

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Celso Buch Neto

**Influência da cultura organizacional, identificação organizacional e motivação
intrínseca na criatividade individual.**

Florianópolis
2022

Celso Buch Neto

**Influência da cultura organizacional, identificação organizacional e motivação
intrínseca na criatividade individual.**

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Ciências Contábeis do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.
Orientadora: Profa. Dra Valdirene Gasparetto
Coorientador: Prof. Me. Rodrigo Rengel

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da
Biblioteca Universitária da UFSC

Neto, celso

Influência da cultura organizacional, identificação organizacional e motivação intrínseca na criatividade individual. : Influência da cultura organizacional, identificação organizacional e motivação intrínseca na criatividade individual. / celso Neto ; orientador, Valdirene Gasparetto, coorientador, Rodrigo Rengel, 2022.
41 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Ciências Contábeis, Florianópolis,
2022.

Inclui referências.

1. Ciências Contábeis. 2. Criatividade individual. 3. Cultura organizacional. 4. Motivação intrínseca. 5. Identificação organizacional. I. Gasparetto, Valdirene . II. Rengel, Rodrigo. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Ciências Contábeis. IV. Título.

Celso Buch Neto

Influência da cultura organizacional, identificação organizacional e motivação intrínseca na criatividade individual.

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel e aprovado em sua forma final pelo Curso Ciências Contábeis.

Florianópolis, 02 de março de 2022.

Prof. Dr. Roque Brinckmann
Coordenador de TCC

Banca Examinadora:

Prof.a Dr.a. Valdirene Gasparetto
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rodrigo Rengel, Me
Coorientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Alcino Cipriano Argolo Mendes
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Este trabalho de conclusão de curso é dedicado principalmente aos meus pais e demais familiares, que sempre me apoiaram e buscaram me motivar desde o início, até o final da minha graduação. Agradeço também a todos os amigos mais próximos que tenho desde a infância, que também sempre estiveram ao meu lado. Também agradeço a todos os colegas e amigos que pude conviver durante o período da graduação, foi um período de grande riqueza, onde pude conhecer muitas pessoas de diferentes culturas.

Sou extremamente grato a todos os professores que tive, principalmente na universidade onde para mim foi um grande privilégio aprender e me desenvolver com eles, sempre souberam despertar um senso de curiosidade, nos estimulando sempre a buscar mais.

Agradeço imensamente a minha orientadora Professora Valdirene, tivemos a oportunidade de conversar sobre o tema do trabalho ainda de forma presencial antes da pandemia, e posteriormente de forma remota onde tive o seu suporte e também motivação para concluir o trabalho. Assim como também agradeço o meu coorientador Rodrigo, que deu suporte incondicional para que essa monografia fosse realizada, com certeza a motivação deles foi de imensa ajuda em todos os momentos difíceis que passei.

Agradeço a Deus por me possibilitar vivenciar todas essas experiências, com certeza tudo tem um propósito e uma razão de existir, nada é por acaso.

Minhas mais sinceras recordações,
Celso.

“If you love life, don't waste time, for time is what life is made up of.”

(Bruce Lee)

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a influência da cultura organizacional, da identificação organizacional e da motivação intrínseca na criatividade individual. Para isto, foi realizada uma *survey* com 70 funcionários de uma empresa do ramo industrial de rações. Para análise dos dados e teste de hipóteses, foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais. Os resultados indicam que as crenças e costumes da cultura organizacional afetam positiva e significativamente a criatividade individual, indicando assim uma cultura, nessa organização, voltada à criatividade. Observou-se também que a relação entre cultura organizacional e criatividade individual é moderada positivamente pela identificação organizacional, visto que aspectos da cultura organizacional, como valores e crenças, são interpretados de forma a gerar ou não a identificação. Também ocorreu mediação negativa da motivação intrínseca na relação entre identificação organizacional e criatividade individual, sugerindo que apesar de haver identificação com a cultura organizacional, que é voltada à criatividade, os funcionários não estão se sentindo motivados a agir de maneira criativa. Estes achados contribuem para a literatura sobre criatividade individual, ao sugerir análises sobre aspectos da cultura organizacional e como se relacionam com a criatividade individual, e ainda avança com a análise buscando avaliar como a identificação organizacional pode influenciar o processo criativo e, por fim, como aspectos motivacionais intrínsecos podem interferir na criatividade individual dos funcionários.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Identificação organizacional. Motivação intrínseca. Criatividade individual.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the influence of organizational culture, organizational identification and intrinsic motivation on individual creativity. For this, I carried out a survey with 70 employees of an industrial feed company. For data analysis and hypothesis testing, I used the structural equation modeling technique. The results indicate that the beliefs and customs of organizational culture positively and significantly affect individual creativity, thus indicating a culture, in this organization, focused on creativity. I also observed that the relationship between organizational culture and individual creativity is positively moderated by organizational identification, since aspects of organizational culture, such as values and beliefs, are interpreted in a way that generates identification or not. There was also a negative mediation of intrinsic motivation in the relationship between organizational identification and individual creativity, suggesting that although there is identification with the organizational culture, which is focused on creativity, employees are not feeling motivated to act creatively. These findings contribute to the literature on individual creativity, by suggesting analyzes on aspects of organizational culture and how they relate to individual creativity, and further advance with the analysis seeking to assess how organizational identification can influence the creative process and, finally, how Intrinsic motivational aspects can interfere with the individual creativity of employees.

Keywords: Organizational culture. Organizational identification. Intrinsic motivation. Individual creativity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo teórico	23
---------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Modelo de mensuração	26
Tabela 2 – Significância das relações.....	28

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVE Variância média extraída

F2 Tamanho do efeito

Q2 Relevância preditiva

R2 Coeficiente de determinação de Pearson

PLS *Partial Least Squares*

SEM Modelagem de equações estruturais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	15
1.2.1	Objetivo Geral.....	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES.....	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL E CRIATIVIDADE INDIVIDUAL.....	18
2.2	IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E CRIATIVIDADE	20
2.3	IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL E CRIATIVIDADE MEDIADA PELA MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA	21
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	26
4.1	MODELO DE MENSURAÇÃO	26
4.2	MODELO ESTRUTURAL	27
4.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29
5	CONCLUSÃO.....	31
	REFERÊNCIAS.....	33
	APÊNDICE A – Carta de Apresentação	38
	APÊNDICE B – Instrumento de Pesquisa	39

1 INTRODUÇÃO

Investigações sobre criatividade individual e performance criativa foram realizadas com o intuito de compreender a estruturas e componentes necessários para estimular o processo criativo em ambientes sociais complexos como ambientes organizacionais e corporativos (WOODMAN *et al.*, 1993).

Dentro dessa perspectiva de ambiente, a cultura organizacional é a estrutura de pressupostos e crenças fundamentais que foram desenvolvidos no processo da resolução de problemas externos e que acabam por impactar a organização de alguma forma, sendo uma representação dos desafios frente à existência da organização (SCHEIN, 1984). A cultura organizacional é a ferramenta que é capaz de interpretar o que acontece no mundo externo com o objetivo de moldar o ambiente organizacional, de modo que a geração de valor seja percebida e conseqüentemente a organização consiga desempenhar de forma sustentável e bem-sucedida (SANTOS *et al.*, 2014).

