

## ANÁLISE E DIAGNÓSTICO PARA O USO DA CRIATIVIDADE COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA GESTÃO EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇO

Hildenê Moreira Barros<sup>1</sup>

**RESUMO:** Este artigo explora a aplicabilidade de ferramentas de criatividade no âmbito da gestão estratégica em empresas de serviços em Fortaleza - Ceará. Com base em técnicas consolidadas como *Brainstorming*, *Design Thinking*, Pensamento Lateral, Gamificação e Mapas Mentais, a pesquisa analisa como essas metodologias fomentam a inovação e a resolução de problemas. O estudo se fundamenta em uma abordagem metodológica mista, utilizando questionários para colher dados qualitativos e quantitativos junto a gestores de empresas prestadoras de serviços. Os resultados, obtidos de uma amostra de 45 empresas, revelam que, embora a maioria detecte a importância da criatividade como ferramenta estratégica, sua aplicação prática é inconsistente. Surpreendentemente, um número significativo de empresas ainda não faz uso eficaz dessas técnicas. O estudo aponta para uma conscientização crescente sobre o valor da criatividade na gestão estratégica, mas também destaca uma lacuna entre o reconhecimento de sua importância e a implementação eficaz nas práticas empresariais.

**Palavras-chave:** Criatividade. Qualidade. Gestão Estratégica. Inovação. Ferramentas da criatividade.

2351

**ABSTRACT:** This article explores the applicability of creativity tools within the scope of strategic management in service companies in Fortaleza - Ceará. Based on consolidated techniques such as *Brainstorming*, *Design Thinking*, Lateral Thinking, Gamification and Mind Maps, the research analyzes how these methodologies foster innovation and problem solving. The study is based on a mixed methodological approach, using questionnaires to collect qualitative and quantitative data from managers of service providing companies. The results, obtained from a sample of 45 companies, reveal that, although the majority detect the importance of creativity as a strategic tool, its practical application is inconsistent. Surprisingly, a significant number of companies still do not make effective use of these techniques. The study points to a growing awareness of the value of creativity in strategic management, but also highlights a gap between recognition of its importance and effective implementation in business practices.

**Keywords:** Creativity. Quality. Strategic management. Innovation. Creativity tools.

### 1 INTRODUÇÃO

A criatividade é reconhecida como um motor vital para a inovação e sustentabilidade empresarial, especialmente no competitivo setor de serviços. No ambiente de negócios acelerado de hoje, onde a adaptação rápida às mudanças do mercado é crucial, a capacidade de gerar novas ideias e soluções inovadoras pode ser a diferença entre o sucesso e a

<sup>1</sup> Pós-graduação Lato Sensu em Industria 4.0- Faculdade Metropolitana.

obsolescência de uma organização. Este artigo investiga o papel das ferramentas de criatividade na gestão estratégica de empresas prestadoras de serviços em Fortaleza do Estado do Ceará, examinando como essas metodologias são aplicadas e implementadas pelos gestores dessas empresas.

Diversas técnicas e ferramentas foram desenvolvidas para estimular o pensamento criativo e a inovação nas organizações. Entre eles, o *brainstorming*, o *Design Thinking*, o Pensamento Lateral, a gamificação e os mapas mentais são extremamente reconhecidos. Cada uma dessas técnicas oferece uma abordagem única para desbloquear o potencial criativo, desde gerar uma multiplicidade de ideias até a aplicação sistemática de soluções centradas no ser humano.

O ponto principal desta pesquisa incidirá no diagnóstico do nível de conhecimento, importância que o gestor dar e o nível de aplicabilidade da criatividade em empresas prestadoras de serviço na cidade de Fortaleza, Ceará.

A criatividade é a parte essencial da solução de problemas e da tomada de decisão, quando se lida com decisões não programadas. O pensamento criativo é vantagem óbvia quando se busca alternativas, como também proporciona uma contribuição para outros estágios da tomada de decisão. O pensamento fora do comum, por exemplo, contribui para identificar e diagnosticar problemas e programar soluções. (DUBLIN, 2003, p. 188)

A pesquisa empregou uma metodologia mista, utilizando tanto qualitativa quanto quantitativa, para uma compreensão holística das práticas de gestão estratégica e da aplicação da criatividade. Por meio de questionários enviados a gestores de empresas prestadoras de serviços, foram coletados dados que refletem tanto o conhecimento quanto a aplicação de técnicas criativas nas estratégias organizacionais. A pesquisa de campo foi conduzida com rigor, buscando respostas sinceras que refletissem práticas reais nas organizações.

Os questionários foram específicos para três dimensões principais: o nível de conhecimento, a importância percebida e a aplicação das ferramentas de criatividade. As perguntas foram estruturadas para permitir uma fácil visualização e identificação das respostas, facilitando uma análise posterior. A coleta de dados ocorreu entre julho e agosto de 2023, com uma resposta significativa de 45 gestores, permitindo uma análise representativa das tendências no setor de serviços.

Os resultados preliminares indicam uma conscientização crescente sobre a importância da criatividade na gestão estratégica. No entanto, também revelamos uma

disparidade notável entre o reconhecimento da importância da criatividade e da integração eficaz dessas práticas nas estratégias empresariais. A análise dos dados sugere que, embora muitos gestores reconheçam a criatividade como uma ferramenta estratégica valiosa, menos da metade da aplicação de forma abrangente em suas organizações. Além disso, um número significativo de empresas ainda não explora o potencial das técnicas criativas.

Este artigo se propõe a discutir esses resultados em profundidade, explorando as implicações para a teoria da gestão e para a prática empresarial. Ao mesmo tempo, busca contribuir para a literatura sobre gestão da criatividade e inovação, fornecendo insights importantes para gestores e acadêmicos específicos em cultivar ambientes empresariais mais inovadores e adaptáveis.

## 2 Desenvolvendo o conceito de Criatividade

### 2.1 Entendendo os conceitos de Criatividade e Inovação

A criatividade junto da inovação, atualmente exercem um papel importante como elementos básicos da cultura organizacional, permitindo às empresas ampliarem sua visão de negócio, descobrir novas dimensões de desempenho e planejar as estratégias para atingir os objetivos a curto prazo, mas sem deixar de olhar para o futuro.

2353

Segundo a etimologia da palavra, criatividade está relacionada ao termo criar, do latim *creare*, que significa “dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando determinados fins” (PEREIRA et al., 1999, p. 04 *apud* PAROLIN, 2001, p. 32).

