

Gestão da Inovação

O CARÁTER COMPLEXO DO PROCESSO CRIATIVO EM PROJETOS INOVADORES

THE COMPLEX CHARACTER OF CREATIVE PROCESS IN INNOVATIVE PROJECTS

Maria de Fátima Bruno-Faria
Universidade de Brasília

RESUMO

O objetivo do presente estudo é analisar o processo criativo em projetos inovadores ocorridos em três organizações brasileiras de natureza distinta. Pretendeu-se evidenciar a maneira complexa e dinâmica como os aspectos individuais; do grupo; da organização e extra-organizacionais se inter-relacionam no processo criativo, a partir de uma visão sistêmica que inclui categorias da teoria da subjetividade proposta por González Rey (1996, 1997, 1998, 1999, 2003), elementos da teoria da complexidade (MORIN, 1990, 1999, 2001) e a noção de criatividade como configuração defendida por Mitjans Martínez (1997, 2000, 2004). Diferentes técnicas qualitativas e quantitativas foram utilizadas em uma concepção epistemológica qualitativa. Constatou-se que a ação dos diferentes aspectos (individuais; grupais, organizacionais e extra-organizacionais) ocorre a partir de uma inter-relação complexa, singular a cada caso. Tais conclusões trazem implicações na definição de estratégias organizacionais destinadas a facilitar a expressão de idéias criativas que possibilitam inovações.

PALAVRAS-CHAVE

processo criativo, criatividade, inovação, complexidade, epistemologia qualitativa.

ABSTRACT

The proposal of this study is to analyze the creative process in innovative projects identified in three innovative projects from brazilian organizations of distinctive nature. The complex and dynamic manner in which these factors inter-relate in the creative process was exposed from a systemic point of view which includes categories from the theory of subjectivity proposed by González Rey (1996, 1997, 1998, 1999, 2003), elements of the theory of complexity (MORIN, 1990, 1999, 2001) and the notion of creativity as configuration defended by Mitjans Martínez (1997, 2000, 2004). Different qualitative and quantitative techniques were used in the qualitative epistemological conception. The action of these different factors (personal; groupal; organizational and extra-organizational) is the result of a complex inter-relation, which is unique in each case. These conclusions imply in the strategies definition as a form of allowing the expression of the creative ideas that allowed innovations.

KEYWORDS

creative process, creativity, innovation, complexity, qualitative epistemology.

O CARÁTER COMPLEXO DO PROCESSO CRIATIVO EM PROJETOS INOVADORES

Inicialmente, os estudos sobre criatividade centravam-se nas características dos indivíduos criativos e, principalmente, a partir de 1980, com a psicologia social da criatividade proposta por Amabile, expandiram-se as pesquisas que contemplavam os aspectos do ambiente na compreensão desse fenômeno (AMABILE, 1996a, 1996b, 1996c). Recentemente, surgiram abordagens que tentam integrar os diferentes níveis de análise (indivíduo, grupo e organização), como é o caso da abordagem multinível proposta por Drazin, Glynn e Kazanjian (1999). Entretanto, raras são as pesquisas que retratam a complexidade da interação entre os aspectos que caracterizam a ação criativa em um determinado contexto. Além disso, o processo criativo tem sido investigado de uma forma simplificada, sem que se considere a complexidade do contexto do trabalho, assim como da natureza dos grupos e da subjetividade individual.

Por considerar que a criatividade é fruto de uma complexa interação de elementos, decidiu-se analisar diferentes fatores que circunscrevem o processo criativo no ambiente de trabalho. Destaca-se que o objetivo deste artigo é retratar os aspectos centrais de uma pesquisa que teve como proposta principal investigar como diferentes profissionais, individualmente e em grupo, geram e desenvolvem idéias criativas no contexto organizacional, as dificuldades e os fatores que facilitaram esse processo. Buscou-se ainda explorar como se dá a interação entre aspectos da subjetividade individual; do grupo; da organização e extra-organizacionais. Além disso, partindo da premissa de que a criatividade no ambiente de trabalho assume uma importância vital quando possibilita gerar inovações, decidiu-se por investigar casos em que o fruto da criatividade de indivíduos ou grupos proporcionou alguma inovação no âmbito das organizações. Daí a escolha de se realizar a pesquisa empírica com três casos em que as idéias criativas de indivíduos ou grupos culminaram em projetos inovadores. Dada a extensão deste artigo, optou-se por retratar, com mais detalhes, um dos três casos investigados.

O ESTUDO DA CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A partir de uma abrangente revisão da literatura nacional sobre o tema em livros e nos principais periódicos da área de Administração e Psicologia, foram encontrados apenas dois artigos em período anterior a 1980 e nenhum em outra área do conhecimento de 1980 até 2004. A revisão evidenciou que

raros são os resultados de pesquisas científicas discutidas nos livros e que são as contribuições oferecidas principalmente por Alencar (1997, 2001) que inauguram o estudo científico sobre a criatividade nas organizações no país. Dentre os diferentes temas investigados, observou-se que a discussão sobre processo criativo ocupa pouco espaço na produção acadêmica. Embora não se tenha encontrado estudo algum no Brasil destinado a investigar o processo criativo no trabalho, foram feitas algumas alusões ao tema (FITZHERBERT; LEITÃO, 1999; GIMENEZ, 1993; LEMOS; MAZZILLI, 2000; PEREIRA FILHO, 1996; TERRA, 2000). Notou-se que a maioria das pesquisas sobre o assunto no país foi decorrente de pesquisas empíricas e, posterior a 1995 (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996; BRUNO-FARIA, ALENCAR, 1998; BRUNO-FARIA, 2004) o que denota o crescente interesse pelo tema nos últimos anos. Com relação aos estudos sobre grupos criativos ou criatividade em grupo, não há qualquer referência na literatura revisada.

Percebe-se que o processo criativo tem sido caracterizado em etapas universais, sem que se faça menção ao ambiente de trabalho nas organizações. Constatou-se 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 o assunto.

Com relação à literatura científica internacional, constatou-se que a maior produção de novos conhecimentos sobre criatividade nas organizações provém dos Estados Unidos e da Inglaterra. Nos EUA, encontram-se periódicos científicos específicos sobre o tema, como exemplo: *Journal of Creative Behavior*, *Creativity Research Journal* e *Creativity and Innovation Management* e publicações de manuais sobre criatividade, embora esses últimos, com poucos artigos que abordam a criatividade no contexto organizacional. No tocante à criatividade em grupo ou equipe, observa-se que a maior produção é advinda da Europa (Inglaterra e Espanha).

A criatividade ganhou maior espaço na academia nos últimos 20 anos, como pode ser percebido no segundo artigo sobre o tema, publicado em 2004, no *Annual Review of Psychology (ARP)*, obra em que são discutidos os principais assuntos em Psicologia. No entanto, apenas dois parágrafos são dedicados à criatividade no contexto das organizações, com referências a quatro obras (RUNCO, 2004).

