



ARTIGO

AMBIENTAÇÃO E TÉCNICAS DE GERAÇÃO DE IDEIAS EM ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS AMAZÔNICAS.

ENVIRONMENT AND TECHNIQUES FOR GENERATION OF IDEA IN AMAZONIAN ORGANIZATIONAL STRUCTURES.

Eixo Temático: Inovação e empreendedorismo

SANTO, Georgina André do Espírito¹
ARAÚJO, Michele Silva²
GUIMARÃES, Jéssica Silva³
FILHO, Flávio de São Pedro

Resumo:

Este artigo tem como objetivo investigar de que maneira as técnicas de geração de ideias podem ser aplicadas de forma eficaz nas organizações amazônicas, respeitando suas especificidades culturais e ambientais. Fundamentado na Teoria Institucionalista, associada às teorias da Contingência e de Sistemas, o estudo reconhece que o ambiente organizacional amazônico demanda abordagens criativas e adaptativas, em virtude de sua complexidade social, diversidade cultural e características naturais singulares. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com aplicação da Análise de Conteúdo, utilizando como ferramenta a matriz SWOT, que permite avaliar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à inovação e à ambientação organizacional. Entre os principais achados, destacam-se barreiras institucionais como rigidez estrutural, resistência à mudança e baixo estímulo à criatividade. Contudo, também foram identificadas potencialidades, como o fortalecimento da cultura local, o conhecimento tradicional e a conexão com práticas sustentáveis. Como contribuição prática, propõe-se um modelo circular de integração de colaboradores e ideias, adaptado às realidades amazônicas, que visa promover ambientes favoráveis à inovação, considerando tanto os aspectos simbólicos quanto os físicos e relacionais. O estudo reforça a importância da ambientação organizacional como base para estimular processos criativos e colaborativos, além de destacar que adaptar técnicas de inovação ao contexto amazônico é não apenas viável, mas essencial para fortalecer as estruturas organizacionais locais. Assim, a pesquisa oferece subsídios teóricos e práticos para gestores, acadêmicos e formuladores de políticas públicas interessados em construir organizações mais criativas, inclusivas, resilientes e alinhadas às demandas específicas da Amazônia.

Palavras-chave: inovação, Amazônia, criatividade organizacional, ambientação institucional, diversidade cultural.

¹ Acadêmica de Administração na Universidade Federal de Rondônia, Brasil. E-mail: ginageo012@gmail.com

² Acadêmica de Administração na Universidade Federal de Rondônia, Brasil. E-mail: michelearaujo181@gmail.com

³ Mestranda do PPGA an Universidade Federal de Rondônia, Brasil. E-mail: jessica.guima70@gmail.com.

⁴ Pós-Doutor em Gestão e Economia. Doutor em Administração pela USP. Docente da Disciplina Gestão da Criatividade e Inovação / UNIR. Email: flavio1954@gmail.com



ARTIGO

Abstract:

This article aims to investigate how idea generation techniques can be effectively applied in Amazonian organizations, respecting their cultural and environmental specificities. Based on Institutional Theory, combined with Contingency and Systems Theories, the study recognizes that the Amazonian organizational environment demands creative and adaptive approaches due to its social complexity, cultural diversity, and unique natural characteristics. The research adopts a qualitative approach, applying Content Analysis and using the SWOT matrix as a tool, which allows for the assessment of strengths, weaknesses, opportunities, and threats related to innovation and the organizational environment. Among the main findings, institutional barriers such as structural rigidity, resistance to change, and low stimulation of creativity stand out. However, potential opportunities were also identified, such as strengthening local culture, traditional knowledge, and connection with sustainable practices. As a practical contribution, a circular model for integrating employees and ideas is proposed, adapted to Amazonian realities, which aims to foster environments conducive to innovation, considering both symbolic and physical and relational aspects. The study reinforces the importance of organizational development as a foundation for fostering creative and collaborative processes, and highlights that adapting innovation techniques to the Amazonian context is not only feasible but also essential for strengthening local organizational structures. Thus, the research offers theoretical and practical insights for managers, academics, and public policymakers interested in building more creative, inclusive, and resilient organizations aligned with the specific demands of the Amazon.

Keywords: innovation, Amazônia, organizational creativity, institutional environment, cultural diversity.

1. INTRODUÇÃO

As práticas de fomento à criatividade e inovação dentro das organizações que operam na região amazônica serão exploradas no decorrer deste trabalho com vistas a valorização do contexto socioambiental único dessa região. A proposta deste estudo é analisar como as empresas podem utilizar técnicas de geração de ideias e processos de ambientação para promover soluções sustentáveis e culturalmente adequadas às demandas locais.

O tema se justifica pela crescente necessidade de integrar a preservação ambiental com o desenvolvimento econômico, especialmente em um bioma tão estratégico quanto a Amazônia. Este estudo visa contribuir para o entendimento de como as organizações podem se adaptar ao contexto regional, incorporando valores



ARTIGO

e conhecimentos tradicionais em sua gestão, enquanto utilizam ferramentas modernas de criatividade.

A região Amazônica é marcada por um contexto cultural e ambiental únicos, que são mal compreendidos e pouco valorizado pelas organizações que a compõem. Por conseguinte os gestores ficam estagnados quanto a ver e desenvolver ideias que sejam benéficas ao desenvolvimento sustentável da região. Portanto, a pesquisa que orienta este trabalho é: De que maneira as técnicas de geração de ideias podem ser adaptadas para atender às especificidades culturais e ambientais das estruturas organizacionais amazônicas? O objetivo geral deste trabalho é investigar como as técnicas de geração de ideias podem ser aplicadas de forma eficaz nas organizações da região amazônica, considerando suas particularidades culturais e ambientais. Para tanto, são delineados três objetivos específicos: (1) identificar as principais barreiras enfrentadas pelas organizações amazônicas na implementação de práticas inovadoras; (2) analisar as técnicas mais adequadas para promover a criatividade em contextos multiculturais e sustentáveis; e (3) propor um modelo de ambientação que facilite a integração de colaboradores e ideias dentro dessas organizações.