Ao contrário do senso comum, criatividade e inovação não são sinônimas. A palavra criatividade significa criar, gerar ideias. Já inovação significa renovação, a aplicação prática dessas ideias para criar uma empresa, um novo formato de negócio, um novo processo, um novo produto ou um novo serviço. (CHIAVENATO, 2008, p. 167).

**Figura 1** - Diferença entre Criatividade e Inovação



**Fonte:** Autoria própria, 2022.

Ribeiro (2014) afirma que para uma ideia ser considerada de fato criativa, não basta ser original, mas ter utilidade prática.

Para que a capacidade criativa do indivíduo seja aproveitada na sua totalidade, é imprescindível usar do conhecimento, ideias e capacidade de avaliação em conformidade com as atitudes positivas do pensamento, pois segundo a autora, somente assim, a habilidade criativa é liberada.

Para Sakamoto (1999) a criatividade é manifestada através das atividades do ser humano, uma expressão de um potencial humano de realização, criando produtos durante o seu processo.

Outro conceito de criatividade é dado por Wechsler (1998), segundo a autora, a criatividade possui uma abordagem mais ampla e que vários tipos de interação se fazem necessários onde indivíduos e sociedade se completam.

Wechsler (1998, p.91) acrescenta ainda,

[...] a criatividade em uma abordagem mais ampla, onde são necessários diversos tipos de interações para que seja completada de forma harmônica não só para o indivíduo como também para a sociedade [...] devem ser consideradas todas as possíveis combinações entre os seguintes elementos: a) habilidades cognitivas; b) características de personalidade; c) elementos ambientais. A combinação harmônica destas variáveis permitirá o alcance da autorrealização, considerando não só os aspectos pessoais, profissionais e mesmo transcendentais do desenvolvimento humano.

Observa-se que ideia de que a criatividade está diretamente relacionada com a forma de como o indivíduo percebe e se relacionada com o meio em que vive, na sua personalidade, cultura e na sua forma de se influenciar.

**Tabela 1** - Conceitos de Criatividade

Definições	Autores
A criatividade é um fenômeno que não pode ser compreendido fora de um “sistema mais vasto de redes sociais, domínios de problemas e campos de atuação.	(RYHAMMAR E BROLIN, 1999, p. 267)
Criatividade implica em emergência de um produto novo, seja uma ideia ou invenção original, seja a reelaboração e aperfeiçoamento de produtos ou ideias já existentes. ...não basta que a resposta seja nova; é também necessário que ela seja apropriada a uma dada situação.	(ALENCAR, 1995, p. 15).
Criatividade é uma função psíquica normal, de um cérebro normal, desde que livre do bitolamento excessivo e da depressão. É uma função psicobiológica, inerente a todo ser vivo. Tem apenas que ser reativada, reanimada, treinada. (BARRETO, 1997, p.21).	(BARRETO, 1997, p.21).

**Fonte:** Autoria Própria, 2023.

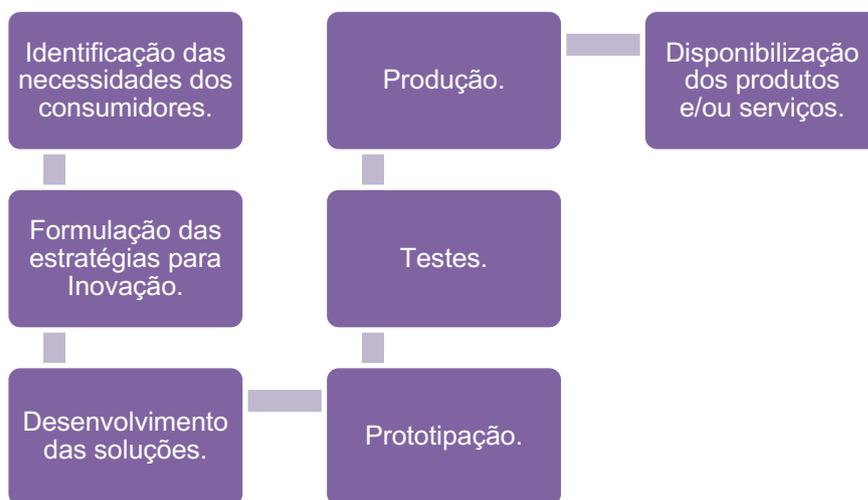
No que se refere à inovação, segundo o Dicionário Priberam, inovação significa o “ato ou efeito de inovar. Aquilo que constitui algo novo, novidade. Desenvolvimento e uso de novos produtos, métodos ou conceitos”.

Nesse sentido, vale ressaltar a diferença entre invenção e inovação. Enquanto a primeira é a concepção de um novo produto, a segunda é a ação de materialização da invenção.

Quando uma invenção é concebida, fruto de uma atividade sistemática de P&D ou então resultante da experiência e da habilidade prática de alguém, ela não entra imediatamente no processo produtivo. Em realidade, muitas invenções não ultrapassam sequer o estágio de concepção. [...] Há, entretanto, invenções que traspassam estágios diversos e chegam a atingir o estágio final do processo produtivo, [...] neste caso está-se diante de uma inovação, distinta da invenção, embora aquela possa incorporar uma ou mais invenções. (TEIXEIRA, 1983, apud KILIAN, 2005, p. 38).

Tidd et al. (2005) sugerem que o processo de inovação apresenta as fases mostradas na Figura 2. Observa-se que os autores ressaltam que quem gera novas informações sobre produtos e serviços é o próprio consumidor, realimentando todo o processo.

**Figura 2** - O Processo de Inovação



**Fonte:** Adaptado de TIDD et al., 2005.

Entende-se então, que todo indivíduo tem capacidade de gerar ideias criativas. O desenvolvimento e a prática desse potencial dependem diretamente da motivação, dos estímulos externos - ou seja, ambiente e contextos - e dos internos - personalidade.

Mediante a isso, faz-se necessário que se ensinem às pessoas a serem criativas na prática. Isto se dá através do uso de técnicas de estímulo à criatividade, onde primeiramente

precisam-se entender as características do pensamento criativo, do indivíduo criativo e do processo criativo.