CRIATIVIDADE E COMPLEXIDADE

A idéia de se investigar a inter-relação entre diferentes fatores se coaduna com a compreensão da criatividade como um fenômeno complexo e com a visão de homem como alguém dotado de intencionalidade nas suas ações, portador de uma história que o caracteriza, mas que não o determina. Assim como a visão de uma realidade social que não é externa ao homem, de que objeto e sujeito não são instâncias isoladas, nem isoláveis, além de que o homem e a realidade em que vive são múltiplos e complexos.

Daí a opção pela epistemologia qualitativa proposta por González Rey (1996, 1997, 1998, 1999, 2003) destinada ao estudo dos fenômenos psicológicos, a fim de buscar compreendê-los em sua complexidade. González Rey contempla em sua concepção epistemológica, influências da filosofia, especialmente, do materialismo dialético e da teoria da complexidade, assim como da psicologia histórico-cultural.

Para compreender a complexidade envolvida nas idéias de González Rey, vale destacar alguns dos pressupostos do pensamento complexo propostos por Morin (1990). O complexo, para Morin (1990, p.8) “é o que não pode resumir-se numa palavra mestra, o que não pode reduzir-se a uma lei ou a uma idéia simples”. Morin (1999, p. 30-33) propõe uma reforma paradigmática, em que se deixe de se conhecer pela separação e desunião e se passe a juntar, diferenciando. Assim, recorre à origem do termo complexo - *complexus* - que significa “o que é tecido junto” - para afirmar que “o pensamento complexo é o pensamento que se esforça para unir, não na confusão, mas operando diferenciações”, isto é, deve-se contextualizar e globalizar, como uma condição para se conhecer, entretanto, possibilitando o estabelecimento de diferenciações.

A partir da análise das idéias de Morin (1990, 1999, 2001) quanto ao pensamento complexo, e das noções de complexidade discutidas por Ruiz (1996), considera-se que González Rey (1996, 1997, 1998, 1999, 2003) propõe uma epistemologia da complexidade destinada ao conhecimento da subjetividade. Essa hipótese advém, principalmente, da idéia da inter-relação entre sujeito e objeto, da impossibilidade do saber neutro e objetivo, da complexidade do sujeito e do objeto, e da não completude do conhecimento presentes nas idéias de González Rey.

A criatividade como fenômeno complexo é salientada por Fitzherbert e Leitão (1999, p.124) que consideram um problema central “a forma extrema-

mente pobre de apreender a complexidade do criar” e sendo reducionista a concepção de “estruturação em fases, um velho hábito estruturalista da descrição de processos”. Consideram que o processo é dinâmico e interativo e que não se trata de “um ato cognitivo puro, racional-objetivo”, mas caracteriza-se “como um ato cognitivo e afetivo, como são todas as formas de manifestação humana, requerendo uma visão que rompa epistemologicamente com a tradição objetivista do estrutural-funcionalismo” (FITZHERBERT; LEITÃO, 1999, p.117).

Drazin, Glynn e Kazanjian (1999), por sua vez, propõem um modelo multinível de construção de sentido da criatividade, que compreende os seguintes conceitos, que se inter-relacionam: construção de sentido individual; estruturas de referências compartilhadas intersubjetivamente; estrutura coletiva, que representa uma estrutura de crença negociada entre partes com estruturas diferentes de referências, resultantes da crise, que ocorrem inúmeras vezes ao longo do tempo. Esses autores criticam a visão funcionalista e reducionista como a criatividade tem sido estudada e propõem uma orientação de processo, em que se preocupam com o modo como indivíduos tentam se orientar em situações ou eventos, que são complexos, ambíguos e mal definidos, enquanto realizam ações criativas. Consideram a criatividade como o processo de envolvimento em atos criativos, independentemente de os resultados serem criativos, vista como um fenômeno complexo que compreende os níveis: intrasubjetivo; intersubjetivo e coletivo.

Csikszentmihalyi (1996, p.6) também ressalta o aspecto da complexidade no estudo da criatividade, que, segundo ele, “resulta da interação de um sistema composto de três elementos: uma cultura que contém regras simbólicas; uma pessoa que traz novidade no domínio simbólico e um campo de especialistas que reconhecem e validam a inovação”. Define, então, criatividade como “qualquer ato, idéia ou produto que muda um domínio existente, ou que transforma um domínio existente em um novo”.

Não somente a personalidade do indivíduo criativo é considerada complexa por Csikszentmihalyi (1996, p. 139), mas também o ambiente. O autor faz distinção entre diferentes tipos de ambientes, a saber: o macroambiente, que compreende o ambiente social, o cultural e o institucional em que a pessoa vive; e o microambiente, que se refere ao contexto imediato em que a pessoa trabalha. Para o autor, o microambiente é mais fácil de ser modificado, a fim de se buscar condições que facilitem a criatividade, enquanto que poucas pessoas podem atuar sobre o macroambiente.

O CARÁTER COMPLEXO DO PROCESSO CRIATIVO EM PROJETOS INOVADORES

Csikszentmihalyi (1996, p. 57) discorda da idéia de que o indivíduo possui traços típicos que os caracteriza como criativo. Segundo ele, o que é diferenciador na personalidade do indivíduo criativo em relação aos outros é a complexidade, entendida como a tendência que essas pessoas “mostram de conciliar pensamento e ação, que na maioria das pessoas são segregados”.

A idéia de criatividade como algo “remarcável e novo” é compartilhada por outros autores, como no caso de Feldman e Gardner, que juntamente, com Csikszentmihalyi, em 1994, propuseram uma estrutura que integrasse suas propostas, em uma abordagem mais orientada para o indivíduo, com a finalidade de “mostrar que é possível se obter melhor compreensão de como as idéias novas ocorrem, como elas emergem e como compreender as condições que tendem favorecer tais eventos” (FELDMAN; CSIKSZENTMIHALYI; GARDNER, 1994, p. 16-19).

Stacey dedicou-se a discutir como a ciência da complexidade pode contribuir para maior compreensão da criatividade nas organizações. Com relação ao processo criativo, considera que se dá em uma fase de transição entre a estabilidade (defesas rígidas e maneiras concretas de se engajar na realidade atual) e instabilidade (comportamento desintegrativo dirigido por fantasias psicóticas). A lógica da irrupção da criatividade é a mesma em indivíduos, grupos e organização, na proposta de Stacey (1996, p.189), que chega a denominar “ansiedade organizacional”, o estado gerado pela fase de transição entre uma zona estável e outra instável. Essa ansiedade deve ser contida por uma “cultura de confiança e padrões particulares de uso do poder” ou externamente, pela “sociedade à qual a organização pertence”.

Os diferentes autores revisados nesta seção ressaltam o caráter complexo da criatividade. Drazin, Glynn e Kazanjian (1999) e Fitzherbert e Leitão (1999) retratam com propriedade a necessidade de se ampliar o foco de análise da criatividade no contexto organizacional, embora não retratem resultados de pesquisas empíricas.

