

A CRIATIVIDADE NO CONTEXTO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO X

Diele Ribeiro dos Santos¹

RESUMO

Com este estudo, pretende-se identificar a criatividade no Centro Universitário X reportando-se a princípios fundamentais destacam-se: a gestão participativa, como fator importante para a disseminação da criatividade, trazendo nesse sentido as influências da cultura empresarial, um aspecto fundamental de toda e qualquer organização; também a relação dos colaboradores e gestores em contexto criativo e, dessa maneira, visualizar se os gestores e colaboradores técnicos têm a mesma percepção quanto aos conceitos da criatividade, relacionada a inovação e inteligência. Através da pesquisa qualitativa e quantitativa pretende-se mensurar as questões apresentadas anteriormente. O público entrevistado foi de trinta e cinco colaboradores, distribuídos entre diretores, coordenadores e técnicos. A discussão teórica tem como base: Luckesi (2003) discorrendo sobre avaliação; Maturana (1987), sobre a evolução da criatividade, Alencar (1995), sobre a criatividade e o sujeito criativo, entre outros autores. Dessa maneira, a pesquisa busca mostrar caminhos para estudar as influências da gestão, do ambiente e das relações entre colaboradores e entre eles e a empresa com o intuito de contribuir para a disseminação do processo criativo.

Palavras-chave: Colaboradores. Criatividade. Gestão.

ABSTRACT

With this study, we intend to identify the creativity in the University Center X referring to fundamental principles stand out: the participatory management, as an important factor for the dissemination of creativity, bringing in this sense the influences of the corporate culture, a fundamental aspect of organization; also the relation of the employees and managers in a creative context and, in this way, to see if the managers and technical collaborators have the same perception regarding the concepts of creativity, related to innovation and intelligence. Through the qualitative and quantitative research, we intend to measure the issues presented previously. The public interviewed consisted of thirty-one employees, distributed among directors, coordinators and technicians. The theoretical discussion is based on: Luckesi(2003), discussing evaluation; Maturana (1987), on the evolution of creativity, Alencar (1995), on

¹ Administradora pela Faculdade AGES, analista de Recursos Humanos, email:adm.diele@gmail.com.

creativity and the creative subject, among other authors. In this way, the research seeks to show ways to study the influences of management, the environment and the relationships between employees and between them and the company in order to contribute to the dissemination of the creative process.

Keywords: Collaborators. Creativity. Management.

1 INTRODUÇÃO

O século XXI vêm apresentando uma série de mudanças e transformações em toda sociedade, a tecnologia com sua imensidão de inovações, a robótica, as feiras de ciências, demonstram um pouco do ambiente cada vez mais dinâmico. É preciso então, responder positivamente a este universo de criações constantes. A criatividade é sem dúvida, um dos assuntos mais discutidos e buscados nos profissionais atualmente, as organizações cada vez mais competitivas, buscam pessoas preparadas para lidar com maturidade nas diversas situações deste contexto complexo.

Etimologicamente, a palavra criatividade vem do verbo creare em Latim, que quer dizer gerar ou produzir. O processo criativo gera algo de novo, e este resulta das experiências vividas pelo indivíduo e pelas situações em que se encontra envolvido. Daí a necessidade de preparação psicológica, pessoal e profissional, acreditava-se no passado que apenas os artistas nasciam com aptidão para a criatividade, no entanto, ao longo do tempo, os estudos foram demonstrando que era possível apreender e desenvolvê-la, através do aprimoramento, testes, repetições e melhoramento contínuo.

É preciso, considerar uma série de fatores, por exemplo, os perfis, hábitos, contextos sociais, valores, habilidades, etc. Por isso, a importância de uma Gestão de Pessoas, capaz de fomentar recursos necessários para ampliação do capital intelectual e da potencialização das competências das pessoas para despertar o “ser criativo” que todos possuem, com o intuito de canalizar cada potencialidade para o desempenho da organização. Nesse sentido, o ambiente, os recursos, a relação interpessoal e o empenho da organização em estimular a criatividade em seus colaboradores, é fundamental.

Este trabalho, pretende-se demonstrar a criatividade em ambiente organizacional, através do Centro Universitário X. No capítulo do desenvolvimento, apresenta-se o histórico da

criatividade, posteriormente, é apresentado o sujeito criativo, logo após, uma análise sobre o ambiente e a criatividade, cultura Empresarial, a criatividade e a avaliação da criatividade. No capítulo 3, apresentam-se as metodologias utilizadas, no capítulo 4, a análise dos dados e no capítulo 5 o resultado e a discussão sobre a pesquisa do Centro Universitário X e finalmente as considerações finais.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 CONCEITOS DA CRIATIVIDADE

Piaget (1972/2001) destaca três condições que considera necessárias para o desenvolvimento da criatividade: 1) suspeitar de influências externas; 2) ler grande quantidade de coisas em outras áreas para que se possa ter uma visão interdisciplinar; 3) ter um contraditor, relacionar ideias contrastantes com as suas.

A partir dessa premissa, é importante salientar que a construção do sujeito deve ser abordada por meio de seu perfil, afinal as variedades de perfis identificam determinados tipos de inteligência presentes nos sujeitos que podem ser classificados em sete principais grupos: linguística ou verbal, lógico-matemática, espacial, musical, corporal cenestésica, interpessoal e intrapessoal (Gardner, 2003), em todos esses grupos o sujeito pode demonstrar comportamento criativo.

Ao tratar dos perfis, é necessário acrescentar a personalidade das pessoas, como fator fundamental para entender a maturidade e as diferenças de cada pessoa. Wolfralt e Pretz (2001) identificam uma associação entre características de personalidade, como receptividade as novas experiências, intuição e extroversão aos maiores índices de criatividade entre indivíduos.

Cunha (1977), analisa a criatividade sob a ótica do desempenho individual, examinada em função de processos cognitivos. Destaca que as investigações científicas têm revelado estruturas altamente complexas do intelecto humano, por meio de operações mentais que os pesquisadores chamam de pensamento divergente. Cunha (1977) levanta a questão: pensamento divergente é o mesmo que criatividade? Considera que a categoria de habilidades que caracterizam a produção divergente como fluência, flexibilidade, originalidade e elaboração

contribuem mais diretamente para a criatividade, porém, outros fatores como necessidades, interesses e temperamento, também, devem ser considerados no desempenho criador.