## 2.1 O Pensamento Criativo

Por desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento humano e na evolução da sociedade, a criatividade é o combustível que impulsiona a inovação, a arte, a ciência e muitas outras áreas. Assim sendo, o pensamento criativo constitui o alicerce essencial para a criação de ideias originais e soluções inovadoras, especialmente em contextos empresariais dinâmicos. Vai além da mera geração de ideias novas, envolvendo a capacidade de ver as coisas sob diferentes perspectivas, estabelecendo conexões não óbvias e desafiando o pensamento convencional. Este processo cognitivo não se restringe apenas a artistas ou inventores, mas é uma habilidade crucial em todos os aspectos da vida, inclusive no mundo corporativo.

Sawyer (2013) afirma que o potencial criativo é um processo social e colaborativo, no qual o trabalho em equipe e a troca de ideias são importantes para estimular a criatividade. O autor ainda destaca que a interação entre indivíduos com diferentes perspectivas e habilidades pode levar a soluções mais inovadoras e criativas (SAWYER, 2013).

2356

Para Sternberg (2008), o pensamento criativo envolve a capacidade de gerar ideias originais e adaptá-las a contextos específicos. Ele destaca que a criatividade vai além da mera originalidade, incluindo também a relevância e a viabilidade das ideias produzidas (STERNBERG, 2008).

Amabile e Khaire (2018) exploraram o papel do ambiente de trabalho na promoção do pensamento criativo. Eles destacam que um ambiente que incentiva a autonomia, a diversidade de perspectivas e o apoio à expressão criativa é fundamental para estimular a criatividade dos indivíduos. Esses fatores criam um clima propício ao pensamento divergente e à exploração de ideias não convencionais.

O pensamento criativo pode ser fomentado e desenvolvido por meio de diversas técnicas e exercícios, como *brainstorming*, mapas mentais e solução de problemas criativos. Estas técnicas ajudam a romper barreiras mentais, superar bloqueios criativos e explorar o potencial criativo inexplorado e, para no contexto empresarial, promover um ambiente que encoraje o questionamento e a exploração pode resultar em um fluxo constante de ideias inovadoras e soluções originais para problemas complexos.

## 2.2 O processo criativo

O processo criativo é um conjunto de etapas cognitivas e comportamentais que facilitam o surgimento de ideias inovadoras, soluções de problemas e abordagens originais para desafios diversos, caracterizado por uma série de fases interligadas, que incluem a geração, o desenvolvimento e a concretização de ideias.

Wallas (2014), desenvolveu um dos primeiros modelos de processo criativo, descrito como um ciclo de quatro estágios: Preparação, Incubação, Iluminação e Verificação. Este modelo fornece uma estrutura para entender como as ideias se formam e evoluem, desde a concepção até a realização.

[...] a análise de um processo leva a melhor compreensão de seus estágios, então ela pode muito bem nos ajudar a controlar e melhorar o processo (...) A identificação dos estágios da Preparação, Incubação, Iluminação e Verificação nos permite considerar mais de perto e com melhor esperança de sucesso os problemas de controlar cada um. (WALLAS, 2014, p. 83).

**Tabela 1** - Modelo de Processo Criativo de Wallas.

<b>Preparação</b>	É a fase inicial onde o problema é identificado e as informações relevantes são coletadas. Aqui, o indivíduo se dedica intensamente ao problema, buscando entender todos os seus aspectos e reunindo o conhecimento necessário. Esta etapa envolve muito trabalho analítico e de pesquisa, exigindo uma compreensão profunda do contexto e do problema em questão.
<b>Incubação</b>	Nesta fase, o problema é internalizado e o pensamento ocorre em um nível subconsciente. É um período de distanciamento do trabalho consciente sobre o problema, permitindo que as ideias amadureçam e se conectem de forma criativa. Muitas vezes, as soluções surgem durante atividades não relacionadas ao trabalho, como durante uma caminhada ou enquanto se toma um banho.
<b>Iluminação</b>	Iluminação, ou o momento "Eureka", é quando a solução aparece de repente na mente. Esta fase é frequentemente dramática e emocionante, pois uma ideia criativa e inovadora surge claramente após um período de incubação. Embora esta fase seja muitas vezes percebida como mágica ou inspiração divina, ela é o resultado direto das duas primeiras etapas do processo criativo.
<b>Verificação</b>	Envolve o desenvolvimento e a refinamento da ideia. Aqui, a solução é testada contra a realidade, adaptada e ajustada conforme necessário. Esta fase requer pensamento crítico e habilidades de resolução de problemas para transformar uma ideia bruta em algo viável e funcional.

**Fonte:** Wallas, 2014, p. 80).

Embora o modelo de Wallas (2014) apresente uma estrutura clássica para entender esse processo, a criatividade em si transcende modelos rígidos, sendo influenciada por um espectro amplo de fatores - desde o ambiente pessoal e profissional até as características intrínsecas de cada indivíduo.

Em contrapartida, para Plsek (1997), o processo criativo é fundamentado em três princípios: atenção, fuga e movimento. Segundo o autor, embora diversas ferramentas para a criatividade tenham sido desenvolvidas sem uma referência direta a uma estrutura específica, entende que todas elas se baseiam em conceitos de atenção, fuga e movimento. (PLSEK, 1997, p. 83).

A Tabela 2 resume os três princípios de Plsek (1997) e apresenta um *checklist* do que se deve considerar na construção e escolha das ferramentas da criatividade.

**Tabela 2** - Modelo do processo criativo de Plsek.

<b>Atenção</b>	<b>Fuga</b>	<b>Movimento</b>
A que?	De que?	Em que sentido?
Elementos da realidade.	Padrões mentais atuais.	No tempo e espaço.
Características, atributos e categorias.	Tempo e lugar.	Para outros pontos de vista.
Suposições, padrões e paradigmas.	Preconceitos e julgamentos.	Livre associação (ideias).
Metáforas e analogias.	Barreiras e regras.	Na construção de novas percepções e ideias.
O que funciona e o que não funciona.	Experiências passadas.	
Coisas que normalmente não prestamos atenção.		

Fonte: Adaptado de Plsek, 1997, p. 86.

Wallas (2014) e Plsek (1997) apresentam modelos distintos do processo criativo. Wallas descreve uma abordagem sequencial em quatro etapas, destacando a progressão do pensamento criativo que inclui a preparação, incubação, iluminação e verificação, sugerindo um fluxo natural de etapas, com ênfase na reflexão individual e na influência do subconsciente.

Contrastando com Wallas, Plsek propõe um modelo mais dinâmico e adaptável, focado no contexto organizacional. Seu método se concentra na exploração do sistema, geração de ideias, seleção de soluções e implementação, sublinhando a iteração e a colaboração.

