



## CRIATIVIDADE COMO DIFERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

ADRIANA RODRIGUES ZILLI  
BÁRBARA MARIA SOARES RAMOS  
MAGDA CAMARGO LANGE RAMOS  
MARCIA MAFRA DA SILVA

### RESUMO

Apesar das atividades operacionais do ser humano estarem sendo executadas por máquinas, existe, entretanto, uma capacidade essencial às organizações, que com certeza muito tempo levará para que as máquinas a substitua, a *criatividade*. Neste sentido, visualizando que as organizações são formadas por processos, sistemas, pessoas e tecnologias, existe a necessidade de investigar a criatividade e suas implicações no resultado como diferencial nas organizações. Abordamos nesse artigo, o processo de mudança vivenciado atualmente nas organizações de Ensino Superior onde a demanda não se resume apenas ao seu patrimônio físico, capitais financeiros, tecnológicos etc. Mas também, nas habilidades que permitam o desenvolvimento da criatividade, na capacidade intelectual das pessoas que nela atuam. É justamente no cérebro das pessoas que está a riqueza das organizações e a vantagem competitiva está no conhecimento. As organizações, portanto, precisam conhecer os fatores que influenciam a criatividade, proporcionando condições para o seu desenvolvimento, garantindo assim, vantagens competitivas. Atualmente, ainda não se pode considerar que exista uma compreensão total do processo criativo, ou resumir a criatividade a um simples conceito, pois a mesma manifesta-se de maneiras diferentes, motivo pelo qual, ainda hoje, gera controvérsias. A metodologia adotada neste trabalho foi a pesquisa bibliográfica em fontes secundárias.

**Palavras Chave:** Criatividade, Organizações, Ensino Superior.

## Introdução

Frente ao cenário de grandes transformações em que o mundo está passando e com o desenvolvimento das tecnologias cada vez mais avançadas com o intuito de substituir a força humana, armazenando, processando e disseminando os dados, informações e conhecimentos, requer cada vez mais, das organizações de ensino superior uma flexibilidade e agilidade nos seus processos.

A literatura tem nos mostrado que as organizações são estruturas onde duas ou mais pessoas se juntam, para efetuar um determinado trabalho partindo de um microambiente interno e seguindo ao macro ambiente tendo assim, influências externas como comportamento da sociedade e as tecnologias utilizadas nas transformações da área da gestão do conhecimento.

Porém, diante desses novos paradigmas e transformações, a participação do ser humano não pode ser desprezada principalmente como um diferencial.

Apesar das atividades operacionais do ser humano, estarem sendo executadas por máquinas, existe, entretanto, uma capacidade essencial às organizações, que com certeza muito tempo levará para que as máquinas a substituam. Seu nome é *criatividade*, capacidade inerente do ser humano, que serve tanto para ser estimulada como ridicularizada, e inibida de acordo com os padrões culturais de um povo ou de uma organização. Compreender a criatividade é primordial para se conseguir saber quando, como e onde faremos uso dela. Entende-se criatividade, como sendo as habilidades de produzir coisas e conhecimentos novos, sendo diferente da inteligência que é a habilidade de raciocinar e aprender. Autores como Burke(1994), comenta que a única função que os computadores nunca terão, a capacidade total de substituir a mente humana, cabendo as organizações, portanto, promover e facilitar a criatividade dos indivíduos que nela atuam.

Neste sentido, visualizando que as organizações são formadas por processos, sistemas, pessoas e tecnologias, existe a necessidade de investigar a criatividade e suas implicações no resultado como diferencial nas organizações de ensino superior.

Abordaremos nesse artigo, o processo de mudança vivenciado atualmente nas organizações de ensino superior onde os bens tangíveis estão sendo substituídos por bens intangíveis cada vez mais valorizados. A capacidade intelectual das pessoas que nelas atuam, estão em um patamar superior ao seu patrimônio físico, capitais financeiros, tecnológicos etc. É justamente no cérebro das pessoas que está à riqueza das organizações e a vantagem competitiva está no conhecimento. As organizações de ensino superior, portanto, precisam conhecer os fatores que influenciam a criatividade das pessoas que nela atuam, proporcionando condições para o seu desenvolvimento, garantindo assim, vantagens competitivas.