O estudo foi organizado em tópicos e subtópicos, garantindo clareza e coerência na apresentação das ideias. Após esta introdução, seguem os principais conceitos e teorias que fundamentam o trabalho desenvolvido, contextualizando a importância da ambientação e das técnicas de geração de ideias no âmbito das estruturas organizacionais amazônicas. Em seguida, é apresentada a perspectiva metodológica adotada para o desenvolvimento da pesquisa, detalhando os procedimentos utilizados na coleta e análise de dados. Os resultados são discutidos à luz dos objetivos propostos, evidenciando como as técnicas de geração de ideias podem ser adaptadas ao contexto regional. Por fim, a conclusão responde à pergunta de pesquisa, sintetizando as contribuições do estudo e propondo recomendações práticas para as organizações. As referências bibliográficas, definidas de acordo com os requisitos acadêmicos e as normas da ABNT, conferem rigor e credibilidade ao trabalho, consolidando sua base teórica e científica.



ARTIGO

2. REVISÃO TEÓRICA E CONCEITUAL.

O presente estudo é fundamentado em três pilares teóricos. A Teoria Institucionalista (Scott, 2014), que ajuda a compreender como as organizações amazônicas são moldadas por pressões do ambiente, muitas vezes adotando modelos de gestão importados que não dialogam com a realidade local. A Teoria da Contingência, conforme defendida por Woodward (1965) e Lawrence e Lorsch (1967), reforçando que não há uma estrutura organizacional ideal, sendo crucial adaptar as decisões e técnicas de inovação ao contexto específico da Amazônia. Por fim, a Teoria de Sistemas (Bertalanffy, 1971) entende as organizações como sistemas abertos em constante diálogo com o meio, o que é fundamental para refletir sobre como a cultura local, as leis ambientais e as relações sociais afetam a capacidade de criar.

Essa base teórica demonstra que a inovação é um fenômeno institucional, contingencial e sistêmico, profundamente influenciado pelas realidades culturais e ambientais. O Quadro 1, a seguir, apresenta a articulação entre as teorias escolhidas e os objetivos propostos nesta pesquisa, demonstrando como cada abordagem contribui para a compreensão do fenômeno estudado.

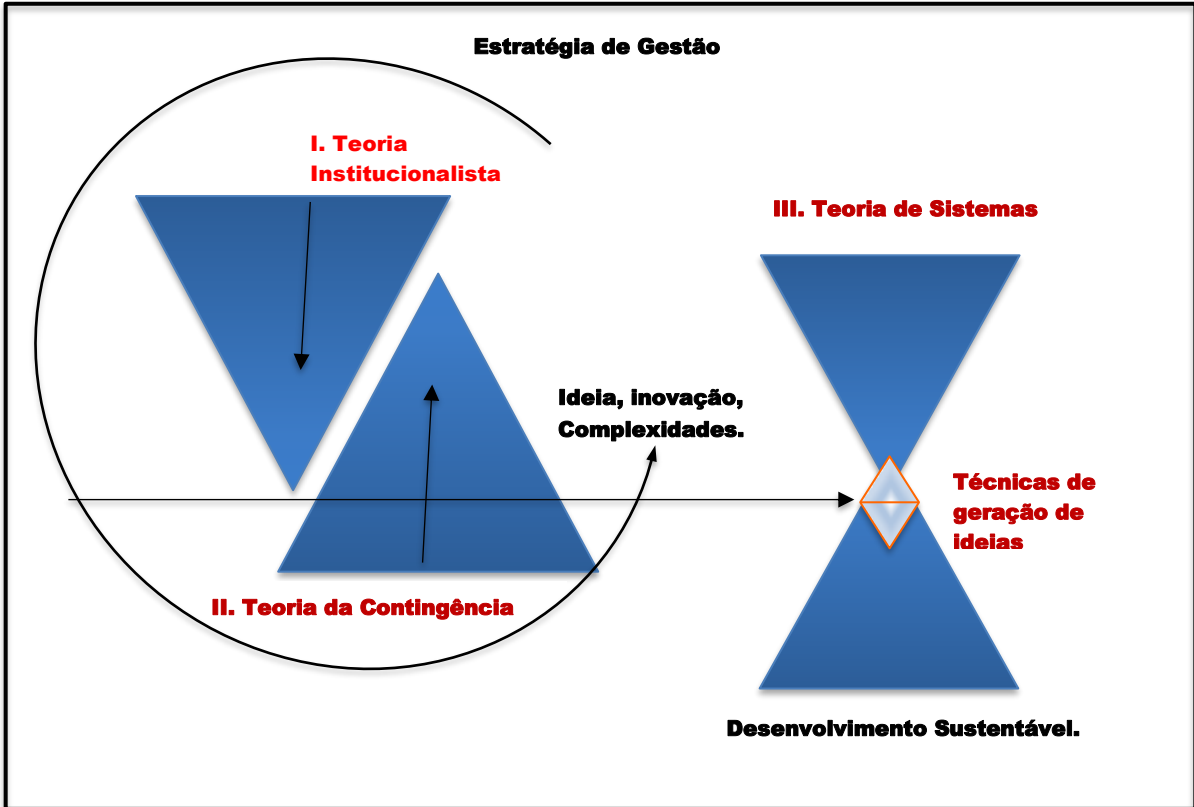
Quadro 1 – Conexão entre teorias e objetivos da pesquisa

Elemento	Descritiva do elemento
Teoria Institucionalista	Analisa como normas, valores e pressões institucionais influenciam a adoção ou resistência à inovação nas organizações amazônicas
Teoria da Contingência	Explica a necessidade de adaptar técnicas de geração de ideias ao contexto amazônico
Teoria de Sistemas	Oferece subsídios para entender as interações entre práticas culturais, meio ambiente e os processos criativos próprios da realidade amazônica.

