestão e controle nas organizações, responderam à pesquisa. A análise foi realizada no nível individual, com o objetivo de capturar a percepção dos respondentes acerca da influência que a interação social, de relações interpessoais, exerce sobre a sua atividade profissional. Entende-se que a criatividade não é privativa de nenhum curso superior específico, bem como não é uma exclusividade de apenas de um determinado grupo de atividades profissionais. Por esse motivo, nesta pesquisa, os autores optaram por diferenciar as atividades profissionais, por níveis diferentes de intensidade de exigência de criatividade para a sua execução.

O trabalho inicia com a revisão teórica acerca da Criatividade e Relações Interpessoais, com base em autores seminais e contemporâneos. Vale ressaltar que a referida revisão teórica orientou a construção do instrumento de coleta

de dados empíricos. O terceiro capítulo detalha os procedimentos adotados no percurso metodológico da pesquisa. A análise dos dados empíricos, à luz da revisão teórica, consta no quarto capítulo deste trabalho, que encerra com as considerações finais e referências.

## CRIATIVIDADE

Na Antiguidade a criatividade individual, manifestada em diversos contextos e situações do cotidiano, era considerada um dom divino, atribuído apenas a algumas pessoas (Runco, 2004). Objeto de atenção e curiosidade, principalmente na cultura ocidental, a criatividade, expressa em uma multiplicidade de formas e associada, por vezes, à genialidade, motivou a realização de estudos e promoveu reflexões, mormente em áreas de conhecimento humanas, tais como psicologia (psicanálise), filosofia e sociologia (Caniëls, De Stobbeleir, & De Clippeleer, 2014).

Com o avanço da pesquisa sobre o referido fenômeno, notadamente a partir dos anos 50 e nas últimas décadas, foi possível evidenciar que a criatividade representa uma habilidade que todo ser humano possui e pode manifestar, a depender de situação ou contexto, social, histórico e econômico no qual se encontra inserido (Fleith & Morais, 2017). Também se constatou que a intensidade e forma da manifestação da criatividade pode variar, e muito, de acordo com as condições ambientais e contextuais, bem como da predisposição cognitiva e comportamental do indivíduo (Gardner, 1994; Lehmkühl, 2015).

As referidas descobertas científicas acerca do fenômeno da criatividade forneceram subsídios para a sua concepção teórica, com destaque para seus elementos fundantes, condições favoráveis para seu surgimento e estímulo, sistematização de áreas de estudo bem como os possíveis tipos da criatividade (Morais & Fleith, 2017). Na percepção de Mano e Zagalo (2009), definir a criatividade representa um desafio relevante, pois deve contemplar tanto os fatores motivadores para seu surgimento, manutenção e evolução/aperfeiçoamento, bem como as características, cognitivas, psicológicas e comportamentais dos indivíduos, que possam explicar a sua manifestação.

Dentre os aspectos mais relevantes que podem contribuir para a definição da criatividade vale destacar: (i) processo inconsciente decorrente de instintos sexuais do indivíduo; (ii) resultado do processo de combinação de ideias relacionadas a um mesmo assunto; (iii) resposta inconsciente a determinadas necessidades não atendidas/não satisfeitas; (iv) produto de uma série de esforços voltados para obter a autorrealização do indivíduo (Alencar & Fleith, 2010). Corroborando com esta perspectiva, as abordagens tradicionais, que buscavam explicar as origens da criatividade, observavam que os indivíduos, identificados e caracterizados como criativos, demonstravam, de forma predominante, o comportamento divergente, ou seja, sua interpretação da realidade e, conseqüentemente, ideias e propostas de soluções para determinados problemas ou situações, não se alinhavam com os padrões ou paradigmas que dominavam o cenário social, científico ou artístico, em seus respectivos períodos temporais e ou recortes geográficos/sociais e culturais (Muzzio, 2017; Nakano & Wechsler, 2007; Neves-Pereira, 2018).

No entanto, as descobertas científicas, das últimas décadas evidenciaram que a criatividade é um fenômeno mais complexo e multifacetado (Parjanen, 2012; Pinheiro, 2009; Spadari & Nakano, 2015), exigindo um novo tipo de abordagem, sistêmica e contextual, desconstruindo a percepção e compreensão deste como resultado de um processo individual e divergente, mas como resultado de vetores de grandezas diferentes que conceitualmente abarcam dimensões de coexistência tais como: natureza, grandeza, finalidade (Alencar & Fleith, 2010; Csikszentmihalyi, 1996; Oliveira, 2010). Além disso, diversas pesquisas demonstraram que a manutenção e estímulo à criatividade depende do reconhecimento social, o que, de certa forma, enfraquece a ênfase no comportamento ou posicionamento divergente do indivíduo (Pinheiro, 2009).

Nesta nova perspectiva, multidimensional, sistêmica e multidisciplinar, diversos autores convergiram na identificação de dimensões que contribuem para a criatividade: (i) ideação/surgimento de uma ideia, o que também pode ocorrer por meio de um processo de combinação de ideias preexistentes; (ii) qualidade da ideia gerada, principalmente no que se refere à sua originalidade; (iii) validação social/de mercado da ideia gerada, pelo seu grau de utilidade (Amabile, 1996; Spadari & Nakano, 2015; Stoycheva & Lubart, 2001). Outros autores contribuíram com estudos que permitiram reconhecer a relevância de aspectos relacionados ao processo criativo, como: ferramentas, desenvolvimento, análise e escopo voltados para aplicabilidade de solução de problemas (Pinheiro, 2009; Runco, 2004; Sternberg & Lubart, 1997).

Com o avanço de pesquisas relacionadas ao conhecimento e suas potenciais contribuições para a inovação e a criatividade, vários autores evidenciaram que a aprendizagem, aquisição do conhecimento (capacidade absorptiva) e esforço despendido para o aprimoramento constante dos resultados do processo (ideias ou produtos) representam o eixo estruturante do desenvolvimento da criatividade (Alberton & Carvalho, 2017; N. Anderson *et al.*, 2014). Nesta nova configuração, o indivíduo, para desenvolver a sua criatividade, precisará de condições propícias, tais como o

conhecimento, autonomia e recursos (financeiros, materiais, tecnológicos), tais aspectos sistematizados de forma que se compreenda o processo criativo como resultado da consonância entre indivíduo, ambiente e estímulos, bem como a necessidade de um assunto/tema desafiador e compatível com seu potencial cognitivo para consagrar a motivação (Oliveira, 2010; Parjanen, 2012; Perry-Smith & Shalley, 2003; Sternberg & Lubart, 1997).

Diversos autores argumentam que as referidas condições são mais facilmente encontradas em ambientes sociais/coletivos, corroborando a percepção da tendência da inserção dos indivíduos criativos em grupos sociais, constituídos de outros indivíduos criativos ou, que, no mínimo, apresentem convergência de ideias e propósitos (Neves-Pereira, 2018; Sternberg & Lubart, 1997; Veloso & Rodrigues, 2013). Esta percepção fomentou uma nova linha de investigação, visando identificar e descrever as características do processo criativo em coletividade de indivíduos (Alberton & Carvalho, 2017; Alencar & Fleith, 2010; Bedani, 2012). Uma das primeiras constatações evidenciou que o indivíduo criativo, na interação com outros indivíduos em grupos sociais, precisa ser flexível, deverá estar motivado e ser orientado por objetivos claramente definidos (Amabile, 1996; N. Anderson *et al.*, 2014).

