

TEORIAS PARA DESENVOLVIMENTO DA CRIATIVIDADE INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL

THEORIES FOR INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL CREATIVITY DEVELOPMENT

Luciane Tudda¹

Adriana Baraldi Alves dos Santos²

Resumo

Esse artigo, cujo objetivo é identificar as principais abordagens teóricas sobre o tema criatividade, competência a ser explorada pela área de administração de empresas, reconhece sua importância para o desenvolvimento econômico, individual, organizacional e social com base na valorização da inovação como estratégia nas organizações. Sua complexidade e interdisciplinaridade geraram a necessidade do diálogo entre diferentes áreas do conhecimento com: psicologia, educação, sociologia, filosofia e administração de empresas. Um estudo exploratório foi realizado focando o conhecimento acumulado sobre o fenômeno da criatividade, análise das principais tendências e aspectos organizacionais e sua relação com inovação.

Palavras chaves: Criatividade, Organizações, Inovação, Administração.

Abstract

Main objective of this article is to focus on identify theory related to creativity, as a competence to be explored by business area, recognizes that creativity is also important for economic, individual, organizational and social development, based on value of innovation as an organizational strategy. Its complexity and multidisciplinary approach made the dialog among different knowledge areas such as: psychology, education, sociology, philosophy and business administration. An exploratory study was done focus on creativity knowledge, trends organizational analysis and their relationship with innovation as strategy.

Key Words: *Creativity, Organizations, Innovation, Business Administration.*

¹ itsaraiva@pucsp.br. Brasil, Mestre pela PUC-SP, Doutoranda em Educação: Currículo pela PUC-SP, Professora na FEA PUC-SP. Rua Monte Alegre, 984. CEP: 05014-901. São Paulo – SP – Brasil.

² adrianabaraldi@yahoo.com.br. Brasil, Faculdade de Administração de Empresas (FEA / PUC/ SP) mestranda no programa de pós graduação em administração de empresas. Rua Monte Alegre, 984. CEP: 05014-901. São Paulo – SP – Brasil.

Data da Submissão: 14/12/2010

Data da aprovação: 08/04/2011

Introdução

O fenômeno da criatividade tem mobilizado interesse nas organizações. Sua aplicação ao contexto da administração de empresas é justificada em razão das mudanças observadas no cenário econômico e social, que geraram não só a necessidade de adaptação dos modelos organizacionais até então utilizados, mas, sobretudo a criação de novos modelos organizacionais condizentes com as demandas novos modelos de desenvolvimento social e econômico. Essas mudanças são acompanhadas pelo desenvolvimento e aplicação de novos conhecimentos e pela valorização das competências humanas de maneira mais abrangente, que inclui a criatividade em adição as competências técnicas e comportamentais demandadas pelas organizações.

As principais teorias sobre criatividade, apropriadas de diferentes áreas do conhecimento para esse artigo, consideram a possibilidade do desenvolvimento da criatividade. No entanto, para relacioná-las à administração de empresas foram necessárias avaliação, combinação e adaptação das diversas propostas.

Sendo assim, o artigo tem como objetivo analisar as principais teorias sobre criatividade e sua viabilidade na aplicação à área da administração, entendida como ambiente organizacional.

Em se tratando de um fenômeno complexo, a criatividade é abordada pela Filosofia, pela Psicologia, Educação, Sociologia e Administração, em razão de sua importância e aplicação ao contexto de desenvolvimento humano e organizacional.

KNELLER (1978) relata que as teorias filosóficas do velho mundo buscavam explicar criatividade como inspiração divina ou como loucura, citando Platão, que declarou ser o artista agente de um poder superior no instante da criação, e Kant, que, durante o século XVIII, associou 'criatividade' e 'gênio'.

Somente a partir da década de 40, com o desenvolvimento do conhecimento referente à psicologia é que se observa maior número de pesquisas relacionadas à criatividade. A partir da década de 1950, encontram-se teorias que propõem a explicação da criatividade com ênfase nos diferentes aspectos a ela relacionados: o pensamento criativo e os processos mentais envolvidos; a análise das fases envolvidas no processo criativo; a análise de características individuais de personalidade, traços intelectuais e cognitivos, presentes em indivíduos considerados criativos ou bloqueios individuais presentes; a análise de fatores ambientais e culturais, como facilitadores ou inibidores da manifestação da criatividade.