Fonte: Elaboração dos autores, com base nas contribuições da Teoria da Contingência e da Teoria de Sistemas (interpretação adaptada, 2025).

As figuras a seguir ilustram as conexões entre os elementos centrais do estudo, voltada a estratégia de geração de ideias no contexto Amazônico.

Figura 1: Estratégia em projetos



Fonte: Elaboração dos autores, com base em interpretações dos modelos sistêmicos e da Teoria da Contingência (2025).

Figura 2 - Diagrama integrativo: Ambientação, geração de ideias e contexto amazônico.



Fonte: Elaboração dos autores, com base em interpretações dos modelos sistêmicos e da Teoria da Contingência (2025).



ARTIGO

O modelo intitulado *Ambientação, Geração de Ideias e Contexto Amazônico* foi construído para ilustrar, de forma simples e direta, como diferentes aspectos se conectam no processo de inovação dentro das organizações da região. Nele, é possível visualizar a relação entre três elementos centrais: o próprio contexto amazônico, os ambientes de trabalho (com suas características físicas e simbólicas) e as técnicas utilizadas para estimular a criatividade. Essa combinação mostra que, ao considerar as particularidades regionais, é possível desenvolver práticas inovadoras mais adequadas e com maior chance de sucesso.

O diagrama adota uma disposição lógica e sequencial, onde o Contexto Amazônico aparece no topo como elemento norteador, refletindo as influências ambientais, culturais e sociais que moldam o funcionamento das organizações na região.

A partir dele, deriva-se a Ambientação Organizacional, que compreende componentes como o espaço físico e simbólico, o clima de confiança e a integração multicultural, aspectos essenciais para acolher e preparar os indivíduos dentro das instituições amazônicas.

Essa ambientação eficaz favorece o terreno para a adoção de Técnicas de Geração de Ideias, como design thinking, brainstorming e mapas mentais, ferramentas que, quando contextualizadas às realidades locais, tornam-se catalisadoras da criatividade organizacional.

O percurso representado no modelo tem como desfecho a aplicação da inovação dentro das estruturas organizacionais amazônicas. Esse desfecho reforça a importância de adotar uma abordagem que considere as especificidades locais. Ao integrar elementos do território com a realidade das equipes, torna-se possível transformar ideias em soluções práticas e sustentáveis, alinhadas tanto às necessidades sociais quanto às questões ambientais da região.

2.1 Identificação das barreiras à inovação em organizações amazônicas



ARTIGO

As barreiras à inovação nas organizações amazônicas não se limitam aos fatores externos de infraestrutura ou acesso a recursos. Conforme destaca Chiavenato (2010), elementos como resistência à mudança, falhas na comunicação interna e baixa valorização do capital humano são entraves recorrentes no ambiente organizacional. Na realidade amazônica, esses obstáculos são intensificados pela diversidade cultural e pela distância dos grandes centros. Vergara (2016) complementa que a inovação é frequentemente travada por estruturas hierárquicas rígidas e pela falta de políticas internas de incentivo à criatividade. A ausência de uma gestão voltada ao conhecimento coletivo e à escuta ativa contribui para o engessamento das ideias e reduz o potencial de diferenciação competitiva.

Além disso, segundo os princípios da Teoria da Contingência, a eficácia de uma prática está diretamente ligada à sua adequação ao ambiente externo. Quando modelos de inovação são impostos sem considerar as especificidades locais, tornam-se ineficientes ou rejeitados. A ausência de políticas públicas voltadas à inovação regionalizada também representa um desafio considerável.

A geração de ideias em ambientes multiculturais exige a adoção de práticas que estimulem o compartilhamento de conhecimento e a valorização da diversidade de perspectivas. Nonaka e Takeuchi (1997), ao tratarem da criação do conhecimento organizacional, argumentam que as empresas inovadoras são aquelas capazes de transformar o conhecimento tácito dos colaboradores em conhecimento explícito, estruturado e compartilhado. Essa lógica se aplica com particular intensidade nas organizações amazônicas, onde saberes tradicionais e empíricos podem ser convertidos em soluções inovadoras, desde que os processos sejam adaptados às realidades locais e respeitem os contextos socioculturais.

A criatividade dentro das organizações está diretamente ligada ao ambiente onde ela acontece. No caso da Amazônia, estamos lidando com uma região marcada por grande diversidade cultural formada por povos indígenas, comunidades tradicionais, ribeirinhos e migrantes urbanos, cada um com formas próprias de pensar, aprender e solucionar problemas. Por isso, as técnicas voltadas à geração



ARTIGO

de ideias precisam considerar essas diferenças e ser aplicadas de forma sensível e adaptável à realidade local.

Ferramentas como o design thinking, o brainstorming orientado, os laboratórios de inovação e os círculos de diálogo podem ser muito úteis na Amazônia, desde que ajustados à vivência das pessoas e aos contextos locais. O mais importante é criar espaços onde diferentes vozes sejam ouvidas, onde a colaboração entre conhecimentos seja valorizada, e onde a diversidade cultural seja vista como uma riqueza e não como obstáculo.