Considerando o processo histórico de constituição de grupos sociais, que resultaram na sociedade atual e seus respectivos recortes, com destaque para as organizações, com ou sem fins lucrativos, profissionais ou baseadas em laços de amizade ou familiares, é possível perceber e identificar um conjunto de processos e estruturas subjacentes, tradicionais e seculares (Sternberg & Lubart, 1997; Stoycheva & Lubart, 2001). Para assegurar a perpetuidade das referidas estruturas sociais, existia a necessidade de regras, normas e a sua obediência por todos os membros que faziam parte do respectivo grupo social (Alberton & Carvalho, 2017; N. Anderson *et al.*, 2014; Byrne, Mumford, Barrett, & Vessey, 2009).

No entanto, na medida em que a sociedade passou por diversas mudanças estruturais e estruturantes, diversos valores e regras que a permeiam foram contestados por diversos grupos sociais, e, por vezes, foram alterados para facultar a reconfiguração do tecido social (Fleith & Morais, 2017). Ao longo deste processo histórico, fez-se mister rever as práticas vigentes, bem como questionar o status quo e paradigmas dominantes acerca da realidade e da relação das pessoas com ela (Gomes, Rodrigues, & Veloso, 2016).

Se faz necessário enfatizar a importância da coletividade/do grupo social para respaldar, fomentar e estimular o processo criativo dos indivíduos que se associam com base em visões do mundo e interesses similares (Muzzio, 2017; Oliveira, 2010; Ribeiro, 2016). O insight inspirador de um indivíduo, inserido em grupo social com o qual não possui convergência de interesses, de conhecimentos e objetivos, não será suficiente para iniciar o processo criativo e será fadado ao insucesso (Perry-Smith & Shalley, 2003; Sternberg & Lubart, 1997; Veloso & Rodrigues, 2013). Para Parjanen (2012), a criatividade organizacional constitui-se em dois níveis distintos, mas interligados: (i) em nível dos membros organizacionais e (ii) em nível da organização, em dependência das características da cultura organizacional vigente.

Além do estímulo externo, a literatura científica que versa sobre a criatividade destaca e, muitas vezes, atribui, maior importância aos estímulos internos, decorrentes da motivação intrínseca do indivíduo para criar, representada pela dimensão lúdica, de prazer obtido pelo processo criativo e pelo seu resultado (Parjanen, 2012; Pinheiro, 2009; Stoycheva & Lubart, 2001; Torrance, 2018). A referida satisfação, proporcionada pela criação, pela geração e execução de ideias criativas pode ser um dos fatores indutores ao ciclo virtuoso de criatividade (Alberton & Carvalho, 2017; Amabile, 1996; Bedani, 2012).

Segundo Amabile (1996), Csikszentmihalyi (1996) e Gondim *et al.* (2015) a motivação interna tende a ser mais efetiva do que o conjunto de elementos utilizados no processo de motivação externa. Nesta perspectiva, à guisa de conclusão deste tópico de revisão teórica sobre a criatividade, é possível afirmar que o processo criativo bem-sucedido depende de uma série de fatores internos e externos. Os fatores internos do indivíduo são representados pelo conjunto de características pessoais, tais como personalidade, expertise na área de conhecimento específica, habilidades técnicas, capacidade de relacionamento interpessoal e motivação intrínseca. Os fatores externos estão no ambiente social no qual o indivíduo está inserido, representado pelo conjunto de valores culturais, recursos, autonomia, tolerância às diferentes formas de interpretar as regras e normas vigentes, bem como a validação e reconhecimento dos produtos resultantes do processo criativo.

## RELAÇÕES INTERPESSOAIS

A maioria dos pesquisadores das relações interpessoais reconhecem a sua relevância para a vida em sociedade em qualquer período temporal ou histórico, bem como em todos os tipos de organizações sociais, nos mais diversos formatos, coesão e finalidades (Almeida & Leitão, 2003; Ashkanasy & Daus, 2002; Berman, West, & Richter, 2002). No entanto, apesar da referida relevância temática, inexistente, na área de gestão, até os dias atuais, uma teoria específica

voltada para definir e explicar este fenômeno social tão complexo, recebendo maiores contribuições da área de sociologia, principalmente a partir da Teoria do Capital Social (Bourdieu, 1980). Trata-se de um tema multidisciplinar, que atualmente recebe contribuições e aportes de diferentes áreas de conhecimento, com destaque para a Psicologia, Sociologia, Filosofia, Antropologia e Administração (Graziano, Jensen-Campbell, & Hair, 1996; Kalish & Robins, 2006; Van Vianen & De Dreu, 2001).

Em teorias concebidas no âmbito da Administração, Estudos Organizacionais, o referido tema tem recebido atenção, especialmente nos últimos cem anos, a partir de estudos realizados no ambiente industrial, principalmente em nível operacional, com o intuito (nem sempre explicitado como tal) de obter dados e informações para promover ambiente favorável ao aumento da produtividade (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson, & Mcgrath, 2004; Song & Olshfski, 2008). Nesta perspectiva, as emoções, afeto e relações entre pessoas no ambiente organizacional não eram, inicialmente, interpretadas como fatores positivos (Allen, 2006; Crabtree, 2004; Hills & Argyle, 2001; Kelman, 2006), pela possibilidade de suscitar manifestações comportamentais que poderiam desviar a atenção dos trabalhadores/trabalhadoras e, conseqüentemente, reduzir o volume de produção gerada durante a jornada de trabalho (Kelly & Barsade, 2001; Motta, 1986; Offermann, Bailey, Vasilopoulos, Seal, & Sass, 2004).

Os dados empíricos obtidos a partir da realização de um destes estudos no início do século passado, ao longo de várias décadas, por pesquisadores de uma universidade em uma indústria nos Estados Unidos resultaram na proposta de Teoria de Relações Humanas (Robbins, 2005). O estudo evidenciou a manifestação de diversos aspectos do comportamento humano no ambiente organizacional e sua influência não apenas sobre a produtividade do indivíduo durante a execução de suas tarefas, mas sobre as múltiplas facetas que representam a complexidade do ser humano, seja de forma isolada, seja na sua interação social, com outras pessoas que compartilham o mesmo espaço organizacional (Wilson *et al.*, 2004).

Na medida em que estas pesquisas iniciais foram ampliadas nos anos e décadas posteriores, novas evidências surgiram, tanto para corroborar as observações científicas que embasaram a Teoria de Relações Humanas, como para agregar novos conhecimentos sobre o tema, confirmando a sua complexidade (Renjun & Zhang, 2005; Tsui, Egan, & O'Reilly III, 1991; Weiss, 2002; Zagenczyk *et al.*, 2010). Além dos aspectos cognitivos e comportamentais evidenciados nos estudos iniciais, somaram-se descobertas da neurociência, demonstrando múltiplas influências do contexto no qual o indivíduo se encontra inserido, ainda mais quando se reconhece que o mesmo se insere em número elevado de contextos sociais, caracterizados por diferentes códigos de conduta (aspectos éticos e sociais), bem como exigências para que o mesmo seja aceito e legitimado (Offermann *et al.*, 2004; Rafaeli & Sutton, 1987; Riordan & Griffeth, 1995).