Enquanto Wallas oferece um caminho para entender o processo criativo individual, Plsek dirige sua abordagem para a prática coletiva e a inovação em ambientes empresariais. Ambos são úteis, mas a escolha entre eles depende do contexto, dos objetivos da equipe e da cultura organizacional, com Wallas focando na jornada mental interna e Plsek na aplicação da criatividade em ações concretas e colaborativas.

### 3 As principais ferramentas da criatividade e geração de ideias

### 3.1 *Brainstorm*

Existe uma vasta gama de técnicas e ferramentas que auxiliam no desenvolvimento da criatividade, algumas de abordagens práticas e pragmáticas, outras nem tanto. Bono (2000, p.89-181) cita o *brainstorm* como uma das principais ferramentas para desenvolver a criatividade na solução de problemas.

O *brainstorm* é uma técnica de geração de ideias, uma espécie de bate-papo em grupo em um ambiente totalmente descontraído e livre. Objetiva incentivar o grupo a liberar todo conhecimento e criatividade, sem barreiras ou restrições. Amaral (2022) afirma para uma empresa atingir o sucesso de seus produtos ou serviços, ou na solução de problemas estratégicos, é necessário investir em técnicas que estimulem o pensamento estratégico e assim, possibilitar a descoberta de soluções criativas e eficientes.

Hisrich et al (2014) afirmam que quatro regras devem ser observadas quando se utiliza o método de *brainstorm*:

1. Nenhuma crítica é permitida a qualquer elemento do grupo – nenhum comentário negativo.
2. A improvisação é estimulada – quanto mais fantástica a ideia, melhor.
3. Incentiva-se o maior número possível de ideias – quanto mais ideias, maior a probabilidade do aparecimento de sugestões úteis.
4. São estimulados combinações e aperfeiçoamento de ideias; ideias de outros podem ser usadas para produzir outra ideia nova.

2359

O método do *brainstorming* estimula as pessoas a serem criativas ao se encontrarem com outras e participarem de experiências organizadas de grupo. Embora a maior parte das ideias geradas no grupo não tenha condições de desenvolvimento futuro, às vezes surge uma boa ideia. Isso tem maior possibilidade de ocorrência quando o esforço de *brainstorming* se concentra em um produto ou área específica de mercado (HISRICH et al, 2014, p. 95).

Para Brown (2020), o *brainstorm* não é necessariamente a melhor técnica de geração de ideias se a empresa não tiver incorporado em sua cultura o estímulo à geração de ideias e a meta de abrir uma ampla variedade de ideias.

### 3.2 *Design Thinking (DT)*

O *design thinking* (DT) é uma abordagem centrada diretamente nas necessidades das pessoas. Podemos dizer que a premissa do DT é aplicar as abordagens e métodos ao desenvolvimento de ideias inovadoras, ao mesmo tempo, manter uma análise crítica baseada em fatos da adequação e da viabilidade econômica delas (MÜLLER-ROTERBERG, 2021 p. 18).

Para Brown (2020, p. 10),

O *Design Thinking* começa com habilidades que os designers têm aprendido ao longo de várias décadas na busca por estabelecer a correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis considerando as restrições práticas dos negócios. Ao integrar o desejável do ponto de vista humano ao tecnológico e economicamente viável, os designers têm conseguido criar os produtos (processos, serviços e estratégias) que usufruímos hoje.

Ao contrário do *brainstorm*, o DT visa compreender completamente o problema e entender as pessoas envolvidas e não apenas apresentar ideias soltas, baseando-se nos fatos e nas análises feitas e estimulando o desenvolvimento de novas perspectivas e soluções. Segundo Brown (2020) equipes criativas precisam e devem ser capazes de compartilhar suas ideias não só através das falas, mas dos gestos e visualmente.

O *design thinking* é o contrário de pensar em grupo, mas, de forma paradoxal, ocorre em grupos... Quando uma equipe de *design thinkers* talentosos, otimistas e colaborativos se reúne, ocorre uma mudança química que pode levar a ações e reações imprevisíveis. Para chegar a esse ponto, contudo, aprendemos que devemos canalizar essa energia de forma produtiva e uma maneira de conseguir isso é abolir uma grande equipe a favor de muitas pequenas equipes (BROWN, 2020, p. 27).

O processo do DT ocorre em quatro etapas, conforme o modelo de Müller-Roterber (2021) apresentado na figura 4 – Etapas do *Design Thinking*. Para que uma solução seja encontrada, é importante compreender do que se trata o problema e coletar o máximo de informações possíveis. Embora encontrar uma solução prática e que atendas às necessidades da organização, seja muitas vezes uma situação complexa, a melhor maneira de atingir o objetivo é coletar informações sobre o problema para acumular conhecimento sobre ele (MÜLLER-ROTTERBER, 2021, P. 27).

2360

Na etapa de compreensão de tarefas, não é só saber ao máximo sobre o problema a ser resolvido, mas saber sobre as pessoas que estão envolvidas nesse processo, seja os clientes ou colaboradores. Liedtka e Ogilvie (2019) afirmam que a empatia nesta fase é fundamental, pois observar o outro é importante nesse processo.

**Figura 4** – Etapas do *Design Thinking*



**Fonte:** Adaptado de Müller-Roterber, 2021.

Quando conseguimos reunir todas as informações acerca da tarefa, é o momento de buscar um maior número possível de soluções, através do *brainstorm* e selecionar aquelas que funcionem para o atingimento do objetivo.

### 3.3 Pensamento Lateral (*Lateral Thinking*)

O Pensamento Lateral ou *Lateral Thinking*, é uma metodologia criada por Edward De Bono, projetada para promover a inovação e a resolução criativa de problemas. Essencial em diversos campos, sobretudo no setor de serviços, o Pensamento Lateral estimula profissionais a ultrapassarem os limites do pensamento convencional, incentivando a busca por soluções originais e fora do padrão.

O pensamento lateral está intimamente relacionado à criatividade. Mas enquanto a criatividade é com demasiada frequência apenas a descrição de um resultado, o pensamento lateral é a descrição de um processo. Só se pode admirar um resultado, mas pode-se aprender a usar um processo. Há sobre criatividade uma mística de talento e intangíveis. (BONO, 1992, p. 14).