Determinados ambientes empresariais tendem a proporcionar um sentimento de liberdade aos seus funcionários quando ocorre um alinhamento da cultura organizacional com os valores e ideias dos indivíduos a que compõem (BARRET, 2010). Pesquisadores vêm debatendo que o contexto organizacional é substancialmente influenciado pela performance criativa, conseqüentemente é de interesse compreender quais os fatores que promovem ou diminuem a criatividade individual, e como os funcionários respondem a esses fatores (ZHOU, 2003).

Algumas pesquisas relacionaram a cultura organizacional com criatividade individual (IKA, 2019; HASAN; NIKMAH, 2020). Esses estudos buscaram compreender as formas com que a cultura organizacional se relaciona com a criatividade e conseqüentemente a performance do funcionário, e assim concluíram que a cultura organizacional desde que bem construída, possibilita melhor ambientação e motivação, e que isso afeta positivamente e significativamente a criatividade do funcionário, assim como a sua performance em geral.

A capacidade de gerar soluções e ideias criativas, que por si são resultados de comportamentos inovadores irão significar vantagem competitiva (ELIDEMIR; OZTUREN; BAYIGHOMOG, 2020). Com base nisso, buscando aprofundar como o processo criativo individual ocorre, é necessário considerar aspectos intrínsecos e extrínsecos, métodos de recompensa devem planejados com cuidado por líderes da alta gestão da empresa afim de levar

em consideração as necessidades individuais de cada funcionário (FISCHER; MALYCHA; SCHAFMANN, 2019)

Para isso, a motivação intrínseca é fator decisivo no que se entende por criatividade individual na resolução de problemas e criação de novas ideias, onde o envolvimento e comprometimento com a tarefa é o principal fator motivacional identificado, seguidos também por paixão e entusiasmo no alcance da solução ou objetivo desejado (COLLINS; AMABILE, 1999).

Na busca para compreender se há motivação intrínseca conforme aumenta o grau de envolvimento e identificação individual com a organização, é primeiro necessário compreender a identidade, que é formada por características centrais e particulares que permitem identificar a pessoa, para assim posteriormente ocorrer a identificação organizacional, quando ocorre a congruência de seus valores com os valores da organização (ASHFORTH *et al.*, 2008). A identificação organizacional desperta um sentimento de unidade com empresa, ocasionando compartilhamento dos objetivos, logo, está associada com motivação para determinadas tarefas além de aumentar as chances de o funcionário agir no melhor interesse da organização (DUTTON *et al.*, 1994).

A identificação organizacional analisada sobre a perspectiva Teoria da identidade social de Tajfel e Turner (1986), visando compreender o relacionamento psicológico do indivíduo com o seu grupo pertencente, mostrou que a identificação com a equipe pode ocasionar maior motivação intrínseca para que o funcionário tenha um desempenho criativo e maior engajamento em esforços criativos (VAN KNIPPENBERG, 2000), sendo a criatividade individual vista como uma contribuição para a equipe (SHIN; ZHOU, 2007).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Davila, Foster e Oyon (2009) entendem que criatividade serve de base e estímulo para o empreendedorismo e inovação, aspectos fundamentais para a competitividade e continuidade da organização. Criatividade individual é definida pela capacidade que o indivíduo tem de desenvolver ideias que, frente a problemas e oportunidades, resultem em soluções criativas (ZHANG *et al.*, 2017). Compreender a influência que o ambiente de trabalho tem no comportamento criativo é tema relevante para a academia e também reconhecido por profissionais (AMABILE, 1996). A relação entre cultura organizacional e criatividade vem

sendo estudada pela literatura, com o intuito de compreender as condições organizacionais que apoiam a criatividade (TESLUK; FARR; KELIN, 1997). Cultura organizacional está diretamente ligada ao comportamento dos indivíduos, além de impactar a sua interação com organização (SCHEIN, 1991).

Criatividade, dentro do contexto organizacional, vem sendo considerada como vantagem competitiva, tendo grande influência na adaptação e sobrevivência das empresas (ZHOU, 2003). Não obstante compreender a dinâmica da criatividade dentro das organizações é tema central em compreender o comportamento organizacional (ZHOU; SHALLEY, 2008).

Cultura organizacional está diretamente ligada ao comportamento dos indivíduos, além de impactar a sua interação com organização (SCHEIN, 1991). Ika (2019) corrobora esse achado ao mostrar que a cultura organizacional influencia positivamente e de forma significativa a criatividade, entretanto, sua pesquisa foi aplicada em um ambiente onde as tarefas diárias de trabalho não são rotinizadas, que ocorrem quando o grau de autonomia é grande. Ambientes não rotinizados ocorrem quando uma grande variedade de habilidades pode ser utilizada para as mesmas tarefas (HACKMAN; OLDFHAM, 1976). Ambientes rotinizados, em contrapartida, são caracterizados por pouca autonomia de escolha das atividades e procedimentos a serem realizados, assim como horário de trabalho (HACKMAN; LAWLER, 1971) características essas que fogem do controle da cultura organizacional devido ao contexto de operação industrial da empresa analisada, logo o contexto desse estudo possibilita ainda analisar se um ambiente rotinizado pode impactar a criatividade.

Criatividade é um resultado complexo entre a pessoa e o ambiente e também o contexto em questão Zhou e George (2001), sendo fatores organizacionais considerados importantes para que o funcionário possa ter um desempenho criativo (KESSEN, 2016). Para compreender a criatividade pode ser analisada sua relação com a identificação organizacional (HIRST; VAN DICK; VAN KNIPPENBERG, 2009). Não obstante, o presente trabalho pretende ampliar a análise propondo a moderação da identificação organizacional na relação entre cultura organizacional e criatividade.

A relevância em compreender a moderação da identificação organizacional na relação entre cultura organizacional e criatividade individual se dá pois, se não houver relação positiva entre a cultura organizacional e identificação organizacional, isto indica uma dissonância de valores e objetivos do funcionário com os da empresa Barker e Tompkins (1994), logo a criatividade não deverá ocorrer na mesma proporção tendo em vista que a cultura

organizacional afeta a criatividade na medida em que ocorre alinhamento de valores entre funcionário e empresa (CASTIGLIONE, 2008).

Tendo em vista que a liderança, na organização, é capaz de criar autoconfiança e motivação intrínseca para que ocorra maior perseverança na execução das tarefas, esses fatores apoiam o funcionário a ter um comportamento criativo e também novas e melhores maneiras de fazer as coisas (AL HARBI; ALARIFI; MOSBAH, 2019).

Aprofundando a análise, visando compreender a performance do funcionário e conseqüentemente a sua criatividade individual, associa-se que pessoas são mais criativas quando são motivadas principalmente por interesse genuíno na tarefa envolvida, prazer e satisfação, geralmente associados a trabalhos desafiadores (AMABILE; PRATT, 2016). Motivação intrínseca se caracteriza por sentimento de entusiasmo, atração por desafios, soluções de problemas e o senso pertencimento a algo que seja relevante (AMABILE, 1988).

Diante do contexto, a fim de analisar fatores que afetam a criatividade dentro das organizações, o tema do presente trabalho busca responder a seguinte pergunta: qual a influência da cultura organizacional, da identificação organizacional e da motivação intrínseca na criatividade individual?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a influência da cultura organizacional, da identificação organizacional e da motivação intrínseca na criatividade individual.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Investigar a influência da cultura organizacional na criatividade individual.
- b) Verificar a influência da identificação organizacional como moderador da relação entre cultura organizacional e criatividade individual.