O instinto de autopreservação levou o ser humano a tomar a decisão de se associar a outros, constituindo os primeiros grupos sociais, milhares de anos atrás, quando o indivíduo percebeu as vantagens de unir esforços com os demais indivíduos, seja para concretizar caçada a animais de maior porte, ou para defender a si, seu núcleo familiar ou seu território (Odden & Sias, 1997). É claro que as vantagens e benefícios vieram acompanhados também de algumas desvantagens, com destaque para a restrição de liberdade individual (Weiss, 2002). A referida restrição à liberdade individual decorre de regras acordadas entre os integrantes do grupo social (Van Vianen & De Dreu, 2001; Wilson *et al.*, 2004). Pode parecer antagônico, mas o sucesso da vida em coletividade consiste no estabelecimento de regras que orientam o comportamento dos indivíduos que fazem parte do grupo social (Robbins, 2005).

Diversos pesquisadores evidenciaram que as pessoas que se associam a grupos sociais, com os quais compartilham valores e crenças, tendem a se sentir motivadas e estimuladas para contribuir não apenas com trabalho, mas como ideias e atitudes que podem gerar comprometimento com os objetivos coletivos (Riordan & Griffeth, 1995; Robbins, 2005). No âmbito organizacional, a identificação do indivíduo com os valores organizacionais facilita, também, o desempenho operacional superior, decorrente da dedicação e esforço individual, que supera a previsão contratual e normativa (Monroe & Martinez-Martí, 2008; Odden & Sias, 1997).

A construção de um ambiente de trabalho humanizado não pode ser considerada algo trivial ou simples, bem como de realização rápida (Offermann *et al.*, 2004; Robbins, 2005). A humanização do ambiente de trabalho compreende um conjunto de características estruturantes, de natureza complexa e desafiadora para a maioria das organizações em face de sua orientação objetiva voltada para a priorização do resultado econômico (Allen, 2006; Odden & Sias, 1997; Rafaeli & Sutton, 1987). Portanto, para a sua concretização, torna-se necessária a desconstrução de diversos paradigmas dominantes, que regem, ainda na atualidade, a maioria das organizações, com destaque para a redução de custos, cultura de maximização de resultados, meritocracia, individualismo, competição pelos recursos, racionalidade objetiva (Maturana & Romesín, 1995).

A construção de um ambiente organizacional que favorece o estabelecimento de relações interpessoais, que priorizem a inclusão, liberdade para a manifestação das emoções, espiritualidade, amizade, respeito às diferenças individuais, diversidade étnica, de gênero e ideológica, paciência, solidariedade, auxílio mútuo e redução do simbolismo do poder hierárquico, entre outros, exige das organizações e das pessoas que as integram a adoção de novos paradigmas utilizados como norma de conduta pessoal e como filtro para a interpretação da realidade circundante (Monroe & Martinez-Martí, 2008). Na maioria das vezes, trata-se de mudança radical, precedida de revisão de valores pessoais por anos cultivados ou considerados como verdade (Maturana & Romesín, 1995; Mayer, Caruso, & Salovey, 1999).

Este tipo de mudança comportamental, cognitiva, perceptiva e interpretativa pode representar um desafio relevante para maioria das pessoas (Kelman, 2006). Os pressupostos simbólicos, representativos da realidade, se constituem as referências e os critérios de análise e de decisão e, quando contrastados, podem suscitar um sofrimento psicológico para muitos indivíduos (Kalish & Robins, 2006; Kelly & Barsade, 2001). Isto ocorre, principalmente, quando estes foram criados em ambientes estáveis, protegidos e regrados, com exposição mínima à adversidade e diferenças ambientais e contextuais.

Inovação, sustentabilidade, consumo compartilhado e cocriação de valor representam alguns dos termos que orientam a ação ou revisão de ações ou processos de muitas organizações, incluindo a construção de ambientes favoráveis à harmonização ou humanização das relações, em virtude da relevância do indivíduo para os novos modelos de negócios e de atuação organizacional (Ashkanasy & Daus, 2002). Nesta nova perspectiva, as contribuições de pessoas para a constituição do diferencial competitivo sustentável tornaram-se a nova moeda no mercado, cada vez mais instável e incerto (C. M. Anderson & Martin, 1995; Barrick, Stewart, & Piotrowski, 2002).

Estimular as pessoas a contribuir com ideias e atitudes, compartilhando conhecimentos e expertise, aconselhando e auxiliando os novos integrantes do universo organizacional, demonstrando afeto, emoções e sentimentos, mantendo o bom humor, passou a ser o novo direcionamento das ações das organizações, cuja atividade econômica depende, predominantemente, de pessoas, seu talento, conhecimento e inteligência (Berman *et al.*, 2002; Robbins, 2005). Pessoas, para inovar, pensar, sugerir e ter ideias, precisam colaborar umas com as outras, não competir pelos resultados entre si (Callahan, 2002). Indivíduos dotados de inteligência, que pensam, que se comprometem com a organização e com a coletividade não podem se sentir explorados e equiparados a mais um dos recursos organizacionais (Crabtree, 2004).

Destarte, a nova organização, com ambiente social voltado para a preservação de valores morais e éticos, respeito às diferenças individuais, contrasta com o modelo de organização que, durante séculos, representava o paradigma dominante, baseado em hierarquia, ordem e obediência (Hui, Lee, & Rousseau, 2004). Na medida em que sociedade e seus valores fundantes, baseados em estabilidade de mercado e regras imutáveis, defrontou-se com uma nova realidade, mutável e incerta, as organizações, independentemente de sua finalidade, forma e porte, enquanto um recorte do tecido social, também precisaram rever a sua forma de operar, tanto no âmbito externo, como interno, com mudanças em sua estratégia e estrutura (Graziano *et al.*, 1996; Lima, 1999; Offermann *et al.*, 2004).

Vale destacar as contribuições seminais da área de sociologia, especialmente da Teoria de Capital Social (Bourdieu, 1980), que a definiu como um conjunto de recursos já identificados e aplicados, ou potenciais, vinculados a uma rede de relações sociais constituídas, em níveis variados de institucionalização e de reconhecimento. O autor sugeriu que os indivíduos, na medida que optam por fazer parte de grupos sociais, se beneficiam. É possível afirmar que foi um dos primeiros autores de sociologia que percebeu que as redes sociais não surgem de forma natural, exigem investimento deliberado, visando a institucionalização das referidas relações, consolidando confianças, para facultar o acesso aos benefícios individuais.

Outros estudos, realizados recentemente, como o de Mohammed e Kamalanabhan (2019), Yuan, Yu e Liu (2019), Schreuder, Schalk e Batistič, S. (2020) evidenciaram a relevância de clima organizacional, caracterizado pela cordialidade, que estimula a interação social, que contribui para o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores, com ênfase para o conhecimento tácito, de fundamental importância para a inovação. Nesta perspectiva, os autores sugerem fomentar a realização de eventos sociais, momentos de celebração de conquistas individuais e coletivas, com o intuito de aproximar as pessoas, criar vínculos afetivos, auxiliando para reduzir os conflitos e facultar o compartilhamento de experiências e de conhecimento tácito.

