

# Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia

Maria de Fátima Bruno-Faria<sup>1</sup>, Heila Magali da Silva Veiga<sup>2</sup>, Laura Ferreira Macêdo<sup>3</sup>  
[Universidade de Brasília]

## Resumo

O objetivo principal do presente artigo é apresentar um panorama da produção científica sobre criatividade no contexto das organizações no Brasil. A revisão da literatura foi realizada com base em artigos científicos publicados em revistas de Administração e de Psicologia, livros e trabalhos apresentados no principal congresso de Administração no país, no período de 1997 a setembro de 2006. Os artigos foram lidos na íntegra, com o objetivo de analisar os objetivos, as opções teóricas e metodológicas dos autores e as principais contribuições para o avanço da compreensão sobre o tema. Constatou-se um aumento substancial na produção científica nos últimos 10 anos onde predominam estudos no campo da Administração, embora com uma carência de abordagens teóricas produzidas no país e a predominância de estudos descritivos e exploratórios. Temas como processo criativo, criatividade em grupo, medidas de criatividade no contexto organizacional, dentre outros, necessitam ser investigados. Por fim, apresenta-se uma agenda de pesquisa com a finalidade de estimular o incremento de estudos científicos sobre o tema e que possam subsidiar a prática no contexto organizacional, bem como mostrar a necessidade de se avançar na compreensão da criatividade em sua complexidade.

142

**Palavras-chave:** criatividade, contexto organizacional; produção científica.

1 (Universidade de Brasília – Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA)

2 (Centro Universitário de Brasília – UniCEUB e Universidade de Brasília – UnB/PSTO)

3 (Universidade de Brasília – Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA e Caixa Econômica Federal)

# Creativity in the Organizations: Analysis of the Brazilian Scientific Production in Journals and Books of Administration and Psychology

## Abstract

The main objective of this article is to present an overview of the scientific production on creativity within the context of Brazilian organizations. The literature review was based on scientific articles published in Administration and Psychology magazines, books and works presented at the country's main Administration congress in the period ranging from 1997 to September 2006. The articles were fully read, with the goal to analyze the objectives, the authors' methodological and theoretical options and the most notable contributions towards the subject's comprehension. We noticed a substantial increase in the scientific production in the last few years where studies in the Administration field prevail, although suffering from a lack of theoretical approaches produced in the country and a prominence of descriptive and exploratory studies. Themes such as creative process, group creativity, creativity measures within the organizational context, among others, need to be investigated further. Finally, we present a research schedule in order to stimulate the increase in scientific studies regarding the subject and that may assist the practice within organizational context, as well as show the need to advance in the comprehension of creativity in all its complexity.

143

**Key words:** creativity; organizational context; scientific production

# Introdução

A criatividade tem sido um tema de estudos em diferentes áreas do conhecimento e nos variados campos de sua ocorrência. Busca-se compreender a criatividade dos docentes em sua prática de ensino como forma de contribuir para a efetividade do processo de ensino-aprendizagem. Almeja-se buscar alternativas que estimulem a criatividade dos alunos, para que possam se tornar empreendedores e produzir novas idéias em diferentes áreas de atuação. Nas artes, a criatividade é vital, assim como tem sido algo que se busca nas empresas e organizações de diferentes naturezas, principalmente, pelo fato de sua vinculação com a inovação. Neste estudo, o foco recai sobre a criatividade no contexto organizacional, considerando-a como um processo que pode gerar inovação.

Percebe-se que a produção na América Latina sobre o tema ainda é pequena ou sem visibilidade internacional, como é destacado no capítulo de livro publicado no *International Handbook of Creativity*, em que Preiss e Strasser (2006) discutem a criatividade na América Latina e Caribe. Os autores observaram que:

... uma pesquisa na base de dados internacionais e regionais com o descritor geral criatividade em Inglês, Português ou Espanhol retornou um número remarcavelmente pequeno de estudos conduzidos por pesquisadores latino-americanos na região e similarmente pequeno número de estudos conduzidos por pesquisadores estrangeiros na América latina e Caribe (Preiss e Strasser, 2006, p. 46).

144

Ao discorrer especificamente sobre a produção científica de criatividade no Brasil, Preiss e Strasser (2006) localizaram apenas uma obra que se referia à criatividade no ambiente de trabalho (Alencar e Bruno-Faria, 1997). As demais produções citadas se referiam a outros contextos e a temáticas diversas, como, por exemplo: barreiras à criatividade individual (Alencar, 1999); criatividade relacionada à educação (Alencar, 1998, 2002a, 2002b; Alencar e Fleith, 2003; Alencar e col., 1987).

Em relação à literatura internacional, observa-se um expressivo aumento na produção científica sobre o tema nos últimos anos, com o surgimento de diferentes concepções e abordagens. Inicialmente, os estudos centravam-se nas características dos indivíduos criativos e, principalmente, a partir de 1980, com a psicologia social da criatividade proposta por Amabile (1996a, 1996b, 1996c, 1997), expandiram-se as pesquisas que contemplavam os aspectos do ambiente na compreensão da criatividade no trabalho. Recentemente, surgem propostas que tentam integrar os diferentes níveis de análise (indivíduo, grupo e organização) no estudo desse fenômeno, como é o caso da abordagem multinível (Drazin, Glynn e Kazanjian, 1999).

Em relação ao Brasil, não foi encontrado estudo que analise a produção científica sobre criatividade nas organizações. Assim, o objetivo geral do presen-

te artigo é revisar as principais obras produzidas no país sobre criatividade no contexto organizacional, apontando as lacunas existentes na produção científica, como forma de evidenciar a necessidade de realização de pesquisas científicas sobre o tema.

Para tal, foram revisados periódicos da área de Administração e de Psicologia, classificados pela CAPES, na base de dados 2004, com Qualis nível A, com circulação nacional, tais como: Revista de Administração (RAUSP), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Pública (RAP), Revista Eletrônica de Administração (REAd), Psicologia: Teoria e Pesquisa, Estudos de Psicologia PUCCAMP, Psicologia em Estudo, dentre outras. Também foram analisados os trabalhos apresentados nos encontros da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPADs) e livros que, mesmo que possam ser considerados como não científicos, são amplamente adotados no contexto acadêmico. Foram incluídas também a Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT) e a Revista de Administração Mackenzie (RAM), não classificadas como A no sistema Qualis da CAPES, dada a relevância de sua produção e uma vez que tratam de temas de interesse das áreas de Administração e Psicologia.