Para entender as influências da criatividade na vida das pessoas na atualidade, é preciso reporta-se ao passado para entender sua evolução e importância. Historicamente, a criatividade foi entendida como uma forma de inspiração divina, uma dádiva concedida a poucos mortais. Posteriormente, por volta do século XVI, uma noção que perdurou durante várias décadas, equacionando criatividade como uma forma de loucura, algo incontrollável ao homem, distinguindo-o de diversos mortais, e, portanto, impossível de ser medido (Kneller,1978).

Por volta de 1950, com a contribuição de Guilford (1960), a criatividade tornou-se um conteúdo de importância gigantesca, por se tratar de um assunto que tratava das diversas áreas do comportamento humano. Com esse emaranhado de ideias, a criatividade passou a ter conceitos diversificados, ora entendida do ponto de vista humanista, ora sob perspectiva cognitiva. Guilford (1960), então, passa a tratá-la do ponto de vista divergente e, dessa maneira, enquadra no seu modelo tridimensional onde existem mais de 120 combinações ou formas de falar. De lá para cá, houve a integração de aspectos cognitivos com os afetivos, além da aplicação da criatividade na vida diária, inicialmente na dimensão educacional e depois organizacional.

Torrance (1996) traz o modelo de medida, pautado nos quatro elementos: fluência, flexibilidade, originalidade e elaboração. A partir daí, propôs e realizou pesquisas sistemáticas sobre onze indicadores que avaliariam não só os aspectos cognitivos, como também, os emocionais da criatividade, além daqueles já conhecidos na sua proposta inicial e que poderiam ser verificadas nos seus testes de criatividade figurativa.

Os indicadores propostos foram: a presença de emoção, fantasia, movimento, combinações de ideias, resistência ao fechamento, perspectiva incomum, perspectiva interna, humor, riqueza de imagens, colorido de imagens e títulos expressivos (Torrance e Ball, 1980). A partir de 1990, após um dos eventos mais importantes para discutir a criatividade, que aconteceu na Universidade de Buffalo, a criatividade tornou-se um assunto de cunho mundial. Fala-se mais de um "viver criativo" nos dias de hoje, valorizando, portanto, a questão não só de solução de problemas e eficácia no trabalho, como também de saúde mental (Conde, 1995).

De acordo com a teoria da complexidade, a criatividade como fenômeno complexo é descrita por Fitzbert e Leitão (1999) que consideram um problema central “a forma extremamente pobre de aprender a complexidade do criar” e sendo reducionista a concepção de estruturação em fases, um velho hábito estruturalista da descrição de processos.

Para Kneller, por exemplo, criatividade é “a descoberta e a expressão de algo que é tanto uma novidade para o criador, quanto uma realização por si mesma” (1968, p. 31). Para Alencar, a criatividade é “um processo que resulta em um produto novo, aceito como útil e/ou satisfatório por um número significativo de pessoas em algum tempo” (1995, p. 102).

"Tão flexível e caprichoso fenômeno é a criatividade, que mal podemos defini-la" (KNELLER, 1978, p. 13). O autor, após apresentar algumas definições de criatividade com base em várias teorias resume que as definições de criatividade pertencem a quatro categorias: 1) do ponto de vista da pessoa que cria, em termos de sua fisiologia, temperamento, atitudes pessoais, hábitos e valores; 2) por meio dos processos mentais, como percepção, motivação, aprendizado, pensamento e comunicação mobilizados no ato de criar; 3) influências ambientais e culturais; e 4) em função de seus produtos. A última tem guiado tradicionalmente o estudo da criatividade, uma vez que os produtos, sendo públicos e prontos a se obter, são mais fáceis de serem avaliados.

Nesse sentido, discorrer sobre a criatividade é buscar percepções e conceitos diversificados, afinal, ao longo do tempo sua conceituação vem mudando para atender as perspectivas das pessoas e do meio, não apenas por tratar da objetividade e da subjetividade, mas também, por buscar entender cada ser com suas peculiaridades, anseios, vivências, experiências, com a singularidade de cada sujeito.

2.2 O SUJEITO CRIATIVO

O tema da criação foi abordado por Freud (1940) através do conceito de sublimação, sendo que a própria concepção deste mecanismo envolvia a busca por compreender e explicar a criação humana. É possível perceber que o processo criativo não é simples, a cobrança e a pressão num ambiente de pressão pode impedir a criação, além de prejudicar a capacidade do

sujeito. Dessa maneira, o ato criativo é essencial à sublimação, e a sublimação está na essência do ato criativo, que se dá a partir do nada, do vazio e sem nenhuma intermediação do eu. É também com Lacan (1986), que o ato criativo é situado mais claramente num distanciamento da utilidade e das grandes obras; criar não é exclusividade dos gênios e não está, necessariamente, comprometido com uma função ou com uma moral social.

Além disso, o ambiente possibilita uma cultura de reprodução e não de criação, o sujeito está rodeado de obstáculos, que impedem a criatividade, o pouco tempo para criar, a rapidez na tomada de decisão, a pressão, o dinamismo, a quantidade de atividades a serem executadas. É preciso muita concentração e habilidade para encontrar o equilíbrio.

A criatividade é uma característica presente em todos os seres humanos e vem sendo discutida de forma intensa há algum tempo, afinal é um conteúdo de muita relevância para a sociedade. Nesse processo, devem-se considerar as influências dos diversos perfis humanos, os quais estão associados à inteligência de cada sujeito e dessa maneira, são divididos em grupos e as influências ambientais no processo criativo.

De acordo com os perfis e os grupos formados a partir da inteligência, o sujeito pode exibir comportamento criativo, visto que, diferentes aspectos desse comportamento inteligente, quando analisados sob uma perspectiva neuropsicológica, resultam da utilização difusa de variadas regiões cerebrais, ou de sistemas específicos, que controlam diversas formas de comportamento e cooperam na realização de uma tarefa (Chávez-Eakle et al., 2007).

Para Stoltz (1999), a origem da criatividade mantém relação ao desenvolvimento cognitivo, afetivo e motivacional, significando que os indivíduos desenvolvem não só sua inteligência, mas também, suas necessidades e emoções, como consequência das interações com o meio ambiente. Neste mesmo sentido, afirma Winnicott (1975, citado por SAKAMOTO, 2000) que a criatividade é um potencial inato que se torna presente na abordagem do indivíduo à realidade externa e participa do desenvolvimento humano. Com relação ao processo adaptativo, criatividade pode ser conceituada como um conjunto de capacidades que permitem uma pessoa comportar-se de modos novos e adaptativos em determinados contextos (Mouchird e Lubart, 2002).