A Teoria de Sistemas oferece uma visão que ajuda a entender as organizações como parte viva do ambiente em que atuam. A criatividade, nesse sentido, nasce das trocas entre pessoas, processos e o meio em que estão inseridas. Promover um ambiente criativo, portanto, exige que estratégias, práticas e relações estejam em sintonia com os valores culturais e ambientais da região onde a organização se desenvolve.

2.3 Construção de um modelo de ambientação organizacional integrado

A ambientação organizacional deve considerar não apenas os aspectos físicos e operacionais, mas também os simbólicos e culturais, conforme propõe Schein (2010). Para ele, a cultura organizacional influencia diretamente na forma como os novos colaboradores são integrados e se adaptam ao ambiente de trabalho. Essa integração se torna ainda mais complexa em contextos como o amazônico, onde o multiculturalismo exige sensibilidade e escuta ativa. Complementarmente, Morin (2005) destaca a importância de uma abordagem sistêmica, que valorize a interdependência entre os diferentes elementos organizacionais. Nessa lógica, a ambientação precisa ser pensada como um processo circular e contínuo, voltado à Co construção de sentidos e pertencimento.

Para ser eficaz na Amazônia, um modelo de ambientação organizacional deve reconhecer e valorizar a identidade das comunidades locais, incentivar o diálogo entre diferentes culturas e apoiar a construção conjunta de saberes e habilidades.



ARTIGO

A partir da Teoria da Contingência, compreende-se que o ambiente ideal será aquele que responde melhor às características locais. Já pela Teoria de Sistemas, entende-se que essa ambientação deve favorecer o fluxo de informações e relações dentro e fora da organização.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa segue uma abordagem qualitativa com foco interpretativo, por buscar compreender fenômenos sociais e organizacionais a partir das percepções dos sujeitos e dos contextos onde estão inseridos. Essa escolha se deve ao caráter exploratório do tema, que exige sensibilidade para lidar com as práticas de ambientação e geração de ideias em realidades marcadas por diversidade cultural e complexidade ambiental. Mesmo sem se apoiar em mensurações estatísticas, a análise foi conduzida com rigor metodológico, utilizando técnicas sistemáticas de organização e interpretação dos dados.

Além disso, como esta pesquisa se baseia na interpretação de textos, entrevistas, documentos e materiais bibliográficos, optou-se pelo método da análise de conteúdo, que será apresentado a seguir. Essa abordagem possibilita identificar sentidos subentendidos nas falas e textos, organizando-os em categorias temáticas que dialogam diretamente com os objetivos propostos.

3.1 Análise de Conteúdo como método de investigação

Neste estudo, a análise de conteúdo foi escolhida como ferramenta principal para interpretar os dados obtidos. Trata-se de uma técnica que permite examinar documentos, registros simbólicos e textos com profundidade, buscando sentidos que muitas vezes não estão explicitamente ditos. Esse método se mostra eficaz para identificar padrões, repetições e temas recorrentes. O processo envolve três momentos principais: a leitura inicial e organização do material (pré-análise), a exploração sistemática do conteúdo e, por fim, o tratamento dos resultados à luz dos



ARTIGO

objetivos da pesquisa conforme orientações amplamente reconhecidas na literatura científica.

Essa metodologia, segundo Bardin (2011), propicia uma sistematização do conteúdo de maneira organizada, por meio de categorias temáticas que refletem as dimensões investigadas. No caso desta pesquisa, a análise de conteúdo foi aplicada sobre os materiais bibliográficos e documentais previamente selecionados, permitindo o desdobramento dos dados em categorias como: barreiras à inovação, práticas criativas multiculturais e estratégias de ambientação. Essa sistematização contribui para a consistência e profundidade na compreensão do objeto de estudo, sem perder de vista o contexto específico da realidade amazônica. Ainda segundo Bardin (2011), o processo de análise de conteúdo se organiza em três etapas centrais.

A primeira etapa, chamada de pré-análise, corresponde ao momento de organizar os materiais e documentos reunidos, realizando leituras iniciais e escolhendo os conteúdos mais relevantes para o estudo. Essa fase serve para preparar o material de análise e orientar o caminho interpretativo da pesquisa.

A segunda etapa, denominada exploração do material, é o momento da codificação, ou seja, da decomposição do conteúdo em unidades significativas, com base em categorias temáticas pré-estabelecidas ou emergentes.

Por fim, a terceira etapa corresponde ao tratamento dos resultados obtidos e à interpretação, quando as informações categorizadas são analisadas à luz do referencial teórico, permitindo a construção de inferências, padrões e articulações conceituais que respondem aos objetivos da pesquisa.

3.2 Quanto aos procedimentos adotados.

Para compor o acervo da pesquisa, foi realizada uma busca criteriosa em bases acadêmicas como Scielo, Google Acadêmico e Periódicos CAPES, além de livros e dissertações que abordam temas como criatividade organizacional, inovação em regiões periféricas, gestão amazônica e teorias da administração. Os principais critérios de escolha foram a atualidade das publicações (preferencialmente dos



ARTIGO

últimos dez anos), a relevância dos conteúdos e a relação direta com os objetivos do trabalho. Também foram incluídos documentos institucionais e relatórios técnicos de entidades que atuam na região amazônica

A leitura do material foi conduzida de forma crítica, buscando identificar conceitos, argumentos e exemplos que dialogassem com a problemática central do estudo. Após essa etapa, os dados foram organizados por meio de fichamentos temáticos, o que facilitou a divisão e o agrupamento das informações em blocos de sentido relevantes para a análise. Em seguida, as informações foram categorizadas com base nos três eixos principais da pesquisa: (1) barreiras à inovação, (2) estímulo à criatividade em ambientes multiculturais e (3) modelos de ambientação organizacional. Essa organização permitiu uma leitura mais integrada e profunda do material coletado.