Como critério de seleção do material, optou-se pelo período compreendido entre 1997 e setembro de 2006, a fim de abranger a produção dos últimos 10 anos. Para identificação do material bibliográfico, adotaram-se como descritores: criatividade; organizações; organizacional e criativo. Inicialmente, foi realizada uma leitura dos resumos dos artigos que atendiam aos critérios pré-definidos e excluídos aqueles que não tratavam da criatividade no âmbito organizacional. Posteriormente, procedeu-se à leitura de todos os trabalhos na íntegra, a fim de identificar os objetivos, as abordagens teóricas e metodológicas, e as principais contribuições de cada estudo.

Para discutir mais detidamente os resultados obtidos com a análise da produção sobre o tema, o texto foi estruturado em tópicos, a saber: características das obras analisadas; concepções de criatividade e a relação de criatividade com inovação e mudança organizacional; características individuais associadas à criatividade e a importância da criatividade em grupo; processo criativo; e criatividade e ambiente de trabalho.

A seguir, são apresentados os resultados das análises dos trabalhos, de forma descritiva e crítica.

### **Características das obras analisadas**

Como resultado do levantamento, foram encontrados 40 trabalhos: 17 artigos publicados em periódicos, 11 capítulos de livros e (ou) livros e 12 artigos dos EnANPAD, detalhados na Tabela 1. Considerando-se os periódicos científicos,

verifica-se que o periódico com mais trabalhos sobre criatividade nas organizações foi a RAUSP, com um total de quatro. Em segundo lugar, tem-se o Caderno de Pesquisa em Administração e a RAE, com dois artigos cada, e os demais periódicos com um artigo (dentre esses, destacam-se Psicologia: Teoria e Pesquisa, RAM, Estudos de Psicologia PUCCAMP, RAP, RAE-eletrônica e REAd). Nas revistas RAC e RPOT, não foram encontrados trabalhos sobre a temática de interesse.

Tabela 1: *Trabalhos Publicados sobre Criatividade*

Modalidade	Referências	Total
Artigos em periódicos	Alencar (1995, 1998); Alencar e Fleith (2003); Bruno-Faria e Alencar (1996, 1998); Chang e Albuquerque (2004); Crespo (2004); Fitzherbert e Leitão (1999); Gimenez (1993); Mitjans Martinez (2000); Parolin (2003); Pinheiro (2001); Pinheiro e Pinheiro (2006); Petrini (1998); Rodrigues e Silva (1998); Terra (2000); Zanella e Titon (2004).	17
EnANPAD	Andrade, Tolfo e Silva (2006); Benedetti e Carvalho (2006); Correia e Dellagnelo (2004); Correia e Dorneles (2003); Ferreira, Gimenez e Ramos (2005); Fonseca e Bastos (2002); Gimenez e Inácio-Júnior (2002); Hanashiro e Queiroz (2006); Inácio-Júnior e Gimenez (2004); Lemos e Mazzilli (2000); Parolin e Antunes (2002); Parolin e Albuquerque (2005).	12
Livros e (ou) capítulos	Alencar (1993, 1996, 2000, 2001); Barreto (1982, 1997); Bruno-Faria (2003); Fernández (1998); Mirshawka e Mirshawka (1993); Predebon (1997); Wechsler (1993).	11
Total		40

Dentre os 17 artigos publicados em periódicos, três são relatos de pesquisas empíricas, sendo que, dessas, duas se ocuparam em estudar o ambiente organizacional favorável à criatividade (Alencar, 1998; Bruno-Faria e Alencar, 1996) e uma investigou a relação entre criatividade e comprometimento organizacional (Chang e Albuquerque, 2004). Foram encontrados dois artigos que trataram da construção de instrumentos para medir o clima para criatividade nas organizações (Bruno-Faria e Alencar, 1998; Crespo, 2004). Um dos estudos investigou o perfil dos inventores e empreendedores participantes de uma feira de inventos e tecnologias (Pinheiro, 2001). Os demais se constituem em ensaios, discussões teóricas e/ou revisões de literatura sobre a criatividade (Alencar, 1995; Alencar e Fleith, 2003; Fitzherbert e Leitão, 1999; Gimenez, 1993; Mitjans Martinez, 2000; Parolin, 2003; Pinheiro e Pinheiro, 2006; Petrini, 1998; Rodrigues e Silva, 1998; Terra, 2000; Zanella e Titon, 2004).

Embora, na maioria dos livros, os autores não apresentem resultados de



pesquisas (Barreto, 1982, 1997; Duailibi e Simonsen, 2000; Fernandes, 1998; Mirshawka e Mirshawka Jr., 1993; Predebon, 1997), suas observações sobre a realidade de trabalho em empresas brasileiras contemplam reflexões sobre as características específicas da criatividade em diferentes realidades, que podem se constituir em elementos para reflexão sobre a complexidade do fenômeno no contexto organizacional.

Com relação aos objetivos dos livros e capítulos de livros sobre criatividade nas organizações, publicados pelos autores brasileiros revisados neste estudo, observou-se que apenas duas autoras (Alencar, 1993, 1996, 1998, 2000, 2001; Bruno-Faria, 2003) apresentavam estudos com fundamentação teórica, visando a oferecer uma visão geral dos aspectos que envolvem a compreensão da criatividade nas organizações, embora com raras referências a pesquisas empíricas.

Dos artigos apresentados nos EnANPAD, no período de 1997 a 2006, onze são relatos de pesquisa empírica e apenas um ensaio (Correia e Dornelles, 2003). No Quadro 1, encontram-se caracterizados os referidos artigos.

Quadro 1: Publicações EnANPAD.

Ano	Autores	Tema	Tipo de pesquisa
2000	Lemos e Mazzilli	Análise do processo criativo	Estudo de caso, exploratório e descritivo. Qualitativa.
2002	Parolin e Antunes	Papel de líderes na criatividade	Quali-quantitativa, exploratória e descritiva
2002	Fonseca e Bastos	Criatividade, comprometimento no organizacional e desempenho no trabalho.	Quantitativa
2002	Gimenez e Inácio Júnior	Criatividade e empreendedorismo.	Quantitativa
2003	Correia e Dorneles	Criatividade e racionalidade.	Ensaio
2004	Correia e Dellagnelo	Potencial da estrutura organizacional para o desenvolvimento da criatividade.	Qualitativa, descritiva
2004	Inácio Júnior e Gimenez	Validação de instrumento <i>Team Factory Inventory</i> (TFI) para mensuração potencial criativo.	Quantitativa, análises estatísticas para construção de instrumento.
2005	Ferreira, Gimenez e Ramos	Potencial empreendedor e liderança criativa.	Quantitativa, descritivo, ex-post-facto, de campo, de corte-transversal.
2005	Parolin e Albuquerque	Competências dos gestores para a promoção de um ambiente organizacional que estimule a criatividade e inovação	Qualitativa e quantitativa
2006	Andrade, Tolfo e Silva	Cultura organizacional e barreiras e facilitadores para a criatividade numa organização de moda infantil.	Estudos de caso, exploratório e descritivo. Qualitativa.
2006	Benedetti e Carvalho	Papel dos líderes na inovação organizacional, relacionando a criatividade à inovação.	Quantitativa
2006	Hanashiro e Queiroz	Relação entre diversidade na composição de times multifuncionais e resultados de desempenho. A criatividade é uma das variáveis vinculadas ao desempenho de uma equipe.	Quantitativa