Recentemente, novos conceitos relacionados ao conhecimento científico referente à inteligência impulsionaram também o desenvolvimento de pesquisas sobre criatividade. Destacando-se a abordagem das 'inteligências múltiplas', proposta por GARDNER (1995), e a 'criatividade como construção', proposta por PIAGET (1985), que apontam para a possibilidade de atuação por meio de estímulos que possam favorecer o aumento e a manifestação dessas inteligências, em diferentes fases do desenvolvimento humano.

GLOTON; CLERO, 1973; TORRANCE, 1976; DE BONO, 1971, 1994a, 1994b, 1994c; KOTLER, 1996; ALENCAR, 1996; PREDEBON, 1998; MOSER-WELLMAN, 2001; relacionam as influências ambientais e culturais ao fenômeno da criatividade. Estas perspectivas consideram que os processos mentais 'percepção', 'motivação', 'aprendizado', 'pensamento' e 'comunicação' podem ser desenvolvidos e, ou, aprimorados por meio de treinamento. Essas abordagens abriram então, novas perspectivas de estudos para aplicação às demais áreas do conhecimento, em especial para a administração.

Considerando que o comportamento do indivíduo é resultado de vivências e valores pessoais muitas vezes cristalizados como a maneira de pensar, sentir e agir, que embora sejam passíveis de mudanças, implicam um processo complexo que, para ocorrer, são necessárias novas estratégias de pensamento maturação, flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças, demandando uma revisão abrangente no ambiente

organizacional. Nesse contexto, os estudos relacionados à criatividade no ambiente organizacional, devem considerar: indivíduo, ambiente, cultura organizacional, estilos gerenciais e processos de trabalho.

Adicionalmente a isso, aplicar a criatividade à administração de empresas é objeto de estudo em organizações com estratégia em inovação, uma vez que esse fenômeno, tratado por essas organizações como competência humana é utilizado como matéria prima no processo inovador.

Esse artigo é um ensaio teórico, exploratório e qualitativo, realizado a partir de revisão bibliográfica do tema criatividade por meio das abordagens feitas pela psicologia, sociologia, filosofia e educação. O conhecimento adquirido é aqui aplicado à administração de empresas ao relacionar o objeto de estudo, criatividade, às organizações com estratégia em inovação.

Pensamento criativo

O pensamento criativo como processo de compensação psíquica foi estudado pela teoria psicanalítica, FREUD (1908, 1910), citado por ALENCAR (1993) e dá ênfase à contribuição dos processos de pensamento que ocorrem em nível não-consciente, ressaltando o papel da fantasia e da imaginação no fenômeno criativo. Essa teoria diferencia o pensamento criativo do adulto e da criança pois, embora o primeiro tenha a capacidade de fantasiar e imaginar, como o segundo, esse discrimina, julga e separa a imaginação e fantasia da realidade, desfavorecendo o fenômeno. Para a psicanálise, as formas motivadoras dessas fantasias seriam os desejos não satisfeitos e, cada fantasia seria a realização de um desejo e sua correção com a realidade.

Nesse artigo, criatividade será considerada como uma manifestação intelectual saudável e as contribuições da teoria psicanalítica proposta por Freud (1908, 1910) que relaciona imaginação e fantasia como parte do fenômeno criativo. Esse autor contribuirá, ainda que indiretamente, com a necessidade de busca de um ambiente adequado para a

geração de novas idéias e identifica que os processos de pensamentos relacionados à criatividade não se encontram em nível consciente e seu potencial pode ser acessado através métodos e técnicas específicas.

Kubie (1976), também citado por Alencar (1993) complementa as contribuições da teoria psicanalítica apontando a flexibilidade, como forma de liberdade para aprender pela experiência e para mudar de acordo com as circunstâncias internas ou externas, respondendo aos estímulos. O autor destaca os processos conscientes, pré-conscientes e inconscientes e evidencia que, na etapa pré-consciente, encontram-se as fontes do pensamento intuitivo e da flexibilidade, cujo papel seria libertar a mente da rigidez que pode bloquear o processo criativo. Além disso, flexibilidade e intuição, principais aspectos relacionados à obra de Kubie (1976) são complementares às teorias de pensamento divergente e do pensamento lateral (DE BONO, 1994a).