No ambiente competitivo das empresas prestadoras de serviço, onde a diferenciação é frequentemente alcançada por meio da inovação, o Pensamento Lateral emerge como uma estratégia crítica. Ao contrário dos métodos tradicionais, que frequentemente seguem uma sequência lógica e progressiva, o Pensamento Lateral propõe um caminho não linear para a descoberta de soluções. Isso implica em questionar suposições estabelecidas, reestruturar padrões de pensamento e explorar possibilidades que normalmente não seriam consideradas.

Para Bono (1992), o pensamento lateral está diretamente relacionado com a percepção e com a criatividade, mas enquanto ambos os processos geralmente só são reconhecidos depois de terem acontecido o pensamento lateral é uma forma deliberada de usar a informação a fim de realizá-los.

2361

A adoção do Pensamento Lateral em empresas prestadoras de serviço não apenas abre caminho para a resolução criativa de problemas, mas também pode resultar em um aumento da satisfação do cliente e em um posicionamento mais robusto no mercado. Ao incorporar esta técnica, as empresas habilitam seus colaboradores a contribuir com ideias inovadoras e a encontrar soluções que os métodos tradicionais talvez não conseguissem revelar.

### 3.4 Gamificação

A gamificação é uma abordagem que consiste na aplicação de elementos de jogos em contextos que não são tradicionalmente lúdicos, como no ambiente corporativo. Woebcken (2019) entende a Gamificação como a aplicação de elementos presentes em games, como regras, competição e pontuação, em atividades realizadas fora do contexto de um videogame, cujo objetivo é proporcionar um ambiente lúdico, simulando a experiência sentida ao participar de um jogo. Para Burke (2015), a gamificação cria modelos de envolvimento

completamente novos e seu objetivo é motivar pessoas para que atinjam metas que ainda desconhecem.

Ao incorporar mecânicas de jogos — como pontos, níveis, desafios, recompensas e placares competitivos — em tarefas rotineiras, a gamificação transforma o trabalho em uma experiência mais envolvente e motivadora. Vianna et al. (2013) destaca que os jogos são um modelo moderno de organização das pessoas com o fim de alcançar um objetivo.

Um dos principais benefícios da gamificação é a capacidade de promover a motivação entre os colaboradores. Os jogos naturalmente incentivam os jogadores a alcançarem um objetivo, superar desafios e buscar a autossuperação. No ambiente empresarial, essa motivação pode ser canalizada para alcançar melhores resultados, estimulando a criatividade e a resolução de problemas de forma colaborativa e divertida.

Outro aspecto fundamental da gamificação é o *feedback* imediato. Em um jogo, os jogadores sabem rapidamente se suas ações foram bem-sucedidas ou não, permitindo-lhes ajustar suas estratégias em tempo real. Essa resposta direta é essencial para o processo criativo nas empresas, pois permite que os colaboradores entendam o que funciona e o que não funciona, ajustando suas ideias rapidamente. Para Gray, Brown e Macanuso (2012), o uso de jogos nos processos de resolução de problemas é importante, visto que os resultados das tarefas são imediatos, facilitando um *feedback* mais preciso e direcionado.

2362

O *feedback* do jogo em tempo real também facilita a aprendizagem a partir de seus próprios erros, promovendo o aprendizado contínuo (MCGONIGAL, 2012). Ao enfrentar constantemente novos níveis e desafios, os funcionários são encorajados a aprender e a adaptar-se, o que é essencial para fomentar um ambiente onde a criatividade possa florescer. A natureza lúdica dos jogos faz com que o aprendizado seja menos intimidante e mais atraente, incentivando a experimentação e a tomada de risco controlada.

A gamificação tem o poder de transformar a cultura empresarial, tornando-a mais orientada à inovação e à adaptação. É uma ferramenta que, ao trazer elementos dos jogos para o dia a dia corporativo, estimula a motivação, o engajamento, o aprendizado contínuo e a colaboração. Todas essas são características essenciais para uma força de trabalho capaz de pensar fora da caixa e gerar soluções criativas que impulsionam a inovação e o crescimento empresarial.

### 3.5 Mapa Mental

Mapa mental é uma ferramenta estratégica que empresas de diversos setores podem utilizar para potencializar a criatividade dentro de suas equipes. Esta ferramenta visual e intuitiva apoia o pensamento criativo ao representar ideias e conceitos em torno de uma ideia central, facilitando a exploração e a expansão do pensamento colaborativo.

Segundo Zandomeneghi, Gobbo e Bonfiglio (2015), o mapa mental é reconhecido como uma ferramenta útil e eficaz para o desenvolvimento do planejamento, pensamento criativo e espírito colaborativo. Esta técnica de mapeamento é particularmente útil em sessões de brainstorming, onde a colaboração é essencial. Ao trabalharem juntos em um mapa mental, membros da equipe podem construir sobre as ideias uns dos outros em tempo real, estimulando uma tempestade de ideias mais rica e diversificada. Além disso, mapas mentais podem capturar a essência de uma discussão, ajudando a transformar o fluxo de pensamento coletivo em um plano de ação estruturado.

Para Buzan (2019), os benefícios mais notáveis dos mapas mentais incluem a clareza com que a ideia central é estabelecida; as ideias-chave que sobressaem no núcleo do mapa; a revisão do conteúdo se torna rápida e eficaz; a flexibilidade da estrutura do mapa mental facilita a inclusão de novos conceitos; e a singularidade de cada mapa mental contribui para uma memorização mais precisa e detalhada.

A flexibilidade dos mapas mentais os torna particularmente adaptáveis a várias necessidades empresariais, desde o desenvolvimento de novos produtos até a reestruturação organizacional. Além disso, ao incentivar a visualização de relações entre diferentes aspectos de um projeto ou estratégia, eles podem revelar novas possibilidades de inovação e sinergias entre departamentos ou funções. Sendo uma ferramenta multifuncional para a criatividade empresarial, apoiando desde a geração de ideias inovadoras até a implementação de soluções estratégicas, tornam-se um recurso importante para empresas que buscam estimular o pensamento criativo, a colaboração eficaz e a excelência operacional.

## 4 METODOLOGIA

O procedimento técnico de pesquisa de campo é exploratório, pois são investigações empíricas com objetivo de formulação de questões ou de um problema para descrever uma intervenção no contexto real em que o fato ocorre. (LAKATOS & MARCONI, 2007, p.190).

Em relação ao problema, a pesquisa é qualitativa e quantitativa; em relação aos objetivos é descritiva e quanto à natureza é uma pesquisa aplicada, envolvendo a geração de conhecimentos que tenham aplicações práticas, dirigidas à solução de problemas específicos. (SILVA; MENEZES, 2005, p.20).