3.3 Quanto à ferramenta aplicada.

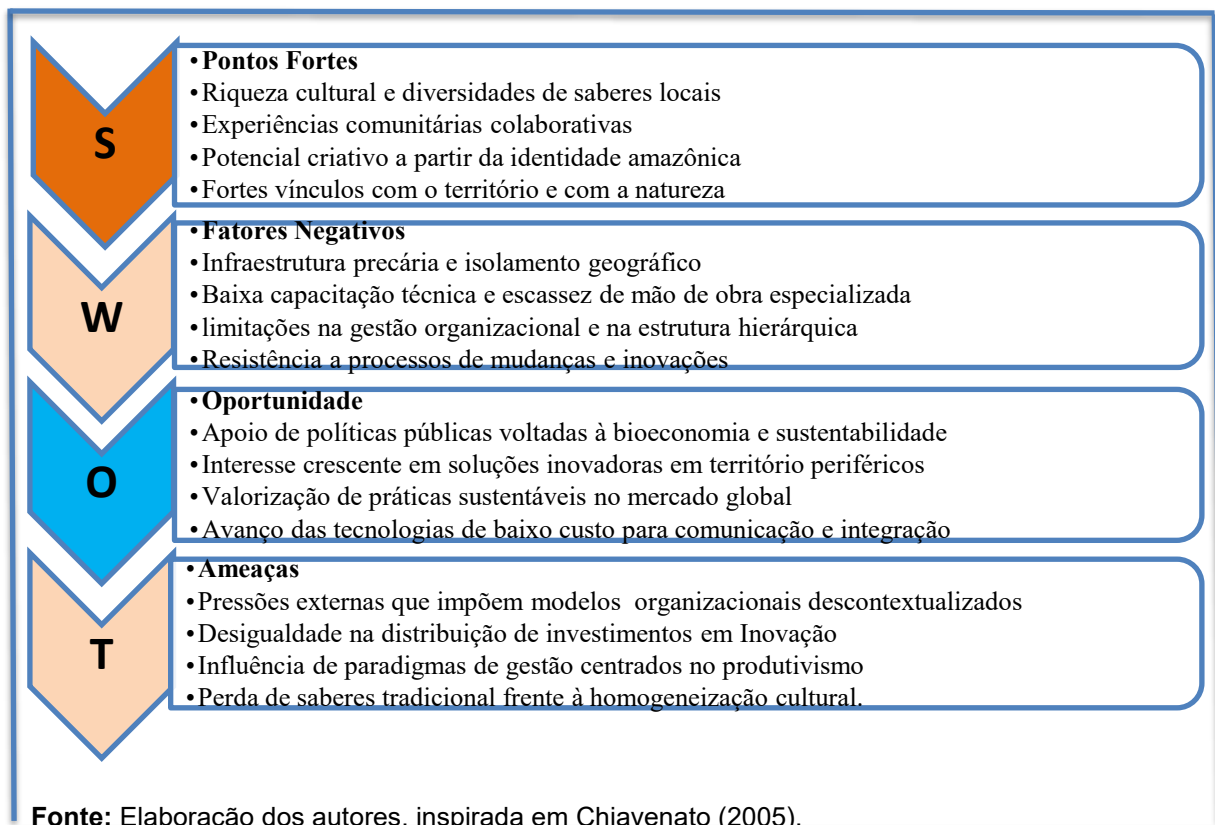
Para melhor compreensão dos dados coletados, e com base an gestão estratégica, utilizou-se a matriz SWOT como apoio à análise, por ser eficaz na identificação e organização dos fatores internos e externos que influenciam o funcionamento das organizações observadas. A matriz será elaborada a partir dos dados levantados na análise de conteúdo e das categorias previamente definidas. As forças e fraquezas serão identificadas no âmbito interno das organizações (estrutura, cultura, liderança, recursos), enquanto as oportunidades e ameaças estarão relacionadas ao ambiente externo (políticas públicas, redes de apoio, contexto ambiental e sociocultural). Essa ferramenta auxiliará na formulação de proposições para o modelo de ambientação organizacional mais adequado à realidade amazônica, estabelecendo conexões entre o diagnóstico teórico e as soluções sugeridas.

A partir das análises realizadas até o momento e da necessidade de observar o contexto organizacional amazônico com um olhar estratégico, elaborou-se uma matriz SWOT com o intuito de representar visualmente os principais fatores que influenciam os processos de ambientação de ideias na região. A Figura 2 organiza

ARTIGO

os principais fatores internos e externos que influenciam o ambiente organizacional amazônico, permitindo visualizar de forma articulada os pontos fortes, fragilidades, oportunidades e desafios enfrentados pelas organizações da região.

Figura 2 – Representação gráfica da matriz SWOT aplicada ao contexto organizacional amazônico.



A aplicação da matriz SWOT às organizações da Amazônia revelou um cenário organizacional com características muito próprias. Nesse contexto, aspectos positivos como a valorização da cultura local e das práticas sustentáveis coexistem com desafios estruturais e limitações históricas. Ao reconhecer esses fatores de forma estratégica, torna-se possível entender melhor os caminhos disponíveis e também os obstáculos para a adoção de práticas inovadoras e modelos de ambientação mais conectados à realidade regional. Apostar no potencial dos recursos locais, ao mesmo tempo em que se enfrentam entraves antigos, pode abrir



ARTIGO

novas possibilidades para o fortalecimento da inovação de maneira mais consistente e sustentável na região.

3.4 Quanto a análise.

A análise dos dados será guiada pelos princípios da teoria do agir comunicativo, formulada por Jürgen Habermas (2012), que propõe uma abordagem crítica para interpretar as interações humanas no campo social, com ênfase na linguagem, no diálogo e na construção de consensos. De acordo com o autor, os processos sociais se sustentam não apenas por ações orientadas a resultados (racionalidade instrumental), mas sobretudo por ações comunicativas, nas quais os sujeitos buscam o entendimento mútuo de forma legítima.