Criatividade é, também, a capacidade de criar uma solução que é ao mesmo tempo, inovadora e apropriada (Sternberg e Lubart, 1999). A partir da contribuição diversificada de todos os autores apresentados, é possível perceber que as conceituações de criatividade são definições complementares do processo criativo em suas mais variadas formas. Há semelhanças entre os autores, sob duas perspectivas: a existência de um potencial e os aspectos de sua manifestação.

A exemplo de Bol. Inic. Cient. Psic. – 2003, 4(1): 93-106 95

- Personalidade, hábitos, comportamentos e valores daqueles que criam;
- Pensamento, imaginação, aprendizado e comunicações relativas ao processo criativo;
- Influência do ambiente, suas circunstâncias e participação da cultura;
- O produto criativo representado, por exemplo, por invenções e obras artísticas, que são novidades que enriquecem a própria vida humana.

Portanto, criatividade é a expressão do potencial humano de construção, que gera produtos em seu processo (SAKAMOTO, 1999). Para Brown (1989), a criatividade é composta por quatro componentes: processo, produto, pessoa ou entidade e situação, dos quais o produto é o componente principal e sem o qual a criatividade não faz sentido.

Segundo colocações de Sakamoto (1999), as ações humanas são expressões diretas da vida humana que nos mostram trajetórias individuais e coletivas traduzidas numa enorme quantidade de feitos humanos e constituem o processo histórico da própria evolução da humanidade. Encontramos a atividade criadora do homem, que se constitui sempre em enriquecimento e melhoramento da vida e para a vida humana, construindo a nossa evolução. Diante dessa exposição, a autora afirma que a busca do conhecimento sobre a natureza do fenômeno criativo equivale à busca de conhecimento sobre a própria natureza do ser humano, pois por meio da criatividade temos a própria constituição do homem.

De acordo com a Biologia do Conhecer, a inteligência e a criatividade são emergenciais de sistemas complexos. Maturana (1987) contribui ao descrever o sujeito como um sistema autopoietico, que produz seus próprios componentes e regula a si mesmo e opera

em congruência com seu organismo, ou seja, o sujeito em sua construção passa pelo processo de adaptação e consegue se sobressair de diversas maneiras. Deste modo, a descrição biológica do sujeito enquadra-se na linha de pensamento dos sistemas adaptativos complexos, nos quais se analisam os processos de adaptação entre os agentes e sistemas, permitindo que estes existam como um todo.

Alencar (1997), convida-nos a pensar sobre o indivíduo que se avalia competente, capaz e criativo, tende a expressar mais confiança em expressar suas ideias e em exibir comportamento criativo. O inverso disso se o mesmo sujeito se percebe incapaz e não criativo, irá refletir em suas ações, limitando as possibilidades de uma expressão mais plena de seu potencial e talento.

Barbosa (2003), considera que a investigação do comportamento criativo, requer a análise da interação entre o indivíduo e seu ambiente. Dessa maneira, a criatividade encontra-se arraigada ao ser humano e necessita de estímulos para que o processo criativo seja aflorado. Para tanto, alguns pontos são extremamente importantes; considerar o perfil do sujeito, suas percepções, perspectivas, o ambiente onde está inserido, as pessoas a sua volta, afinal, todos nós nascemos criativos e inteligentes e, a partir das interferências sofridas, as transformações vão acontecendo, afinal o sujeito está em constante criação e recriação.

2.3 O AMBIENTE E A CRIATIVIDADE

Como demonstrado anteriormente, as organizações passam dificuldades para estimular e até mensurar a criatividade, afinal não é uma tarefa fácil, pois, como salientado, a composição do sujeito com suas particularidades, diferencia cada colaborador do outro. São muitos tipos de perfis, os quais são classificados em sete grupos principais: linguística ou verbal, lógico-matemática, espacial, musical corporal cenestésica, interpessoal e intrapessoal (Gardner, 2003).

O ambiente tem papel fundamental tanto para a emergência quanto para a repressão da criatividade. Os fatores de bloqueio à criatividade podem ser agrupados em categorias, como barreiras perceptivas, culturais, ambientais, emocionais, intelectuais e expressivas ou então de

ordem social, ligadas a valores, normas e pressupostos existentes na sociedade (Alencar e Martinez, 1998).

Alencar (1998), evidencia que a criatividade depende, também, em larga escala das características do ambiente interno, como práticas interpessoais, sistemas de normas e valores, presença de incentivos e desafios, que podem estimular ou obstruir a criatividade. Por isso, é preciso que as organizações possam tratar da criatividade como um aspecto não linear, pois, o sujeito carrega consigo sua individualidade, com ideias e conhecimentos próprios, daí a dificuldade de mensurar um potencial criativo de cada colaborador, sem falar na ausência de instrumentos facilitadores nesse processo.

Para Chavez–Eakle et al, (2007), todos esses grupos podem exibir comportamentos criativos, visto que diferentes aspectos desse comportamento inteligente, quando analisados sob sua perspectiva neuropsicológica, resultam da utilização difusa de variadas regiões cerebrais, ou de sistemas específicos, que controlam diversas formas de comportamento e cooperam na realização de uma tarefa. Sátiro dispõe que, “Durante o processo criativo a pessoa tira algo de si e comunica esse algo ao outro. Comunicar é o melhor momento do processo criativo.” (Sátiro, 2002, p. 229).

No entanto, quando não há um ambiente propício para essa troca e potencialização do sujeito, as fragilidades aparecem e prejudicam as relações e, conseqüentemente, toda a organização. As características pessoais são determinantes nesse processo, como mostra a pesquisa realizada por Amabile (1996) e colaboradores, em estudos realizados no Centro para a Liderança Criativa, dos Estados Unidos, através de pesquisas com amostras de profissionais de distintas organizações. São elas:

- Falta de motivação;
- Falta de habilidades ou experiências;
- Inflexibilidade;
- Socialmente despreparada;

Por outro lado, as características positivas apontadas no estudo e que estão presentes em profissionais que se destacam na produção criativa. São elas:

- Um elenco de traços de personalidade;
- Automotivação;
- Habilidades cognitivas especiais;
- Expertise na área;
- Habilidades grupais;

Nesse contexto, é imprescindível discorrer sobre os fatores de ordem sociocultural, no processo criativo. O papel fundamental do ambiente social é inquestionável e tem sido apontado pelos mais diversos autores, como STEIN (1974), que assim se expressou:

Estimular a criatividade envolve não apenas estimular o indivíduo, mas também, afetar o seu ambiente social e as pessoas que nele vivem. Que circundam o indivíduo, não valorizam a criatividade, não oferecem o ambiente de apoio necessário, não aceitam o trabalho criativo quando este é apresentado, então é possível que os esforços criativos do indivíduo encontrem obstáculos sérios, senão intransponíveis.