No levantamento realizado, conforme Quadro 1, pode-se observar que, dentre as pesquisas empíricas, seis eram quantitativas, três qualitativas e duas adotaram abordagens qualitativas e quantitativas. Nenhuma medida de criatividade nas organizações foi identificada, sendo que um único estudo teve por objetivo validar instrumento anteriormente desenvolvido fora do contexto brasileiro (Inácio-Júnior e Gimenez, 2004) e um único ensaio (Correia e Dorneles, 2003).

Pode-se observar que, no caso dos EnANPAD, predominam pesquisas científicas realizadas em âmbito nacional, sendo que o fenômeno criatividade tem sido analisado em relação a outros fenômenos no contexto organizacional. Contudo, nos artigos dos periódicos, predominam os ensaios teóricos, enquanto que apenas um ensaio foi apresentado no EnANPAD.

Observa-se um incremento da produção científica sobre criatividade nas organizações no país ao longo dos anos, embora o número de trabalhos permaneça reduzido.

Esse dado corrobora o levantamento conduzido por Zanella e Titon (2005) onde também foi ressaltada a pouca produção na área de criatividade nas organizações no país. Esses autores tiveram como objetivo mapear e discutir a produção nacional acadêmica sobre criatividade a partir da análise dos resumos de teses e dissertações dos programas de pós-graduação em psicologia no Brasil, de 1994 a 2001. Do total de 69 trabalhos, apenas dois deles conduziram a pesquisa na área organizacional (Bruno-Faria, 1996; Crespo, 2004), sendo que a grande maioria das pesquisas foi realizada na área escolar.

### **Concepções de criatividade e a relação com inovação e mudança organizacional**

A partir da análise das definições e concepções de criatividade dos autores brasileiros nas publicações revisadas neste artigo, pode-se perceber que aqueles que se dedicam mais a oferecer orientações para uma prática da criatividade a associam à solução de problemas e não se preocupam em apresentar uma definição precisa do termo. No entanto, Alencar (1996, p.15) observa que, desde 1950, quando surgiu interesse pelo tema, já se encontravam mais de cem definições de criatividade na literatura científica. A autora reúne aspectos de diferentes definições e conceitua esse fenômeno como "o processo que resulta na emergência de um novo produto (bem ou serviço), aceito como útil, satisfatório e (ou) de valor por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo".

Alencar (1996, p.15) associa os fenômenos criatividade e inovação ao definir esse último termo como "o processo de introduzir, adotar e implementar uma nova idéia (processo, bem ou serviço) em uma organização em resposta a um problema percebido, transformando uma nova idéia em algo concreto".

Bruno-Faria (2003) realizou uma abrangente revisão de literatura sobre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional, apresentou defi-

nições para cada um desses conceitos e propôs um modelo com inter-relações entre os três, bem como discutiu a especificidade de cada um.

O conceito de criatividade nas organizações a que Bruno-Faria (2003, p. 117) chegou, a partir de sua análise, é apresentado a seguir:

Criatividade é a geração de idéias, processos, produtos e/ou serviços novos (para aquele indivíduo/grupo ou naquele contexto) que possam produzir alguma contribuição valiosa para a organização e/ou para o bem estar das pessoas que trabalham naquele contexto e que possuam elementos essenciais à sua implementação.

Esse conceito de criatividade traz implícita a idéia de um processo que tem a condição de possibilitar a inovação, isto é, não basta que se tenha algum grau de novidade e valor no que se produz, mas que deve ser passível de implementação. A inovação então, segundo Bruno-Faria (2003), guarda estreita relação com a criatividade, embora possa ser originária de fontes diversas. Com base na revisão de literatura, a autora considera a inovação como a implementação das idéias, processos, produtos ou serviços criativos originários de indivíduos ou grupos na organização.

Dependendo do tipo e intensidade das inovações, Bruno-Faria (2003) destaca os impactos na mudança organizacional. No entanto, ela observa que as mudanças podem ser provenientes de fontes diversas, até mesmo originárias de contexto externo à organização. A partir da revisão de conceitos encontrados na literatura, Bruno-Faria (2003, p. 128) considera que "mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e (ou) externos à organização que traz algum impacto nos resultados e (ou) nas relações entre as pessoas no trabalho".

Além de buscar delimitar os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional, Bruno-Faria (2003) sugere um modelo teórico que apresenta relações entre esses conceitos, em uma forma cíclica de ocorrência dos fenômenos. A inovação decorre da implementação de idéias criativas, segundo a autora, originárias de indivíduos e grupos na organização, assim como pode ser proveniente da criatividade (idéias, produtos, serviços, tecnologias) originária de fatores externos à organização, que quando implementados acarretam em inovação naquela realidade.

Esse entendimento é corroborado por Petrini (1998, p. 21), quando menciona que o que “costuma faltar não é criatividade no sentido de criação de idéias, mas a inovação no sentido de produção de ações.” O que pode caracterizar a baixa inovação nas organizações (Petrini, 1998).

Benedetti e Carvalho (2006), com a finalidade de identificar a dinâmica da inovação nas organizações, constataram que o líder tanto pode estimular como inibir a criatividade das pessoas, o que impacta no processo de inovação, evidenciando, portanto, a relação entre os fenômenos da inovação e da criatividade.



A inovação, por sua vez, pode produzir diferentes tipos de mudanças na organização. A mudança pode ser paralela à orientação existente - “mudança convergente, de primeira ordem ou incremental” ou “produzir uma quebra com o passado, provocando transformações fundamentais na organização levará a uma mudança de segunda ordem ou radical” (Bruno-Faria, 2003, p. 136). No que concerne à mudança organizacional, Bruno-Faria (2003) também observa que suas origens são as mais diversas e a inovação pode ser apenas um dos elementos responsáveis por sua ocorrência.

Em síntese, Bruno-Faria (2003) teve como proposta principal discutir relações entre os conceitos e ressaltar a "importância da criatividade de indivíduos e grupos nas organizações como fonte propulsora de inovação e mudança organizacional", sendo essa conclusão apontada, também, por Pinheiro e Pinheiro (2006).