Em relação ao método de coleta de dados, foi utilizado o envio de questionários aos gestores das empresas analisadas. MARCONI & LAKATOS (2007) definem questionário como “uma técnica de coleta de dados do tipo observação direta extensiva, e deve ser constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador”.

Foi feito contato prévio com os gestores envolvidos, além do envio dos questionários via e-mail para cada empresa pesquisada. Para a realização da pesquisa, a população pesquisada foi composta por Empresas Prestadoras de Serviços de pequeno, médio e grande porte. Critérios estabelecidos, o número total de questionários enviados foi de 50 obtendo-se um retorno de 45 respondentes.

Primeiramente efetuou-se contato via telefone com os gestores responsáveis. Após aceitação em participar da pesquisa, os questionários foram enviados via internet, com *link* do questionário.

A pesquisa se deu nos dias 04 julho a 07 de agosto de 2023, tabulando-se os dados em agosto de 2023. Para a validação da entrevista, o roteiro foi apresentado aos gestores responsáveis pela disseminação do conhecimento em cada empresa pesquisada.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi desenvolvido um. O objetivo do questionário foi analisar o nível conhecimento e experiência dos gestores na utilização da criatividade como ferramenta de gestão estratégica para a gestão com qualidade em empresas do setor de serviços, em Fortaleza – CE.

Foram elaboradas dezoito perguntas envolvendo três respostas para cada nível: importância, conhecimento e aplicação da criatividade no âmbito organizacional. Tal distribuição facilitou a visualização e a identificação das respostas pelos respondentes.

## 5 Análise dos resultados

A proposta de resposta possui três níveis de abrangência para avaliação da importância da criatividade, na ordem apresentada:

- Discordo Totalmente;
- Concordo;

- Concordo Totalmente;
- Três níveis de avaliação para aplicação, na ordem apresentada:
- Não Aplicamos;
- Aplicamos;
- Aplicamos Regularmente.
- E três níveis para conhecimento, na ordem apresentada:
- Não Tenho Conhecimento;
- Tenho Conhecimento;
- Total Conhecimento.

O referido questionário foi efetuado junto aos gestores das empresas. Solicitou-se veracidade nas informações, pois a pesquisa só terá valor se as respostas refletirem as verdadeiras práticas atuais em sua empresa.

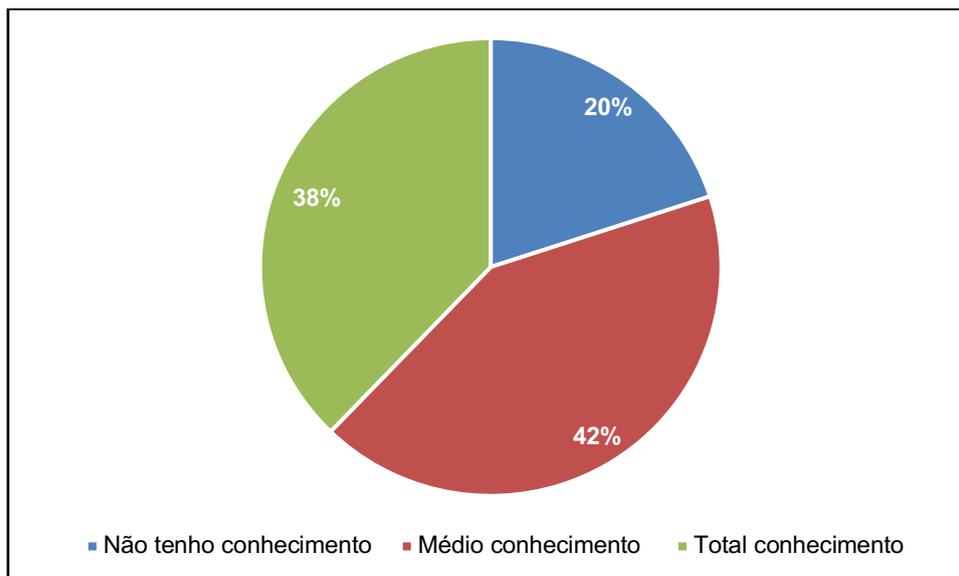
Para a tabulação dos dados, registrou-se o resultado sinalizado pelos entrevistados relativo à cada questão, a ser considerado conforme no gráfico 1.

No gráfico 1, é efetuado um diagnóstico entre as 45 empresas pesquisadas e respondentes, sobre o nível de conhecimento geral que cada gestor possuía em relação a ferramenta de gestão: Criatividade.

De acordo com os resultados obtidos, das 45 empresas: dezessete empresas relatam ter total conhecimento da criatividade como ferramenta estratégica de gestão. Dezenove empresas dizem apenas conhecer a criatividade como ferramenta estratégica de gestão. Nove empresas não conhecem a ferramenta.

2365

**Gráfico 1** - Nível de conhecimento geral dos gestores sobre a criatividade como ferramenta estratégica.

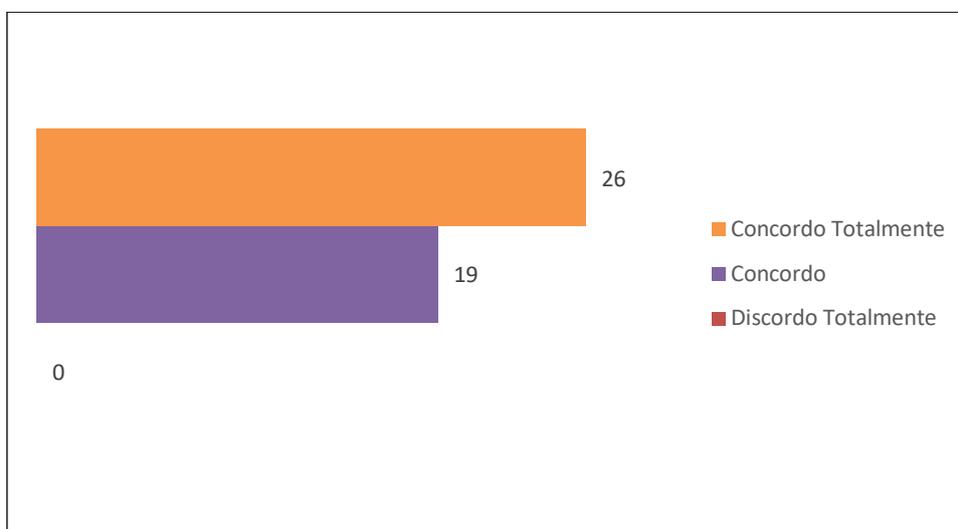


**Fonte:** Autoria própria, 2023.

Os resultados indicaram que 80% da empresas pesquisadas têm familiaridade com a criatividade como ferramenta estratégica, embora menos da metade dessas empresas (38%) afirmassem ter um entendimento completo do conceito. Surpreendentemente, 20% das empresas ainda permaneceram alheias à ideia, destacando a necessidade de maior entendimento e treinamento no setor.