Daí a necessidade de as organizações disseminarem entre seus colaboradores, sua cultura, seus valores, missão e visão, entre outros elementos fundamentais para a aproximação entre colaboradores e organização.

2.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL E A CRIATIVIDADE

As organizações a todo o momento necessitam de criatividade para responder às mudanças de conceitos, quebra de paradigmas, transformações de mercado, afinal o contexto empresarial é muito instável. Desse modo, a cultura organizacional deve ser muito consistente. A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização” (CHIAVENATO, 1999, p. 138).

Ela mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como as políticas e diretrizes, os métodos e procedimentos, os objetivos, a estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Contudo, oculta alguns aspectos informais como percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais etc. Os aspectos ocultos da cultura organizacional são os mais difíceis não somente de compreender e de interpretar, como também de mudar ou sofrer transformações, por isso, é importante conhecer a variedade de culturas existentes.

2.4.1 Culturas Participativas

A cultura participativa é de certa forma considerada como indicativo de empresa de cultura aberta, que através de processos participativos, estimulam a motivação, a cooperação e desenvolvimento do potencial criativo e de desempenho da equipe, onde, saber agir tendo em mente o senso de responsabilidade e respeito consigo mesmo, com os colegas de trabalho e da relação Empresa versus Sociedade.

2.4.2 Culturas adaptativas

Caracterizam-se pela sua maleabilidade e flexibilidade e são voltadas para a inovação e a mudança. São organizações que adotam e fazem constantes revisões e atualizações, em suas culturas e se caracterizam pela criatividade, inovação e mudanças.

2.4.3 Culturas conservadoras

Caracterizam-se pela manutenção de ideias, valores, costumes e tradições que permanecem arraigados e que não mudam ao longo do tempo. São organizações conservadoras que se mantêm inalteradas como se nada tivesse mudado no mundo ao seu redor.

Para Maximiano (2000) in Schein (1985, p.5-9), “cultura é a experiência que o grupo adquire à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas”.

A Gestão de Pessoas possui um papel de grande relevância no processo de construção e disseminação da cultura organizacional, pois além de fortalecer entre os colaboradores os princípios que regem a Instituição, é dela a responsabilidade de socialização organizacional, ou seja, transmitir aos recém-contratados a cultura existente e torná-los integrantes da mesma com satisfação. Alguns métodos de socialização simples podem surtir efeitos decisivos, como: processo seletivo, conteúdo do cargo, supervisor como tutor, grupos de trabalho, programas de integração (apresentação de incentivos, benefícios, direitos, deveres, costumes da empresa, linguagem, perfil desejado, etc.).

Um aspecto importante da cultura organizacional é o espírito empreendedor. As organizações estão à procura de pessoas capazes de conduzi-las, de resolver os seus problemas, gerar novas ideias e caminhos, criar produtos e serviços, buscar novos meios de satisfazer ao cliente e, sobretudo, torná-las competitivas diante dos concorrentes.

Há a concepção do empreendedor nato, aquele que nasce com as características necessárias para empreender com sucesso. No entanto, como se trata de um ser social, influenciado pelo meio em que vive, a formação empreendedora pode acontecer por influência familiar, estudo, formação e prática. Segundo Dolabela (1999, p. 12), para se aprender a empreender, faz-se necessário um comportamento proativo do indivíduo, o qual deve desejar “aprender a pensar e agir por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, transformando esse ato também em prazer e emoção”.

Para Drucker (2003, p.36),

O empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ser empreendedor. Nessa perspectiva, a característica empreendedora atende perfeitamente aos anseios da sociedade atual que busca constantemente por novidades, por tecnologias de ponta, a inovação e o diferencial são os fatores que determinam o sistema altamente capitalista.

Chiavenato (2003, p.6-7) resume o espírito empreendedor em três características básicas: necessidades de realização, disposição para assumir riscos e autoconfiança.

Existem algumas similaridades e diferenças entre o administrador e o empreendedor. O administrador é um executivo que se concentra nos atos de planejar, organizar, dirigir e controlar, que se encontra na organização em uma posição hierárquica, preocupa-se com a maneira pela qual é visto na empresa e com o status, age cautelosamente, delega funções, etc.

Kotler (1986, apud Dornelas, 2005, p.31) afirma que os gerentes geralmente são ambiciosos, buscam o poder, são especializados, têm temperamento imparcial e muito otimismo.

Por outro lado, o empreendedor é aquele que abre seu próprio negócio e vai além, está sempre preocupado e focalizado em assumir riscos e inovar continuamente, promove mudanças significativas para o sucesso da organização.

E as semelhanças encontram-se em três características, na demanda, pois, especificam o que deve ser feito, as restrições que são fatores internos e externos da organização que limitam o responsável pela função e, por fim, as alternativas que são as opções para desenvolver o trabalho. Desse modo, a cultura organizacional, o empreendedorismo e a criatividade devem estar alinhados, a deficiência de algum deles na organização pode impedir seu crescimento e levá-la ao declínio.

2.5 A AVALIAÇÃO DA CRIATIVIDADE

A criatividade é sem dúvida um item de suma importância para o sucesso de toda e qualquer organização, no entanto, mensurá-la não é uma tarefa fácil, principalmente quando analisada através de um comportamento e não de um produto. E então surge o grande dilema: Como avaliar a criatividade?

Para Luckesi (2003), o ato de avaliar, devido a estar a serviço da obtenção do melhor resultado possível, antes de mais nada, implica a disposição de acolher. Isso significa a possibilidade de tomar uma situação da forma como se apresenta, seja ela satisfatória ou insatisfatória agradável ou desagradável, bonita ou feia. Ela é assim, nada mais. Acolhê-la como está é o ponto de partida para se fazer qualquer coisa que possa ser feita com ela.

Em uma revisão exaustiva sobre o assunto, realizada por Isaksen, Firestien, Murdock, Puccio & Treffinger, (1994), foram selecionadas 250 medidas de criatividade, consideradas como atendendo a determinados parâmetros científicos.

Para Parkrust (1999, apud Wechsler, 2004b) a avaliação da criatividade é um dos maiores desafios enfrentados pelos pesquisadores na área. Tal fato se deve, em primeiro lugar, à dificuldade de ser encontrado consenso sobre a própria natureza do fenômeno criativo ora definido como um processo cognitivo, outras vezes, como característica de personalidade, ou

ainda pela qualidade do produto realizado, determinado por sua relevância ou impacto na sociedade.