CRIATIVIDADE E TEORIA DA SUBJETIVIDADE

Um dos pressupostos deste estudo é o de que todo homem é capaz de criar em algum tempo ou lugar. Desse modo, quando se fala que o homem é capaz de criar, refere-se ao fato de que, como observa Martinez Mitjás (2004), não se tratam de características biológicas que lhes possibilitam isso, mas os recursos psicológicos, desenvolvidos ao

longo da vida, que podem permitir ações criativas em diferentes contextos. Essa visão difere da apresentada por Feldman, Csikszentmihalyi e Gardner (1994) que consideram a criatividade como algo que se manifesta apenas em grandes feitos ou realizações, em pessoas especiais. Entretanto, ratifica-se a idéia de que a criatividade envolve o julgamento de pessoas como o que propõe Csikszentmihalyi (1996). Além disso, a criatividade no contexto organizacional não é concebida de forma independente dos resultados que acarretam, como Drazin, Glynn e Kazanjian (1999) assinalam, mas como um processo que gere inovação.

Os pressupostos teóricos deste estudo incluem algumas idéias de complexidade extraídas de Morin (2001). São essas: não se buscar regularidades e constâncias no processo criativo (embora alguma ordem possa existir); a premissa de que não há separação entre objeto e sujeito; a discussão das inter-relações entre os diversos fatores que entram em cena no processo criativo e não o foco em unidades elementares; e espaço para a contradição.

Optou-se neste estudo pela idéia de criatividade como configuração, que Mitjás Martinez (1997, p. 82) trata como “a integração dinâmica dos elementos personológicos que intervêm na expressão criativa do sujeito”. A autora esclarece que na “expressão criativa do sujeito não intervêm necessariamente todos os seus recursos personológicos”, mas somente “aqueles elementos da personalidade que adquirem um valor dinâmico, motivacional e/ou instrumental para a expressão criativa do sujeito” (MITJÁS MARTINEZ, 1997, p.113). Essa concepção de criatividade é baseada na teoria da subjetividade de González Rey (1996, 1997, 1998, 1999, 2003) que, em sua construção teórica, adota diferentes categorias para expressão de sua proposta. Dentre essas, foram adotados no presente estudo os conceitos de subjetividade individual, subjetividade social, sentido subjetivo, personalidade e sujeito, para servir de base para a compreensão do processo criativo no contexto do trabalho.

A **subjetividade**, segundo González Rey (1997, p. 83), é um conceito que compreende os processos e estados típicos de um sujeito individual, em cada momento de sua ação social e dos espaços sociais nos quais atua. Esses processos e configurações que, permanentemente se interpenetram, estão em constante desenvolvimento e se vinculam a outro sistema igualmente complexo, que é a sociedade, dentro da qual o sujeito atua, modificando-a e sendo modificado.. Inicialmente, González Rey (2003, p.241) apresenta a categoria da **subjetividade**

individual, que compreende “dois momentos essenciais que se integram no curso contraditório de seu desenvolvimento: a personalidade e o sujeito”. Mais tarde, desenvolve a categoria denominada **subjetividade social**, com a intenção de ressaltar que a subjetividade é “um sistema complexo, o qual exhibe formas de organização igualmente complexas, ligadas aos diferentes processos de institucionalização e ação dos sujeitos nos diferentes espaços da vida social, dentro dos quais se articulam elementos de sentido procedentes de outros espaços sociais” (GONZÁLEZ REY, 2003, p. 203). A idéia de subjetividade elimina a concepção de processos sociais como externos aos indivíduos, “para serem vistos como processos implicados dentro de um sistema complexo, a subjetividade social, da qual o indivíduo é constituinte e, simultaneamente, constituído” (GONZÁLEZ REY, 2003, p. 202).

De acordo com Mitjans Martínez (1997, p. 44), a **personalidade** não é vista como “um reservatório estático de conteúdos que se expressam em condutas, mas como uma complexa organização de unidades psicológicas de diferente complexidade, organizadas em diferentes configurações dinâmicas”. González Rey (2003, p. 241) destaca que a personalidade é “um sistema subjetivo auto-organizador da experiência histórica do sujeito concreto”.

O **sujeito** é ativo, intencional, consciente, singular e, como resalta González Rey (1999), tem autonomia relativa, quer em função dos elementos não conscientizados que o caracterizam, quer pelo modo como sua subjetividade encontra-se configurada. Segundo González Rey (2003, p. 235), o sujeito representa “um momento de subjetivação dentro dos espaços sociais em que atua e, simultaneamente, é constituído dentro desses espaços na própria processualidade que caracteriza sua ação dentro deles, a qual está sempre comprometida direta ou indiretamente com inúmeros sistemas de relação”.

Desse modo, pode-se dizer que não há estímulos ou barreiras universais à criatividade de um indivíduo em qualquer ambiente em que atue, embora existam fatores (tais como estilo de gerência; recursos materiais; clima entre colegas de trabalho etc.) que podem ser percebidos por muitas pessoas em determinado contexto e que caracterizam o clima para criatividade. Entretanto, cada sujeito, a partir de sua subjetividade e, mais especificamente, de sua personalidade, dá um sentido (**sentido subjetivo**) a esse ambiente, se apropria desse ambiente e investe nele de forma diferenciada.

Tal concepção retrata a relação dialética entre sujeito e ambiente, pois o contexto organizacional

caracteriza-se assim como um espaço que possibilita interações entre as pessoas, contribuindo para a constituição dos indivíduos, ao mesmo tempo em que é por eles constituído. Assim, o contexto das organizações, é um lugar de expressão do sujeito em sua singularidade, tanto no que se refere ao modo como age no ambiente, quanto nas influências que esse ambiente exerce sobre ele. Embora o ambiente não seja visto como algo generalizado que tenha os mesmos efeitos sobre diferentes sujeitos, acredita-se que algumas condições favorecem vivências emocionais que, por sua vez, fortalecem e/ou mobilizam recursos pessoais que estimulam a ação criativa.

Com base nesses pressupostos, considera-se que o homem cria e recria o seu ambiente, se constrói e se re-arranja nesse percurso, em um processo contínuo. Os indivíduos e grupos que fizeram parte desta pesquisa foram vistos sob essa ótica, como integrantes de um processo permanente de interação com a realidade, na qual se encontravam circunscritos.

Criatividade, neste estudo, foi compreendida como:

...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 (BRUNO-FARIA, 2003, p. 116).

Uma vez que foi proposta do presente estudo buscar compreender como o processo criativo ocorre, esse foi concebido como o processo que se inicia desde quando a idéia surge, até a sua elaboração, no sentido de viabilizar a sua implementação, isto é, possibilitar algum tipo de inovação. **Inovação**, por sua vez, inicialmente foi compreendida como a implementação das idéias, produtos e serviços com certo grau de novidade e valor para a organização (BRUNO-FARIA, 2003, p. 122).

MÉTODO E METODOLOGIA DE PESQUISA EPISTEMOLOGIA QUALITATIVA

Na pesquisa empírica, a comunicação teve um papel relevante na pesquisa, por criar espaços de interação entre investigador e investigado, que possibilitassem o acesso a zonas de inteligibilidade que, por sua vez, permitissem a construção teórica.