No gráfico 2, o diagnóstico obtido entre as empresas pesquisadas, sobre o nível de importância que cada gestor percebia em relação à criatividade como ferramenta de gestão estratégica:

**Gráfico 2** - Nível de importância que os gestores percebem sobre a criatividade como ferramenta estratégica.

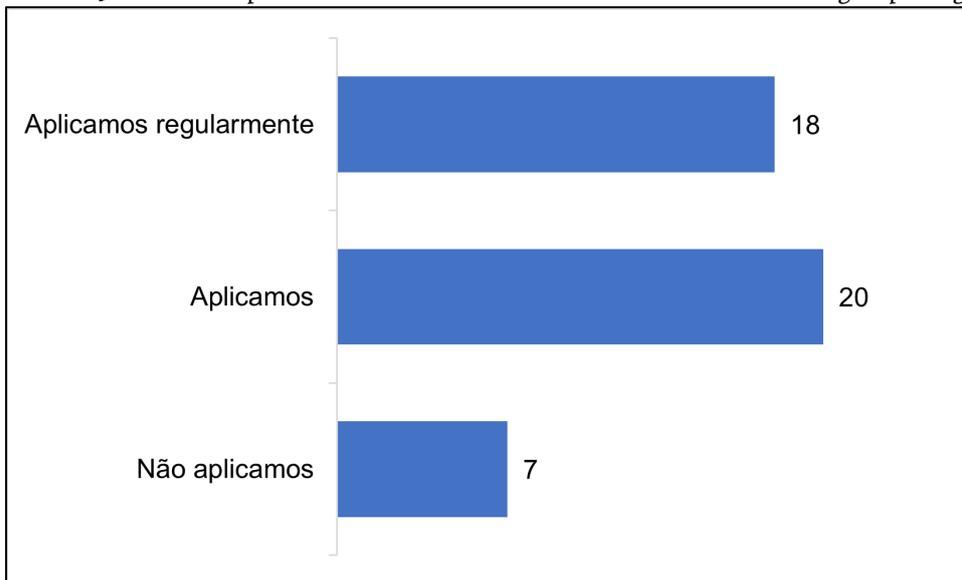


**Fonte:** Autoria própria, 2023.

Com base nos resultados obtidos, evidenciou-se que os gestores concordam que a criatividade é uma ferramenta importante na gestão estratégica. No entanto, enquanto 26 empresas atribuem uma importância total à criatividade, 19 empresas defendem a sua relevância de forma mais moderada, diminuindo que, apesar do reconhecimento geral, existe uma variação na percepção da importância da sua influência na estratégia empresarial.

No gráfico 3, o resultado obtido entre as 45 empresas pesquisadas, sobre o nível de aplicabilidade da criatividade como ferramenta de gestão estratégica pelos gestores em suas empresas. Os resultados obtidos mostram que 15 das 45 empresas pesquisadas e respondentes aplicam regularmente a criatividade como ferramenta estratégica para a solução de problemas e tomada de decisão. Vinte e três empresas aplicam, mas não regularmente a criatividade e sete empresas não fazem uso e nem aplicam a criatividade em suas estratégias.

**Gráfico 3** - Nível de aplicabilidade da criatividade como ferramenta estratégica pelos gestores nas empresas.



**Fonte:** Autoria própria, 2023.

Entre as empresas pesquisadas, observa-se uma aplicação variada de criatividade como ferramenta estratégica: dezoito empresas incorporam regularmente em suas decisões e solução de problemas, enquanto vinte fazem uso esporádico desta abordagem. Notavelmente, sete empresas ainda não aplicaram a criatividade em suas estratégias, evidenciando que, apesar de sua crescente importância, ainda há espaço para maior adoção e integração da criatividade no processo decisório empresarial.

2367

A pesquisa revela uma crescente valorização da criatividade como ferramenta estratégica de gestão. Embora uma maioria significativa das empresas reconheça a importância da criatividade, há nuances quanto ao grau desse reconhecimento e sua aplicação prática: muitas veem sua relevância, mas não necessariamente a integram de maneira consistente em suas estratégias. Ao mesmo tempo, a aplicação regular da criatividade em decisões e solução de problemas é ainda uma prática de um terço das empresas pesquisadas, com uma parcela ainda não adotando tal abordagem. Estes resultados indicam a oportunidade de expandir a compreensão e a implementação da criatividade na gestão estratégica.

## CONCLUSÃO

A investigação das práticas de gestão estratégica em empresas de serviços em Fortaleza, Ceará revelou uma dualidade intrigante entre o reconhecimento da importância da criatividade e sua aplicação efetiva. Os resultados deste estudo evidenciam uma

consciência positiva sobre o papel da criatividade como um pilar para a inovação e o crescimento empresarial. No entanto, apesar desta consciência, muitas empresas ainda se encontram nas etapas iniciais de incorporar integralmente as ferramentas criativas em suas estratégias de negócios.

O estudo destacou que ferramentas de criatividade são conhecidas entre os gestores, mas nem todas são utilizadas em seu potencial máximo. Na verdade, menos da metade das empresas pesquisadas aplicam a criatividade de maneira consistente e integrada. Ainda mais preocupante é que cerca de 20% das empresas não aplicam essas práticas de maneira significativa.

A lacuna identificada entre o conhecimento e a aplicação sugere que existem barreiras à implementação que precisam ser mais bem compreendidas. Isso pode incluir falta de recursos, resistência cultural à mudança ou uma simples falta de compreensão de como integrar eficazmente a criatividade nas práticas cotidianas de gestão. É importante ressaltar que a criatividade não é uma estratégia que deve ser adaptada e alinhada com a cultura e os objetivos específicos de cada organização. As empresas que afirmam a aplicação regular das ferramentas criativas destacam-se em termos de inovação e adaptabilidade. Este é um indicativo de que, quando bem aplicadas, essas técnicas têm o potencial de transformar os processos de tomada de decisão e resolução de problemas, levando a melhores resultados de negócios.