Um outro estudo, conduzido por Kroll, DeHart-Davis e Vogel (2019), evidenciou que as percepções individuais do capital social são determinantes importantes do engajamento no trabalho e compromisso organizacional. No entanto, as percepções individuais do capital social são moldadas a partir da influência decorrente de interações sociais com os membros da equipe, sugerindo que os grupos de trabalho constituem filtro perceptivo e interpretativo do ambiente organizacional. Desta forma, destaca-se a relevância das equipes para percepções positivas de toda a organização. As

equipes difundem modelos mentais entre os membros, portanto, intervenções no nível da equipe pode ser um caminho promissor para trabalhar o capital social em toda a organização. Os resultados também apontam para a relevância da colaboração, confiança e foco na missão organizacional, dentro das equipes.

Nas duas últimas décadas, o tema despertou atenção de diversos pesquisadores, que desenvolveram a abordagem teórica de Microfundamentos. Dentre os primeiros autores seminais que exploraram a referida temática estão Barney e Felin (2013), que se interessaram pela forma como os fatores do nível individual se agregam ao nível coletivo, por perceber que os indivíduos podem ser independentes, com suas próprias preferências e interesses, conforme já evidenciado em outras abordagens teóricas, como análise baseada no equilíbrio, teoria dos jogos e escolha social. O modelo de atração-seleção-atrito (ASA) de interação social evidencia que os indivíduos se autosselecionam em organizações que se enquadram em seus interesses, capacidades e habilidades. Os autores destacam que já existem na literatura científica trabalhos que retratam as organizações como um tipo de agregado - reflexo de seus líderes (formadores de opinião) determinada por suas origens, habilidades, experiências. Também é constatado o fenômeno de homofilia organizacional como uma abordagem aditiva e agregada dos grupos sociais, evidenciando que as características ou valores *ex ante* importam mais do que influência social e processos interacionais. Os indivíduos influenciam uns aos outros e sua interação pode levar a resultados agregados que podem ser imprevisíveis, surpreendentes e emergentes. A interação social pode assumir várias formas, levando a efeitos positivos (o todo é maior do que a soma das partes) e negativos (o todo é menor que a soma das partes). Há uma tendência geral para os aspectos positivos da interação social (muitas vezes rotulados de "sinergias"), embora as patologias da interação social e os resultados emergentes associados podem oferecer novas perspectivas de análise.

Em uma perspectiva complementar de análise, Felin e Foss (2005) e Sozibilir (2018) evidenciaram que o capital social está positivamente relacionado à eficiência organizacional. O estudo evidenciou que o capital social pode ser considerado um importante fenômeno organizacional, afetando várias dinâmicas organizacionais e resultados, incluindo a criatividade organizacional. No estudo foi constatado que o capital social é um construto importante a ser considerado também pelas organizações públicas. Desta forma, quando deseja melhorar a criatividade organizacional, as organizações públicas precisam levar em conta a importância do capital social e garantir que as políticas e práticas organizacionais em vigor favoreçam o desenvolvimento e aumento do capital social. Também se faz necessário entender a dinâmica do capital social e eliminar todas as barreiras que seriam prejudiciais ao seu desenvolvimento.

Pode-se perceber que os pesquisadores que analisam os fenômenos organizacionais sob a perspectiva teórica do Capital Social evidenciam aspectos que emergem em estudos acerca de relações interpessoais, como o trabalho de Bello-Pintado e Bianchi (2020), que evidenciou a relevância da diversidade na formação de equipes de trabalho, bem como do arranjo de atividades atribuídas a cada um dos colaboradores, para estimular o processo de inovação organizacional.

Nessa perspectiva, foram identificados estudos acerca da influência de emoções sobre o desempenho organizacional, como as pesquisas de Vasconcelos, Garrido e Parente (2019) e de Wu e Wu (2019), que evidenciou a possibilidade de coexistência de emoções positivas e negativas no ambiente organizacional. Os autores constataram que o trabalho emocional positivo eleva o envolvimento dos funcionários no trabalho e, por sua vez, aprimora seu comportamento inovador. Quando os líderes controlam suas emoções e reduzem críticas a seus subordinados, favorecem o aumento de motivação intrínseca, engajamento no trabalho, a manifestação de criatividade e comportamento inovador.

## MÉTODO

A revisão teórica sobre os dois temas, criatividade e relações interpessoais, indica a possível influência que as relações interpessoais podem exercer sobre a criatividade. Para averiguar esta hipótese, os autores desta pesquisa optaram pela abordagem quantitativa, utilizando o construto em escala de concordância do tipo Likert de cinco pontos em Google Docs, cujo link foi enviado por e-mail para 4.633 alunos de graduação de uma universidade de grande porte, na região sul do país.

Foram escolhidos os acadêmicos de dois tipos distintos de cursos de graduação, sendo o primeiro grupo de cursos constituído por aqueles que, *a priori*, demandam a capacidade criativa dos profissionais formados, e o segundo grupo de cursos, que podem ser denominados de tradicionais, voltados, sobretudo, para realizar as atividades de gestão, organização e controle. Esta segmentação foi feita pelos autores da pesquisa na etapa de planejamento, com base na análise de disciplinas ofertadas de todos os cursos de graduação, disponibilizados pela referida instituição de ensino superior.

Na mesma etapa de planejamento foi construído o instrumento de coleta de dados, com 7 afirmativas, segmentadas em dois grupos distintos, a saber: (i) colaboração entre colegas da profissão e (ii) reconhecimento profissional entre os pares. Cada grupo de afirmativas surgiu a partir da revisão teórica realizada *ex-ante* sobre a criatividade e relações interpessoais, sendo validadas por quatro experts.

Item de medição	Escala	Base teórica
<b>Relações interpessoais: colaboração entre colegas de profissão</b>		
Trabalhar com pessoas que eu gosto	Importância	(Alberton & Carvalho, 2017; Alencar & Fleith, 2010; Bedani, 2012)
Os conhecimentos que troco com pessoas/organizações da minha área de atuação me ajudam a desenvolver melhor meu trabalho	Concordância	(Offermann <i>et al.</i> , 2004; Riordan & Griffeth, 1995; Robbins, 2005)
As pessoas/organizações da minha área de atuação com as quais mantenho contato possuem conhecimento relevante ao meu	Concordância	(Almeida & Leitão, 2003; Ashkanasy & Daus, 2002; Berman <i>et al.</i> , 2002)
Troco muitas dicas de trabalho com outras pessoas/organizações da minha área de atuação	Concordância	(Offermann <i>et al.</i> , 2004; Riordan & Griffeth, 1995; Robbins, 2005)
<b>Reconhecimento profissional entre os pares</b>		
Ter a oportunidade de trabalhar de forma criativa	Importância	(Oliveira, 2010; Parjanen, 2012; Perry-Smith & Shalley, 2003; Sternberg & Lubart, 1997)
Expor meu trabalho em espaços importantes	Importância	(Berman <i>et al.</i> , 2002; Callahan, 2002; Robbins, 2005)
Ter meu trabalho reconhecido no meio profissional	Importância	(Almeida & Leitão, 2003; Ashkanasy & Daus, 2002; Berman <i>et al.</i> , 2002)

**Figura 1.** Itens de medição

Fonte: elaborado pelos autores.