O processo criativo, portanto, apropria-se de teorias que se propõem explicar suas diferentes etapas, características ou os diferentes papéis que devem ser assumidos em cada uma de suas fases, diferentes momentos, cujas ações e comportamentos necessários variam conforme a situação. Essas fases também são identificadas pela teoria psicanalítica: inspiração e elaboração. A primeira, realizada pelo sistema pré-consciente e a segunda pelo consciente. Kubie (1958) enfatiza o uso da livre associação como o processo em que se dá o fenômeno da criatividade.

Outros autores como TORRANCE (1976) e OECH (1997) também apontam descrições diferentes etapas do processo criativo com classificações distintas o que enfatiza a necessidade de identificação, separação e reconhecimento das características específicas de cada etapa para que, no ambiente organizacional, seja possível estimular a criatividade. Entre essas fases é importante entender que há diferentes acessos entre o consciente e o pré-consciente, ou seja as fontes do pensamento intuitivo e da flexibilidade, ambas associadas à capacidade de ‘associação livre’ apontada por Kubie (1958), que também relaciona-se com as formas de pensamento divergente e lateral ,

que torna o fenômeno complexo quando considera-se, adicionalmente ao processo, as características individuais e ambientais. Essas características individuais e ambientais são discutidas através do estudo da personalidade individual, intelectualidade, motivação intrínseca e extrínseca e outras influências do ambiente.

A psicologia experimental propõe a análise fatorial (STOLTZ, 1999) para a explicar o intelecto cuja estrutura é determinada por parâmetros em constante interação:

1. Operações: principais formas de atividade mental representam a ação do organismo no processo de informação. São categorizadas em: cognição (conhecimento); memória (aprendizagem); produção divergente (geração de opções lógicas, cuja ênfase está na variedade, quantidade e relevância de respostas a partir de uma mesma fonte); produção convergente (geração de conclusões lógicas, cuja ênfase está em uma única, considerada melhor, resposta); avaliação (julgamento).

2. Conteúdos: áreas de informação. São categorizadas em: figural (implica um campo de organização percentual, o concreto); simbólica (signos e símbolos); semântica (pensamentos, conceitos e constructos); comportamental (informações não figurais e não verbais: atitudes, necessidades, desejos, modos, percepções, pensamentos próprios e de outros).

3. Produtos: formas básicas que a informação retira dos processos dos organismos e apresentam-se como: unidades (frações de sentido); classes (agrupamento segundo propriedades comuns dos elementos); relações (conexões entre os elementos baseadas em pontos de contato); sistemas (padrões organizados de itens de informação); transformações (mudança ou transições entre itens de informação); implicações (informações geradas pela sugestão de outras).

O fenômeno da criatividade, definido como competência humana para gerar variedades de informações a partir de uma dada informação, denominada produção divergente ou pensamento divergente é resultante da interação de todas as habilidades

pertencentes à estrutura do intelecto. Nesse contexto, a criatividade é identificada como um conjunto de habilidades intelectuais e cognitivas. Conforme ALENCAR (1993), os processos cognitivos dizem respeito aos processos psicológicos envolvidos em conhecer, compreender, perceber, aprender e estariam relacionados à forma como o indivíduo lida com os estímulos do mundo externo.

As capacidades ou habilidades – ou traços intelectuais e cognitivos – pertencentes à produção divergente, são as de maior relevância para o pensamento criador, foram identificadas por GUILFORD (1967) e investigadas por TORRANCE (1976). As operações intelectuais fundamentais à criatividade, segundo esses autores, são: fluência, flexibilidade, originalidade e elaboração.

Fluência, definida como facilidade com que o indivíduo utiliza itens de informações a partir de informações pessoais registradas com relação a um problema, estímulo ou demanda, podem ser ideacional (quantidade de idéias), associativa (produção de variedade de relações) e expressiva (facilidade na construção de sentenças). Flexibilidade, relacionada à ingenuidade, invenção e falta de rigidez, que é a base da originalidade, que por sua vez é identificada pela produção de respostas inteligentes, incomuns ou inusitadas. Finalmente, a elaboração, trata-se da facilidade de acrescentar uma variedade de detalhes a uma informação já produzida, tendo seu papel nas produções criativas que progridem de um tema ou esboço vago até uma estrutura ou sistema organizado.