Fitzherbert e Leitão (1999, p.116) também revisaram os conceitos de criatividade no contexto organizacional, encontraram múltiplas definições do termo e destacaram o caráter de utilidade envolvido nessas concepções, ao observarem que “a criatividade deve servir para algo ou alguém e não envolve mudança de modelos mentais, devendo se ajustar a padrões ou pressupostos preconcebidos. Não tem completa liberdade, é ato submisso ao sistema produtivo e só a ele serve”.

No que se refere à definição e à compreensão do que significa criatividade no contexto de trabalho, na literatura científica não se notam muitas divergências entre os autores, pois em quase todos há uma idéia de que é algo com um grau de novidade e valor.

### **Características individuais associadas à criatividade e a importância da criatividade em grupo**

O indivíduo criativo tem sido caracterizado pelos autores de livros nacionais a partir de um conjunto de traços. A caracterização em traços parece ser muito difícil de ser realizada, pois, embora existam aspectos comuns aos indivíduos que se sobressaem por suas produções criativas, tais como iniciativa, o gostar do que faz, o não ter medo de errar, o correr riscos, confiança em si mesmo, flexibilidade de pensamento, cada vez mais essa lista se amplia. Percebe-se que não se consegue delimitar um perfil único do indivíduo criativo.

No tocante aos aspectos do indivíduo que favorecem a expressão de sua criatividade no trabalho, nenhum estudo científico realizado no país foi desenvolvido pelos autores de livros, pois apenas centraram suas discussões com base nos resultados de pesquisas realizadas em outros países ou, em sua maioria, na experiência pessoal.

Embora quase todos os autores brasileiros que se dedicam ao estudo da criatividade discorram sobre características do indivíduo criativo, poucos são os que analisam os grupos criativos.

Nos livros revisados, dentre os aspectos salientados pelos autores para que

um grupo seja criativo, destacam-se o tamanho do grupo, a natureza da tarefa que, segundo Mirshawka e Mirshawka Jr. (1993, p.191), será mais produtiva em grupo, quando essa exigir pensamento divergente. A interdisciplinaridade é considerada como desejável para a criação, pois é quando ocorre "a aproximação de duas ou mais verdades".

As equipes, segundo Predebon (1997, p.194), atualmente se tornaram "as células do trabalho na empresa". As equipes competentes e motivadas constituem, segundo o autor, um dos fatores básicos para a difusão da criatividade na empresa. O autor enumera alguns elementos que devem estar presentes para um grupo ser criativo, tais como: a idéia de que todos perdem ou ganham juntos; respeito mútuo, encorajamento recíproco, motivação e ter a inovação como meta; harmonia na diversidade e que se deve explorar a quantidade de idéias para se obter a qualidade.

Esse entendimento também é compartilhado por Parolin e Antunes (2002), sendo que cabe aos líderes formais o desenvolvimento de novas habilidades interpessoais com a finalidade de estimular o trabalhador e as equipes para que expressem a criatividade a partir do comprometimento com resultados.

De forma diferente dos outros autores, Barreto (1982) destaca o trabalho em equipe como um fator prejudicial à produção de idéias, especialmente na propaganda. O autor é crítico quanto à valorização do trabalho em equipe nas empresas. A idéia de que a criatividade em grupo pode ser prejudicial à criatividade é exemplificada por Barreto (1997) a partir do que acontece em reuniões nas empresas, em que se encontram presentes possíveis fatores de risco para a criatividade, pois os fatores psicológicos negativos tendem a se impor.

Com relação a pesquisas científicas sobre grupos criativos ou criatividade em grupo, não há qualquer referência na literatura revisada. São apenas retratadas algumas idéias de especialistas, a partir de observações oriundas de suas experiências profissionais.

### **Processo criativo**

Nos livros revisados, observou-se o predomínio da concepção de processo criativo em etapas universais e clássicas, que remontam a Wallas (1926 apud Alencar, 1993), denominadas: preparação, incubação, iluminação e verificação, que acontecem independentemente da especificidade do contexto.

No entanto, Alencar (2001) analisa características essenciais ao processo criativo de pesquisadores que se destacam por sua produção científica. Várias fontes de idéias foram apontadas, dentre as quais, na ordem de maior para menor frequência, ressaltam-se: o surgimento de idéias criativas a partir de leitura de livros, de interações com colegas, alunos ou outras pessoas que sejam consideradas instigantes em eventos científicos ou a partir das observações. A concepção de que uma idéia criativa surge da pura imaginação foi descartada pelos entrevis-

tados, ao destacarem que se leva longo tempo para se amadurecer uma idéia, pois ela é fruto de intenso envolvimento com o assunto. Alencar (2001, p.94) concluiu seu estudo com a observação de que investigou "apenas uma etapa do processo criativo, que diz respeito às condições e momento de surgimento das idéias ou do insight criativo" e apontou a necessidade de se explorarem mais "as diferentes etapas do processo de criação".

Essa foi uma das raras pesquisas científicas sobre processo criativo citadas nos livros revisados, pois neles predominam relatos de experiências em diferentes contextos de trabalho, quase sempre sem o devido embasamento teórico.

Notou-se, ainda, que a discussão sobre processo criativo ocupa pouco espaço na produção acadêmica sobre criatividade nas organizações. Embora não se tenham encontrado estudos no Brasil destinados a investigar o processo criativo no trabalho, na produção científica, foram feitas algumas alusões ao tema. Terra (2000), por exemplo, destaca o aspecto emocional como um dos principais elementos no processo criativo. Fitzherbert e Leitão (1999) fazem uma crítica à consideração, da idéia predominante na literatura, do processo criativo estruturado em fases. Trata-se de uma crítica bem fundamentada desse modo de abordar o processo criativo, mas sem a apresentação de uma nova proposta.

### **Criatividade e ambiente de trabalho**

Muitos aspectos do ambiente de trabalho são referências comuns aos diversos autores ao tratarem dos estímulos à criatividade, tais como pressão para criar, clima de diálogo e estímulo à participação, estrutura organizacional flexível, com menor número de níveis hierárquicos. Além disso, esses aspectos são considerados como estímulos para quaisquer trabalhadores, isto é, independentemente da personalidade do indivíduo ou das características do grupo, caracterizam-se como estímulos à criatividade. No tocante à diversidade dos ambientes de trabalho, observa-se que a pressão para criar é mais enfatizada na área de propaganda e marketing, onde o criar coisas novas é uma rotina.

Hanashiro e Queiroz (2006) realizaram pesquisa a fim de identificar se há relação entre a diversidade demográfica na composição dos times multifuncionais de indústria automobilística e os resultados de desempenho desses times. Constataram que apenas a heterogeneidade no tempo de atuação em uma unidade funcional é que estimula a criatividade.