A criatividade é tão antiga quanto a presença do homem no Universo. Nos últimos anos, de acordo com Mirshawka; Mirshawka Jr, 1992, p.11, vários artigos e livros surgiram sobre criatividade, mas sua origem foi nos “Estados Unidos da América do Norte que nasceu,

há mais de 40 anos, por interesses pragmáticos do desenvolvimento das empresas e da tecnologia, o movimento pró-criatividade, que hoje está cada vez mais consistente.”

Assim, buscar na trajetória da criatividade desde os primórdios até o momento atual, em organizações, vê-se um crescente desenvolvimento fundamentado na contribuição de inovações até a criatividade como essência do processo. Atualmente, ainda não se pode considerar que exista uma compreensão total do processo criativo, ou resumir a criatividade a um simples conceito, pois a mesma manifesta-se de maneiras diferentes, motivo pelo qual, ainda hoje, gera controvérsias.

### **Criatividade organizacional**

A criatividade organizacional está relacionada com o processo de criação, com a pessoa criativa, com o produto e com o ambiente de trabalho. De maneira ampla, a criatividade nas organizações está na utilidade que uma idéia nova apresenta e que deve influenciar a maneira como os negócios são realizados: ou pela melhoria do produto, ou por uma nova abordagem de determinado processo. Além da melhoria, a criatividade deve resultar na emergência de um novo produto aceito como útil e satisfatório ou que tenha valor para um número significativo de pessoas em algum momento (ZANELLA, 2009).

Na área das organizações as pesquisas sobre a criatividade são recentes e escassas. As abordagens de Gardner (1994), e a autodenominada psicologia humanista, são muito utilizadas nas organizações. A de Gardner, por direcionar suas pesquisas para a aplicação das múltiplas inteligências dentro do parâmetro capitalista, ou seja, a capacidade para criar produtos e solucionar problemas, associando sua afetividade aos resultados financeiros: redução de custos e despesas e aumento de receita. A teoria da psicologia humanista alimenta o senso comum de que a criatividade exige liberdade como contribui para ocultar as relações entre controle e inovação. Bruno-Faria (1996), destaca pesquisas de Fernald(1989), que afirmam a necessidade de um gerenciamento das pessoas de forma que se promova a criatividade e a inovação, e de um direcionamento para o desenvolvimento de novas maneiras de trabalho, para que se possa melhor competir no mercado.

A criatividade nas organizações é considerada sinônima de uma extraordinária capacidade de resolução de problemas e é vista por vários autores como uma técnica de resolução de problemas (ZANELLA, 2009).

Nos ambientes corporativos, a criatividade assume papel de suma importância. Considerando que a personalidade humana não é estática, mas sim, um elemento dinâmico que evolui com experiências e oportunidades, “prover suporte a cultura de criatividade, a personalidade humana tem chances de ter o lado criativo desenvolvido, tirando proveito das oportunidades que surgem no dia-a-dia.” (SILVA FILHO, 2005).

Portanto, deve-se estar atento aos obstáculos organizacionais à criatividade. Espaços estes que não permitam ou inspirem os uso dos sentidos para introspecção e reflexão bloqueando ou limitando a capacidade criativa dos seus colaboradores.

### **Características dos indivíduos criativos**

Prover suporte a cultura de criatividade contribui para que a personalidade das pessoas tenha a oportunidade de ter seu lado criativo desenvolvido, cabendo, portanto as organizações propiciarem um ambiente criativo e inovador que ofereça suporte para que a criatividade dos indivíduos que possuam as características abaixo aflore. Para Alencar e Fleith (2003) o clima psicológico predominante na organização é de fundamental importância para a promoção da criatividade do indivíduo e a geração de propostas inovadoras.

- Apresentar soluções originais a problemas e situações com as quais se deparam; - Procuram formas alternativas de ver e examinar fenômenos observados, bem como de formular problemas e questões; - Tem habilidade de fazer associações incomuns entre idéias aparentemente não relacionadas; - apresentam várias soluções a problemas com os quais se deparam; - Tem habilidade analítica de explorar problemas, procurando entender suas partes e o todo; - Tem habilidade de adaptar-se a novas situações, enxergar oportunidades e disposição de buscar soluções inovadoras; - Estão interessados em melhorar, adaptar e/ou modificar idéias e produtos já existentes; - Apresentam soluções que soam imprevisíveis, futurísticas e esquisitas; - Contra-argumentam soluções dadas ou apresentadas por professores ou profissionais especializados; - Exibem uma espécie de humor não compreendida pelos demais; - Reorganizam um conjunto de idéias de modo a apresentar uma idéia ou produto inovador; - Tem facilidade de lidar com a complexidade, vislumbrando formas de conceituar idéias difíceis e produtos complexos; - Tem ousadia e disposição para assumir riscos em busca de soluções para problemas que tem em mãos; - Tem curiosidade e apresentam comportamento investigativo, fazendo questões que possam ajudá-los saber mais sobre um determinado problema ou produto; - Usam a imaginação de forma acentuada, sonhando, fantasiando, fazendo devaneios, vislumbrando e arquitetando novas idéias que possam gerar novas idéias ou produtos (SILVA FILHO, 2005). Inferindo a criatividade nas organizações, acontece em todos os setores, cabendo a elas, organizações, estimularem seus integrantes a usarem sua criatividade.