DE BONO (1994 a), autor da obra ‘Pensamento Lateral’ compreende o cérebro como sistema auto-regulador, auto-organizável, de geração de padrões, que exige criatividade e provocação. O autor identifica que outros modos de pensar podem também ser eficientes para a geração de novas idéias, e propõe técnicas formais de pensamento lateral. Segundo DE BONO (1994a), o Pensamento Lateral ocupa-se, especificamente, em mudar conceitos e padrões e a expressão pode ser utilizada em dois sentidos:

Específico:

Um conjunto de técnicas sistemáticas usadas para mudar conceitos e percepções e gerar novos e Geral:

Explorar múltiplas possibilidades e abordagens, ao invés de seguir uma única abordagem

(DE BONO, 1994a: 53).

As técnicas sistemáticas do Pensamento Lateral exigem, também, aspectos de natureza perfeitamente lógica (lógica normal) e até mesmo ‘convergentes’. Diferenciam-se, assim, os conceitos de Pensamento Lateral e Pensamento Divergente, ambos envolvidos nos processos criativos. Para DE BONO (1994a) ao obter informações, os indivíduos aproximam-se de um estado de conhecimento perfeito, organizado. A necessidade de pensar aumenta e a criatividade é acionada, pois se necessita extrair mais sentido das mesmas informações. DE BONO (1994a) também defende que, embora tenhamos desenvolvido excelentes sistemas de processamento, a percepção é pouco explorada nos processos e como essa desempenha papel central no pensamento criativo, seu conceito de Pensamento Lateral está intimamente ligado ao pensamento perceptivo.

Inteligência e Criatividade

Até a década de 80, os estudos sobre inteligência humana eram vinculados ao desenvolvimento e avaliação das habilidades e capacidades relacionadas ao desenvolvimento do pensamento lógico-matemático e racional. Assim sendo, os conceitos de inteligência não consideravam as habilidades não verbais e aquelas relacionadas à imaginação e intuição, ambas relacionadas ao pensamento criativo.

GOLEMAN (1995), em pesquisa realizada com alunos da Universidade de Harvard, conclui que o controle das emoções é também fator essencial para o desenvolvimento da inteligência no indivíduo. GARDNER (1996), em sua obra ‘Inteligências Múltiplas’, identifica a presença de inteligências, que participam das atividades mentais dos indivíduos, além da inteligência lógico-matemática. São elas as inteligências: intrapessoal; interpessoal; espacial; sinestésico-corporal e motricidade; musical; naturalista ou biológica; verbal ou lingüística e pictórica. Os estudos de GARDNER (1996)

contribuíram para a compreensão do pensamento não linear e, conseqüentemente, para a complexidade do fenômeno da criatividade e suas infinitas possibilidades de desenvolvimento.

Portanto, os conceitos sobre inteligência, propostos por GOLEMAN (1995) e GARDNER (1996), contribuem com aspectos relevantes a serem considerados nesse artigo, pois amplia o conhecimento sobre desenvolvimento da inteligência, sua relação com a criatividade dos indivíduos e, conseqüentemente, com o potencial inovador das organizações.

Ambiente Organizacional

Na introdução desse artigo, abordou-se a importância da criatividade no ambiente organizacional, destacando os fatores relacionados às necessidades e exigências dos ambientes interno e externo. Entende-se que uma 'organização criativa' é condição de sustentação econômica no cenário atual e parte do diferencial competitivo, uma vez que criatividade é matéria prima para inovação e essa é uma estratégia adotada para o crescimento econômico e desenvolvimento social.

No ambiente organizacional contemporâneo, competitivo e caracterizado por constantes e rápidas mudanças, percebe-se que as organizações dependem não só de sua capacidade de adaptação e padronização, mas também de inovação. Portanto, para as organizações desenvolverem a criatividade dos indivíduos de sua equipe, proporcionar um ambiente de implementação e transformação das idéias criativas em produtos, serviços ou práticas inovadoras, representa a manutenção de sua competitividade no mercado.