A escala de importância utilizada variou de 0 a 4, entre “Nada importante” e “Fundamental”. A escala de concordância utilizada foi Likert de 7 pontos, variando entre “Discordo 100%” e “Concordo 100%”.

Para análise dos resultados, foi realizada análise fatorial exploratória (AFE) para reduzir a multicolinearidade do modelo e atribuir uma única variável a cada dimensão: ColabColegas e ReconhecProf. A partir do resultado da AFE, variáveis somadas foram criadas para os componentes abordados na literatura (Hair Jr, Black, Babin, & Anderson, 2014). Adicionalmente, as profissões indicadas pelos respondentes foram categorizadas de acordo com sua intensidade criativa, com base no Relatório NESTA, gerando a variável IntensCriat.

As variáveis ColabColegas, ReconhecProf e IntensCriat foram incluídas em uma análise de cluster, a fim de identificar os grupos de respondentes com características comuns em relação a elas. Os clusters identificados foram também analisados com método de análise de variância (ANOVA) quanto às suas características demográficas, como idade, escolaridade e tempo de profissão, gerando elementos adicionais para as identificação (Hair Jr *et al.*, 2014).

No tópico a seguir está apresentado o detalhamento dos resultados da pesquisa, bem como a sua análise, à luz da revisão teórica mencionada.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Foram obtidos, ao todo, 1.737 questionários respondidos, sendo que 33 casos foram considerados *outliers* e excluídos, uma vez que a probabilidade chi-quadrada da distância Mahalanobis resultou menor que 0,001. A AFE com os 1.704 casos restantes foi calculada com o método de extração de Análise de Componentes Principais, por meio da qual foram identificadas três afirmativas com baixas comunalidades (< 0,5). Foram as seguintes afirmativas:

Afirmativa	Comunalidade
Ter a oportunidade de trabalhar de forma criativa	0,376
Trabalhar com pessoas que eu gosto	0,305

**Figura 2.** Afirmativas com baixas comunalidades

Fonte: saída do software SPSS.

Excluídas as afirmações com baixas comunalidades, a AFE foi novamente realizada, resultando em uma adequação satisfatória à amostra ( $KMO= 0,642$ ; Teste de esfericidade de Barlett com chi-quadrado de 1671,25 e  $p<0,001$ ) e boa variância total explicada (73,32%). A matriz rotacionada apresentou os componentes:

Afirmativas	Componente	
	1	2
t. Os conhecimentos que troco com pessoas/organizações da minha área de atuação me ajudam a desenvolver melhor meu trabalho	0,820	-0,328
s. As pessoas/organizações da minha área de atuação com as quais mantenho contato possuem conhecimento relevante ao meu	0,782	
u. Troco muitas dicas de trabalho com outras pessoas/organizações da minha área de atuação	0,746	-0,302
d. Expor meu trabalho em espaços importantes	0,447	0,763
e. Ter meu trabalho reconhecido no meio profissional	0,459	0,757

**Figura 3.** Componentes resultantes da AFE

Fonte: saída do software SPSS. Notas: Método de extração: componentes principais. Método de rotação: Varimax com Normalização Kayser.

O primeiro componente apresenta convergência temática, ou seja, evidencia a relevância das relações interpessoais com pessoas que atuam na mesma área do conhecimento para o aprimoramento do desempenho profissional do respondente, o que confirma a teoria revisada sobre o tema (Amabile, 1996; N. Anderson *et al.*, 2014), que ressalta a importância do compartilhamento do conhecimento entre as pessoas da mesma profissão para aumentar a satisfação e realização dos indivíduos no ambiente corporativo.

O segundo componente reflete a percepção dos respondentes acerca da relevância da opinião de pares acerca do seu trabalho profissional, interpretando-a como forma de incentivo e motivação para buscar aprimoramento. Também é possível constatar que o contato com o cliente/ público alvo serve, basicamente, para obter informações com mesmo propósito, ou seja, de entender os motivos de baixo nível de desempenho e, assim, poder melhorar, mas não com o objetivo precípuo de atender melhor o público alvo, podendo se afirmar que o foco do profissional é, isto sim, endógeno e não exógeno. Esta constatação confirma a literatura que versa sobre o perfil dos profissionais criativos (Csikszentmihalyi, 1996; Erez & Nouri, 2010).

Os componentes 1 e 2 foram convertidos em duas variáveis resultantes da média aritmética simples das duas afirmativas com maior carga fatorial e denominadas ColabColegas (média entre [t] e [s]) e ReconhecProf (média entre [d] e [e]). Em função das variáveis possuírem escalas diferentes, estas foram transformadas para entre o intervalo -1 e 1, conforme Figura 4 a seguir.

Variável da análise de cluster	Escala original	Escala transformada
ColabColegas	Likert -3 a 3	-1 a 1
ReconhecProf	Importância 0 a 4	-1 a 1
IntensCriat	Percentual	-1 a 1

**Figura 4.** Transformação das escalas

Fonte: saída do software SPSS.

Análise de *cluster* pelo método *centroid clustering* retornou um grande *cluster* com mais de 1.300 indivíduos e outros pequenos *clusters* com 4 a 2 indivíduos. Assim, para separar a amostra em grupos mais igualitários em termos de número de indivíduos, foi usado método de Ward. Foram solicitadas 3 soluções, contendo entre 2 a 4 *clusters* cada uma. Constatou-se que a solução com quatro *clusters* se mostrava como mais adequada.

Para a solução escolhida, foi realizada ANOVA incluindo, além das variáveis que foram incluídas na análise de cluster, mais 3 variáveis: idade, escolaridade e tempo que atua na profissão. Observar que as médias abaixo estão nas escalas originais.

Variável	Escala original
Idade	= própria idade
Escolaridade	1 = graduação, 2 = especialização, 3 = mestrado, 4 = doutorado
Tempo na profissão	1 = Até 2 anos; 2 = De 3 a 5 anos; 3 = De 6 a 8 anos; 4 = De 9 a 11 anos; 5 = Mais de 11 anos
Intensidade criativa (NESTA)	Percentual de empregos criativos na atividade profissional

**Figura 5.** Escalas utilizadas na ANOVA

Fonte: elaborado pelos autores.

A análise de variância apresentou as seguintes diferenças significativas entre os clusters:

Cluster	Intensidade criativa (NESTA)	ColabColegas	ReconhecProf	Idade	Escolaridade	Tempo profissão
1	0,199	1,418	2,574	26,532	1,097	2,037
2	0,607	1,772	3,244	25,452	1,059	1,890
3	0,187	1,805	3,758	23,443	1,054	1,671
4	0,608	1,408	1,900	25,500	1,117	1,992
sig.	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,404</b>	<b>0,140</b>

**Figura 6.** Resultado da ANOVA

Nota: médias expressas em fonte acinzentada indicam resultado não significativo.

Organizando os dados acima de outra maneira, tem-se maior clareza na apresentação dos *clusters* encontrados.