Portanto, os indivíduos criativos precisam ser estimulados no seu comportamento organizacional, para que possa criar, e a partir dos estímulos propiciados, o comportamento criativo tornar-se-á uma constante, tanto na inovação quanto na resolução e na transformação de problemas em oportunidades, apresentando diferencial a organização.

### **A criatividade nas organizações do conhecimento**

As organizações têm buscado adquirir vantagens competitivas por intermédio da prática de novos paradigmas organizacionais, alinhadas a evolução da sociedade. Desponta então, uma nova forma de olhar as organizações alicerçadas na valorização do conhecimento, do capital intelectual e dos ativos intangíveis. Angeloni (2007) criou um modelo de organização do conhecimento estruturado em três dimensões: **pessoas, infra-estrutura organizacional e tecnologia.**

Na dimensão **pessoa**, analisa-se a criatividade por duas éticas: a **individual e a grupal**. A literatura declara que todas as pessoas possuem potencial criativo existindo, porém, diferenças no seu grau de criatividade. Admitem que a criatividade não se manifeste em um determinado período da vida nem tampouco em uma determinada idade, mas sim, manifestam-se em todas as idades, etnias e campos do patamar humano.

**Características intelectuais** - englobam originalidade, flexibilidade, fluência, elaboração e outros componentes da memória, da cognição e da avaliação. Define-se originalidade como sendo a produção de respostas desiguais, conceitos que fogem do comum são definidas como componentes da criatividade; a flexibilidade é vista como uma característica intelectual da personalidade criativa. A fluência está ligada a facilidade da pessoa em exprimir várias idéias para resolver problemas. Já a elaboração é definida como a habilidade que as pessoas têm para criar e desenvolver produtos ou serviços.

Para por em prática idéias criativas as pessoas precisam ter iniciativa, independência de pensamentos e ação e flexibilidade. Existem as habilidades cognitivas tais como: a originalidade de idéias, o raciocínio analítico e o crítico que definem o pensamento divergente, que são características importantes da pessoa criativa (ZANELLA, 2009).

Desta forma as organizações do conhecimento devem cada vez mais incentivar e motivar seus colaboradores através de técnicas que os estimulem a pensar de maneira criativa. Alterando as ações padrões para ações propostas com diferentes perspectivas e agreguem valor gerando apreender o conhecimento de fato. A partir deste entendimento as organizações do conhecimento devem impor desafios motivacionais na área de criatividade aos seus colaboradores, sem esquecer-se de ampliar os cenários e que oportunizem a expressão e o estímulo à capacidade de criar.

**Características motivacionais-** englobando as extrínsecas e intrínsecas são aspectos essenciais da criatividade. A motivação extrínseca é definida como salário, benefícios, recompensa, premiação e desempenho que as organizações utilizam; a motivação intrínseca são os coeficientes internos das pessoas tais como: paixão, interesse e satisfação pelo trabalho e a vontade de resolver problemas que outros não conseguiram. Deve ser, portanto, aberto aos colaboradores um poder de responsabilidades, em seu setor, de visualização, entendimento e oportunizar a estes a apresentação de uma resolução através de idéias criativas do entendimento de problemas relatados.

Portanto, pessoas com características de personalidade criativa são mais independentes do que as outras, mais abertas, mais estáveis, mais auto-afirmativas, mais ousadas, mais sociáveis, mais persistentes. Para tanto é fundamental que as organizações vislumbrem seu capital intelectual, que devem estar sincronizados e envolvidos com a criatividade em todos os níveis.