Torrance (1976), estudioso da criatividade, também, concorda que fatores de personalidade são importantes na realização criativa e destaca que estudos empíricos que procuram determinar as características da personalidade de pessoas altamente criativas lançaram mão de instrumentos tradicionais e inventários de experiência de vida como o IMP de Minnessota, o TAT e o Rorschach, entre outros, para mensurá-la, no entanto, critica esta prática por não achá-la adequada e, como grande pesquisador da área, foca seus estudos na criação de novos instrumentos.

O autor apresenta os instrumentos internacionais escolhidos que foram os testes "Pensando Criativamente com Figuras e Pensando Criativamente com Palavras", criados por Torrance (1966, 1990). A escolha destas medidas deve-se à vasta quantidade de publicações utilizando estes instrumentos a nível internacional e, também, no Brasil, demonstrando a sua validade e precisão para a avaliação da criatividade (Torrance, 1996). Os instrumentos nacionais, de nossa criação, foram denominados "Estilos de Pensar e Criar" e "Adjetivos auto descritores".

Quanto a validade preditiva do conceito de criatividade, novamente nos deparamos com a medida de critério a ser utilizada. Qual a definição de criatividade no futuro a ser comparada com a medida atual? Na literatura científica, os testes "Pensando Criativamente com Figuras e Pensando Criativamente com Palavras", têm sido os instrumentos mais utilizados para comparar o desempenho atual do indivíduo com critérios de sucesso em diferentes campos da vida (Torrance, 1995), tendo sido encontradas correlações positivas e significativas em estudos que variaram de 9 meses a 22 anos.

Considerando as próprias limitações destes dois testes, Torrance tem buscado, incessantemente, outras formas para avaliar a criatividade musical, corporal, afetiva, estilos criativos etc., embora estes outros instrumentos não sejam tão conhecidos ou tão pesquisados quanto os dois primeiros (Torrance, 1966, Torrance, Taggall & Taggart, 1984, Torrance, Khatena & Cunningham, 1986).

Além dos instrumentos apresentados anteriormente, a dinâmica das funções cognitiva, afetiva e social e seu processo interativo no desenvolvimento de cada indivíduo, a avaliação psicológica deve ser vista, também, como um processo sujeito aos vários estágios do desenvolvimento do indivíduo, aos padrões e valores culturais e a um contexto histórico (WECHSLER, 1999)

Este conjunto de medidas visa avaliar aspectos cognitivos e afetivos relacionados com a criatividade, ou seja, da pessoa e do processo criativo e a interação entre estes dois conjuntos. A forma de avaliar a criatividade por esta bateria refere-se aos aspectos de sentir e de se comportar como pessoa criativa, como também, a expressão da criatividade em duas áreas específicas, a saber, a criatividade expressa em palavras e em desenhos. Outras formas de se avaliar a criatividade ainda pretendem ser investigadas, mais profundamente, como por exemplo, a criatividade corporal, musical, ambiental, etc., já tendo sido desenvolvidos alguns estudos iniciais, neste sentido, por meio de teses e dissertações, entre nossos orientados (Wechsler, 1995).

Por ser um fenômeno multidimensional e de natureza complexa a criatividade impõe inúmeros desafios na busca por medidas que possam explicá-la. Por isso, é necessário que se adote a postura de que não existe uma única medida que explique totalmente o fenômeno da criatividade. No entanto, embora com limitações, a utilização de metodologias qualitativas e quantitativas deve ser entendida como complementar na busca de estratégias e instrumentos que possam melhor entendê-la (WECHSLER, 1999; WECH)

A avaliação qualitativa da criatividade tem sido realizada através da análise das biografias de grandes gênios da humanidade, observações ou entrevistas livres. A importância deste tipo de abordagem como uma etapa geradora de hipóteses sobre a pessoa, o processo e o produto criativo foi enfatizada por Yau (1995), ao revisar estudos que utilizaram esta abordagem. Entretanto, na maioria das vezes, o conhecimento gerado através deste método deve ser refinado, posteriormente, pelos critérios mais restritivos da pesquisa quantitativa.

A avaliação quantitativa, na área da avaliação psicológica, deve seguir os parâmetros da psicometria que estabelece como requisitos básicos as provas científicas de validade e precisão do instrumento. Desta forma, deverá ser demonstrada, através de pesquisas empíricas,

de que formas o instrumento mede o construto proposto e se esta medida pode ser considerada como consistente. (Anastasi, 1988).

Wechsler (1999) e Wechsler e Nakano (2002) consideram que com a ampliação, no tempo, do conceito da criatividade, buscou-se uma definição consensual e abrangente para a criatividade passando a ser entendida como o resultado da interação entre processos cognitivos, características da personalidade, variáveis ambientais e elementos inconscientes e, conseqüentemente, novas formas de avaliar as várias dimensões do fenômeno criativo. Torrance (1976) aponta a necessidade de se encontrar outras características que possam ampliar a avaliação da criatividade verbal em seus estudos, pois, embora tenha demonstrado a validade de construto das quatro dimensões cognitivas da criatividade: fluência, flexibilidade, originalidade, elaboração, ainda mostra-se descontente com a limitação destas medidas, procurando-as ampliar para outros indicadores que estariam também relacionados com a criatividade.

Trata-se de um teste destinado a avaliar a criatividade figurativa do indivíduo, expressa por meio de desenhos realizados com estímulos diversos. O instrumento é composto por três atividades principais. A primeira apresenta uma forma curva como estímulo, a segunda, possui rabiscos, de diversos tipos, para serem completados e a terceira, tem uma série de linhas paralelas como proposta inicial para desenhos.

O teste é avaliado por características cognitivas e emocionais apresentadas nos desenhos e nos seus títulos.

As seguintes dimensões são avaliadas:

- I) Fluência: quantidade de ideias;
- 2) Flexibilidade: diversidade na categoria de ideias;
- 3) Originalidade: ideias incomuns;
- 4) Elaboração: quantidade de ideias;

- 5) Expressão de emoções: sentimentos expressos nos desenhos;
- 6) Fantasia: seres imaginários nos desenhos;
- 7) Combinação: síntese de estímulos;
- 8) Movimento: expressão de ação nos desenhos;
- 9) Perspectiva incomum: desenhos feitos em perspectiva;
- 10) Perspectiva interna: desenhos vistos por dentro;
- 11) Contexto: ambiente para os desenhos;
- 12) Títulos expressivos: imaginação nos títulos;
- 13) Índice criativo: junção das características.