Cabe salientar que há autores que denotam diferentes influências de um mesmo fator na criatividade. Mirshawka e Mirshawka Jr. (1993), por exemplo, observam que a burocracia prejudica a expressão da criatividade, enquanto que Barreto (1997) a considera como um campo fértil para sua expressão. Segundo esse último autor, a burocracia atua como um desafio a ser superado. Tanto na caracterização de estímulos à criatividade, quanto na descrição de inibidores da criatividade, encontra-se uma lista diversificada e extensa de aspectos nos livros

revisados, mas sem estudos de natureza científica que embasem tais conclusões.

Alencar (1996) apresenta uma classificação das barreiras à criatividade em cinco categorias: estruturais; sociais e políticas; processuais; de recursos; e individuais e atitudinais. As características de um ambiente que favorecem a criatividade incluem práticas de valorização das pessoas e de promoção de condições para que cada trabalhador procure dar o melhor de si. Para que os trabalhadores produzam idéias criativas, é fundamental que tenham autonomia, que percebam que a organização está aberta a novas idéias e a aceitar possíveis mudanças que sejam benéficas (Alencar, 1996).

Dentre as pesquisas revisadas, ressalta-se o estudo realizado por Bruno-Faria (1996) sobre estímulos e barreiras à criatividade, que culminou no primeiro instrumento validado estatisticamente no Brasil, que procurava identificar aspectos do ambiente de trabalho que influenciam a expressão da criatividade dos empregados. O instrumento foi denominado de Indicadores de Clima para a Criatividade (ICC) (Bruno-Faria e Alencar, 1998). Observa-se que se trata de uma importante contribuição para a investigação das condições do ambiente de trabalho para a criatividade, que merece novas validações, a fim de se verificar a sua validade discriminante (ou seja, verificar se cada um dos fatores avalia um construto distinto) e também para que se tenham fatores com maior fidedignidade, ou seja, alfa de Cronbach superiores a 0,70.

O ICC foi aplicado por Fonseca (2001), em 750 funcionários da mesma instituição bancária em que Bruno-Faria (1996) validou o referido instrumento. A pesquisa realizada por Fonseca tinha como principal objetivo identificar relações entre comprometimento organizacional, estímulos e barreiras à criatividade e desempenho da equipe no trabalho. Optou por aplicar somente as escalas do ICC que possuíam maior índice de confiabilidade interna (seis escalas). Dentre os resultados encontrados por Fonseca (2001, p.116), destaca-se a constatação de que a percepção de desempenho mais elevado encontrava-se associada ao baixo índice de barreiras e alto nível de estímulos à criatividade no ambiente de trabalho. Além disso, “nos ambientes em que os comportamentos criativos são estimulados e onde os índices de comprometimento organizacional são muito altos, a percepção de desempenho em relação às equipes de trabalho é maior do que naquela em que aquelas condições não são encontradas”.

Ao avaliar quais seriam os preditores de percepção do desempenho da equipe no trabalho, Fonseca (2001) encontrou como principal preditor a escala de estímulo à criatividade, do ICC, denominada “ações da chefia e da organização em apoio a idéias novas”, responsável pela explicação de 42% da variância total. Fonseca (2001, p.89) concluiu que “os indivíduos têm mais dificuldades em implementar novas idéias do que dificuldades com tempo ou quantidade de serviços a realizar”.

Segundo Fonseca e Bastos (2002, p.13), a não inclusão de todos os fatores



do ICC como variáveis no estudo, “resultou em perda de informações valiosas para uma melhor análise dos resultados”. Assim, recomendam que, em estudos ulteriores, todo o ICC seja aplicado.

Chang e Albuquerque (2004, p.34), em pesquisa desenvolvida em duas organizações distintas, procuraram investigar as principais variáveis explicativas de comprometimento organizacional e, dentre as variáveis pesquisadas, incluíram a criatividade. A criatividade foi definida como “espaço aberto aos colaboradores, de modo que haja receptividade de idéias inovativas, a assunção de risco de erro, do tempo de implementação de idéias e o apoio à persistência”. Na organização pouco hierarquizada, com promoções rápidas e flexíveis, a criatividade foi um preditor positivo do desejo de se manter como membro da organização. Ao passo que na outra organização, caracterizada como tradicional, altamente hierarquizada, com comunicação deficiente e com promoção por outros critérios que não o mérito, a relação foi negativa.

Ao analisar os trabalhos de Fonseca (2001), Fonseca e Bastos (2002) e Chang e Albuquerque (2004), verifica-se que percepção de estímulos à criatividade é um antecedente de comprometimento organizacional; entretanto vale lembrar que os trabalhadores podem avaliar o que é um estímulo ou uma barreira de maneira distinta. Chang e Albuquerque (2004, p.31), em uma das organizações investigadas, encontraram que o “excesso de trabalho é tido como um valor positivo, um tipo de reconhecimento aos melhores trabalhadores”. Esse resultado aponta a necessidade de serem incluídas outras variáveis nos estudos que investiguem estímulos e barreiras à criatividade, como por exemplo, a cultura organizacional.

Crespo (2004), com o objetivo de mapear as variáveis de clima organizacional que promovem a criatividade no ambiente de trabalho, construiu uma escala, também, denominada de indicadores de clima para a criatividade. Esse instrumento é formado por 13 indicadores, a saber: motivação e comprometimento; dinamismo e energia; tempo para idéias; liberdade para criar; ludismo e humor; apoio às idéias; discussões e debates; ausência de conflito; confiança e franqueza; correr riscos; suporte à inovação; salários e benefícios; e tolerância às diferenças. A autora submeteu o instrumento à análise de juízes, com o objetivo de avaliar o conteúdo de cada um dos indicadores. Segundo ela, as categorias foram definidas de modo semelhante por todos os juízes. Não foi feita nenhuma validação estatística da escala.

A despeito da contribuição dessa escala para a área da criatividade, são levantadas algumas considerações. A primeira categoria é denominada de motivação e comprometimento e trata do “elemento estimulador para vencer desafios e que move o indivíduo para criar. Ser fiel aos compromissos e atingir metas e soma das modificações” (Crespo, 2004, p. 97). Essa é uma característica do indivíduo e não da organização, e considera-se relevante fazer uma distinção



entre as características individuais e as características da organização que favorecem a criatividade no ambiente de trabalho. Essa distinção é importante no processo de validação da escala, pois auxilia na delimitação do que está sendo avaliado e assegura validade à medida, ou seja, garante-se que o teste mede o que ele se propôs a medir (Pasquali, 2001). Além disso, destaca-se que motivação, comprometimento e criatividade são construtos distintos, portanto devem ser avaliados por medidas distintas.