A análise se voltará à compreensão de como os sujeitos organizacionais compartilham significados, constroem consensos ou enfrentam barreiras simbólicas que dificultam a ambientação e a inovação. Para Martins (2006), a racionalidade comunicativa é um caminho promissor para promover ambientes mais participativos, inclusivos e abertos ao pluralismo, especialmente em realidades complexas como a da Amazônia, onde diferentes visões de mundo coexistem.

Desse modo, a integração entre a teoria de Habermas e os aportes nacionais permite uma leitura mais crítica e situada das práticas organizacionais, ampliando as possibilidades de interpretação sobre os processos de ambientação e geração de ideias em territórios marcados por especificidades socioambientais e culturais.

4. RESULTADOS

O cenário investigativo deste estudo está centrado nas estruturas organizacionais localizadas na região amazônica, especialmente aquelas inseridas em contextos socioculturais marcados pela diversidade étnica, pela relação íntima com o meio ambiente e por práticas comunitárias de trabalho. Essas organizações, muitas vezes de pequeno e médio porte, desenvolvem suas atividades em realidades desafiadoras, como infraestrutura limitada, distância dos grandes centros urbanos e barreiras na comunicação institucional. Ao mesmo tempo, apresentam um



ARTIGO

potencial criativo singular, ancorado nos saberes tradicionais, no respeito à natureza e em formas alternativas de organização social. A pesquisa considerou como locus investigativo tanto instituições formais quanto organizações de base comunitária e cooperativas, que operam com diferentes graus de formalização e acesso a tecnologias.

Os dados analisados indicam que, para aplicar técnicas de geração de ideias com efetividade na Amazônia, é necessário adaptar os métodos às realidades culturais do território. Isso envolve compreender outras formas de diálogo, tempo e concepção de inovação — que muitas vezes não seguem o modelo linear e produtivista presente em contextos ocidentais. Abordagens participativas como rodas de conversa, escuta ativa e mediação intercultural mostraram ser mais eficazes do que métodos tradicionais, como o brainstorming padrão. Além disso, um ambiente organizacional verdadeiramente propício à inovação depende de relações baseadas em confiança, pertencimento e respeito às identidades locais. Nesse cenário, inovar não significa romper com a tradição, mas sim usá-la como base para construir soluções mais sensíveis, sustentáveis e alinhadas às vivências amazônicas.

4.1 Identificação das principais barreiras enfrentadas pelas organizações amazônicas na implementação de práticas inovadoras.

A pesquisa realizada no contexto amazônico identificou diversos obstáculos que dificultam a adoção de práticas inovadoras nas organizações locais. Entre os principais entraves estão problemas estruturais, como deficiências na logística, acesso precário à internet e escassez de recursos tecnológicos. Além disso, também foram observadas barreiras de natureza sociocultural, como a resistência à mudança, o receio de comprometer tradições e a pouca valorização da criatividade como instrumento estratégico de gestão. Em muitos casos, essas dificuldades estão ligadas à forma como a inovação é interpretada por lideranças locais, que podem vê-la como uma possível ameaça à estabilidade institucional.

ARTIGO

Outro aspecto relevante identificado refere-se à ausência de ambientes propícios ao diálogo e à cocriação de ideias, o que compromete a fluidez dos processos criativos. A estrutura organizacional hierarquizada, herdada de modelos administrativos tradicionais, tende a restringir a participação horizontal e o compartilhamento de saberes entre colaboradores. Essa configuração dificulta a construção de soluções colaborativas e desestimula o protagonismo de diferentes setores dentro da organização. Para evidenciar essas barreiras de forma sistematizada, o Quadro 2 a seguir apresenta a categorização dos principais desafios identificados, relacionando a natureza da barreira com seus efeitos práticos sobre os processos de inovação.

Quadro 2 - Principais barreiras à inovação em organizações amazônicas

Elemento	Descritiva do elemento
Infraestrutura precária	O acesso limitado a tecnologias e ferramentas de trabalho colaborativo dificulta a comunicação e a construção conjunta de soluções inovadoras no ambiente organizacional amazônico.
Resistência à mudança cultural	Em alguns contextos, tanto lideranças quanto membros da equipe demonstram resistência às mudanças, o que impede a aceitação de ideias novas e o avanço de iniciativas criativas.
Comunicação hierarquizada	A falta de espaços de diálogo e a centralização das decisões acabam silenciando colaboradores de origens diversas, o que limita a diversidade de perspectivas no processo de inovação.
Baixa capacitação técnica	A escassez de capacitação e de condições para aplicar métodos criativos compromete a implementação de práticas mais modernas e participativas nas organizações.
Falta de incentivo institucional	Muitas instituições ainda não possuem diretrizes ou iniciativas formais que incentivem a inovação como parte da cultura organizacional.
Desconexão com saberes locais	A aplicação de práticas importadas de outros contextos, sem a devida adaptação às características locais, tende a gerar resistência ou ineficácia nos resultados.

Fonte: Elaboração dos autores, fundamentada na análise de documentos e referências teóricas aplicadas ao contexto amazônico (2025).

4.2 Análise das técnicas mais adequadas para promover a criatividade em contextos multiculturais e sustentáveis.

A análise revelou que, para contextos multiculturais como os da região amazônica, técnicas de geração de ideias que valorizam a escuta ativa, a diversidade de saberes e a participação horizontal se mostram mais eficazes do que



ARTIGO

metodologias rígidas e orientadas exclusivamente por metas produtivistas. Em vez de formatos tradicionais como brainstorming corporativo, têm se mostrado mais adequadas as práticas dialógicas e colaborativas, como rodas de conversa, dinâmicas de design thinking adaptado, oficinas criativas com linguagem visual (mapas mentais, colagens, protótipos) e metodologias ativas baseadas em narrativas orais e experiências territoriais. Essas abordagens respeitam os ritmos culturais locais e promovem a expressão de perspectivas múltiplas, estimulando soluções mais autênticas e integradas à realidade regional.