- c) Analisar o papel mediador da motivação intrínseca na relação entre identificação organizacional e criatividade individual.

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

A pesquisa justifica-se por buscar compreensão sobre a relevância e a eficácia de uma cultura organizacional que é construída e orientada a estimular a performance criativa, assim investigando também se a cultura organizacional está apropriada, contribuindo para o desenvolvimento da organização. Não obstante, este estudo busca compreender também qual é o impacto dessa cultura e como ocorre a assimilação e identificação dos funcionários com os valores e costumes presentes no ambiente organizacional. O estudo avança com o intuito de analisar aspectos motivacionais intrínsecos, sendo a motivação aspecto chave para que o funcionário tenha um desempenho criativo (COLLINS; AMABILE, 1999).

A pesquisa traz contribuições sobre a criatividade e sua relação com a cultura organizacional, trazendo um ponto de vista do contexto social, compreendendo as relações que a cultura tem no ambiente organizacional (WESTWOOD; LOW, 2003). Buscando identificar o potencial criativo de uma organização a partir dos valores que permeiam a sua cultura organizacional e a sua relação em potencializar capital humano por meio da criatividade (MARTINS; TERBLANCH, 2003).

Por outro lado, a proposta avança na literatura ao sugerir também relação de moderação pela identificação organizacional, que é aspecto muito relacionado com a cultura organizacional e seus atributos centrais (ELSBACH; KRAMER, 1996). Também propôs a análise de mediação de motivação intrínseca na relação entre identificação organizacional com a criatividade individual. A motivação intrínseca tem sido considerada pela academia como um dos principais fatores associados a criatividade no trabalho (AMABILE, 1998), motivação também é considerado componente essencial para um modelo confiável de desempenho humano (PINDER, 2011).

Assim, espera-se gerar contribuições à literatura sobre o entendimento da criatividade, principalmente por analisar como o contexto organizacional por meio da cultura que permeia a organização é capaz de potencializar a criatividade individual dos funcionários.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo está ordenado em cinco capítulos: introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análise dos resultados e conclusões e recomendações.

A introdução apresenta um sucinto e objetivo contexto sobre o tema, bem como os problemas de pesquisa propostos, seguido pelos objetivos gerais e específicos, a delimitação da pesquisa e sua justificativa. Na fundamentação teórica são apresentados trabalhos a fim de evidenciar o estado da arte sobre criatividade individual, assim como para as demais variáveis em questão: cultura organizacional, identificação organizacional e motivação intrínseca.

No capítulo de procedimentos metodológicos é apresentada a população e amostra da pesquisa, os construtos que compõem o instrumento de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados. Na análise dos resultados são demonstrados os resultados obtidos sobre o questionário aplicado, concatenando com estudos sobre temas semelhantes. No último capítulo são apresentadas as conclusões, assim como, recomendações para estudos futuros e, por fim, as referências utilizadas neste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo se apresenta a literatura que embasa esta pesquisa. Em uma abordagem conjunta dos elementos do modelo teórico, cultura e identificação organizacional, motivação intrínseca e, por fim, a criatividade individual.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E CRIATIVIDADE INDIVIDUAL

De acordo com Schein (1984), organizações podem ser entendidas como uma pequena sociedade, com formas próprias que as tornam únicas em suas estruturas e normas que formam conseqüentemente a sua cultura organizacional, formada a partir de pressupostos básicos e inerentes a existência da organização, que passam a ser mutuamente aceitos e tendem a ser conservados, assim tranando-se de certa forma um pilar que traz estabilidade e consistência no ambiente interno.

Segundo a definição formal apresentada por Schein (1984, p. 3):

Cultura organizacional é a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas.

Pode-se definir cultura organizacional a partir de duas óticas distintas, a primeira é considerá-la como uma variável, que é utilizada como uma ferramenta nas mãos dos gestores com a finalidade de maior controle organizacional. A segunda maneira de categorizar cultura organizacional é como uma metáfora, onde valores e crenças em comum são resultados de manifestações da consciência humana, sendo eles objetos da construção social da própria realidade organizacional, onde os significados são compartilhados por seus membros de forma orgânica (SMIRCICH, 1983).

Não é possível compreender a cultura organizacional sem compreender o aspecto dinâmico de como ela é formada, que resulta do conflito de situações externas e internas, o que reflete o conceito de perpétua formação e adaptação da cultura organizacional, conclui-se que

a excelência organizacional é resultado de como a cultura organizacional é eficiente em identificar os desafios e contingências relacionadas à existência da empresa (SCHEIN, 1984).

Dentro do contexto de adaptação aos meios internos e externos, a criatividade tem uma função importante no que se entende por uma gestão criativa, que por sua vez é resultado de uma cultura organizacional voltada para a criatividade (SCHEIN, 1984). A definição de criatividade está atrelada ao processo de geração de ideias que sejam novas e úteis, sejam elas desenvolvidas de forma individual ou em grupo, e assim gerando inovação, onde o que foi desenvolvido de forma passa a ser um produto ou serviço de fato (AMABILE, 1988). A geração de ideias surge por meio de um processo de divergência, que procura ao mesmo tempo identificar diferentes respostas e alternativas ao mesmo problema ou determinada situação, por meio de pesquisas e também de flexibilidade para investigação (REVILLA, 2019).

Quanto maior a presença da criatividade dentro de uma cultura organizacional, mais ela estará apta a potencializar seu funcionamento para a sustentabilidade, logo manter os funcionários mais criativos é estrategicamente válido, pois isso resultar em vantagem competitiva perante empresa com menos funcionários criativos (ELIDEMIR; OZTUREN; BAYIGHOMOG, 2020). O estudo feito por Ika (2019) concluiu que a cultura organizacional influenciou positivamente a criatividade, logo os colaboradores irão trabalhar de forma criativa se o ambiente for propício e aberto à criação de novas ideias. Outro estudo, realizado por Hasan e Nikmah (2020), mostrou que ambientes onde a cultura organizacional propicia liberdade e autonomia nas tarefas, assim como normas e regras claras das quais o funcionário compactua, resultará em maior motivação intrínseca frente aos desafios propostos, e conseqüentemente sensação de pertencimento, o que propiciará a sua criatividade.

A cultura organizacional influencia a criatividade de modo que elementos básicos como crenças e valores, estimulam comportamentos e atividades criativas de forma estruturada (MARTINS; TERBLANCH, 2003). O estudo de Ali Taha, Sirkova e Ferencova (2016) demonstrou correlação positiva para alinhamento dos valores e crenças pessoais com os valores culturais da organização, influenciando em 35% a disposição do funcionário em apresentar ideias criativas. Com base no exposto, postula-se a primeira hipótese de pesquisa:

H1 – A cultura organizacional tem relação positiva com a criatividade individual.

2.2 RELAÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL E CRIATIVIDADE MODERADA PELA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O conceito de identificação organizacional, proposto por Ashforth e Mael (1989) é baseado na Teoria da Identidade Social de Tajfel e Turner (1986). Parte-se da premissa que os indivíduos definem suas próprias identificações em relação a grupos sociais, e que a partir delas se reforça a auto imagem dentro de determinado grupo social. A partir da identificação, é que o indivíduo se define como membro de determinado grupo social, logo passa a se categorizar conforme as características típicas desse grupo, entretanto não somente de forma idiossincrática, mas também por similaridades com os membros do grupo (VAN KNIPPENBERG; VAN SCHIE, 2000).