		Colaboração com colegas	
		BAIXA	ALTA
Intensidade criativa da profissão	BAIXA	<u>Cluster 1</u> Reconhecimento profis.: MÉDIO Idade: MAIOR	<u>Cluster 3</u> Reconhecimento profis.: ALTO Idade: MENOR
	ALTA	<u>Cluster 4</u> Reconhecimento profis.: BAIXO Idade: MÉDIA	<u>Cluster 2</u> Reconhecimento profis.: ALTO Idade: MÉDIA

**Figura 7.** Caracterização dos clusters

Fonte: elaborado pelos autores com base na Análise de Cluster.

O Figura 6 demonstra a constituição de quatro *clusters* de respondentes, caracterizados por faixa etária, intensidade criativa da profissão exercida e valorização ou necessidade de reconhecimento profissional e de colaboração entre os colegas. Os dados apresentam diferenças relevantes, que merecem uma análise mais detalhada.

Os respondentes dos *clusters* 2 e 3 evidenciam alta necessidade de colaboração entre os colegas, bem como do reconhecimento profissional. Diferem apenas em relação à intensidade criativa das atividades profissionais exercidas, que, no segundo *cluster*, é alta e, no terceiro *cluster*, é baixa. No entanto, essa diferença pode ser explicada com a faixa etária dos respondentes, a qual, no terceiro *cluster* é menor, ou seja, são, na sua maioria, indivíduos jovens, que estão, provavelmente, iniciando a sua carreira profissional, precisam de suporte e de feedback acerca de sua atuação profissional, independentemente do tipo de atividade profissional exercida.

O *cluster* 2, que se caracteriza por indivíduos que atuam em profissões com alta demanda de criatividade, apresentam a faixa etária média, valorizam a colaboração entre colegas e consideram o reconhecimento profissional como fundamental para a continuidade do seu trabalho. A valorização da colaboração entre os colegas, sob a perspectiva

de compartilhamento do conhecimento e experiências, confirma a vertente teórica revisada sobre este aspecto específico (Riordan & Griffith, 1995). A percepção da necessidade de reconhecimento do resultado do seu trabalho na área de atuação específica, ou seja, pelos pares, também confirma a literatura revisada sobre o tema (Lucas, Diener, & Suh, 1996; Motta, 1986).

Para Riordan e Griffith (1995) os ambientes profissionais facultam o estabelecimento de vínculos de amizade e relações afetivas, o que pode contribuir para maior engajamento das pessoas para alcançar os objetivos coletivos e organizacionais. Na medida em que as pessoas se percebem envolvidas por vínculos de afeto, tendem a manifestar o interesse em permanecer vinculadas àquele determinado grupo social, o que pode contribuir para melhoria do seu desempenho pelo comprometimento com os demais membros daquela coletividade. Robbins (2005) corrobora esta percepção, ao destacar a relevância de um ambiente organizacional humanizado, que preserva e fomenta as relações interpessoais, reforçando os vínculos de amizade e de afeto, tornando o ambiente de trabalho agradável e acolhedor.

Motta (1986), na sua produção clássica acerca das organizações, ao fazer uma análise crítica e reflexiva sobre a sua evolução e suas estruturas, fundamentadas nas relações de poder e, por vezes, de dominação, destacou a relevância do reconhecimento do desempenho individual, tanto para orientar o profissional na sua trajetória e foco de suas ações, bem como para situá-lo dentro do contexto da organização e assegurar-lhe a satisfação (ou não) de suas pretensões e desejos, seja no âmbito pessoal como profissional. Lucas *et al.* (1996) procuraram contribuir para o mesmo tema, propondo métricas para avaliar os níveis de satisfação, frustração, autoestima, otimismo e pessimismo de pessoas inseridas no ambiente organizacional, para evidenciar a magnitude da influência sobre seu desempenho.

Já as respostas dos indivíduos que constituem os *clusters* 1 e 4 sugerem a baixa valorização de colaboração entre os colegas. No tocante ao reconhecimento profissional, os respondentes do *cluster* 1 demonstraram a necessidade de grau médio e, do quarto *cluster*, baixo. Este posicionamento dos respondentes pode ser explicado por meio de outras características dos dois grupos, como a intensidade criativa da profissão e faixa etária. A faixa etária dos respondentes do *cluster* 1 é mais elevada, ou seja, são profissionais mais maduros e que atuam em atividades profissionais com baixa demanda de criatividade para a sua realização. Já os respondentes do *cluster* 4 são indivíduos com idade na faixa intermediária, ou média, exercem atividades profissionais que se caracterizam pela alta intensidade de criatividade. A reduzida valorização de colaboração entre os pares pode sugerir ambientes profissionais mais competitivos, que inibem a interação, troca de experiências, como já foi constatado na revisão da literatura que versa sobre o referido tema (Monroe & Martinez-Martí, 2008).

Vale ressaltar e analisar diferenças e semelhanças entre as respostas fornecidas pelos indivíduos dos *clusters* 2 e 4, que exercem atividades que se caracterizam pela intensidade da criatividade para a sua realização. É possível perceber que a faixa etária de ambos os grupos é similar, ou seja, encontram-se na faixa intermediária ou média. No entanto, diferem no tocante à valorização de colaboração entre os colegas e quanto ao reconhecimento profissional, que foram destacados como relevantes para os respondentes do *cluster* 2 e pouco importantes pelos indivíduos que constituem o *cluster* 4. A diferença poderia ser explicada pelo perfil pessoal, comportamental e cognitivo, construído com base em experiências individuais, idiossincráticas, conforme ressaltaram os autores Odden e Sias (1997) e Crabtree (2004).

Já a semelhança entre os *clusters* 2 e 4 pode sugerir que os profissionais que exercem atividades que, a priori, são consideradas como tradicionais, sem relação com a inovação, também fazem uso de criatividade para solucionar problemas inerentes à sua atuação específica. Em face da crescente complexidade, incerteza e ambiguidade que caracterizam o mercado de trabalho, bem como da adoção de novas tecnologias, além de níveis de dificuldade que tipificam principalmente as funções que demandam alto nível de qualificação (gestor, engenheiro, médico etc.), é possível supor que a criatividade faz parte do repertório de suas aptidões (Sozibilir, 2018).

Com base nos resultados obtidos, é possível afirmar que as relações interpessoais, representadas pela valorização do contato com os pares, profissionais da mesma área do conhecimento, influenciam o comportamento e desempenho dos respondentes, como já foi antecipado por diversos autores revisados (e.g. Chiaburu & Harrison, 2008). Percebe-se que, ao mesmo tempo em que os profissionais valorizam o contato com os pares, público alvo, com o intuito de receber *feedback* acerca do seu desempenho com vistas ao seu aprimoramento, não julgam adequado trabalhar em ambientes profissionais permeados por relações de afeto, pela possível dificuldade de se posicionar contrariamente ao grupo social, o que refuta autores revisados que ressaltam a necessidade de ambiente harmônico e sem conflitos, baseado em amizade e afeto (Berman *et al.*, 2002; Robbins, 2005).