O CARÁTER COMPLEXO DO PROCESSO CRIATIVO EM PROJETOS INOVADORES

A partir dessa premissa, as técnicas e instrumentos usados no estudo foram considerados como formas que possibilitassem a expressão do sujeito e que permitissem perceber a inter-relação entre os diferentes níveis no processo criativo em cada caso selecionado para estudo. Destaca-se que a entrevista foi a fonte principal de informações.

Nesta pesquisa, foram mantidas as idéias centrais da epistemologia qualitativa, em um processo construtivo-interpretativo, no entanto, não se adotou o método clínico tal como empregado por González Rey (1996) que compreende várias entrevistas com o sujeito investigado, dada a especificidade do contexto organizacional.

No entanto, para **análise das informações**, foi adotado o processo construtivo-interpretativo, em que se considera a produção de conhecimentos ao longo de toda a pesquisa, a partir da interpretação das informações obtidas em diferentes fontes.

PARTICIPANTES DA PESQUISA

Foram realizados três estudos de casos que envolviam projetos inovadores desenvolvidos no ambiente de diferentes organizações. A fim de possibilitar uma análise mais abrangente do processo criativo em contextos diferenciados, foram escolhi-

dos projetos que tratassem de inovações em contextos organizacionais diversos.

Com base nesses critérios e após a análise de diferentes projetos, foram selecionados aqueles premiados em concursos promovidos pelas organizações ou por instituições externas, ou reconhecidos por instituições de renome e considerados inovadores por especialistas na área. Esta forma de julgamento é considerada por Amabile (1996a) como uma medida de criatividade, desde que haja concordância nos julgamentos independentes feitos por especialistas no assunto. Nakamura e Csikszentmihalyi (2003, p. 187) denominam de "campo", o espaço representado por aqueles que rejeitam ou encorajam as inovações das pessoas.

Além disso, para a escolha dos casos, foram estabelecidos contatos iniciais com as organizações, ou com os principais autores, recolhido material sobre os projetos, apenas com a finalidade de saber quem eram os responsáveis pela concepção do projeto e quando ele surgiu, para se decidir pela inclusão ou não no estudo. Com base nos conhecimentos advindos da literatura científica da área, os projetos selecionados (Ver Quadro 1) foram considerados frutos de idéias criativas de indivíduos e/ou grupos e incluídos no estudo.

QUADRO 1

Projetos inovadores selecionados para compor o estudo

CASOS	DESCRIÇÃO
CASO 1	Projeto científico que recebeu o primeiro lugar em concurso interno em uma empresa de pesquisa agropecuária, na edição de 2001 do concurso. Trata-se de um projeto destinado a "obter uma linhagem de uma cultura resistente a um fungo causador de uma doença de difícil controle".
CASO 2	Projeto que envolvia profissionais da área de Recursos Humanos (RH) de uma empresa privada brasileira que recebeu prêmio de excelência em RH, atribuído por uma instituição no país dedicada à área de RH, na edição do concurso de 2002.
CASO 3	Projeto desenvolvido por uma empresa voltada para a pesquisa e desenvolvimento de equipamentos agrícolas inéditos, focada nos mercados de milho, soja, feijão e algodão, que recebeu um prêmio na área de inovação tecnológica, em 2002. Tratava-se de equipamento constituído por "um conjunto de sensores, inédito em nível mundial, que monitora eletronicamente, e com qualidade, as plantadeiras".

Neste artigo, será descrito mais detalhadamente o caso 1 que recebeu o primeiro lugar em concurso interno em uma empresa de pesquisa, na edição de 2001 do concurso. Era um projeto destinado a "obter uma linhagem de uma cultura resistente a um fungo causador de uma doença de difícil controle" (conforme o autor do projeto).

A partir da aplicação de um questionário preliminar com dados gerais sobre os projetos, foram planejadas as entrevistas iniciais, incluindo todas as pessoas indicadas pelos respondentes e deu-se início às entrevistas com a proposta de explorar como se deu realmente essa participação. Seguem detalhes do número de participantes em cada projeto, com base nas respostas do referido questionário:

- **Caso 1:** um autor da idéia que deu origem ao projeto e dois convidados para exercer atividade de pesquisa no projeto.
- **Caso 2:** três autoras da idéia que deu origem ao projeto e uma pessoa que colaborou intensamente no desenvolvimento do projeto.
- **Caso 3:** um autor da idéia que também colaborou parcialmente no desenvolvimento do projeto; e uma pessoa que colaborou intensamente no desenvolvimento do projeto.

No caso 1, verificou-se que houve um autor da idéia que deu origem ao projeto e dois convidados para exercer atividade de pesquisa no projeto que, na realidade, atuaram na fase de implementação da

idéia (inovação). Foram incluídas na pesquisa outras pessoas que pudessem fornecer informações relevantes sobre esse caso, de modo que foram entrevistados 11 sujeitos; os três mais envolvidos com projeto responderam um questionário extenso com técnicas qualitativas e quantitativas; e 16 pesquisadores que atuaram na área na ocasião da emergência da idéia criativa responderam a um questionário destinado a avaliar o clima para a criatividade no ambiente de trabalho.

No Quadro 2, é detalhado o número de sujeitos que fez parte do estudo. Destaca-se que a definição da quantidade de sujeitos somente foi possível após a primeira entrevista com a pessoa responsável por cada projeto, ocasião em que se pode verificar quais pessoas poderiam fornecer informações relevantes sobre o caso por terem algum tipo de envolvimento no projeto.

QUADRO 2
Participantes da pesquisa

CASOS	PARTICIPANTES DA PESQUISA
Caso 1	11 sujeitos foram entrevistados (inclui-se nesse total uma visita com coleta de informações), dentre esses quatro responderam a um livrete. 16 responderam um questionário.
Caso 2	8 sujeitos foram entrevistados; dentre esses quatro responderam ao livrete.
Caso 3	2 sujeitos foram entrevistados e responderam ao livrete.
Total	21 sujeitos (entrevistas) e 16 sujeitos (questionários) = 37 sujeitos

INSTRUMENTOS, TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE GERAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Na seleção das técnicas e dos instrumentos de pesquisa, procurou-se guardar coerência com a abordagem epistemológica proposta. Foram empregadas técnicas abertas e instrumentos que atuaram como "indutores de informação", isto é, usados como veículos que possibilitassem a expressão do sujeito nas mais variadas formas (GONZÁLEZ REY, 1996, p.62).

Os instrumentos, as técnicas e o número de sujeitos que fizeram parte do estudo não foram estabelecidos a priori, mas a partir das reflexões especiadas durante o processo de coleta de informações. Primeiramente, foi aplicado um questionário composto de seis questões abertas e uma fechada com dados gerais sobre os projetos, como mencionado anteriormente. Em seguida, foram feitas entrevistas individuais com os principais envolvidos no projeto.