Os pesquisadores Dutton *et al.* (1994) também modelaram o conceito de identificação organizacional a partir da Teoria da Identidade Social, analisando sob duas perspectivas. Na primeira, a conexão cognitiva do indivíduo com a organização é derivada da sua percepção em relação a cultura, valores que caracterizam e definem a empresa, sendo a identidade organizacional percebida, já a segunda se baseia no que o indivíduo acredita que seja a imagem da empresa de forma externa.

Identificação organizacional é conceito chave que ajuda a compreender, explicar e até mesmo prever atitudes e comportamentos dos trabalhadores dentro do ambiente organizacional, sendo um constructo psicológico que liga o funcionário com a companhia (VIJAYAKUMAR; PADMA, 2014). Neste contexto, a cultura organizacional vem sendo objeto de estudo no âmbito de suas relações com comportamentos dos indivíduos dentro das empresas (SCHRODT, 2002).

Cultura organizacional vem definir certos padrões de práticas e comportamentos, conhecimentos e crenças, que são aceitos e tidos como verdadeiros, tendo em vista a validade e efetividade dos mesmos no processo de formação e adaptação da empresa, sendo assim inerentes a existência e realidade da empresa conforme Schein (1991). O ápice do desenvolvimento organizacional estratégico está atrelado ao desenvolvimento de uma cultura organizacional apropriada e que serve de instrumento útil para que a alta gestão possa guiar os rumos da organização (FLAMHOLTZ, 1995).

Organizações tendem a implementar práticas de controle que são permeadas com grande frequência por crenças, metas e valores que estão em consonância com a cultura

organizacional (BARKER; TOMPKINS, 1994). Logo, a relação entre cultura organizacional e identificação organizacional passa a ser tangível, tendo que vista que a identificação do indivíduo com a organização é um processo que é influenciado em partes por elementos da cultura organizacional (SCHRODT, 2002). Fazendo-se notar as similaridades empíricas, a identidade organizacional passa a ser reflexo de atributos centrais da cultura organizacional (ELSBACH; KRAMER, 1996).

A cultura organizacional possibilita aos membros da organização conhecer sua essência, servindo assim como base para entender qual é a identidade da organização, e por conseguinte posteriormente concluir se há ou não identificação com a mesma (RAVASI; SCHULTZ, 2006). Funcionários que se identificam com as empresas em que trabalham, têm sua auto imagem reconstituída com base na imagem e valores da organização (CHENEY, 1983). Quanto mais o indivíduo se identificar e se associar com a empresa em que trabalha, mais ele tenderá a agir em perspectiva aos interesses da organização (DUTTON *et al.*, 1994).

Como resultado, pode-se observar que a identificação organizacional resulta em altos níveis de criatividade, e por conseguinte um comportamento criativo dentro do ambiente de trabalho, ao passo que a identificação ocorre, o funcionário sente-se motivado a demonstrar um comportamento criativo em senso de pertencimento ao grupo em que ele está inserido (CARMELI *et al.*, 2007). A relação entre identificação organizacional e criatividade foi validada estatisticamente pelo estudo de Kesen (2016), logo o funcionário irá desempenhar comportamentos mais criativos e também aumentar a criação de ideias e produtos conforme a identificação com a empresa ocorra. Com base no exposto, postula-se a segunda hipótese de pesquisa:

H2 – A identificação organizacional modera positivamente a relação entre cultura organizacional e criatividade individual.

2.3 IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL E CRIATIVIDADE MEDIADA PELA MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

A identificação surge ao passo que o indivíduo se envolve em atividades congruentes com a sua identidade, passando a obter satisfação em executa-las, assim fortalecendo a percepção de inclusão e unidade de pertencimento a determinado grupo, sendo identificação

organizacional uma forma de identificação social, fornecendo uma base para atitudes organizacionais (ASHFORTH; MAEL, 1989).

Por despertar esse sentimento de unidade, seja de grupo e ou na organização, a identificação organizacional induz as pessoas a vivenciar os objetivos e interesses em comum, logo a identificação está associada a motivação para realizar as tarefas antes propostas ao grupo, onde quanto mais o indivíduo se identificar com organização, maior serão as chances de assumir a perspectiva da organização, e assim agir no melhor interesse (DUTTON *et al.*, 1994).

A motivação intrínseca é caracterizada pela realização de tarefas de forma livre e espontânea causadas pela satisfação pessoal, sem as demais motivações atreladas como resultado ou forma de pagamento, sendo a realização da tarefa a recompensa maior percebida pelo seu executor (RYAN; DECI, 2000). Embora a identificação esteja associada com motivação e estímulo de esforço para a execução da tarefa, o alto desempenho e excelência somente será motivada se assim estiver no interesse coletivo, logo a identificação afeta a motivação na medida em que a identidade social é voltada a produtividade e alto desempenho (VAN KNIPPENBERG, 2000).

Pesquisas tem mostrado que motivação intrínseca e extrínseca estão relacionadas ao alto desempenho, satisfação e confiança no ambiente de trabalho (GAGNE; DECI, 2005).

O entendimento de recompensas intrínsecas, parte não da relação com algo material ou externo advindos pela conclusão do trabalho ou solução do problema, mas sim diante da percepção interna do indivíduo, que resultará em aumento da autoestima, sentimento de satisfação em concluir a tarefa, percepção de ser reconhecido pelas suas habilidades e competências (CAMERON; PIERCE, 2006).

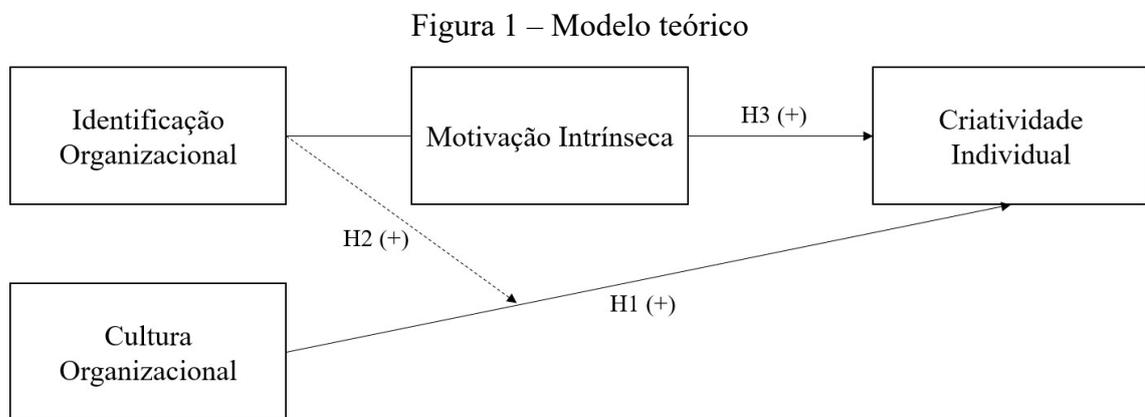
Motivação intrínseca é condição de grande importância para a performance criativa, ao ponto de que nenhum acúmulo de conhecimento ou habilidade possa ser compensado pela falta de motivação para realizar a tarefa, assim motivação intrínseca passa a ser o elo que determina o ponto em que o domínio do conhecimento atrelado a tarefa e/ou expertise resultarão em criatividade (AMABILE, 1988).