Com base nos resultados da pesquisa, identificam-se os respondentes que atuam em atividades profissionais que demandam a criatividade pelas características identificadas no seu processo organizacional, que consiste em

ausência ou frágil processo de planejamento prévio e aprendizagem por tentativa e erro, o que tipifica o trabalho criativo, conforme a revisão da literatura sobre o referido tema (Alencar & Fleith, 2010; Csikszentmihalyi, 1996; Oliveira, 2010). Nesta perspectiva é possível afirmar que as relações interpessoais podem exercer influência relevante sobre o trabalho dos profissionais criativos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa com 1.704 respondentes, acadêmicos dos cursos de graduação de uma universidade comunitária de grande porte, situada na região Sul do país, realizada com o intuito de evidenciar a influência das relações interpessoais sobre a criatividade no ambiente profissional, caracterizou tanto a forma de atuação dos profissionais criativos que participaram da pesquisa, bem como a percepção de todos os respondentes da pesquisa acerca das relações interpessoais e sua relevância na execução de suas atribuições profissionais.

Foi constatado que os profissionais jovens, que participaram da pesquisa (com faixa etária entre 22 e 30 anos) e com tempo de experiência profissional de até 5 anos, valorizam a interação e compartilhamento do conhecimento e experiência entre os pares, com o intuito de aprimorar seu desempenho individual. O mesmo interesse emerge a partir do contato com o público alvo, seja ele interno ou externo à organização onde estão inseridos, ou seja, visa obter subsídios para entender quais aspectos no seu desempenho profissional ainda apresenta fragilidade e possa ser objeto de aprimoramento.

Também foi possível perceber que o trabalho dos profissionais criativos se tipifica por processo de planejamento pouco estruturado, baseado na tentativa e erro, mas que contribui para a aprendizagem. A referida improvisação que caracteriza o trabalho criativo é, de certa forma, compensada pela interação social, troca de conhecimentos e de experiência, diferentemente do que foi constatado junto aos profissionais que desenvolvem atividades que podem ser consideradas de baixo nível de exigência da criatividade individual e coletiva, que, também ocorrem, com maior frequência, em ambientes competitivos, que inibem o compartilhamento do conhecimento e interação social.

Os profissionais que responderam à pesquisa não evidenciam a preocupação com a opinião do público alvo para melhor atendê-lo, o que pode ser interpretado à luz das características do grupo de respondentes, que é constituído, primordialmente, de jovens e com reduzido tempo de experiência profissional. Também foi possível constatar que os profissionais valorizam o ambiente de trabalho favorável para seu aprendizado profissional, mas sem relações de afeto e amizade.

Em face dos resultados da pesquisa, é possível afirmar que os autores atingiram o objetivo proposto, conseguindo contribuir para aumentar o conhecimento sobre o tema em tela. Além disso, é possível afirmar que os resultados da pesquisa ofereceram relevante contribuição para superar, ao menos parcialmente, a lacuna da literatura, que se refere à escassez de trabalhos científicos com pesquisa comparativa entre os indivíduos que exercem atividades que demandam a criatividade e os indivíduos que tem realizam tarefas de menor exigência da criatividade, para avaliar a influência de relações interpessoais.

Estes resultados, entretanto, não foram alcançados sem algumas limitações. O tamanho amostral relativamente grande não se constitui suficientemente heterogêneo para generalizar os resultados para outros ambientes empíricos. Idade, tempo de profissão, delimitação geográfica e cultural, entre outras características desta amostra têm baixa variabilidade e os resultados devem ser considerados sob este aspecto.

Sugere-se que futuros estudos sobre relações interpessoais e criatividade sejam conduzidos em diferentes ambientes empíricos a fim de verificar se os resultados obtidos aqui se mantêm.

## REFERÊNCIAS

- Alberton, M. M., & Carvalho, L. C. d. (2017). Práticas de Recursos Humanos que Influenciam na Criatividade dos Funcionários. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 9(2), 61-87.
- Alencar, E. M. L. S. d., & Fleith, D. d. S. (2010). Criatividade na educação superior: fatores inibidores. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 15(2).
- Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256. doi: 10.1177/0149206305280103
- Almeida, M. A., & Leitão, S. P. (2003). Empresas de economia de comunhão e razão substantiva. *Revista de Administração Pública*, 37(6), 1145-1170.

- Amabile, T. M. (1996). Creativity and Innovation in Organizations. *Harvard Business School Background Note January*, 396-239.
- Anderson, C. M., & Martin, M. M. (1995). Why employees speak to coworkers and bosses: Motives, gender, and organizational satisfaction. *The Journal of Business Communication (1973)*, 32(3), 249-265.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. doi: 10.1177/0149206314527128
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 76-86.
- Barney, J., Felin, T. (2013) What Are Microfoundations? *Academy of Management Perspectives*, Forthcoming, April 26, Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=2257121>>
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43.
- Bedani, M. (2012). O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 150-176.
- Bello-Pintado, A. and Bianchi, C. (2020), "Workforce education diversity, work organization and innovation propensity", *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0300>>
- Berman, E. M., West, J. P., & Richter, J., Maurice N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217-230.
- Byrne, C. L., Mumford, M. D., Barrett, J. D., & Vessey, W. B. (2009). Examining the leaders of creative efforts: What do they do, and what do they think about? *Creativity and Innovation Management*, 18(4), 256-268.
- Callahan, J. L. (2002). Masking the need for cultural change: The effects of emotion structuration. *Organization Studies*, 23(2), 281-297.
- Caniëls, M. C. J., De Stobbeleir, K., & De Clippeleer, I. (2014). The Antecedents of Creativity Revisited: A Process Perspective. *Creativity and Innovation Management*, 23(2), 96-110. doi: 10.1111/caim.12051
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082.
- Crabtree, S. (2004). Getting personal in the workplace: Are negative relationships squelching productivity in your company. *Gallup Management Journal*, 10, 208.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention. *HarperPerennial, New York*, 39.
- de Vasconcellos, S. L. ., Garrido, I. L. ., & Parente, R. C. (2019). Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. *International Business Review*, 28(3), 438–449. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.11.003>>
- Erez, M., & Nouri, R. (2010). Creativity: The Influence of Cultural, Social, and Work Contexts. *Management and Organization Review*, 6(3), 351-370. doi: 10.1111/j.1740-8784.2010.00191.x
- Felin, T., & Foss, N. J. (2005). Strategic organization: a field in search of micro-foundations. *Strategic Organization*, 3(4), 441–455. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1476127005055796>>
- Fleith, D. d. S., & Morais, M. d. F. (2017). Desenvolvimento e promoção da criatividade. In L. S. Almeida (Ed.), *Criatividade e pensamento crítico: Conceito, avaliação e desenvolvimento* (pp. 45-74). Minho, Portugal: Centro de Estudos e Recursos em Psicologia (CERPSI).
- Gardner, H. (1994). The creators' patterns. *Dimensions of creativity*, 143-158.
- Gomes, J. F. d. S., Rodrigues, A. F., & Veloso, A. (2016). Regresso às Origens: A Importância do Indivíduo na Criatividade nas Organizações. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 20(5), 568-589.
- Gondim, S. M. G., Pereira, C. R., Hirschle, A. L. T., Palma, E. M. S., Alberton, G. D., Paranhos, J., . . . Ribeiro, W. R. B. (2015). Evidências de validação de uma medida de características pessoais de regulação das emoções. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 28(4), 659-667.
- Graziano, W. G., Jensen-Campbell, L. A., & Hair, E. C. (1996). Perceiving interpersonal conflict and reacting to it: the case for agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(4), 820.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis (7 ed.)*. Essex, England: Pearson Education.
- Hills, P., & Argyle, M. (2001). Emotional stability as a major dimension of happiness. *Personality and Individual Differences*, 31(8), 1357-1364.

- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Employment relationships in China: do workers relate to the organization or to people? *Organization Science*, 15(2), 232-240.
- Kalish, Y., & Robins, G. (2006). Psychological predispositions and network structure: The relationship between individual predispositions, structural holes and network closure. *Social Networks*, 28(1), 56-84.
- Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99-130.
- Kelman, H. C. (2006). Interests, relationships, identities: Three central issues for individuals and groups in negotiating their social environment. *Annu. Rev. Psychol.*, 57, 1-26.
- Kroll, A., DeHart-Davis, L., & Vogel, D. (2019). Mechanisms of Social Capital in Organizations: How Team Cognition Influences Employee Commitment and Engagement. *The American Review of Public Administration*, 49(7), 777–791. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0275074019851894>>
- Lehmkuhl, L. (2015). A criatividade como potencializadora do processo gestalt-terapêutico Creativity as an empowering resource of gestalt-therapy process. *IGT na Rede*, 12(23).
- Lima, M. A. B. (1999). Economia de comunhão X custos de transação: uma visão das organizações imbuídas da cultura da partilha. *Revista Eletrônica de Administração*, 12, 53-64.
- Lucas, R. E., Diener, E., & Suh, E. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 616.
- Mano, V., & Zagalo, N. (2009). *Criatividade: sujeito, processo e produto*. Paper presented at the CONGRESSO LUSOCOM, Lisboa.
- Martens, Y. (2011). Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity. *Facilities*, 29(1/2), 63-79. doi: 10.1108/026327711111101331
- Maturana, H. R., & Romesín, H. M. (1995). *La realidad: objetiva o construída? 2, Fundamentos biológicos del conocimiento* (Vol. 2): Anthropos Editorial.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mohammed, N. and Kamalanabhan, T.J. (2019), "Tacit knowledge seeking from teammates: unravelling the role of social capital", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 28 No. 3, pp. 765-790. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1845>>
- Monroe, K. R., & Martinez-Martí, M. L. (2008). Empathy, prejudice, and fostering tolerance. *PS: Political Science & Politics*, 41(4), 857-863.
- Morais, M. d. F., & Fleith, D. d. S. (2017). Conceito e avaliação da criatividade. In L. S. Almeida (Ed.), *ade e pensamento crítico: Conceito, avaliação e desenvolvimento*. Minho, Portugal: Centro de Estudos e Recursos em Psicologia (CERPSI).
- Motta, F. C. P. (1986). *Teoria das organizações: evolução e crítica*: Pioneira São Paulo.
- Muzzio, H. (2017). Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 18. doi: 10.1590/1982-7849rac2017160039
- Nakano, T. d. C., & Wechsler, S. M. (2007). Criatividade: características da produção científica brasileira. *Avaliação psicológica*, 6(2), 261-270.
- Neves-Pereira, M. S. (2018). Posições Conceituais em Criatividade. *Psicologia em Estudo*, 23.
- Odden, C. M., & Sias, P. M. (1997). Peer communication relationships and psychological climate. *Communication Quarterly*, 45(3), 153-166.
- Offermann, L. R., Bailey, J. R., Vasilopoulos, N. L., Seal, C., & Sass, M. (2004). The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance. *Human performance*, 17(2), 219-243.
- Oliveira, Z. (2010). Fatores influentes no desenvolvimento do potencial criativo. *Estudos de psicologia*, 27(1), 83-92.
- Parjanen, S. (2012). Experiencing Creativity in the Organization: From Individual Creativity to Collective Creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 7, 109-128. doi: 10.28945/1580
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: a static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89-106.
- Pinheiro, I. (2009). Modelo geral da criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(2), 153-160.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Renjun, Q., & Zhang, Z. (2005). Work group emotions in Chinese culture settings. *Singapore Management Review*, 27(1), 69.
- Ribeiro, L. (2016). Criatividade nas organizações: ou como sobreviver num mundo em constante mutação. *Psique*, 12, 63-78.

- Riordan, C. M., & Griffeth, R. W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct. *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 141-154.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. [tradução Rita de Cássia Gomes.] (11 ed.). Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall.
- Runco, M. A. (2004). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 55(1), 657-687. doi: 10.1146/annurev.psych.55.090902.141502
- Schreuder, F., Schalk, R. and Batistič, S. (2020), "Examining team performance: the role of psychological contracts and engagement among co-workers", *Evidence-based HRM*, Vol. 8 No. 3, pp. 327-343. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2020-0029>>
- Song, S.-H., & Olshfski, D. (2008). Friends at work: A comparative study of work attitudes in Seoul city government and New Jersey state government. *Administration & Society*, 40(2), 147-169.
- Sozobilir, F. (2018). The interaction between social capital, creativity and efficiency in organizations. *Thinking Skills and Creativity*, 27, 92-100.
- Spadari, G. F., & Nakano, T. d. C. (2015). Criatividade no contexto organizacional: revisão de pesquisas. *Revista Sul-Americana de Psicologia*, 3(2), 182-209.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1997). La creatividad en una cultura conformista: un desafío a las masas.
- Stoycheva, K. G., & Lubart, T. I. (2001). The Nature of Creative Decision Making. In C. M. Allwood & M. Selart (Eds.), *Decision Making: Social and Creative Dimensions* (pp. 15-33). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Torrance, E. P. (2018). *Guiding creative talent*: Pickle Partners Publishing.
- Tsui, A. S., Egan, T., & O'Reilly III, C. (1991). *Being different: Relational demography and organizational attachment*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Van Vianen, A. E., & De Dreu, C. K. (2001). Personality in teams: Its relationship to social cohesion, task cohesion, and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 97-120.
- Veloso, A., & Rodrigues, A. (2013). Contribuições da gestão de recursos humanos para a criatividade e inovação organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13(3), 293-308.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194. doi: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Mcgrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 565-588.
- Wu, T.-J., & Wu, Y. J. (2019). Innovative work behaviors, employee engagement, and surface acting: A delineation of supervisor-employee emotional contagion effects. *Management Decision*, 57(11), 3200–3216. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2018-0196>
- Xia, L., Yuan, Y. C., & Gay, G. (2009). Exploring Negative Group Dynamics: Adversarial Network, Personality, and Performance in Project Groups. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 32-62. doi: 10.1177/0893318909335416
- Yuan, L., Yu, Y. and Liu, P. (2019), "Are teams experiencing relationship conflicts destined to fail: The role of emotions and work engagement", *Chinese Management Studies*, Vol. 14 No. 1, pp. 235-256. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/CMS-03-2018-0455>>
- Zagenczyk, T. J., Scott, K. D., Gibney, R., Murrell, A. J., & Thatcher, J. B. (2010). Social influence and perceived organizational support: A social networks analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111(2), 127-138. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.11.004>