Ao analisar pesquisas que tratam dos facilitadores e inibidores à expressão da criatividade, Rodrigues e Silva (1998) apontam alguns fatores que não foram encontrados na maioria dos trabalhos, a saber: comunicação e relações interpessoais; participação dos indivíduos nas organizações; treinamento de pessoal; adequação do ambiente físico (layout); envolvimento no trabalho de pessoas com diferentes habilidades; receptividade das pessoas às mudanças; comprometimento no trabalho; desafio proporcionado pelas tarefas; ênfase no registro de novas idéias e na criação de círculos de controle de qualidade; cooperação e confiança entre os trabalhadores e entre as áreas da organização; cultura organizacional que valoriza a criatividade; acesso aos recursos tecnológicos; e adequação do sistema de avaliação.

Já para Gimenez e Inácio-Júnior (2002), um dos fatores que tem sido apontado como facilitador para a implementação da criatividade no ambiente organizacional é a liderança, que deve ser criativa. Esses autores analisaram a relação entre as variáveis: sexo, idade e grau de instrução e os índices de potencial empreendedor (PE) e a liderança criativa (LC) dos proprietários gerentes das micro e pequenas empresas (PG-MPE's) residentes das Incubadoras Tecnológicas do Paraná (IT-PR), utilizando os instrumentos Carland Entrepreneurship Index (CEI) e Team Factors Inventory (TFI), e constataram que os PG-MPE's das IT-PR possuem um comportamento empreendedor e de liderança criativo. Identificaram que, com o avanço da idade, mais empreendedora é a pessoa, enquanto essa correlação não existe com a criatividade, como apontam os estudos sobre esses temas (Gimenez e Inácio-Júnior, 2002).

No trabalho desenvolvido por Ferreira, Gimenez e Ramos (2005) verificou-se que potencial empreendedor está relacionado com liderança criativa, sendo que a idade interfere na primeira variável, mas não na segunda. Verificou-se, ainda, que nenhuma das medidas é influenciada pelo gênero.

Pode-se observar que o fenômeno criatividade encontra-se diretamente associado ao empreendedorismo, sendo impulsionador para a viabilização de processos inovadores, a partir de uma liderança criativa. Além disso, as estruturas flexíveis possibilitam que o potencial criativo seja manifestado, possibilitando dinamicidade ao ambiente organizacional.

Correia e Dellagnelo (2004) constataram que as estruturas flexíveis e inovadoras tendem a estimular o potencial criativo das organizações. Contudo esse

processo é impactado por variáveis como poder e dominação, as quais não são facilmente mudadas em organizações formais. Conseqüentemente, a implementação de estruturas flexíveis e inovadoras encontra-se mais afeta às estruturas com menor poder vigente.

Uma proposta de abordagem sistêmica para o desenvolvimento da criatividade é apresentada por Mitjans Martinez (2000). Essa autora afirma que, devido à complexidade da criatividade e dos seus múltiplos determinantes, devem ser trabalhados três níveis (indivíduos, grupos e organização como um todo) para o desenvolvimento efetivo da criatividade nas organizações. A autora defende que existe a criatividade individual e grupal e, por isso, o segundo nível também precisa ser observado, especialmente no momento atual, no qual as organizações têm valorizado o trabalho em equipe ou coletivo. Dentro dos grupos devem ser treinadas habilidades e técnicas de solução criativa de problemas em grupo de forma sistematizada. O terceiro nível diz respeito à organização como um todo e engloba aspectos como a estrutura, cultura e clima organizacional. Um ponto a ser destacado é que cabe ao gestor avaliar os três níveis e definir como trabalhar em sua organização. Além disso, “podem ser definidas e projetadas ações parciais, em função das necessidades mais prementes da organização, sem perder de vista, entretanto, o lugar que ocupam numa posição mais estratégica” (Mitjans Martinez, 2000, p. 78).

Andrade, Tolfo e Silva (2006) realizaram uma pesquisa a fim de identificar os estímulos e as barreiras da cultura organizacional para a presença da criatividade no produto moda vestuário infantil de uma organização. Constataram que contribuem para a criatividade: missão e visão focalizadas no futuro, orientadas para o cliente e o mercado, valores organizacionais que estimulam experimentação, abertura, aceitação e apoio às novas idéias, receptividade, aceitação dos erros, mudança, correr riscos, desafios, diversidade, comprometimento, confiança, relacionamentos informais, comportamentos divergentes. Enquanto que foram consideradas barreiras da cultura organizacional para o desenvolvimento da criatividade: a missão e a visão que não focalizam o futuro, o cliente e o mercado, valores organizacionais que estimulam previsibilidade, estabilidade, autoritarismo, comodismo, a resistência à mudança, rigidez, controle, rotinização, relações extremamente formais e comportamentos padronizados.

### **Reflexões finais e sugestões de estudos futuros**

Com o presente estudo, pode-se concluir que a produção de conhecimentos sobre criatividade nas organizações no país encontra-se em um estágio inaugural, porém promissor, e que muito se tem a pesquisar sobre um assunto tão complexo.

Pela análise da bibliografia utilizada pelos autores brasileiros, notou-se que, com raras exceções, fazem referências uns aos outros, o que pode denotar uma

dificuldade de se realizar pesquisa bibliográfica no país. Verifica-se também a necessidade de se estabelecer uma agenda de pesquisa, de modo a avançar na produção teórica sobre criatividade nas organizações no Brasil.

Observou-se, ainda, na revisão da literatura nacional sobre criatividade, o predomínio de livros "práticos", com recomendações de como se tornar mais criativo, sendo que raros são os estudos científicos sobre o tema. Os livros mais acadêmicos, que são raros, por sua vez não necessariamente refletem a realidade das organizações brasileiras, uma vez que centram sua análise nos resultados de pesquisas realizadas em outros países. Exceção deve ser feita para os estudos realizados por Alencar (1993, 1996, 1998), com referências teóricas sobre o tema que servem de base para estudos futuros, ressaltando as lacunas existentes na produção científica.

Quanto aos aspectos metodológicos das pesquisas analisadas, notou-se que ainda se faz necessário o aprimoramento nos instrumentos de coleta de dados e nas alternativas metodológicas que possam compreender de forma mais abrangente um fenômeno tão complexo como é a criatividade, em um contexto igualmente complexo, que é o das organizações.

Notou-se, por exemplo, que a escala adaptada por Gimenez (1993) para classificar os dirigentes de empresas em inovadores e adaptadores é muito simplificada e não retrata a complexidade de tais conceitos, pois apenas existem duas opções de respostas em perguntas objetivas, de modo que não se poderia concluir a respeito de quanto esses dirigentes se percebiam como inovadores ou adaptadores.