Além disso, observou-se que ambientes organizacionais que favorecem a criatividade compartilham três elementos fundamentais: segurança psicológica, espaço físico adequado à troca simbólica (ambientes abertos, não rígidos) e valorização institucional do processo criativo, mesmo que os resultados não sejam imediatamente aplicáveis. A multiculturalidade amazônica não deve ser tratada como um desafio a ser “resolvido”, mas como um potencial criativo a ser nutrido. Nesse sentido, a construção de práticas sustentáveis e inovadoras passa pelo reconhecimento dos valores locais, da ancestralidade e da interdependência com o meio ambiente.

4.3 Proposta de modelo de ambientação que facilite a integração de colaboradores e ideias dentro dessas organizações.

Com base nas análises realizadas e nas características próprias das estruturas organizacionais amazônicas, propõe-se um modelo de ambientação voltado à integração de colaboradores e ideias que considera tanto os aspectos culturais quanto ambientais da região. A ambientação, neste contexto, não se restringe ao espaço físico, mas compreende também os valores simbólicos, rituais sociais e formas de convivência presentes nas organizações. Dessa forma, o modelo busca articular o acolhimento humano à construção de um ambiente de trabalho propício à inovação, estimulando o pertencimento, a diversidade de pensamento e a confiança mútua.

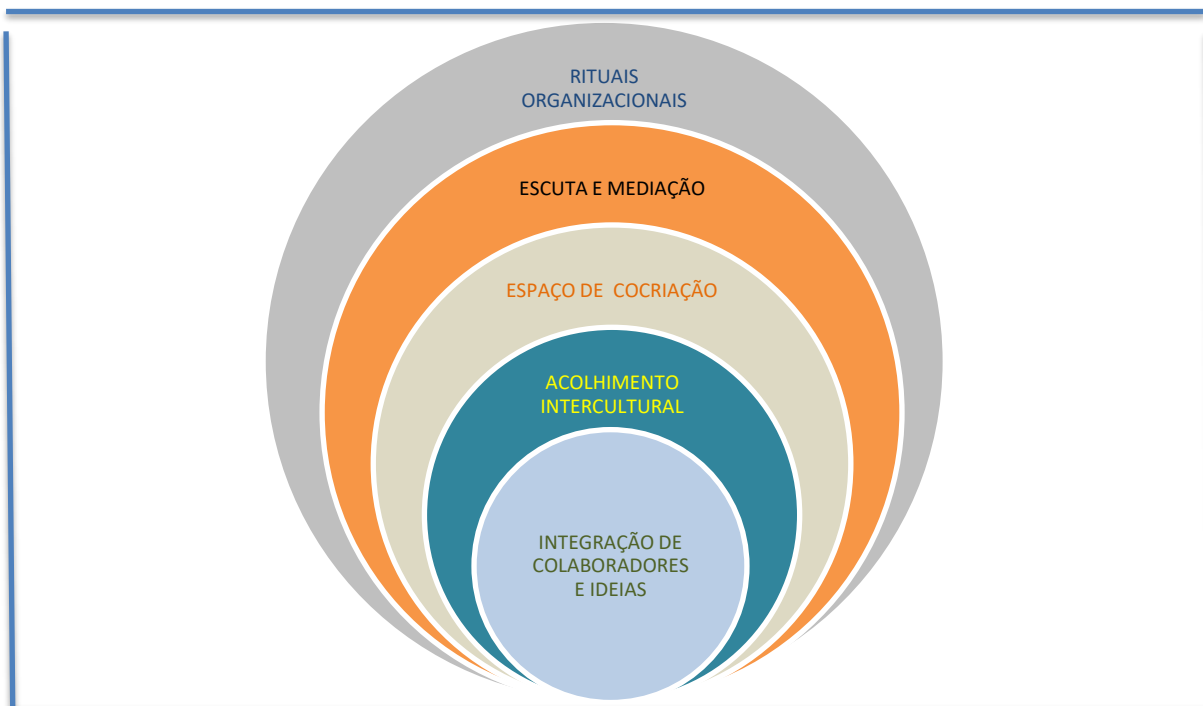
ARTIGO

O modelo proposto se baseia em quatro pilares principais:

(I) Acolhimento intercultural, que considera a pluralidade de origens e saberes dos colaboradores. (II) Espaços simbólicos e físicos de cocriação, onde o ambiente estimula a troca espontânea de ideias. (III) Processos de escuta e mediação ativa, que garantem a participação equitativa e inclusiva. (IV) Rituais organizacionais voltados ao fortalecimento da identidade coletiva.

A Figura 4 a seguir apresenta esse modelo de forma diagramada, evidenciando as inter-relações entre os componentes e sua aplicação prática nos ambientes organizacionais da Amazônia.

Figura 4 - Modelo circular concêntrico de ambientação integrativa para organizações amazônicas.



Fonte: Elaboração dos autores, inspirado em Nonaka e Takeuchi (1997) e adaptado ao contexto amazônico (2025).