Foi somente nos estudos desenvolvidos por Weschler (2004a, 2004b) em 1985 que se demonstrou a possibilidade de serem adicionadas outras características criativas válidas para se identificar a criatividade em palavras. Esta autora demonstrou que existiam características nas respostas dos sujeitos aos testes de criatividade verbal de Torrance que estariam relacionados com criatividade na vida real, não só para amostras norte-americanas, como também, brasileiras, em estudo que comparou o desempenho nestes testes, por estudantes e profissionais com a quantidade de produções criativas reconhecidas e não reconhecidas no decorrer de suas vidas. Assim, a autora propõe a inclusão de mais quatro dimensões para avaliar a criatividade verbal: fantasia, expressão da emoção, perspectiva incomum e uso de analogias/metáforas.

Considerando-se a necessidade de serem pesquisados e adaptados mais instrumentos para a realidade brasileira, dois estudos foram propostos, o primeiro como objetivo investigar a possibilidade de verificar a criatividade verbal, de maneira válida, na cultura brasileira, por meio do Teste de Pensamento Criativo de Torrance, forma verbal A, e um segundo, para analisar se esta medida seria fidedigna. No primeiro, buscou-se verificar se indicadores de criatividade neste teste teriam relação com produtividade criativa na vida real. No outro estudo proposto foi avaliado até que ponto este teste de criatividade poderia ser considerado como

sendo preciso ou fidedigno. Confirmando o que já havia sido verificado nos trabalhos de Torrance a 57 v.10, n.2. 2015 revista educação pesquisa demonstrou que é possível avaliar a criatividade verbal de modo válido e preciso na cultura brasileira (WECHSLER, 2004a, 2004b)

3. METODOLOGIA

Este capítulo visa apresentar os passos metodológicos que nortearam a pesquisa científica, por meio da pesquisa qualitativa que tem como objetivo, focar no caráter subjetivo do objeto analisado, além deste método, a pesquisa bibliográfica foi utilizada para fundamentar e aprofundar o estudo sobre a criatividade e suas peculiaridades.

A Metodologia é o tópico do projeto de pesquisa que abrange maior número de itens, pois responde às seguintes questões: Como? Com quê? Onde? Quanto? (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 221).

3.1 MÉTODO

A pesquisa bibliográfica sobre a criatividade forneceu uma ampla ideia sobre seus conceitos, influências, características, históricos, evolução entre outros aspectos, além de entender e explicar a posição de cada autor. Após essa pesquisa, montamos um questionário que fora aplicado no Centro Universitário X, para os colaboradores técnicos e gestores, para elucidar as percepções da observação.

Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p.61), a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema. ”

Barros e Lehfeld (2000, p.71), enfatizam que, por meio de pesquisas descritivas, procura-se descobrir com que frequência um fenômeno ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações e conexões com outros fenômenos.

3.2 Pesquisa com relação aos objetivos

O estudo visa demonstrar como os colaboradores do Centro Universitário X veem a criatividade e como a Instituição trata este assunto. Em relação aos objetivos a pesquisa será descritiva, pois se propõe a discorrer sobre a realidade da organização. De acordo com Gil (2002) a pesquisa descritiva descreve fatos e fenômenos físicos e humanos sem que o pesquisador interfira através do levantamento ou observação sistemática do fato. Para Gil (2002, p. 42):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Para Cervo, Bervian e da Silva (2007, p.61), este tipo de pesquisa ocorre quando se registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, p. 79, 2007).

A pesquisa altamente qualitativa, possibilitando uma exploração ampla do ambiente e do sujeito na sua objetividade e subjetividade que não pode ser traduzida em números, além de ser exploratória, por buscar as experiências de cada colaborador entrevistado. O público questionado foi de 35 (trinta e cinco) colaboradores, dentre eles estão os diretores, coordenadores e técnicos. O público permitiu uma amostragem das práticas de dinamismo, espaço e lugar que são características da organização, diferentes de toda e qualquer empresa, afinal, a agilidade dos processos é extremamente rápida.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A partir das contribuições dos autores, é perceptível a importância da criatividade na vida das pessoas e quanto seu conceito vem mudando para acompanhar a dinâmica da sociedade. Daí a avaliação da mesma tornou-se fundamental para mensurá-la, tarefa um tanto árdua, mas necessária. Ao longo do trabalho, os autores são unânimes em defender que a criatividade está presente na vida das pessoas. Nessa perspectiva, a partir da contribuição dos

autores e da análise de um ambiente organizacional, será possível entender como os colaboradores visualizam a organização, seus pares e superiores, para então, melhorar os processos e assim contribuir com o desempenho coletivo. Assim, o intuito é contribuir para evolução das práticas criativas e o despertar do sujeito criativo nos colaboradores.

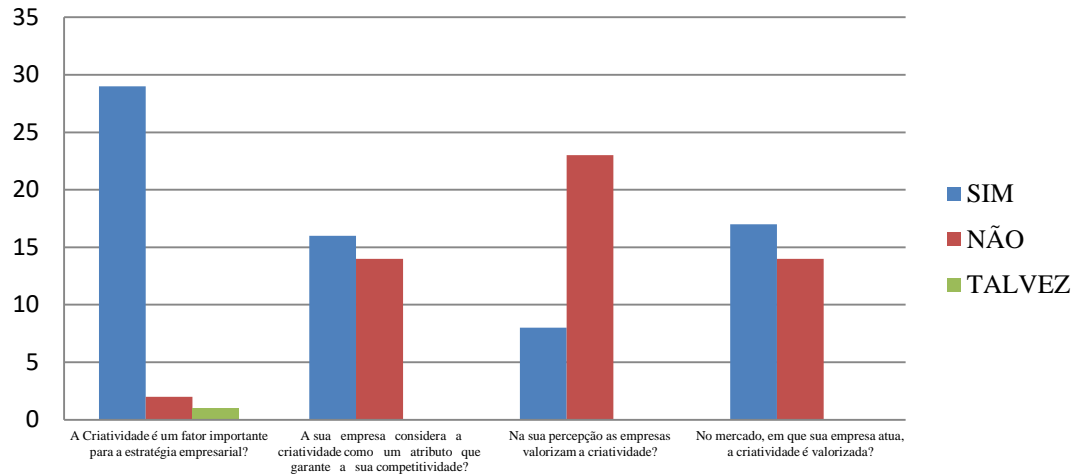
5. RESULTADO E DISCUSSÃO

A partir desse estudo e utilizando dados coletados através de pesquisa aplicada aos colaboradores do Centro Universitário X, quando questionados sobre a criatividade como fator importante para a estratégia empresarial, sendo um atributo que garante a competitividade, dos questionados, 90% acreditam que sim, sua utilização é fundamental, contra 10%. É possível, visualizar que uma pequena parte dos colaboradores ainda resistentes com relação a importância do conteúdo, fatores para verificar, o tempo de casa, a proximidade com a aposentadoria, a resistência a mudança, entre outros aspectos.