Após análise das entrevistas, foram selecionados, adaptados ou criados instrumentos quantitativos e qualitativos para cada caso, que pudessem

gerar informações sobre a origem e o desenvolvimento de idéias criativas nos projetos inovadores, os quais fizeram parte de um livrete. Este era composto de quatro partes, compreendendo aspectos: do indivíduo; do grupo; do ambiente de trabalho; do ambiente externo à organização. O livrete foi enviado pelos Correios, com envelope pré-selado para devolução. O livrete tinha uma capa personalizada com fotografia de cada Empresa tirada por ocasião da primeira entrevista. Foram usados diferentes instrumentos e técnicas qualitativos: frases incompletas, desenvolvidas por González Rey e Martínez (1989); composição escrita e entrevistas; quantitativos: Inventário de Valores Pessoais, desenvolvido por Tamayo e Schwartz (1993); Indicadores de Clima para a Criatividade (ICC), construído por Bruno-Faria (1996). Esses instrumentos quantitativos foram utilizados, de forma qualitativa, a fim de possibilitar gerar questões ou hipóteses sobre o caso. As demais partes do livrete compreenderam questões abertas complementares sobre os níveis de análise do processo criativo.

O CARÁTER COMPLEXO DO PROCESSO CRIATIVO EM PROJETOS INOVADORES

No caso 2, em que se observou na primeira entrevista se tratar de criatividade em grupo, aplicou-se também o Instrumento de Clima de Equipe (ANDERSON; WEST, 1998), traduzido para o português. Foram feitas entrevistas com integrantes de equipes constituídas para colaborar com o projeto em sua fase de implementação.

O caráter construtivo do próprio processo de pesquisa revelou-se pelas hipóteses surgidas durante a entrevista que possibilitaram selecionar instrumentos e técnicas para o caso. No caso 1, por exemplo, o autor tinha valorizado a importância do doutorado que havia realizado no exterior e da prática de um esporte considerado radical após o retorno ao seu país de origem após o doutorado como aspectos que contribuíram para o fortalecimento de recursos pessoais, os quais por sua vez, facilitaram a criatividade. Para melhor compreender a importância desses eventos em sua vida e no processo criativo, decidiu-se por utilizar uma composição escrita sobre um tema que revelassem os acontecimentos ocorridos nos últimos cinco anos que marcaram a sua vida. A composição escrita mostrou-se de extrema importância para estruturar as idéias a respeito do processo criativo.

Além dessas técnicas empregadas nos casos, em alguns foram realizadas análises de documentos impressos, mensagem via correio eletrônico dirigidas à pesquisadora, livro impresso sobre o projeto, comentários realizados após as entrevistas, assim como materiais extraídos do sítio da Empresa na *internet*. Foram feitas fotografias e obtidas outras junto ao autor do projeto. Conforme Loizos (2002, p. 137), esses elementos podem ser usados "a serviço da pesquisa social", com diferentes finalidades. Neste estudo, as fotos foram usadas a fim de ilustrar a relação entre aspectos da vida do indivíduo e aspectos do trabalho ou para evidenciar ações realizadas no projeto e/ou para tornar mais compreensível a descrição dos casos.

Buscou-se nos três casos identificar o maior número de informações possíveis para caracterizar o processo criativo que deu origem a diferentes inovações.

PRINCIPAIS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste artigo, como citado anteriormente, apenas será retratada uma síntese dos resultados encontrados na pesquisa, com destaque para um dos casos. Na tese, que deu origem a este artigo, foram utilizados diagramas ilustrativos da inter-relação entre os níveis que interferiram nos processos

criativos que, assim como incluídas fotografias ilustrativas de cada caso, as quais, em virtude do pouco espaço, não serão aqui apresentadas.

No caso 1, o processo criativo foi caracterizado em três momentos: (i) a origem da idéia (ii) o seu desenvolvimento e (iii) a submissão da idéia para julgamento pela Empresa. Observa-se que a fase de submissão caracterizou-se como um breve momento, com pouca exigência de atuação por parte do autor, diferentemente das fases iniciais, em que ele teve uma participação ativa e consciente. Nesse caso, percebeu-se a clareza desses diferentes momentos, quer seja pela evidência do prazo de cinco meses que se levou para desenvolver a idéia e colocá-la sob a forma de um projeto, isto é, uma formatação que exigia um detalhamento da idéia; e pelo prazo de mais oito meses para ser avaliado e aprovado; quer pelos diferentes fatores que atuaram nessas fases, o que possibilitou ver claramente a distinção entre o processo criativo (a idéia surgiu em 2001) e a inovação (até o final de 2003, ainda se encontrava em andamento).

A partir da confrontação das construções teóricas com o momento empírico, constatou-se que o processo criativo foi individual e o processo de inovação foi em grupo. Inicialmente, cabe ressaltar que, embora seja possível identificar diferentes fatores que contribuíram para a emergência de idéias novas no ambiente de trabalho, não foi possível delimitar fases isoladas como origem e desenvolvimento das idéias criativas. A produção de idéias novas não é estática, pois à medida que surgem, já evoluem, agregando algo que as torne factíveis. Percebe-se que o sujeito fica mobilizado pelo prazer de ter tido uma idéia nova, que se envolve "de corpo e alma" para dar vida a essa idéia e desenvolvê-la, a ponto de torná-la realidade, isto é, transformar a idéia criativa em uma inovação. Tais fatos podem ser percebidos em verbalizações nas entrevistas, nas respostas de diferentes instrumentos, ou em algo que não se pode ilustrar na seção de resultados, mas que atuou como estímulo à realização desta pesquisa: o brilho dos olhos e a emoção nas vozes dos sujeitos ao falarem do prazer de ter idéias novas e poder concretizá-las.

Além disso, apenas no caso descrito neste artigo, percebeu-se, claramente, um julgamento formal da idéia no âmbito da organização, a fim de verificar a sua viabilidade e possibilitar a liberação de recursos para que o projeto fosse executado, pois dada a natureza da Organização, com suas características peculiares, tais como: tamanho; estrutura e disponibilidade de recursos para

pesquisa, fez-se necessário um critério de seleção de projetos para a Empresa investir. Entretanto, atenção deve ser dada a essa fase, para evitar que idéias valiosas sejam rejeitadas, por resistência ao novo por parte de um grupo social ou por outros motivos que impeçam a sua implementação. Conclui-se, assim, que o processo criativo poderia ser realizado e não levar a uma inovação, de modo que a idéia poderia ter sido gerada, desenvolvida e, até mesmo, considerada criativa por seus pares, mas a empresa não a aprovando, o autor poderia desistir da idéia ou apresentá-la para outra Instituição e a inovação não ocorreria ou se daria em outra realidade. Esse caso ilustra, claramente, a consideração da criatividade como um processo distinto da inovação, conforme evidenciado por diferentes autores (ALENCAR, 1997; AMABILE, 1996a, 1996b, 1996c; AXTELL et al., 2000; BRUNO-FARIA, 2003; LEMOS; MAZZILLI, 2000; PEREIRA FILHO, 1996; dentre outros) e diferentemente de Parmeter e Garber (1971) e Williams e Yang (1999) que não fazem distinção entre esses conceitos.