A criatividade individual é mediada positivamente pela motivação intrínseca, de forma que o envolvimento com a tarefa proposta seja associada com paixão e entusiasmo, motivação para concluir a tarefa além de qualquer recompensa externa. Porém é necessário que o grupo de trabalho esteja intrinsecamente motivado, para orientar conhecimentos e capacidades de cada indivíduo, assim permitindo um ambiente fértil para que atividades criativas sejam

desenvolvidas (COLLINS; AMABILE, 1999). Assim, postula-se a terceira hipótese para a mediação da motivação intrínseca na relação entre identificação organizacional e criatividade individual.

H3 – A relação entre identificação organizacional e criatividade individual é mediada positivamente pela motivação intrínseca.

Com base no exposto pela literatura, apresenta-se na Figura 1 o modelo teórico proposto pela pesquisa.



Postuladas assim as bases de criatividade individual, cultura organizacional, identificação organizacional e motivação intrínseca, parte-se para os procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, quantitativa, do tipo *survey*. A coleta dos dados ocorreu por meio de questionário aplicado de forma impressa e respondido por funcionários de uma indústria de rações localizada na região norte do estado de Santa Catarina. O questionário foi disponibilizado previamente à gerência da empresa para sua aprovação e aplicação posterior. Obteve-se uma amostra de 70 respostas válidas, de um total de 73 funcionários, sendo que três estavam de férias e não responderam o questionário. A coleta de dados ocorreu no mês de julho de 2020.

Quatro construtos compõem o instrumento de pesquisa. O primeiro, de cultura organizacional, é composto por onze assertivas mensuradas por escala *Likert* com 7 pontos de concordância, com 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente), baseado no estudo de Shao, Feng e Liu (2012). As assertivas estavam dispostas em quatro níveis, buscando identificar questões sobre cultura de desenvolvimento, cultura de grupo, cultura hierárquica e cultura racional, visando identificar a percepção sobre a essência da organização no sentido de inovação e dinamismo.

O segundo construto foi baseado no estudo de Zahra *et al.* (2008), e possui cinco assertivas mensuradas por escala *Likert* com 7 pontos de intensidade, sendo 1 (de modo nenhum) e 7 (extensão extrema), sobre aspectos motivacionais intrínsecos, para mensurar satisfação pessoal em torno do trabalho e da organização e que são motrizes para motivação.

O construto sobre identificação organizacional possui seis assertivas mensuradas por escala *Likert* com 7 pontos de concordância, de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), baseadas no estudo de Mael *et al.* (1992) e que busca compreender o grau de identidade e envolvimento com a organização, variáveis essas que irão ditar o grau de identificação do funcionário com a organização em que atua.

O quarto construto é composto por oito assertivas e foi adaptado do estudo sobre criatividade, de Moulang (2015), que é direcionado a identificar situações que são propícias a criatividade individual. As assertivas buscam mensurar a frequência de situações criativas propostas, sendo mensuradas por escala *Likert* com 7 pontos, sendo 1 (quase nunca) e 7 (quase sempre).

A análise dos dados foi baseada na técnica de Modelagem de Equações Estruturais, estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares-PLS*). A técnica de PLS-SEM foi utilizada neste trabalho por permitir amostras de pequena proporção, por não exigir a normalidade e permitir o teste de hipóteses (HAIR JR. *et al.*, 2016).

O cálculo do tamanho da amostra necessária para validar estatisticamente a análise foi realizada pelo software G*Power, que indicou necessidade de 68 respostas válidas. Os critérios para tal cálculo foram estabelecidos por Faul *et al.* (2009), em que segue a quantidade de variáveis preditoras sobre a variável independente, o tamanho do efeito médio de 0,15, o poder da amostra de $1 - \beta = 0,8$ e o nível de significância de $\alpha = 0,05$.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 MODELO DE MENSURAÇÃO

Geralmente o modelo PLS-SEM é analisado em duas etapas: a primeira trata o modelo de mensuração e a segunda é direcionada ao modelo estrutural. Para atestar o modelo de mensuração, observou-se a validade (discriminante e convergente) e a confiabilidade (interna e composta), representados na Tabela 1, de acordo com os predispostos de (HAIR JR. *et al.*, 2016).

Tabela 1 – Modelo de mensuração

Painel A – Validade convergente e confiabilidade				
Construtos	AVE	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	
Criatividade individual (CRI)	0,523	0,870	0,897	
Cultura organizacional (CUL)	0,584	0,934	0,939	
Identificação Organizacional (ID)	0,557	0,843	0,882	
Motivação intrínseca (MOT)	0,661	0,871	0,907	
Painel B – Validade discriminante				
Construtos	CRI	CUL	ID	MOT
CRI	0,723			
CUL	0,232	0,764		
ID	0,421	0,561	0,746	
MOT	0,104	0,759	0,694	0,813

Fonte: dados da pesquisa (2022).

A validade convergente é obtida por meio das observações das Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted* – AVE) e foi atestada conforme a Tabela 1, com todos os coeficientes superiores a 0,50 (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Para avaliação da validade discriminante, utilizada para analisar se as variáveis latentes são independentes uma das outras Hair Jr. *et al.* (2016) observou-se o critério de Fornell e Larcker (1981), em que se compara as raízes quadradas dos valores da AVE de cada construto com as correlações entre os construtos. Como apresentado na Tabela 1, nota-se que foram cumpridos os critérios (FORNELL;

LARCKER, 1981), tendo em vista que os fatores de cada construto são maiores do que as correlações entre os construtos.

Quanto à confiabilidade do modelo apresentado, a partir do momento em que a confiabilidade composta e o alfa de Cronbach são superiores a 0,7, pode-se concluir que os construtos são confiáveis (HAIR JR. *et al.*, 2016). Constata-se que o modelo atende os pressupostos da confiabilidade, ou seja, o alfa de Cronbach mais baixo é o da identificação organizacional, com 0,843, de acordo com a Tabela 1. De mesma forma, o menor AVE entre os construtos (Criatividade Individual) é de 0,523, acima do recomendado por Hair Jr. *et al.* (2016).

Verificou-se também o Coeficiente de relação de Pearson (R^2) de cada construto, que objetiva mensurar o quanto cada variável dependente é explicada pelas variáveis independentes. No presente estudo, foram utilizados os critérios de Cohen (1977) para avaliação do poder explicativo. Para ciências sociais aponta: $R^2=2\%$: efeito pequeno, $R^2=13\%$: efeito médio; e $R^2=26\%$ efeito grande (COHEN, 1977). O R^2 dos construtos de Criatividade Individual e Motivação Intrínseca apresentaram respectivamente 0,364 e 0,482. Assim, nota-se a partir do modelo estrutural, que as variáveis têm grande poder explicativo.