### **Fatores que influenciam a criatividade nas organizações**

No contexto das organizações, existe o surgimento de críticas em defendendo o pensamento de que as pessoas, de uma maneira geral, não são criativas. De acordo com Vico Mañas (1993), estudos apontam que as pessoas não usam o seu lado criativo e adaptam-se à rotina por não terem um retorno das atividades que efetuam e de não conhecerem os objetivos da organização em que atuam. Já Motta (1995), comenta que a existência de estímulos à criatividade é essencial, uma vez que a complexidade e dimensão das organizações levam, quase sempre, sua comunidade à conformidade e proteção das condições existentes, não indo ao encontro das novidades. Ao examinar as razões que têm contribuído para o não aproveitamento do potencial criativo das pessoas dentro das organizações, o tradicional e ultrapassado sistema educacional, além de variáveis vinculadas à organização e ao próprio indivíduo, que podem contribuir ou dificultar a promoção de mudanças (ALENCAR, 1996).

Na cultura organizacional existem crenças, normas, sentimentos e valores compartilhados pelos membros da organização que são divulgados nas ações, quase sempre dos que detém o comando da organização. No que tange ao clima psicológico que prevalece na organização, este envolve várias dimensões, como o estímulo ao comportamento de correr riscos, o grau de liberdade para inovar e a extensão dos estímulos à expressão de opiniões.

Kao já em 1998 ressaltava a comunicação como imprescindível na cultura criativa. Portanto, a criatividade engloba o paradoxo da necessidade em prevalecer uma comunicação aberta e livre de julgamentos não abrindo mão da necessidade de obter resultados definitivos e mensuráveis. Então, os gerentes precisam priorizar o desenvolvimento de idéias, mantendo-as vivas, e evitando sua morte prematura.

Quanto ao clima psicológico, Silva (2007), volta-se para os aspectos vinculados ao ambiente organizacional de trabalho, onde as organizações têm um clima psicológico constante que equivale a um fator de fundamental importância para a promoção da criatividade e a geração de propostas inovadoras.

Silva (2007) destaca como características favoráveis ao clima organizacionais o que se segue:

**Autonomia:** refere-se ao grau de liberdade que se dá às pessoas para expor idéias e tomar iniciativas; **Sistema de recompensa por desempenho e competência:** refere-se à percepção da existência de um sistema justo e adequado, baseado na competência e no desempenho das pessoas; **Suporte à criatividade:** diz respeito à percepção das pessoas de que a organização apóia as novas idéias; **Aceitação das diferenças e interesse pela diversidade entre as pessoas:** refere-se ao espaço dado para a divergência de opiniões e propostas; **Envolvimento pessoal:** refere-se ao reconhecimento das habilidades e esforços das pessoas; **Apoio da gerência:** diz respeito ao apoio da alta administração da organização na configuração de um clima criativo.

Os fatores facilitadores da criatividade segundo Silva(2007), são:

Suporte organizacional da chefia e dos colegas de trabalho; Estrutura organizacional; Liberdade e autonomia; Salário e benefícios; Ambiente físico; Comunicação e participação.

#### **Fatores bloqueadores da criatividade nas Organizações.**

Desde muito cedo, existe uma condução por pressões sociais a atuar de forma padronizada. O comportamento social também é transferido e sofre adequação no sistema das organizações. De forma ampla podemos lembrar que fatores como: sentimentos positivos de cognição, capacidade de criar, curiosidade, habilidades complexas, inovação, envolvimento visionário e reconhecimento, muitas vezes são inibidos por experiências de constrangimento como: vergonha, reprodução de conhecimento, padrão ideal, aceitação e comunicação dificultada. A partir desta premissa alguns fatores levam a observar que os indivíduos sentem-se bloqueados ao desenvolvimento da criatividade nas organizações.

De acordo com Silva (2007, p.21), os fatores bloqueadores são:

A estrutura organizacional; características da chefia; relações interpessoais; cultura organizacional; comunicação; falta de recursos tecnológicos e materiais; ambiente físico; características da tarefa; influências político-administrativas; volume de serviços; falta de treinamento; salários e benefícios.