A idéia compartilhada por muitos autores, conforme ressaltado por Mayer (1999), de que a criatividade envolve a produção de algo com algum grau de novidade e valor, é confirmada nesta pesquisa. Foi visto no caso que a idéia era nova, ninguém havia pensado em tratar da doença da cultura daquela forma. Além do mais, essa idéia traria conseqüências para o meio científico e para o mercado com a redução da perda na produção da cultura. Além de que "criar é a atividade intrínseca do ofício" dos pesquisadores (PASTORE, 1979, p.5).

Pode-se confirmar a suposição de que algo para ser considerado criativo na Organização necessita ter valor nesse contexto. Isso difere do proposto por Parkhust (1999, p.18), que conceitua a criatividade como sendo algo novo ou original ao menos para quem cria, assim como do apontado por Drazin, Glynn e Kazanjian (1999) de que a criatividade é um processo que independe de os seus resultados serem criativos.

O PROCESSO CRIATIVO: O CARÁTER COMPLEXO DA INTERAÇÃO ENTRE OS FATORES

No caso 1, alguns elementos comuns foram percebidos nos sujeitos e já evidenciados na literatura da área, tais como o trabalho visto como um lugar de realizações, de prazer e a não preocupação com o número de horas que se dedicavam a ele, o que se assemelha ao que Alencar (2001) denominou de interesse apaixonado pelo que o indivíduo realiza

no trabalho. No autor do projeto científico, alguns outros elementos chamaram a atenção, tais como a capacidade de superar limites e o prazer pelo desafio, que Amabile (1996b), dentre outros, considera como estímulos à criatividade. O conhecimento aliado à experiência na área em que atuava foi um elemento que também contribuiu para a criatividade desse profissional.

Quanto aos aspectos organizacionais, vários fatores percebidos neste estudo também já haviam sido apontados por diferentes autores. Em todos os três casos, a tarefa foi considerada desafiante e de valor (AMABILE, 1996b; BRUNO-FARIA, 1996). No caso 1, a doença da cultura para a qual o pesquisador buscava respostas teria um impacto muito grande na comunidade acadêmica e com repercussões na produtividade da cultura no campo. O autor, ao pensar na idéia, já tinha a dimensão da importância e da repercussão de seu trabalho, em termos de inovação, dada a visão de futuro que apresentava. Além da natureza da tarefa, outros aspectos do contexto organizacional foram evidenciados como estímulos à criatividade e foram identificados no caso estudado tais como: a clareza da missão; a disponibilidade de tempo para pensar; acesso a informações; oportunidade de treinamento; incentivo ao trabalho em equipe; liberdade de ação; processo de comunicação facilitado entre gerentes e colaboradores (AMABILE, 1996a, 1996b, 1996c); autonomia (RUNCO, 2004); estrutura organizacional com poucos níveis hierárquicos (WILLIAMS; YANG, 1999); tamanho da empresa (WEST; ANDERSON, 1996).

Alguns fatores organizacionais que favoreceram a geração de idéias durante o processo de implementação, foram: confiança na competência do profissional; locais de trabalho adequados; horário diferenciado de trabalho. Diferentemente do processo criativo, na fase de implementação, várias barreiras foram apontadas pelos sujeitos, tais como aspectos organizacionais: momento de demissão na empresa, resistência à implementação do projeto na empresa e dificuldade de conciliar as ações do projeto com as atividades rotineiras do trabalho. Quanto a esse aspecto, dentre outros fatores, Axtell et al. (2000, p.269) destacam que a fase de implementação é fortemente dependente do envolvimento de outros e observam que "enquanto uma pessoa pode ser criativa e sozinha gerar idéias, a implementação de idéias, tipicamente, depende de aprovação, suporte e recursos de outros".

Com relação aos diferentes aspectos extra-organizacionais percebidos como fatores que atuam

O CARÁTER COMPLEXO DO PROCESSO CRIATIVO EM PROJETOS INOVADORES

no processo criativo, apenas no estudo desenvolvido por West (2002) sobre criatividade em grupos, esse nível de análise foi apontado. Embora, o autor inclua dentre os fatores externos (ambiente de mercado e incerteza ambiental), aspectos do ambiente interno da organização (clima organizacional e sistemas de suporte). No caso em análise, constatou-se que os seguintes fatores externos à organização exerceram influência no processo criativo: temas atuais que se debatiam no meio acadêmico ou na sociedade mais ampla, prática de esporte radical que contribuiu para o fortalecimento da auto-estima e para a interação com pares no trabalho e a participação em treinamento externo, em outro país.

No que se refere à inter-relação de fatores no processo criativo dos projetos inovadores, primeiramente, cabe destacar que alguns fatores ao serem tratados isoladamente são considerados como barreiras à expressão criativa no trabalho. Entretanto, se tomados em sua complexidade, como “tecidos juntos” conforme ressaltado por Morin (1999), podem ser vistos de maneiras diferenciadas pelos sujeitos e, até mesmo, contribuir para o processo criativo. No caso 1, o doutorado no exterior realizado pelo autor da idéia foi indicado por várias pessoas como um fator que contribuiu para a criatividade do pesquisador. No entanto, sem explorar as vivências emocionais durante esse curso, não se poderia compreender o fortalecimento da auto-estima, a confiança adquirida na superação de dificuldades encontradas em viver em outro país, que se constituíram como recursos pessoais essenciais à criatividade, mas poderiam ter se constituído como barreiras para outros se essas barreiras não fossem suplantadas poderiam até mesmo impedir de concluir o curso.

Pastore (1979), ao discutir a criatividade na pesquisa agrícola, destacou o papel da formalização. Definiu esse termo como o conjunto de orientações existentes nas empresas através de regras e regulamentos. Ele observa que formalização se correlaciona negativamente com criatividade. Entretanto, neste estudo, percebeu-se o caráter complexo dessa formalização, pois, ao mesmo tempo, em que as diretrizes e regras puderam se constituir em uma direção que possibilitou ao pesquisador ter um foco para sua pesquisa; também poderia se constituir em um limitador para idéias novas se a Organização não admitisse projetos diferentes dos temas traçados em sua estratégia. O ideal seria que os gestores e suas equipes tivessem flexibilidade para decidir em que circunstâncias determinadas regras poderiam ser violadas, em prol da emergência de novas e valiosas pesquisas.