4.2 MODELO ESTRUTURAL

Mediante a análise do modelo estrutural, é possível verificar as relações entre os construtos e as conexões, conforme um diagrama de caminhos que possuem validade estatística (HAIR JR. *et al.*, 2016). A partir dessa análise verifica-se a significância entre as relações e se examina as hipóteses propostas na pesquisa. Os critérios analisados foram: (i) tamanho e significância dos coeficientes de caminho, (ii) coeficientes de determinação de Pearson (R^2), (iii) tamanhos do efeito (F^2) e (iv) relevância preditiva (Q^2). Para estes critérios, as técnicas aplicadas são o *bootstrapping*, para avaliar a significância das relações entre os construtos, e *blindfolding* para avaliar a acurácia do modelo.

A execução das técnicas foi feita mediante o parâmetro de 5.000 subamostras e 300 iterações em um intervalo de confiança de *Bias-Corrected and accelerate*, como recomendado por Hair Jr. *et al.* (2016), ao nível de significância de 10%. Sendo assim, apresenta-se na Tabela 2, o modelo estrutural.

Tabela 2 – Significância das relações¹

Hipóteses	Coefficiente estrutural	Erro padrão	t-valor	p-valor	Decisão
H1	0,299	0,233	0,379	0,099*	Aceita
H2	0,299	0,163	0,184	0,033**	Aceita
H3	-0,263	0,194	-0,290	0,088*	Rejeita

Fonte: dados da pesquisa (2022).

A primeira hipótese propôs relação positiva entre cultura organizacional e criatividade individual. Os resultados indicam a aceitação de H1, tendo em vista que a cultura organizacional influencia positivamente a criatividade individual dos funcionários ($\beta = 0,299$; $p < 0,099$). Com isso, conclui-se que a cultura organizacional presente na empresa é aberta e propícia a liberdade de criação novas ideias e conseqüentemente uma performance criativa, sendo a cultura capaz de comunicar e permear as ações que venham a gerar criatividade no ambiente organizacional. Assim, corroborando estudos anteriores (IKA, 2019; HASAN; NIKMAH, 2020) sobre a relação positiva entre cultura organizacional e criatividade, assim significando que uma cultura voltada para a criatividade irá gerar uma percepção de importância e conseqüentemente motivação para um desempenho criativo.

Na segunda hipótese conjecturou-se a moderação da identificação organizacional na relação entre cultura organizacional e criatividade individual. Os achados levam à aceitação de H2 ($\beta = 0,299$; $p < 0,033$). Confirma-se assim a hipótese de que a identificação organizacional modera positivamente a relação entre cultura organizacional e criatividade individual, o que corrobora as considerações de (KESEN, 2016; CARMELI *et al.*, 2007) sobre relação entre identificação organizacional e criatividade, e também de Schrodtt (2002) e Elsbach e Kramer (1996) para cultura organizacional e identificação organizacional.

Por fim, na terceira hipótese propõem-se a relação de identificação organizacional e criatividade mediada pela motivação intrínseca. Os resultados obtidos levam à rejeição de H3, com a significância de ($\beta = -0,263$; $p < 0,088$). A partir destes resultados pode-se concluir que a motivação intrínseca medeia negativamente a relação entre identificação organizacional e criatividade individual, assim contrariando os pesquisadores (DUTTON *et al.* 1994; COLLINS; AMABILE, 1999).

¹ *Significância ao nível de 10%; ** significância ao nível de 5%; e ***significância ao nível de 1%.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados demonstram que a criatividade individual é influenciada positivamente pela cultura organizacional, corroborando estudos semelhantes que identificaram que há relação positiva e significativa entre cultura organizacional e criatividade (IKA, 2019; HASAN; NIKMAH, 2020), e também suporta os achados de Keskin (2009), que indicava que a cultura organizacional pode incentivar e servir de apoio à criatividade e inovação. Assim, conclui-se que a cultura organizacional influencia a criatividade individual (H1), ao passo que a cultura organizacional irá estimular o comportamento criativo através ações e costumes que promovam a autonomia em um ambiente aberto a novas ideias.

Portanto, confirma-se que a criatividade é um processo cognitivo que envolve questões além do nível individual, sobre uma dimensão influenciada pelo contexto social (WESTWOOD; LOW, 2003). A cultura organizacional afeta diretamente a extensão em que soluções criativas são incentivadas, apoiadas e implementadas (MARTINS; TERBLANCH, 2003).

Os resultados obtidos no teste da H2 apresentam que existe moderação da identificação organizacional na relação entre cultura organizacional e criatividade individual. Este achado endossa as considerações de Kesen (2016) e Carmeli *et al.* (2007) sobre a relação positiva de criatividade individual com identificação organizacional. O efeito da identificação organizacional na criatividade foi significativo, sendo a identificação um instrumento capaz de motivar o funcionário a exibir um comportamento criativo (CARMELI *et al.*, 2007).

Os achados ainda suportam as considerações de Hirst *et al.* (2009) de que altos níveis de identificação com o grupo irão estimular o processo criativo de forma que o indivíduo passa a associar os objetivos do grupo aos seus, assim aumentando o incentivo e a persistência no processo criativo. Assim confirma-se a relação positiva entre criatividade individual e identificação organizacional. Os achados também corroboram os estudos de Schrodt (2002) e Elsbach e Kramer (1996) para relação de cultura organizacional e identificação organizacional, onde dimensões centrais da cultura organizacional permitem com que o membro compreenda a essência da organização, e assim se identifique com esta.

Os resultados para o que foi postulado na terceira hipótese mostraram que, na organização estudada a motivação intrínseca não medeia positivamente a relação entre identificação organizacional e criatividade individual, e sim negativamente, contrariando o

estudo de Collins e Amabile (1999). Conforme o modelo proposto por Amabile (1997), a criatividade individual pode ser observada a partir dos seguintes componentes: *expertise* em saber fazer algo, aliada a habilidades criativas e a motivação para tarefas, sendo o aspecto interno do ser humano, e a integração desses três componentes o responsável pela genuína criatividade, de modo que aspectos intrínsecos do ser humano são necessários, mas não suficientes, como no caso analisado.

O aspecto intrínseco mais identificado em pessoas pouco criativas é a falta de autoestima (FEIST, 1998). Em ambientes onde gerentes e supervisores quase não fazem críticas positivas ou *feedbacks* a fim de melhorar o desempenho, o funcionário tende a se sentir desmotivado e menos interessado em aprender e melhorar, o que resulta em menor probabilidade de a performance criativa ocorrer (ZHOU; GEORGE, 2001).

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo analisar a influência da cultura organizacional, da identificação organizacional e da motivação intrínseca na criatividade individual. Para isso, aplicou-se uma *survey* com 70 funcionários de uma empresa do ramo industrial de rações para animais.

Esta pesquisa implica em avanços na literatura sobre a compreensão da criatividade individual. Com os resultados obtidos, foi possível perceber que existe relação positiva e significativa da cultura organizacional na criatividade individual do funcionário. Confirma-se assim que a cultura é voltada a incentivar a criatividade na organização estudada.

A identificação organizacional moderou positiva e significativamente a relação entre cultura organizacional e criatividade individual, com isso, percebe-se que conforme o funcionário se identificar com a empresa, maiores serão as chances de ele desempenhar atividades de forma criativa. Somado a isso, percebe-se que a cultura organizacional é efetiva em estimular e possibilitar o desempenho criativo, assim como o funcionário se identifica com os valores e traços da cultura organizacional.