#### **Como as organizações podem fomentar a criatividade de seus funcionários**

Para Alencar e Fleith (2003) O clima psicológico predominante na organização é de fundamental importância para a promoção da criatividade do indivíduo e a geração de propostas inovadoras. Assim as organizações precisam permitir que seus funcionários tenham a liberdade de imaginar, de sentir que a organização dá oportunidade à criatividade da seguinte forma: - perguntando a eles o que necessitam para desempenhar melhor suas atividades; - desenvolvendo um ambiente que estimule e ofereça suporte a idéias originais; - permitindo que os profissionais tenham mais acesso às informações da organização; - fazendo uma chamada de propostas de idéias sobre como a organização pode se tornar um ambiente de maior produtividade e com maior inovação; - promovendo a colaboração entre colaboradores de diversos setores; - dando suporte a abordagens inovadoras de gestão em todas as áreas; - demonstrando respeito às individualidades dos funcionários e estimulando ações ousadas e de desafio; - estabelecendo metas de criatividade e inovação para a organização, bem como mecanismos de estímulo e recompensa; - desenvolvendo programa de capacitação orientado às metas organizacionais; - fazendo os funcionários da organização, se sentirem parte dela.

#### **Papel da criatividade nas organizações do conhecimento**

Segundo Bono (1994, p. 293), a criatividade dentro das organizações possui um papel importante:

1. Para liberar o potencial dos profissionais, motivar as pessoas a se interessarem pelo que estão fazendo e promover o pensamento pró-ativo;

2. Para encontrar maneiras mais eficientes e eficazes de fazer as coisas, obter informações, solucionar e evitar problemas, bem como atingir os objetivos, a qualidade, a redução de custos e o aperfeiçoamento contínuo;
3. Onde existe a necessidade de uma nova idéia (pode ser um problema, crise ou conflito), ou quando não há necessidade premente, mas a nova idéia oferece oportunidades e vantagens;
4. No desenvolvimento de novos e melhores conceitos que irão dirigir a atenção e selecionar as informações, provendo a vantagem competitiva, na medida em que a organização for atingindo um platô de competência;
5. Na formulação de certas tendências ou possibilidades futuras e no planejamento de estratégias, contingências e posições de retirada.

Ainda de acordo com o autor citado acima, “o pensamento criativo está crescendo rapidamente em importância, e virá a ter uma posição tão proeminente quanto a finanças, matérias-primas e pessoas”. Inferindo, estimular a criatividade das pessoas nas organizações, é de suma importância.

### **Organizações de ensino superior e seu diferencial**

A gestão do ensino superior deve ser marcada por transformações, especialmente no que se refere algumas concepções e aspectos básicos como: 1. sair de uma ótica fragmentada para uma ótica globalizadora, em que todos participem da organização do ensino superior de forma interativa; 2. sair da ação individual para uma ação coletiva, pois o espírito de equipe, a participação e a democratização é um grande desafio na gestão do ensino superior; 3. sair de ações episódicas para um processo contínuo, pois a educação superior é um processo longo e contínuo.

Conforme Goulart (2009), a gestão das organizações do ensino superior está associada, à democratização e a participação consciente e responsável de todos que dela fazem parte, e isso deve acontecer através de processos decisórios, em ações articuladas e conjuntas, visando assim, um ensino superior de qualidade.

O diferencial da organização do ensino superior está vinculado a um ensino de qualidade e eficácia e isto é gerido com competência, agilidade criatividade e entusiasmo de forma participativa e colegiada. Tudo isso, deve fazer parte do plano de desenvolvimento institucional, garantindo assim, a identidade da organização e sua conexão com o mercado de trabalho.

Analisando esta conexão com o mercado de trabalho é necessário refletir sobre: alguns anos atrás, os jovens entravam no ensino superior e recebiam somente o conhecimento teórico para exercer uma profissão; hoje, o perfil de trabalhador que o mercado de trabalho espera que as organizações de ensino superior preparem é de um trabalhador com uma formação mais ampla e altamente criativa, voltada para o trabalho em equipe e com uma visão geral do mercado. Para que isso seja viável, o diferencial das organizações de ensino superior é que elas ofereçam para os seus alunos uma vivência prática e contextualizada, sem descuidar da teoria.

Para que as organizações de ensino possam acompanhar as mudanças do mercado de trabalho, é necessário que reformulem suas concepções de ensino e aprendizagem, criando assim um espaço de mudança e divulgação do saber, pois assim estará desenvolvendo novas aptidões.

É necessário que se tenha um entendimento que o processo de formação do indivíduo é um processo contínuo e que não se tem uma terminalidade.