O início do século XXI foi marcado por transformações sociais, políticas, ecológicas e econômicas associadas a importância do conhecimento como insumo de produção ou, como objeto de gestão nas organizações. Em parte vetores, em parte resultado das transformações, as organizações sofreram adaptações no modelo de gestão

da formação de valor, cujos alicerces são fortemente marcados pelas práticas *tayloristas*, do início da revolução industrial que privilegia: verticalização, estrutura hierárquica, produção padronizada e trabalhadores assalariados.

Nas organizações, esse modelo *taylorista* considera, inicialmente, o indivíduo unicamente como um ser físico. Em um segundo momento, entendeu-se também suas dimensões biológica e psicológica, que podem levar a frustração quando esses são inseridos no modelo de gestão que privilegia a divisão do trabalho. Abre-se então uma oportunidade para discutir a ambidestria organizacional que se dá a partir da necessidade de novas criações, economicamente competitivas, que atendam a demanda por inovação nesse início de século e que, simultaneamente, mantenha aquilo que já se mostrou bem sucedido desde o início do século XX, como a importância dos processos e controles dentro das organizações.

Processos horizontalizados, estruturas de trabalho em redes, valorização do conhecimento, aprendizagem, criatividade, necessidade de constante inovação (devido ao aumento da velocidade de implementação de novos produtos no mercado), novas empresas, dinâmicas de transações globalizadas e conseqüente aumento da demanda por diferenciação para sustentar a competitividade de mercado capitalista são os movimentos fundamentais para analisar as organizações para além dos conceitos elaborados por Taylor.

Se no século XX prevaleceu nas empresas a dimensão racional do conhecimento, incorporar o processo criativo com suas dimensões subjetivas ao conhecimento nas organizações é uma demanda contemporânea já observada em alguns setores (DI SERIO; VASCONCELLOS, 2009). Adicionalmente as dimensões objetivas, as subjetivas passaram também a ser incorporadas ao saber contemporâneo que propicia o fenômeno da criatividade. Experiência, informação, sensação e vivência são matérias primas da criatividade e, conseqüentemente, da inovação.

A relação do indivíduo com as organizações acompanha mudanças observadas na humanidade que, cada vez mais, valoriza interação sistêmica, complexa e holística. Mente e cérebro, interagindo de maneira complexa com o ambiente, traz a ciência uma demanda por multidisciplinaridade que destaca o papel da criatividade.

Liderança e Criatividade

A teoria geral da administração demonstra que as funções da liderança, nas abordagens clássicas, estão relacionadas às funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle. No entanto, na administração que predominou até meados do século passado, havia uma separação nítida entre planejamento e realização. Formalmente, as funções administrativas eram de competência dos gestores, enquanto que aos demais cabia a função de realizar aquilo que havia sido planejado e decidido. Portanto, grande ênfase foi dada ao controle, na busca de melhores resultados. Nesse contexto, o modelo de gestão autocrática era a que melhor obtinha resultados e as competências do trabalhador se limitavam às técnicas e disciplinares.

Drucker (1967) discutiu os conceitos de eficiência e eficácia. Afirmou que o trabalho manual podia ser sempre julgado em termos de quantidade e qualidade de uma produção definível e discreta, podendo ser avaliado em nível de eficiência. Identificou também que os conhecimentos de uma grande organização eram a realidade central e que o conceito de eficácia – mais subjetivo que objetivo – resultava do trabalho intelectual. Nesse contexto, Drucker alegou que o trabalhador seria eficaz apenas enquanto pudesse apresentar alguma contribuição para a organização, considerava a autoridade do conhecimento tão legítima quanto à da posição.

Com relação aos tempos atuais, de mudanças constantes, são necessárias: agilidade, flexibilidade, adaptação e inovação. Drucker (1999), também aborda o papel dos trabalhadores, afirmando que se trata de uma mudança do modelo de controle para o de conhecimento, que impõem aos gestores novas relações, dissociadas das antigas hierarquias. Drucker (1999) aponta ainda, que é necessário descobrir as competências de

cada um, identificar qual é a contribuição que podem prestar à organização e também que é preciso critério. As organizações irão se tornar cada vez mais plana e ainda não se sabe como usar recompensas e reconhecimento para colocar as pessoas competentes em posições de gestão.