A motivação intrínseca mediou negativamente a relação entre criatividade individual e identificação organizacional, com isso nota-se que apesar de os resultados anteriores indicarem que os funcionários se identificam com a cultura organizacional (cultura essa que provou ser voltada para a criatividade), não estão se sentindo motivados a desempenhar as tarefas de forma criativa. Aspectos relacionados a forma como a gestão, e conseqüentemente os cargos de liderança das áreas supervisionam as tarefas, podem estar bloqueando o fator motivacional, e reduzindo as chances de soluções e ideias criativas ocorra.

Apesar das contribuições que este estudo trouxe, ele não está isento de limitações. Primeiramente deve-se destacar que existem outras variáveis que aqui não foram observadas e que podem estimular a criatividade individual. Assim, sugere-se para pesquisas futuras, que seja contemplada a análise de aspectos motivacionais extrínsecos também, além de investigar como ocorre a relação dos funcionários com seus superiores diretos, buscando identificar se é frequente receber um retorno positivo ou negativo sobre o trabalho desempenhado, assim como formas de melhorar a performance. O estudo também indica que outros aspectos além do contexto organizacional podem afetar a motivação intrínseca, assim, recomenda-se aprofundar

a análise a fim de compreender aspectos intrínsecos, como determinadas características e personalidades para cada colaborador, que podem não ser suficientes para motivar os funcionários a terem um desempenho criativo.

REFERÊNCIAS

- AL HARBI, Jaithen Abdullah; ALARIFI, Saud; MOSBAH, Aissa. Transformation leadership and creativity: Effects of employees psychological empowerment and intrinsic motivation. **Personnel Review**, 2019. 016.14.1.01.
- ALI TAHA, Viktoria; SIRKOVA, Michaela; FERENCOVA, Martina. The impact of organizational culture on creativity and innovation. **Polish journal of management studies**, v. 14, 2016.
- AMABILE, Teresa M. A model of creativity and innovation in organizations. **Research in organizational behavior**, v. 10, n. 1, p. 123-167, 1988.
- AMABILE, Teresa M. et al. Creativity in context. **Update to the social psychology of creativity**. Boulder, Colorado. 1996.
- AMABILE, Teresa M. How to kill creativity. **Harvard Business Review on breakthrough thinking**, p. 1-29, 1998.
- AMABILE, Teresa M. Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. **California management review**, v. 40, n. 1, p. 39-58, 1997.
- AMABILE, Teresa M.; PRATT, Michael G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. **Research in organizational behavior**, v. 36, p. 157-183, 2016.
- ASHFORTH, Blake E. *et al.* Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. **Journal of management**, v. 34, n. 3, p. 325-374, 2008.
- ASHFORTH, Blake E.; MAEL, Fred. Social identity theory and the organization. **Academy of management review**, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.
- BARKER, James R.; K. TOMPKINS, PHILLIP. Identification in the self-managing organization characteristics of target and tenure. **Human Communication Research**, v. 21, n. 2, p. 223-240, 1994.
- BARRETT, Richard. The importance of values in building a high-performance culture. **Barrett Values Centre**, 2010.
- CAMERON, J.; PIERCE, W. D. Rewards and intrinsic motivation: resolving the controversy. Westport, CT: Bergin & Garvey, 2006.
- CARMELI, Abraham; GILAT, Gershon; WALDMAN, David A. The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. **Journal of management studies**, v. 44, n. 6, p. 972-992, 2007.

CASTIGLIONE, James. Facilitating employee creativity in the library environment: An important managerial concern for library administrators. **Library management**, 2008.

CHENEY, George. On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. **Communications Monographs**, v. 50, n. 4, p. 342-362, 1983.

COELHO, Denis Pontes. Gestão criativa: em busca da sustentabilidade organizacional. 2010.

COHEN, Jacob. Statistical power analysis for the behavioral sciences (revised ed.). New York: **Academic press Routledge**, 1977.

COLLINS, Mary Ann; AMABILE, Teresa M. Motivation and creativity. 1999.

DAVILA, Antonio; FOSTER, George; OYON, Daniel. Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. **European Accounting Review**, v. 18, n. 2, p. 281-311, 2009.

DUTTON, Jane E. *et al.* Organizational images and member identification. **Administrative science quarterly**, p. 239-263, 1994.

ELSBACH, Kimberly D.; KRAMER, Roderick M. Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings. **Administrative science quarterly**, p. 442-476, 1996.
equation modeling (PLS-SEM). **Sage Publications**.

FAUL, Franz *et al.* Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, v. 41, n. 4, p. 1149-1160, 2009.

FEIST, Gregory J. A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. **Personality and social psychology review**, v. 2, n. 4, p. 290-309, 1998.

FISCHER, Carmen; MALYCHA, Charlotte P.; SCHAFMANN, Ernestine. The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. **Frontiers in psychology**, v. 10, p. 137, 2019.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: **Algebra and statistics**. 1981.

FLAMHOLTZ, Eric. Managing organizational transitions: implications for corporate and human resource management. **European Management Journal**, v. 13, n. 1, p. 39-51, 1995.

GAGNÉ, Marylène; DECI, Edward L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational behavior**, v. 26, n. 4, p. 331-362, 2005.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. Motivation through the design of work: Test of a theory. **Organizational behavior and human performance**, v. 16, n. 2, p. 250-279, 1976.

HACKMAN, J. Richard; LAWLER, Edward E. Employee reactions to job characteristics. *Journal of applied psychology*, v. 55, n. 3, p. 259, 1971.

HAIR JR., J. F. *et al.* (2016). A primer on partial least squares structural

HASAN, Halid; NIKMAH, Farika. The Effect of Organizational Culture, Organizational Learning and Creativity on Employee's Performance. In: **2nd Social and Humaniora Research Symposium (SoRes 2019)**. Atlantis Press, 2020. p. 456-460.

HIRST, Giles; VAN DICK, Rolf; VAN KNIPPENBERG, Daan. A social identity perspective on leadership and employee creativity. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 30, n. 7, p. 963-982, 2009.

IKA, Yuniwati Vonny. The impact of organizational culture and sensation seeking on employee performance with creativity as a mediating variable: A study at West Nusa Tenggara Provincial health office. **Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences**, v. 85, n. 1, 2019.

KAVESKI, Itzhak David Simão; BEUREN, Ilse Maria. INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL NO DESEMPENHO DO TRABALHO MEDIADA PELA CRIATIVIDADE.

KESEN, Mustafa. Linking organizational identification with individual creativity: organizational citizenship behavior as a mediator. **Journal of Yaşar University**, v. 11, n. 41, p. 56-66, 2016.

KESKIN, H. (2009). Learning Orientation and Innovation Capabilities in SMEs. *Europe Journal Innovation Management*, 9(4), 221–233

MAEL, Fred; ASHFORTH, Blake E. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. **Journal of organizational Behavior**, v. 13, n. 2, p. 103-123, 1992.

MARTINS, Ellen-Caroline; TERBLANCHE, Fransie. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European journal of innovation management**, 2003. Pinder, W.C.C. (2011), *Work Motivation in Organizational Behavior*, 2nd ed., **Psychology Press, New York, NY**.

MOULANG, Carly. Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. **Accounting & Finance**, v. 55, n. 2, p. 519-544, 2015.

NASIFOGLU ELIDEMIR, Servet; OZTUREN, Ali; BAYIGHOMOG, Steven W. Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. **Sustainability**, v. 12, n. 8, p. 3295, 2020.