2368

A pesquisa também lançou luz sobre a necessidade de treinamento e desenvolvimento contínuo em criatividade e gestão da inovação. A formação de gestores e equipes na aplicação dessas ferramentas é essencial para que as empresas possam colher os benefícios da criatividade aplicada. Além disso, é necessário um ambiente que apoie a experimentação e a acessibilidade do risco associado à inovação.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. L.S. **Criatividade**. 2. ed. Brasília. Editora Universidade de Brasília, 1995.

AMABILE, T.; KRAMER, S. **O princípio do progresso**: como usar pequenas vitórias para estimular satisfação, empenho e criatividade no trabalho. Tradução: Ana Deiró. Rocco Digital, 2013. Disponível em: <<https://amz.onl/15tAPoY>>. Acesso em: set. 2023.

ARANDA, M. Haideé. **A importância da criatividade no processo de inovação** (pi). Porto Alegre, 2009. 32p. Dissertação de Mestrado – Escola de Engenharia, UFRS.

BARRETO, Roberto M. **Criatividade no Trabalho e na Vida**. São Paulo: Summus Editorial, 1997.

BASTO, M.L.S.L. **Fatores inibidores e facilitadores ao desenvolvimento da criatividade em empresas de base tecnológica: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Engenharia de Produção. 2000.

BONO, E. **Criatividade como recurso**. HSM Management. Edição Especial, 2000.

BONO, Edward De. **O Pensamento Lateral**. Nova Era, 1992.

BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Edição comemorativa. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

BURKE, Brian. **Gamificar: como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias**. São Paulo: DVS Editora, 2015.

BUZAN, Tony. **Mapas mentais: métodos criativos para estimular o raciocínio e usar ao máximo o potencial do seu cérebro**. Tradução: Paulo Polzonoff Jr. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as Empresas**. Editora Manole, 2008.

DUAILIBI, R. & SIMONSEN Jr., H. **Criatividade & marketing**. McGraw-Hill, 1990.

DUBLIN. A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Editora Thomson Pioneira, 2003.

EVANS, R.; RUSSEL, P. **O empresário criativo**. São Paulo: Editora Cultrix Ltda, 1989.

GRAY, Dave; BROWN, Sunni; MACANUFO, James. **Game Storming: jogos corporativos para mudar, inovar e quebrar regras**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9.ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

INOVAÇÃO. In. PRIBERAM, **Dicionário Priberam da Língua Portuguesa**. Lisboa: Priberam, 2022. Disponível em: <<https://dicionario.priberam.org/inova%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em 17 de fev. 2023.

KILIAN, Ana Paula. **Processo de Geração de Ideias Fundamentado no Pensamento Lateral**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, 2005. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/103005>>. Acesso em 12 ago. 2023.

KNELLER, F. G. **Arte e ciência da criatividade**. São Paulo: Ibrasa, 1981.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2007.

- LIEDTKA, Jeanne; OGILVIE, Tim. **A magia do design thinking: um kit de ferramentas para o crescimento rápido da sua empresa.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- MCGONIGAL, Jane. **A realidade em Jogo.** Tradução: Eduardo Rieche. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.
- MORAIS, Marcos de Oliveira et al. A Inovação como Ferramenta Estratégica na Organização: Estudo de caso em uma Empresa de Eletroeletrônicos. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v. 4, n. 2, p. 69-81, dez. 2017. ISSN 2359-3539. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/view/2218>>. Acesso em: 12 jun. 2023.
- MÜLLER-ROTERBERG, Christian. **Design Thinking para leigos.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.
- PAROLIN, S. R. H. **A perspectiva dos líderes diante da gestão da criatividade em empresas da região metropolitana de Curitiba-PR.** 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFRS, Porto Alegre.
- PLSEK, Paul. **Creativity, Innovation and Quality.** American Diabetes Association, 1997.
- RIBEIRO, Vera M.T.F. **Experiências de aplicação do modelo de habilidades de pensamento de Puccio, Murdock e Mance na construção de conteúdos.** Dissertação (mestrado em Educação). Universidade Tiradentes. Aracaju, p. 23, 2014.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.
- STERNBERG, Robert J. **Psicologia cognitiva.** 4. ed. Tradução: Roberto Caldas Costa. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- ROCHA, Cintia Boava. **Do conflito a criatividade nas organizações. Estudo de Caso: Alps Idiomas.** Florianópolis, 2007. 16p. Trabalho de conclusão de estágio – Universidade Federal de Santa Catarina.
- RYHAMMAR, L., & BROLIN, C. (1999). Creativity research: historical considerations and main lines of development. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 43(3), 259-273. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/0031383990430303>>. Acesso em: fev. 2023.
- SAKAMOTO, C. K. **A criatividade sob a luz da experiência: a busca de uma visão integradora do fenômeno criativo.** São Paulo, 1999. 296p. Tese de doutorado – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo.
- SAWYER, K. **Zig Zag: The Surprising Path to Greater Creativity.** Jossey-Bass, 2013.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação.** 3ed. São Paulo: Artmed, 2008.

VIANA, Fernando. **Quebrando potes, rompendo paradigmas e aprendendo a pensar.** InfoNet, 2005. Disponível em: <<https://infonet.com.br/blogs/quebrando-potes-rompendo-paradigmas-e-aprendendo-a-pensar/>>. Acesso em: 12/01/2023.

VIANNA, Ysmar et al. **Gamifications, Inc.:** como reinventar empresas a partir de jogos. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

WALLAS, Graham. **The Art of Thought.** Solis Press, 2014.

WECHSLER, S. M. Avaliação multidimensional da criatividade: uma realidade necessária. **Psicol. esc. educ.** [online]. 1998, vol.2, n.2, p.89-99. Disponível em <<https://doi.org/10.1590/S1413-85571998000200003>>. Acesso em: 12 de abril de 2023.

WOEBCKEN, Cayo. **Gamification:** o que é e como fazer um marketing mais divertido. 17 abr. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/gamification/>. Acesso em: 4 nov. 2023.

ZANDOMENEGHI, A. L. A. DE O.; GOBBO, A.; BONFIGLIO, S. U. A utilização do mapa mental como ferramenta facilitadora no desenvolvimento da habilidade da escrita. **Revista Educação e Emancipação**, p. p. 11-48, 4 set. 2015.