Nesse sentido, considerando a era do conhecimento; as funções da administração (planejar, organizar, integrar, motivar, julgar) passam a ser atribuições presentes na rotina de todas as pessoas – trabalhadores dotados de conhecimentos; que essas pessoas são responsáveis por ações e decisões que contribuam para a organização; ao papel da gestão, acrescentam-se outras competências, habilidades de liderança como facilitador de idéias, relacionadas à criação e inovação.

BARDWICK (1996), ao descrever o novo estilo de liderança para uma nova era, afirma que é necessário livrar-se do *entitlement* – nome dado a uma atitude, um modo de encarar a vida, em que as pessoas não colaboram realmente, mas ainda assim esperam ser recompensadas pela organização – e que mudanças profundas têm de ser acompanhadas de mudanças no estilo administrativo, rumo à delegação de poderes, relacionando o novo papel da gerência à motivação, utilização de energias coletivas e criadoras de todos os participantes, fundamentado na idéia de que outras pessoas, independentemente da posição hierárquica, possam conhecer um assunto com mais profundidade.

Nesse momento, em que novos e velhos estilos de administração convivem na mesma organização, FANCHIN (1998), percebendo que alguns líderes estavam preocupados unicamente com o trabalho técnico e cobrando resultados, propôs-se a estudar o comportamento desses líderes e a expectativa de seus colaboradores com relação ao seu desempenho e entre as conclusões desse estudo está a dedicação aos aspectos humanos, ao estímulo a criatividade, desenvolvimento e aprendizagem. Os líderes devem ter: versatilidade; visão de futuro; auto-segurança; autocontrole; tenacidade; integridade; ética; otimismo; motivação intrínseca; habilidade no relacionamento interpessoal; capacidade para catalisar idéias; disposição para aprender; tendência para

servir; tendência para promover pessoas; amadurecimento emocional; positividade; ousadia; ouvir as pessoas; confiabilidade.

As principais características e atitudes desse novo líder para estimular a inovação e a criatividade no ambiente de trabalho, segundo a visão dos liderados é saber lidar com conflitos; ser humano; reconhecer, valorizar as pessoas; ser intuitivo; ser inovador; incentivar novas idéias; ter visão do futuro; ser criativo; ser flexível; ser positivo; dar liberdade de ação; ter disposição para correr riscos; delegar poder; ser íntegro; não criticar idéias; motivar as pessoas. Ressalta-se então, um aspecto importante observado no trabalho de FANCHIN (1998): grande parte dos gestores nas organizações é considerada com boa técnica; no entanto, nem todos têm competência para liderar e promover o desenvolvimento humano.

Considerações Finais

Esse trabalho destaca a relação entre o fenômeno da criatividade e a área da administração de empresas, como ciência social. A partir da análise da fundamentação teórica acerca da criatividade foram enfatizadas aquelas alinhadas à perspectiva de desenvolvimento individual e organizacional, possibilitando uma análise geral do desenvolvimento por meio das diferentes áreas do conhecimento: Psicologia, Sociologia, Filosofia e Educação.

Nos limites desse artigo, o fenômeno da criatividade pode e deve ser identificado e incentivado no indivíduo e nas das equipes organizacionais, para cumprir a função de matéria prima para estratégia em inovação.

Adicionalmente a ambidestria organizacional mencionada, a objetividade e subjetividade; a complexidade do pensamento; os aspectos materiais e imateriais do capital; sujeito e objeto; unidade e diversidade; acaso e necessidade; poder-se-ia mencionar que o fenômeno da criatividade tem seu papel destacado nas organizações com estratégia em inovação, uma vez que os temas estão intrinsecamente relacionados e

cuja importância do fenômeno deve ser observada para alcançar as necessidades inovadoras do mercado capitalista e a emergente velocidade na demanda por competitividade e desenvolvimento social.

Os resultados e as conclusões apresentadas representam uma análise inicial, que justificaria a necessidade de desenvolvimento de outras pesquisas, construção e aplicação de modelos, métodos e técnicas de criatividade no contexto organizacional e ambiente de formação do administrador, com o objetivo de ratificar, contestar ou ampliar as constatações aqui desenvolvidas.

Referências

ALENCAR, Eunice Soriano de. **A Gerência da Criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. **Criatividade**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1993.