- RAVASI, Davide; SCHULTZ, Majken. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. **Academy of management journal**, v. 49, n. 3, p. 433-458, 2006.
- REVILLA, Elena. O dilema da criatividade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, p. 149-153, 2019.
- RINGLE, Christian M.; SILVA, Dirceu da; BIDO, Diógenes de Souza. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista brasileira de marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.
- RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. **Contemporary educational psychology**, v. 25, n. 1, p. 54-67, 2000.
- SANTOS, Nathália de Melo *et al.* Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 11, n. 3, p. 106-129, 2014.
- SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. Fourth Edition. San Francisco CA: Jossey-Bass. **A Wiley Imprint**, Market Street., 1991.
- SCHRODT, Paul. The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. **Communication studies**, v. 53, n. 2, p. 189-202, 2002.
- SHAO, Zhen; FENG, Yuqiang; LIU, Luning. The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China. **Computers in Human Behavior**, v. 28, n. 6, p. 2400-2413, 2012.
- SHIN, Shung J.; ZHOU, Jing. When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. **Journal of applied Psychology**, v. 92, n. 6, p. 1709, 2007.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, New York, v.28, n.3, p.339-358, Sept. 1983.
- TAJFEL, H.; TURNER, J. C. The social identity theory of inter group behavior in S Worchel & WG Austin (Eds) *Psychology of intergroup relations*. **Chicago: Nelson**, v. 3, 1986.
- TESLUK, P. E.; FARR, J. L.; KELIN, S. R. Effect of system's culture and climate on person's creativity. **Journal of Creative Behavior**, v. 31, n. 3, p. 27-41, 1997.
- VAN KNIPPENBERG, Daan. Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357–371. 2000.

VAN KNIPPENBERG, Daan; VAN SCHIE, Els CM. Foci and correlates of organizational identification. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 73, n. 2, p. 137-147, 2000.

VIJAYAKUMAR, V. S. R.; PADMA, R. N. Impact of perceived organizational culture and learning on organizational identification. **International Journal of Commerce and Management**, 2014.

WOODMAN, Richard W.; SAWYER, John E.; GRIFFIN, Ricky W. Toward a theory of organizational creativity. **Academy of management review**, v. 18, n. 2, p. 293-321, 1993.

WESTWOOD, Robert; LOW, David R. The multicultural muse: Culture, creativity and innovation. **International journal of cross-cultural management**, v. 3, n. 2, p. 235-259, 2003.

ZAHRA, Shaker A. *et al.* Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 32, n. 6, p. 1035-1054, 2008.

ZHOU, Jing. When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. **Journal of applied psychology**, v. 88, n. 3, p. 413, 2003.

ZHOU, Jing; GEORGE, Jennifer M. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. **Academy of Management journal**, v. 44, n. 4, p. 682-696, 2001.

ZHOU, Jing; SHALLEY, Christina E. Expanding the scope and impact of organizational creativity research. **Handbook of organizational creativity**, v. 28, n. 1, p. 125-147, 2008.

APÊNDICE A – Carta de Apresentação

Prezado participante, sou graduando de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Essa pesquisa tem cunho meramente acadêmico e é realizada sob a supervisão da minha orientadora, Profa. Dra. Valdirene Gasparetto e co-orientador Me. Rodrigo Rengel.

Por favor, leia atentamente cada questão antes de responder. Ressalto que não existem respostas certas ou erradas. Suas respostas são confidenciais, de modo que serão analisadas em conjunto, e os resultados serão divulgados apenas de forma consolidada. A participação é totalmente voluntária. O tempo estimado de pesquisa é de 10 minutos. Desde já agradeço sua colaboração e me coloco à disposição para eventuais dúvidas, bem como a discussão dos resultados obtidos.

Obrigado,

Celso Buch Neto!

APÊNDICE B – Instrumento de Pesquisa

CULTURA ORGANIZACIONAL

Indique em cada uma das assertivas a seguir o grau em que concorda a respeito da cultura organizacional da empresa em que você atua. Em uma escala de 1 a 7, sendo **1=DISCORDO TOTALMENTE** e **7=CONCORDO TOTALMENTE**.

Cultura Organizacional		1	2	3	4	5	6	7
Cultura de Desenvolvimento	Nossa empresa é um lugar muito dinâmico e empreendedor							
	A essência de nossa empresa é inovação e desenvolvimento							
	Nossa empresa enfatiza o crescimento e a aquisição de novos recursos							
Cultura de Grupo	Nossa empresa é um lugar muito pessoal, como uma grande família							
	A essência de nossa empresa é lealdade e tradição							
	Nossa empresa enfatiza os recursos humanos							
Cultura Hierárquica	Nossa empresa é um local muito formalizado e estruturado							
	Nossa empresa enfatiza a permanência e estabilidade							
Cultura Racional	Nossa empresa é um local muito orientado para a eficácia							
	A essência de nossa empresa é tarefa e realização dos objetivos							
	Nossa empresa enfatiza ações competitivas e realizações							

MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

Indique em cada uma das assertivas a seguir o grau de concordância de sua identificação com a organização em que atua. Em uma escala de 1 a 7, sendo **1=DISCORDO TOTALMENTE** e **7=CONCORDO TOTALMENTE**.

Motivação Intrínseca	1	2	3	4	5	6	7
A empresa em que trabalho satisfaz as minhas necessidades de realização.							
A empresa em que trabalho satisfaz as minhas necessidades pessoais. Colocar questões							
A empresa em que trabalho satisfaz as minhas oportunidades de crescimento. Colocar questões							
A empresa em que trabalho contribui para minha autoimagem. Colocar questões							
A empresa em que trabalho faz me sentir autorrealizado.							

IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Indique em cada uma das assertivas a seguir a frequência de sua criatividade. Em uma escala de 1 a 7, sendo **1=QUASE NUNCA** e **7=QUASE SEMPRE**.

Identificação Organizacional	1	2	3	4	5	6	7
Quando alguém critica a empresa, parece um insulto pessoal.							
Estou muito interessado no que os outros pensam sobre a empresa.							
Quando falo sobre esta empresa, costumo dizer 'nós' em vez de 'eles'.							
Os sucessos desta empresa são meus sucessos.							
Quando alguém elogia esta empresa, parece um elogio pessoal.							
Se uma notícia da mídia criticasse a empresa, eu me sentiria envergonhado.							

CRIATIVIDADE

Indique em cada uma das assertivas a seguir o grau de satisfação de seu desempenho de tarefas. Em uma escala de 1 a 7, sendo **1=NÃO SATISFEITO** e **7=MUITO SATISFEITO**.

Criatividade	1	2	3	4	5	6	7
Eu regularmente venho com ideias criativas.							
Eu regularmente experimento novos conceitos e ideias.							
Eu regularmente realizo tarefas de maneiras que são qualificadas							
Eu frequentemente me envolvo na resolução de problemas de forma inteligente e criativa							
Eu frequentemente busco por inovações e potenciais melhorias dentro da minha unidade de negócio.							
Eu frequentemente crio e avalio várias alternativas para novos problemas dentro de minha unidade de negócio.							
Eu frequentemente gero novas perspectivas sobre velhos problemas.							
Eu frequentemente improviso nos métodos de resolução de um problema quando uma resposta não é óbvia.							