Outro exemplo que ilustra a necessidade de maior atenção aos aspectos metodológicos, é a pesquisa realizada por Pereira Filho (1996), pois considerou que o fato de um grupo de pessoas estar envolvido em um processo de inovação significava, a priori, que deve se destacar pela criatividade naquele contexto.

Fitzherbert e Leitão (1999), por sua vez, realizaram uma análise crítica dos estudos de criatividade, a fim de chamar a atenção dos leitores para a necessidade de a criatividade ser repensada na empresa. No entanto, revisaram apenas seis obras que abordavam essencialmente o tema. Mesmo assim, trata-se de um estudo relevante na área, por evidenciar a necessidade de se considerar o caráter complexo desse fenômeno, para que se melhor compreenda como ele ocorre.

Destaca-se que a produção científica no país emerge a partir da década de 90, enquanto que foram encontrados livros mais práticos, na área de propaganda e marketing desde 1980.

Quanto aos artigos dos periódicos identificados, bem como no que se refere aos anais dos EnANPADs, pode-se observar o predomínio de estudos em que a criatividade não é o foco de análise, sendo tratada apenas como mais uma variável. Reforça-se aqui a necessidade de que "a criatividade deve ser estudada como um fenômeno complexo e sistêmico, resultante de uma rede de relações que orga-

niza os fatores geradores do ato criativo" (Fitzherbert e Leitão, 1999, p.115).

A partir da análise da inter-relação entre os conceitos de criatividade e inovação e das evidências da área em que predominam estudos de tais fenômenos, percebe-se a necessidade de uma estreita relação entre os campos de conhecimento, fundamentalmente entre a Administração e Psicologia, para que se busque maior compreensão da criatividade e da inovação no contexto organizacional.

Dentre os diversos tópicos que necessitam maior investigação, percebeu-se a enorme carência de estudos referentes à caracterização do processo criativo no contexto organizacional. Muitos autores ainda tratam desse processo descontextualizado do ambiente em que ele se dá, valendo-se principalmente da observação da história de vida de grandes cientistas e artistas e não do profissional inserido no ambiente de trabalho das organizações.

Pode-se notar que a criatividade em grupo é um tema a ser explorado na área organizacional no tocante à produção criativa, uma vez que, como os próprios autores revisados neste estudo apontaram, o trabalho em grupo constitui-se, atualmente, em uma prática comum nesse contexto. Talvez a complexidade do trabalho em grupos seja a razão pela qual alguns autores cheguem a concluir que esse tipo de atividade é prejudicial à criatividade, sem fazer uma análise aprofundada da questão.

No que se refere às condições do trabalho propícias à criatividade, nota-se também que quase sempre é um ambiente considerado como universal, isto é, os estímulos e as barreiras são os mesmos para quaisquer tipos de indivíduos e organizações. Novamente se percebe que a tal interação entre aspectos do indivíduo e do ambiente é negligenciada.

A agenda de pesquisa proposta pode ser assim sumarizada:

1. revalidar a escala de estímulos e barreiras à criatividade – ICC, de Bruno-Faria e Alencar (1998);
2. conduzir pesquisas qualitativas e quantitativas para investigar estratégias adotadas pelos trabalhadores para serem criativos no ambiente de trabalho;
3. investigar a relação entre as estratégias e a percepção de estímulos e barreiras à criatividade;
4. identificar indicadores de criatividade que possam ser usados em processos de seleção de pessoal;
5. estudar conseqüentes da criatividade;
6. investigar a relação entre criatividade e variáveis individuais (auto-eficácia, locus de controle);
7. utilizar modelos de investigação mais complexos;
8. desenvolver estudos sobre o processo criativo no contexto organizacional;
9. realizar pesquisas em que se contemple a especificidade da criatividade em grupos.

Embora, neste artigo, tenham sido apontados vários aspectos que mereçam atenção nas pesquisas realizadas, destaca-se que tais estudos, em sua maioria exploratórios, revelam um avanço na área de criatividade nas organizações no país, na última década, e que servem de estímulo para o desenvolvimento de novas pesquisas.

Finalizando, espera-se que o presente estudo possa evidenciar a necessidade de uma especial atenção para a produção científica sobre criatividade nas organizações no país, a qual é ainda dispersa, sem sistematização do que já foi produzido e do que se necessita investigar, para que se ampliem os conhecimentos sobre o assunto e se forneçam subsídios para uma prática mais eficaz nas organizações.



## Referências

- Alencar, E. M. L. S. (1993). *Criatividade*. Brasília: Edunb,
- Alencar, E. M. L. S. (1995). Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. *Revista de Administração de Empresas*, 35, 6, 6-11.
- Alencar, E. M. L. S. (1996). *A gerência da criatividade*. São Paulo: Makron Books.
- Alencar, E. M. L. S. (1998). Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 2, 38, 8-25.
- Alencar, E. M. L. S. (2000). *O processo de criatividade*. São Paulo: Makron Books.
- Alencar, E. M. L. S. (2001). Pesquisadores que se destacam por sua produção criativa: hábitos de trabalho, escolha profissional, processo de criação e aspirações. Em Alencar, E.M.L.S (Org.). *Criatividade e educação de superdotados*. (pp.76-116). Petrópolis-RJ: Vozes.
- Alencar, E. M. L. S. (2002a). Obstacles to personal creativity among university students. *Gifted Education International*, 15, 133-140.
- Alencar, E. M. L. S. (2002b) O estímulo à criatividade em programas de pós-graduação segundo seus estudantes. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 15, 63-7.
- Alencar, E.M.L.S., Bruno-Faria, M.F. (1997). Characteristics of an organizational environment which stimulate and inhibit creativity. *Journal of Creative Behavior*, 31, 271-281.
- Alencar, E.M.L.S., Fleith, D. S. (2003). Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, 19, 1, 1-8.
- Alencar, E.M.L.S., e col. (1987). Efeitos de um programa de treinamento de criatividade para professores do ensino de primeiro grau nas habilidades de pensamento criativo do aluno. *Interamerican Journal of Psychology*, 21, 56-71.
- Amabile, T. M. (1996a). *Creativity in context*. HarperCollins: Oxford.
- Amabile, T. M. (1996b). Creativity and innovation in organizations. *Harvard Business School*, 5, 1-15.
- Amabile, T. M. (1996c). Managing for creativity. *Harvard Business School*, 21, 1-13.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 1, 40, 39-58.
- Andrade, S. P. C., Tolfo, S.R., Silva, E.M. (2006). A cultura organizacional e a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil: um estudo de caso. Em *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração* (p. 30). Rio de Janeiro: ANPAD.
- Barreto, R.M. (1982). *Criatividade em propaganda*. São Paulo: Summus.
- Barreto, R.M. (1997). *Criatividade no trabalho e na vida*. São Paulo: Summus.
- Benedetti, M. H., Carvalho, V. A. C. (2006). A dinâmica da inovação: a influência dos comportamentos dos líderes sobre a capacidade de uma equipe em inovar. Em *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração* (p.30). Rio de Janeiro: ANPAD.
- Bruno-Faria, M. F. (1996). *Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho de uma instituição bancária*. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade de Brasília. Brasília, DF.