É necessário que as organizações de ensino se inspirem nos princípios da obra *Estratégia do Oceano Azul* (Kim e W. Cham, 2005), proporcionando assim à sociedade algo mais do que um curso de graduação ou de pós-graduação. As organizações do ensino superior

eficaz têm um diferencial que é a capacidade de adaptação aos novos tempos e para isso é necessário que se tenha uma visão estratégica global que permita gerar mudanças positivas, rápidas, com flexibilidade e eficiência. Para o alcance deste diferencial é necessário redesenhar e recriar o ensino superior e para isso é necessário criar novos modelos de ensino superior seguindo não somente os dados históricos e as tendências, mas sim adotando posturas agressivas, criativas e inovadoras, que são características das competências empresariais.

As organizações de ensino precisam aplicar o planejamento estratégico que possa orientar quanto às questões de investimentos, os produtos que irão oferecer os resultados, a satisfação dos clientes e principalmente na construção de sua identidade. Para Ansoff (1990), planejamento é um processo que deriva da função da administração, que significa "especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos".

### **Considerações finais**

No mundo atual, a criatividade dos indivíduos e a inovação nas organizações de ensino superior, são consideradas de suma importância para a eficácia do planejamento estratégico organizacional.

Verificamos que criatividade nas organizações de ensino superior não se difere das organizações empresariais, ou seja, a criatividade compreende a habilidade de desenvolver coisas e conhecimentos novos, existindo um conjunto de traços de personalidade que definem pessoas criativas.

De acordo com o que foi citado, conclui-se que a criatividade nas organizações de ensino contribui para que se tenha um desempenho competitivo favorável, pois é um dos fatores mais importantes para o aumento da produtividade das pessoas no ambiente de trabalho. Para que a criatividade se desenvolva nas organizações de ensino é preciso ter consciência do seu processo de criação, escolhendo e motivando as pessoas com capacidade criativa, favorecendo um clima para que esse potencial se desenvolva.

A pesquisa realizada nos mostrou que para desenvolver e administrar a criatividade nas organizações de ensino superior é preciso compreender o processo de criação, saber escolher e motivar pessoas com capacidade criativa, favorecendo um clima organizacional onde a criatividade se desenvolva de forma e eficaz e eficientemente. As organizações de ensino superior devem, portanto, favorecer a geração de idéias, promovendo e estimulando o envolvimento de todos envolvidos na organização, para que eles exteriorizem suas idéias, que podem vir a tornar o diferencial da organização, por múltiplas perspectivas através do potencial criador de cada um.

### **REFERÊNCIAS**

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1990.

ALENCAR, E.; FLEITH, D. **Criatividade múltiplas perspectivas**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003.

BONO, E. **Criatividade levada a sério**: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral. São Paulo: Pioneira, 1994.



BURKE, Maria E. Creativity circles in information management. **Librarian Career Development**, v.2, n.2, p.8-12, 1994.

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

KAO, J. Criatividade: a arte e a disciplina. **HSM Management**, São Paulo. n.6, p.76-82, jan/fev. 1998.

KIM, Edvard ; W. CHAM. **Estratégia do oceano azul**: como criar mercados e tornar a concorrência irrelevante. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Nova York: Elsevier, 249p, 2005.

GOULART, Íris Barbosa; FILHO, Sudário Papa. **Gestão de Instituições de Ensino Superior**: Teoria e Prática. Curitiba: Juruá, 2009.

MIRSHAWKA, Victor; MIRSHAWKA Jr., Victor. **Qualidade da criatividade**: a vez do Brasil. São Paulo: Makron Books, 1992.

PAROLIN, Sonia Regina. A criatividade nas organizações : um estudo de caso das abordagens sócio interacionistas de apoio à gestão empresarial. **Cadernos de pesquisas em administração**, São Paulo, v.10, n.1, jan./mar., 2003.

SILVA, Rosinilda Lavadouro da; RODRIGUES, Laura Dionísia do Monte. Estimulando a criatividade das pessoas nas organizações. **Sinergia**, Rio Grande, v. 11, n. 1, p. 17-26, 2007.

SILVA FILHO, Antônio Mendes da. O valor da criatividade no ambiente corporativo. **Revista espaço acadêmico**, n.51, v.8, p.56-65, agosto, 2005.

VICO MAÑAS, Antônio. **Gestão da tecnologia e da inovação**. São Paulo: Érica, 1993.

ZANELLA, Liane C. H. A criatividade nas organizações do conhecimento. Disponível em: [www.google.com.br](http://www.google.com.br). Acesso em: 23 de março de 2010.