Sobre a empresa acreditar que a criatividade é um atributo de competitividade, os colaboradores, ficaram quase empatados, metade acredita que sim contra a outra metade que defende que não. Por outro lado, dos entrevistados, 80% acreditam que as empresas em geral não valorizam a criatividade, contra 20%.

Dessa maneira, eles percebem que há uma elevação para os colaboradores criativos, seja status financeiro ou funcional. Quando questionado sobre o campo de atuação onde a empresa está inserida e se a criatividade é valorizada no mesmo, o público se dividiu em 60% acredita que sim é valorizada, contra 40% que diz que a criatividade não é valorizada. Levando em consideração, o dinamismo da captação de estudantes, as estratégias inovadoras, para atrair e reter estudantes, 40% dos colaboradores, é um índice alto em não acreditar que a criatividade não é valorizada.

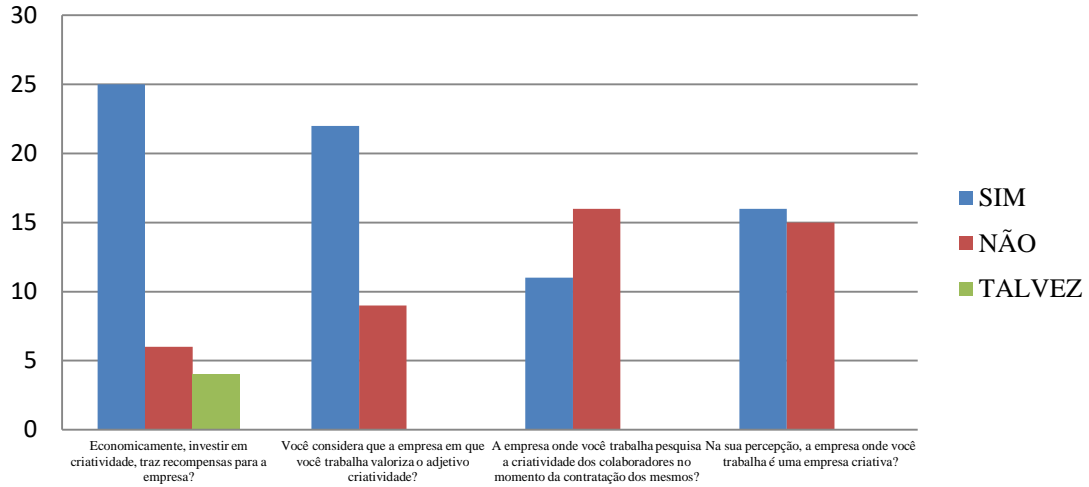
A importância da criatividade



Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

Quando questionados sobre a relação entre a organização e a criatividade, no quesito valorização da criatividade pela empresa, 80% dos entrevistados disseram que sim, a empresa valoriza. Já com relação ao investimento e o retorno, 90% dos questionados disseram que economicamente traz retorno a IES contra 10%. Com relação a pesquisa da criatividade dos colaboradores, no momento da contratação, 52% disseram que a empresa faz essa pesquisa contra 38% que disseram que a empresa faz essa pesquisa e 10% ficaram indecisos. E com relação a percepção dos colaboradores em apontar a empresa como criativa, 51% disseram que sim, contra 49% que disseram que não.

A empresa e a criatividade

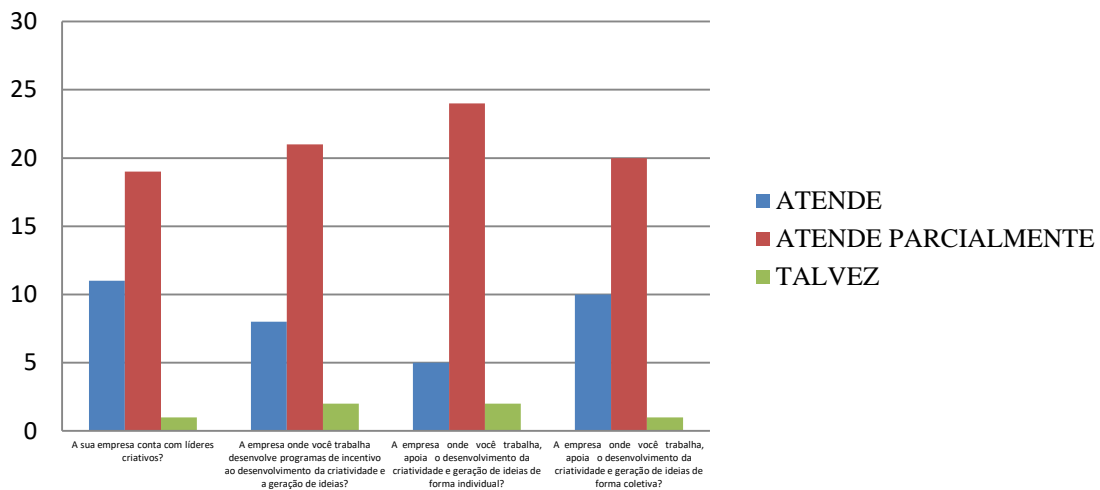


Fonte:

Dados coletados pela pesquisadora

Quando questionados sobre o envolvimento dos colaboradores na organização para promoção da criatividade, dos questionados, 80% afirmam que a empresa atende parcialmente em todos os quesitos. Nesse sentido, eles acreditam que as lideranças ainda não são criativas, os programas que já existem devem ser aprimorados e a empresa deve incentivar mais práticas criativas.