No caso analisado, o pesquisador encontrava-se inserido em uma realidade, tanto no país como no exterior onde fez o doutorado, na qual a doença daquela cultura era um tema presente em discussões acadêmicas e era ainda um problema desprovido de solução. Tratava-se de algo que caracterizava aquele grupo, que corresponde ao que González Rey (2003) denomina de subjetividade social. O pesquisador desejava fazer algo relevante (desejo relacionado à relevância que o espaço social lhe atribui), uma vez que voltava a se integrar na organização em que atuava (integração em um espaço social em que o sujeito traz vivências de outros espaços sociais). As vivências fora da empresa, como a prática de esportes, representavam a possibilidade de integrar a sua história de vida ao trabalho e caracterizar a integração entre subjetividade social e individual (percebidos até mesmo pela colocação de fotografias da prática de lazer no local de trabalho). O ambiente organizacional caracterizado como um lugar em que se teve liberdade de ação, tempo para pensar e acesso a informações relevantes, favoreceram a estruturação de uma idéia em forma de projeto. O fato de ser um tema polêmico e a necessidade de sua idéia ser julgada na empresa visando a sua implementação não se constituíram em impedimentos para criar. O valor da causa que se envolveu foi algo que, aliado às outras circunstâncias, permitiu-lhe lidar com as possíveis dificuldades, assim como o conhecimento do assunto que lhe possibilitou produzir um projeto bem elaborado, facilitando também a sua aceitação (o sujeito conhecia as regras de um espaço social e pode atuar sobre ele).

Pode-se afirmar que o foco do processo criativo se situou no indivíduo, mas não é possível identificar fatores isolados, para se concluir que a causa do processo criativo está unicamente nos fatores individuais. Trata-se de um conjunto complexo de fatores inter-relacionados que expressam a singularidade das vivências emocionais que um indivíduo constrói sentido em espaços sociais onde vivencia. Ao término da implementação, a sua ação individual provavelmente provocará mudanças no contexto extra-organizacional, com o impacto maior na comunidade científica, dado o ineditismo e relevância do problema de pesquisa. Em decorrência desse impacto, a organização deverá sofrer reflexos em seu ambiente, pois a empresa poderá ser mais reconhecida no país e até no exterior. Assim como traria conseqüências para o pesquisador, tanto positivas quanto negativas, caso a implementação não fosse até o final. Desse modo, não somente o indivíduo

se constitui a partir da interação com diferentes espaços sociais, mas pode modificá-lo, especialmente, através de suas ações criativas. Assim, pode-se perceber que a realidade é aquela subjetivada pelo sujeito, a partir da construção de sentido que realiza, ao mesmo tempo em que o sujeito é concebido como inserido em contexto histórico e cultural que o modifica. Essa relação dialética permite ver o homem como alguém ativo, intencional e capaz de transformar uma realidade, a partir de sua criatividade de (GONZÁLEZ REY, 1997, 2003).

Na análise do caso, pode-se perceber o que evidencia Mitjans Martinez (2000, p.64) sobre as características pessoais associadas à criatividade que “vão se constituindo no transcurso da história individual da vida do sujeito, em função do complexo de interações que este estabelece nos diferentes contextos nos quais está inserido”. Desse modo, acredita-se que o sentido subjetivo da experiência nesse e noutros projetos inovadores não descritos aqui para os sujeitos contribuiu para o fortalecimento de recursos pessoais necessários à expressão criativa desses profissionais que, por sua vez, podem vir a facilitar a superação dos fatores organizacionais e extra-organizacionais que venham a enfrentar no futuro.

O estudo possibilitou evidenciar o dinamismo do contexto organizacional como reflexo do contexto extra-organizacional e seus impactos nos indivíduos e grupos na organização. Um dos aspectos do dinamismo é a dimensão do tempo. Drazin, Glynn e Kazanjian (1999) destacam que a dimensão do tempo tem sido ignorada no estudo da criatividade, pois os modelos caracterizam-se como estáticos, em que a criatividade é vista como resultado e não pelo exame do desenvolvimento ao longo do tempo de um processo dinâmico. Neste estudo, o dinamismo pode ser entendido tanto pelo caráter histórico da subjetividade individual quanto pelas mudanças ambientais que se operam no contexto organizacional e extra-organizacional.

CONCLUSÕES

Neste artigo, foram destacados alguns aspectos de um estudo abrangente sobre o processo criativo nas organizações que pode evidenciar que a opção pela epistemologia qualitativa foi fundamental para a produção de conhecimentos sobre o tema. A interação entre os diferentes fatores que interferem no processo criativo e no processo de inovação tornou-se possível de ser identificada, a partir do processo construtivo interpretativo adotado na pesquisa.

A importância que a criatividade tem assumido no contexto organizacional, pode ser compreendida neste estudo dada a relevância das ações criativas para a geração de inovações que trazem benefícios para a organização e, até mesmo, para a sociedade mais ampla.

A consideração do processo criativo como composto por etapas universais, predominante na literatura nacional sobre o tema, revelou ser de pouco valor, no sentido de contribuir para a compreensão desse fenômeno no ambiente das organizações e auxiliar nas ações no âmbito desse contexto, a fim de favorecer inovações. Tal visão desconsidera a singularidade dos casos e pode provocar ações gerenciais que se mostrem infrutíferas no contexto organizacional.

Vários aspectos identificados na pesquisa, como influenciadores do processo criativo em projetos inovadores, já haviam sido assinalados por outros autores. Porém, a complexidade da inter-relação entre esses fatores se constituiu em uma contribuição substancial deste estudo. Pode-se concluir que não é possível apresentar um modelo único que retrate como o processo criativo se dá no contexto organizacional, muito embora seja possível identificar que fatores da subjetividade individual, aspectos grupais, organizacionais e extra-organizacionais atuam tanto na geração quanto no desenvolvimento das idéias criativas em projetos inovadores no contexto organizacional. O modo como esses fatores se conjugam e o grau de importância desses fatores é, todavia, um processo singular. A partir dessa opção teórica e epistemológica, adotou-se uma posição no estudo da criatividade no contexto das organizações não assumida por outros autores nesse domínio, no sentido de trazer alguma contribuição inovadora para a produção teórica da área.

As estratégias e ações gerenciais deverão ter em conta que, para se contribuir para a expressão da criatividade dos profissionais, faz-se necessária a consideração de que os empregados são dotados de personalidade e são sujeitos de sua ação, isto é, dotados de intencionalidade e influenciados pelos ambientes interno e externo à organização. Do mesmo modo, eles podem provocar mudanças na organização e na sociedade mais ampla, a partir de suas ações criativas. Os profissionais poderiam se constituir em excelente fonte de informação sobre essa diversidade de fatores que atuam no processo criativo, pois nos casos pesquisados, revelaram ter uma visão crítica desse ambiente e poderiam contribuir no aprimoramento das ações organizacionais.



O CARÁTER COMPLEXO DO PROCESSO CRIATIVO EM PROJETOS INOVADORES

Algumas limitações do estudo merecem atenção. O estudo investigou apenas processos criativos bem sucedidos, isto é, projetos que foram fruto de pessoas ou grupo que puderam levar a idéia adiante e, depois, implementá-la. Observa-se que o ideal seria acompanhar o desenvolvimento de um projeto inovador no dia-a-dia de trabalho, para que se explorasse com profundidade o processo criativo, porém não foi possível realizar tal procedimento, dadas as dificuldades que esse tipo de pesquisa acarretaria no contexto organizacional.