- Bruno-Faria, M. F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: Lima, S. M. V. (Org.), *Mudança Organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2003, cap. 3.
- Bruno-Faria, M. F., Alencar, E. M. L. S. (1996). Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, 2, 31, 50-61.
- Bruno-Faria, M. F., Alencar, E. M. L. S. (1998). Indicadores de clima para a criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, 4, 33, 86-91.
- Chang, J. J., Albuquerque, L. G. (2004) Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. *Revista de Administração Mackenzie*, v.3, n.2, p. 13-38.
- Correia, G. S., Dellagnelo, E. H. L. (2004). Avaliação do potencial da estrutura para o desenvolvimento da criatividade em uma indústria cerâmica catarinense. Em *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração* (p. 28). Curitiba: ANPAD.
- Correia, G. S., Dorneles, S. B. (2003) Uma nova concepção de criatividade na perspectiva da racionalidade. Em *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração* (p. 27). Curitiba: ANPAD.
- Crespo, M. L. F. (2004). Construção de uma medida de clima criativo em organizações. *Estudos de Psicologia PUCAMP*, 21, 2, 91-99.
- Drazin, R., Glynn, M. A., Kazanjian, R.K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 2, 24, 286-307.
- Duailibi, R., Simonsen Jr., H. (2000). *Criatividade & marketing*. São Paulo: Makron Books.
- Fernandes, M. C. (1998). *Criatividade um guia prático: preparando-se para as profissões do futuro*. São Paulo: Futura.
- Ferreira, J. M., Gimenez, F.A.P., Ramos, S.C. (2005). Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas de profissionais da construção da cidade de Curitiba/Pr. Em *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração* (p. 29). Brasília: ANPAD.
- Fitzherbert, V., Leitão, S. P. (1999). Repensando a criatividade na empresa. *Revista de Administração Pública*, 6, 33, 115-126.
- Fonseca, C. A. M. (2001). *Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho*. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade Federal da Bahia. Salvador, Bahia.
- Fonseca, C. A. M., Bastos, A. V. (2002). Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. Em *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração* (p. 26). Curitiba: ANPAD.
- Gimenez, F. A. P. (1993). Estratégia e criatividade em pequenas empresas. *Revista de Administração*, 2, 28, 72-82.

- Gimenez, F. A. P., Inácio-Júnior, E. (2002). Investigando o potencial empreendedor e de liderança criativa. Em *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração* (p. 26). Salvador: ANPAD.
- Hanashiro, D. M. M., Queiroz, R. C. (2006). O efeito da diversidade nos times multifuncionais: um estudo na indústria automobilística. Em *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração* (p. 30). Rio de Janeiro: ANPAD.
- Inácio Júnior, E., Gimenez, F. A. P. (2004). Análise da validade e confiabilidade do team factory inventory – tfi: um instrumento para mensurar o potencial de liderança criativa em equipes empreendedoras. Em *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração* (p. 28). Curitiba: ANPAD.
- Lemos, L. A. P., Mazzilli, C. (2000). Uma análise do processo criativo no trabalho multifuncional: um estudo de caso. Em *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração* (p. 24). Curitiba: ANPAD.
- Mirshawka, V., Mirshawka Jr., V. (1993). *Qualidade da criatividade: a vez do Brasil*. São Paulo: Makron Books.
- Mitjans Martinez, A. (2000). A criatividade nas organizações: o papel do líder. *Universitas Psychologia*, 1, 1.
- Parolin, S. R. H. (2003). A criatividade nas organizações: um estudo comparativo das abordagens sociointeracionistas de apoio à gestão empresarial. *Caderno de Pesquisa em Administração*, 10, 1.
- Parolin, S. R. H., Albuquerque, L. G. (2005). A criatividade, a inovação e a competência dos gestores: suas relações com o comprometimento organizacional. Em *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração* (p. 29). Brasília: ANPAD.
- Parolin, S. R. H., Antunes, E. D. A perspectiva dos líderes diante da gestão da criatividade em empresas da região metropolitana de Curitiba-Pr. Em *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, (p. 26). Salvador: ANPAD.
- Pasquali, L. (2001). *Técnicas de exame psicológico (TEP): Fundamentos das técnicas psicológicas* (v.1). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Pereira Filho, J. L. (1996). *Inovação e criatividade em organizações brasileiras: um estudo piloto de casos nacionais*. Dissertação de Mestrado não publicada. EAESP/FGV, São Paulo, SP.
- Petrini, M. (1998). Sistemas de informações, inteligência e criatividade. *Revista Eletrônica de Administração*, 4, 1, 1-35.
- Pinheiro, I. A. (2001). Perfil, motivações e demandas de uma amostra de inventores e empreendedores. *Revista Eletrônica de Administração*, 23, 7, 5, 1-14.
- Pinheiro, I. A., Pinheiro, R. R. (2006). Organização científica do trabalho reinventa um mercado tradicional: O Caso do *Fitness*. *Revista de Administração de Empresas-eletrônica*, 5, 2, 1-26.
- Predebon, J. (1997). *Criatividade: abrindo o lado inovador da mente*. São Paulo: Atlas.

- Preiss, D. D., STRASSER, K. (2006). Creativity in Latin America: views from Psychology, Humanities, and the Arts. Em Kaufman, J. C., Sternberg, R. J. (Orgs.). *The international handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press.
- Rodrigues, L. D. M., Silva, R. L. (1998). Mas, afinal como influenciar a criatividade nas organizações? *Cadernos de Pesquisa em Administração*, 1, 7, 62-71.
- Terra, J. C. C. (2000). Gestão da criatividade. *Revista de Administração*, 3, 35, 38-47.
- Wechsler, S. M. (1993). *Criatividade: descobrindo e encorajando*. Campinas - SP: Psy.
- Zanella, A. V., Titon, A. P. (2004). Análise da produção científica sobre criatividade em programas brasileiros de pós-graduação em psicologia (1994 - 2001). *Psicologia em Estudo*, 10, 2, 305-316.