_____. **Psicologia: Introdução aos Princípios Básicos do Comportamento**. 10 ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

BARDWICK, Judith M. **Perigo na Zona de Conforto: como eliminar o hábito do *entitlement***. São Paulo: Pioneira, 1996.

DE BONO, Edward. ***Lateral Thinking for Management***. England: Penguin Books, 1971.

_____. **Criatividade Levada a Sério: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral**. São Paulo: Pioneira, 1994a.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

DI SERIO, L.C.; VASCONCELOS, M.A., **Estratégia e Competitividade Empresarial: inovação e criação de valor**. 1ª. Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

DUALIBI, Roberto, SIMONSEN JR., Harry. **Criatividade & Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2000.

DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão de Pessoas com Base em Competências**. São Paulo: Gente, 2001: Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira/Publifolha, 1999.

FANCHIN, Marta. **Transformação Organizacional: um enfoque baseado na liderança inovadora**. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUCSP, 1998.

FISCHER, André Luiz. O Conceito de Modelo de Gestão de Pessoas – Modismo e Realidade em Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras. *In*: DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza L. O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma discussão metodológica. *In*: FLEURY, Maria Tereza L. & Fischer, Rosa Maria (orgs.) **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 27 ed. São Paulo: Objetiva, 1995.

GUILFORD, J.P. *The nature of human intelligence*. New York, McGraw Hill, 1967.

HARMAN, Willis, HORMANN, John. **O Trabalho Criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação.** São Paulo: Cultrix, 1997.

HIPÓLITO, José Antonio M. Tendências no Campo da Remuneração para o Novo Milênio. In: DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

JONASH, Ronald S., SOMMERLATTE, Tom. **O Valor da Inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KANTER, Rosabeth Moss, KAO, John, WIERSEMA, Fred. **Inovação: pensamento inovador na 3M, DuPont, GE, Pfizer e Rubbermaid: acesso instantâneo às estratégias de ponta da atualidade.** São Paulo: Negócio Editora, 1998.

KAO, John J. **Jamming: a arte e a disciplina da criatividade na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KNELLER, George Frederick **Arte e Ciência da Criatividade.** 5. ed. São Paulo: Ibrasa, 1978.

KOTLER, C. **Desenvolvimento da criatividade e construção do conhecimento: dois processos recíprocos e simultâneos?** Curitiba, 1996. Dissertação (Mestrado) – Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná – UFPR, 1996.

KOTTER, John P. **Liderando mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KUBIE, L. S. *Neurotic distortion of the creative process.* Lawrence: University of Kansas City, 1958.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de Aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesas Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McPHERSON, J.H. Ambiente e Adestramento para a Criatividade. *In*: TAYLOR, Calvin W. (org.). **Criatividade: Progresso e Potencial**. São Paulo: Ibrasa, 1976.

PIAGET, Jean. **Seis Estudos de Psicologia: Jean Piaget**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

_____. **A equilibração das estruturas cognitivas: problema central do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

RAY, Michael, MYERS, Rochelle. **Criatividade nos Negócios**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry (*et al*). **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RYDZ, J. S. **Managing innovation**. Cambridge: Ballinger, 1986.

SARAIVA, LT; BASSINELLO, Rosana Lucille. **Criatividade: desenvolvimento do potencial humano como diferencial competitivo das organizações**. *In*: Caderno de Administração PUC-SP, n. 4. São Paulo: Educ, 2001.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1996.

TAYLOR, Calvin W., HOLLAND, John. Prognosticadores de Desempenho Criativo. *In*: TAYLOR, Calvin W. (org.). **Criatividade: Progresso e Potencial**. São Paulo: Ibrasa, 1976.

TORRANCE, E. Paul. **Criatividade: medidas, testes e avaliações**. São Paulo: Ibrasa, 1976.

_____. Educação e Criatividade. In: TAYLOR, Calvin W. (org.). **Criatividade: Progresso e Potencial**. São Paulo: Ibrasa, 1976.

WHITING, B.G. Entrepreneurial creativity: needed more than ever. In: Whiting, B. G., SOLOMON, G. T. (eds.). **Key issues in creativity, innovation & entrepreneurship**. Buffalo: Bearly, 1987.