A partir da realização deste trabalho, pode-se apresentar um conjunto de sugestões de estudos, tais como: buscar evidências empíricas da relação entre criatividade e inovação; ampliar a discussão sobre a categoria subjetividade social em pesquisas na área organizacional, em confronto com outros conceitos predominantes na área, tais como cultura e clima organizacional; realizar pesquisas teórico-empíricas específicas sobre criatividade em grupo

no contexto organizacional; realizar estudos em uma abordagem multidisciplinar em que enfoques sociológicos, psicológicos e até mesmo econômicos sejam empregados na análise da complexa relação entre fatores que interferem no processo criativo nas organizações, dentre outros.

Finalizando, espera-se que este estudo possa ter evidenciado o caráter complexo e dinâmico do processo criativo no contexto organizacional e que sirva como estímulo à produção de novas pesquisas sobre o tema. >

Maria de Fátima Bruno-Faria

Universidade de Brasília

Professor-Adjunto

Endereço: SHIN QI 7 – conj.15 – c.21

Lago Norte – Brasília – DF

CEP – 71515.150

Telefax: 61 – 3368-3944

e-mail: fatimabruno@unb.br

Referências

ALENCAR, E.M.L.S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ALENCAR, E.M.L.S. Pesquisadores que se destacam por sua produção criativa: hábitos de trabalho, escolha profissional, processo de criação e aspirações. In: ALENCAR, E.M.L.S. **Criatividade e educação de superdotados**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2001, p.76-116.

AMABILE, T.M. **Creativity in context**. HarperCollins: Oxford, 1996a.

AMABILE, T.M. Creativity and innovation in organizations. **Harvard Business School**, v.5, p.1-15, 1996b.

AMABILE, T. M. Managing for creativity. **Harvard Business School**, 21, 1-13, 1996c.

AXTELL, C.M. et al. Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation

of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, p. 265-285, 2000.

BRUNO-FARIA, M. F., ALENCAR, E. M. L.S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, n. 31, v. 2, p. 50-61, 1996.

BRUNO-FARIA, M.F., ALENCAR, E. M. L. S. 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**, n. 33, v. 4, p. 86-91, 1998.

BRUNO-FARIA, M.F. **O processo criativo em indivíduos e grupos participantes de projetos inovadores**. 2004. 286 f. Tese (Doutorado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Creativity**: Flow and the psychology of

discovery and invention. New York: HarperCollins, 1996.

DRAZIN, R.; GLYNN, M. A.; KAZANJIAN, R.K. Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sensemaking perspective. **Academy of Management Review**, 24, v. 2, p.286-307, 1999.

FELDMAN, D.H.; CSIKSZENTMIHALYI, M.; GARDNER, H. **Changing the world**: a framework for the study of creativity. Connecticut, London: Praeger, 1994.

FITZHERBERT, V.; LEITÃO, S.P. Repensando a criatividade na empresa. **Revista de Administração Pública**, 33, 6, p. 115-126, 1999.

GIMENEZ, F. Estratégia e criatividade em pequenas empresas. **Revista de Administração**, v.2, p. 72-82, 1993.



- GONZÁLEZ REY, F.L. **Problemas epistemológicos da Psicologia**. Havana, Cuba: Academia, 1996.
- GONZÁLEZ REY, F.L. **Epistemologia cualitativa y subjetividad**. Havana: Pueblo y Educación, 1997.
- GONZÁLEZ REY, F.L. Lo cualitativo y lo cuantitativo en la investigación de la Psicología Social. **Psicología e Sociedade**, 10, 2, p. 32-52, 1998.
- GONZÁLEZ REY, F.L. **La investigación cualitativa en psicología: rumbos y desafíos**. São Paulo: EDUC, 1999.
- GONZÁLEZ REY, F. L. **Sujeito e subjetividade: uma aproximação histórico-cultural**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- GONZÁLEZ REY, F. L.; MITJÁNS MARTINEZ, A. **La personalidad: su educación y desarrollo**. Havana: Pueblo y Educación, 1989.
- LEMOS, L. A. P.; MAZZILLI, C. **Uma análise do processo criativo no trabalho multifuncional: um estudo de caso**. Trabalho apresentado no Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, em Florianópolis – SC, 2000.
- LOIZOS, P. Vídeo, filme e fotografias como documentos de pesquisa. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Org.), **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002, p.137-155.
- MITJÁNS MARTÍNEZ, A. **Criatividade, personalidade e educação**. Campinas, SP: Papyrus, 1997.
- MITJÁNS MARTINEZ, A. A criatividade nas organizações: O papel do líder. **Universitas**, 1, 1, 59-78, 2000.
- MITJÁNS MARTINEZ, A. M. **O outro e sua significação para a criatividade: Implicações educacionais**. In SIMÃO, L.M.; MITJÁNS MARTINEZ, A. (Org.), **O outro no desenvolvimento humano: Diálogos para a pesquisa e prática profissional em Psicologia**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004, cap.5.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.
- MORIN, E. **Por uma reforma do pensamento**. In: PENA-VEIGA, A.; NASCIMENTO, E.P. (Orgs.). **O pensar complexo: Edgard Morin e a crise da complexidade**. Rio de Janeiro: Garamond, 1999, p.21-34.
- MORIN, E. Os desafios da complexidade. In: _____. **A religião dos saberes: o desafio do século XXI**. Jornadas temáticas idealizadas e dirigidas por Edgar Morin. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001, p. 559-568.
- NAKAMURA, J.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Creativity in later life. In: SAWYER, R.K. et al. (Eds.), **Creativity and development**. New York: Oxford University, 2003, p. 186-216.
- PASTORE, J. A criatividade na pesquisa agrícola. **Revista de Administração**, 14, 2, 5-39, 1979.
- PEREIRA FILHO, J. L. **Inovação e criatividade em organizações brasileiras: um estudo piloto de casos nacionais**. Dissertação (Mestrado em Administração), EAESP/FGV, São Paulo, Brasil, 1996.
- RUIZ, A. B. The contributions of Humberto Maturana to the sciences of complexity and psychology. **Journal of Constructivist Psychology**, 9, 4, 283-301, 1996.
- RUNCO, M. A. Creativity. **Annual Review of Psychology**, 55, p.657-687, 2004.
- STACEY, R.D. **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco: Berret-Koehler, 1996.
- TAMAYO, A. ; SCWARTZ, S.H. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Psicologia:Teoria e Pesquisa**, 9, 329-348, 1993.
- TERRA, J. C. C. Gestão da criatividade. **Revista de Administração**, 35, 3, p. 38-47, 2000.
- WEST, M. A. Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. **Applied Psychology: An International Review**, 51, 3, p. 355-386, 2002.
- WEST, M. A. ; ANDERSON, N.R. Innovation in top management teams. **Journal of Applied Psychology**, 81, 6, p. 680-693, 1996.
- WILLIAMS, W.M.; YANG, L.T. Organizational creativity. In: STERNBERG, R.J. (Ed.), **Handbook of creativity**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1999, p. 373-391.