O modelo de diagrama circular apresentado visa representar uma proposta de ambientação organizacional voltada à promoção da criatividade, da colaboração e da diversidade cultural no contexto amazônico. O quadro 3 parte do princípio de que

ARTIGO

a integração entre pessoas e ideias é a base para a construção de processos inovadores alinhados com a realidade regional. No centro do diagrama está o núcleo integrador, a partir do qual irradiam quatro pilares fundamentais:

Quadro 3 – Descrição dos elementos do modelo de ambientação integrativa

Elemento	Descritiva do elemento
Acolhimento Intercultural	Este elemento representa o reconhecimento e a valorização da diversidade étnica, linguística e social existente na região amazônica. O acolhimento intercultural não apenas respeita as diferenças, mas as transforma em ativos organizacionais, promovendo o engajamento de colaboradores a partir de suas próprias identidades e experiências.
Espaços de Cocriação	Refere-se à construção de ambientes físicos e simbólicos que favoreçam o diálogo, a troca de ideias e o desenvolvimento coletivo de soluções. Os espaços de cocriação estimulam a horizontalidade nas relações e a participação ativa dos membros das organizações nos processos decisórios, fortalecendo a cultura da inovação colaborativa.
Escuta e Mediação Ativa	A escuta ativa e a mediação de conflitos são práticas essenciais para garantir a integração organizacional. Neste pilar, destacam-se ações como rodas de conversa, feedbacks construtivos e processos de gestão emocional, que possibilitam uma comunicação mais empática, transparente e orientada ao respeito mútuo.
Rituais Organizacionais	Os rituais simbólicos como celebrações, reuniões temáticas ou momentos de pausa coletiva fortalecem o senso de pertencimento e identidade coletiva. Esses rituais adaptados ao contexto amazônico contribuem para consolidar uma cultura organizacional plural, onde tradição e inovação podem coexistir.

Fonte: Elaboração dos autores, inspirada em Schein (2010), Brown & Wyatt (2010), Chiavenato (2008), e Pimentel & Falcone (2019).

O conjunto desses quatro elementos, articulados ao núcleo central de integração, representa uma proposta de ambientação organizacional humanizada e culturalmente sensível, essencial para o florescimento de ideias inovadoras em realidades complexas como a da Amazônia.

5. CONCLUSÃO

Ao longo desta pesquisa, foram investigadas as complexidades e especificidades envolvidas na aplicação de técnicas de geração de ideias em estruturas organizacionais amazônicas. A análise, fundamentada na Teoria Institucional e enriquecida por abordagens complementares como a Teoria da Contingência e a Teoria dos Sistemas, buscou compreender de que forma o



ARTIGO

ambiente, a cultura e os desafios locais interferem diretamente na adoção de estratégias criativas voltadas à inovação.

Constatou-se que a ambientação organizacional desempenha papel central na integração dos colaboradores, ao criar um espaço favorável à criatividade, sobretudo em contextos marcados pela multiculturalidade e pelo saber tradicional. A pesquisa evidenciou que a combinação entre práticas organizacionais modernas e as características socioculturais da região amazônica tem potencial para gerar soluções inovadoras e sustentáveis, desde que acompanhada por modelos de gestão sensíveis, inclusivos e adaptativos.

A análise realizada por meio da matriz SWOT e dos diagramas contribuem para reforçar a importância de se trabalhar com metodologias organizadas, mas que estejam alinhadas à realidade amazônica. O estudo respondeu à pergunta de pesquisa. De que maneira as técnicas de geração de ideias podem ser adaptadas para atender às especificidades culturais e ambientais das estruturas organizacionais amazônicas o mostrar que essa adaptação vai além de mudanças metodológicas? As técnicas de geração de ideias, para funcionarem bem nesse contexto, precisam estar conectadas à vivência das pessoas. Isso envolve respeitar práticas culturais locais, criar espaços colaborativos de fato e valorizar a escuta entre os membros da organização. Métodos como o brainstorming, o design thinking e o uso de mapas mentais tornam-se mais eficazes quando inseridos em ambientes que favorecem a inclusão, o diálogo e o reconhecimento da diversidade.

Com base nisso, o trabalho oferece uma contribuição importante tanto para a produção acadêmica quanto para gestores e profissionais que atuam na região. Ao propor uma abordagem estratégica, porém sensível ao contexto social e ambiental, a pesquisa mostra que inovar na Amazônia também é uma forma de promover pertencimento, respeito às tradições e transformação social.

REFERÊNCIAS.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento, aplicações**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.



ARTIGO

BROWN, Tim; WYATT, Jocelyn. ***Design Thinking for Social Innovation***. Stanford Social Innovation Review, 2010.

CUNHA, Maria de Fátima. ***Gestão de conflitos e escuta ativa nas organizações***. Belo Horizonte: UFMG, 2013.

HABERMAS, Jürgen. ***Consciência moral e agir comunicativo***. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HOFSTEDE, Geert. ***Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations***. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. ***Organization and environment: managing differentiation and integration***. Boston: Harvard Business School Press, 1967.

MARTINS, Hermínio. ***Tecnociência e ideologia: o impacto das ciências sociais***. São Paulo: Unesp, 2006.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: **formal structure as myth and ceremony**. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340–363, 1977.

MINTZBERG, Henry. ***Estrutura e dinâmica das organizações***. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PIMENTEL, Letícia; FALCONE, Thais. ***Gestão da inovação e diversidade cultural: desafios contemporâneos***. *Revista Brasileira de Gestão*, v. 24, n. 3, 2019.

SANTOS, Boaventura de Sousa. ***A gramática do tempo: para uma nova cultura política***. São Paulo: Cortez, 2009.

SCHEIN, Edgar H. ***Cultura organizacional e liderança***. São Paulo: Atlas, 2010.

SCOTT, W. Richard. ***Instituições: estruturas, políticas e práticas***. São Paulo: FGV Editora, 2014.

WOODWARD, Joan. ***Industrial organization: theory and practice***. Oxford: Oxford University Press, 1965.