Envolvimento dos colaboradores

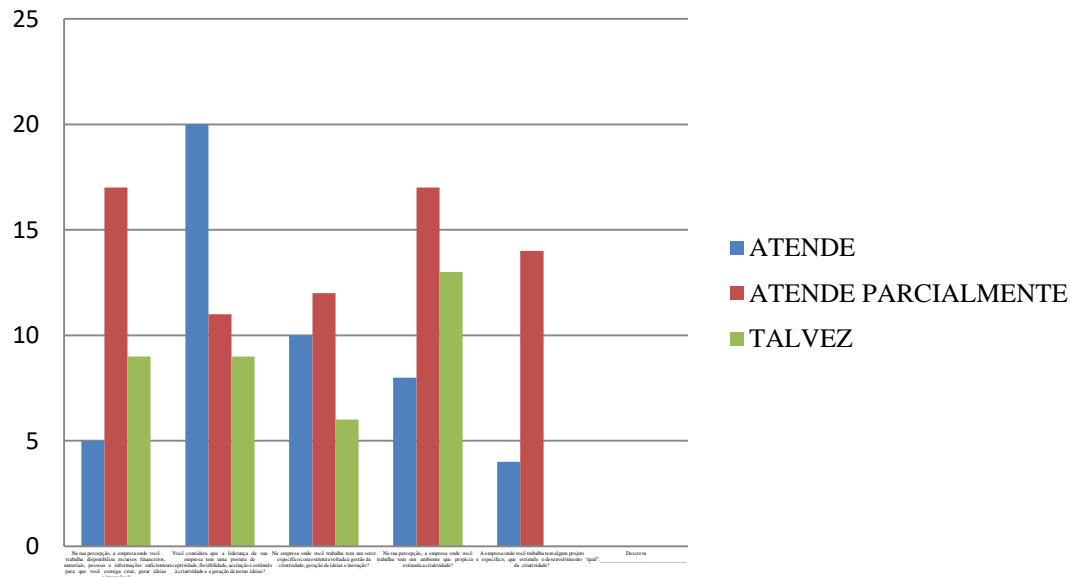


Fonte:

Dados coletados pela pesquisadora

Quando questionados sobre os recursos disponibilizados pela organização para o alcance da criatividade, com relação a recursos financeiros, materiais, pessoas e informações suficientes para criar 60% disseram que atende parcialmente contra 10% que diz que atende contra 20% indecisos. Com relação ao apoio da liderança frente às ideias novas, 70% disseram que atende, contra 30% que disseram que atende parcialmente. E por fim, com relação a projetos voltados para a criatividade e tempo para o desenvolvimento da criatividade 70% dos questionados, disseram atender parcialmente contra 30% que disseram atender para os projetos e para o tempo 40% disseram atender parcialmente e 40%, disseram atender e 10% ficaram indecisos.

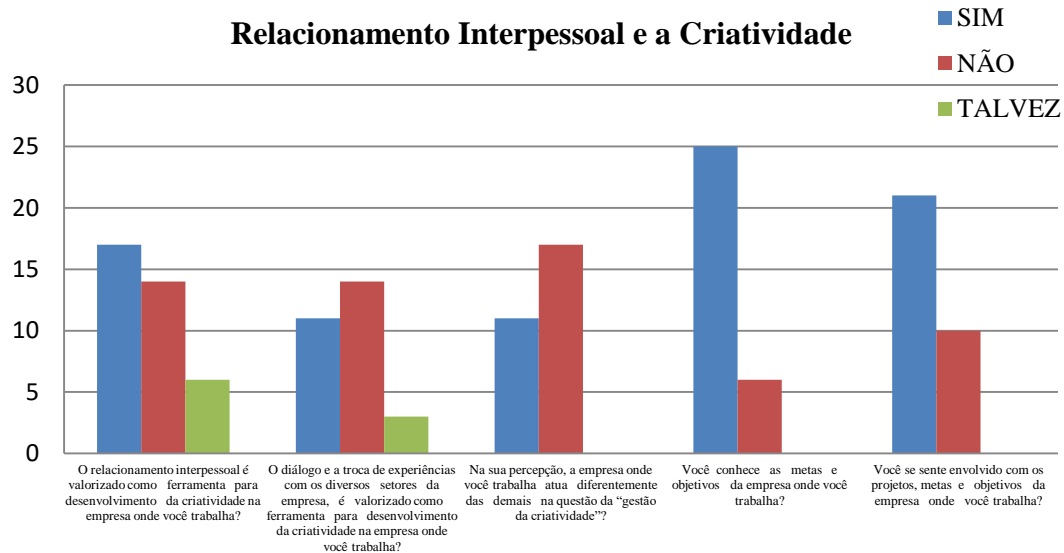
Recursos x Criatividade



Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

A criatividade até o momento foi vista como o assunto bastante amplo e que necessita de colaboração. Desse modo, fatores como envolvimento da equipe, relacionamento interpessoal, ambiente descontraído, possibilita a criatividade. Com o projeto do Centro Universitário X, percebe-se que os mesmos fazem parte do projeto, acreditam ser importantes para a organização, além da evidencia na colaboração entre os colegas. No gráfico abaixo, relacionamento interpessoal foi apontado em 55% como fator essencial para a criatividade. Além do diálogo e a troca de experiências como fator de agregar valor. E por fim, 90% dos colaboradores questionados disseram sentir-se envolvidos e conhecerem os objetivos da

empresa, as metas, projetos e isso os motivam. O Centro Universitário X é um potencial em criatividade, pelo dinamismo dos processos, equipe jovem e público engajado, no entanto, é preciso que haja mais empenho e mais incentivos para sua disseminação torna-se ainda melhor, alguns quesitos precisam melhorar, mas o processo é pautado na construção contínua. O papel da liderança é fundamental nesse sentido. O estímulo a criação deve ser rotineiro.



Fonte: Dados coletados pela pesquisadora

O gráfico apresenta uma análise contundente, quando questionados sobre o relacionamento interpessoal como um fator de envolvimento e de troca para a potencialização da criatividade, os colaboradores ficaram praticamente empatados. Já se existe envolvimento, troca de experiências, 45% disseram que não, contra 35% e 20% ficaram indecisos. E com relação ao conhecimento dos objetivos e metas, o índice foi positivo, em 90%.

A partir do contexto apresentado, foi possível perceber que tanto os gestores quanto os técnicos conhecem a Instituição da qual fazem parte, pelo envolvimento no projeto, por conhecerem os objetivos, ideais e o próprio projeto. Entendem a criatividade como um fator fundamental para toda e qualquer organização que almeja o sucesso e buscam diferenciais competitivos. No entanto, a organização ainda precisa estimular ainda mais o processo criativo entre os colaboradores. Possivelmente isso se concretize com a implantação do “Projeto 1001 ideias” que permitirá que os colaboradores apresentem ideias inovadoras e que possam garantir um retorno financeiro, o qual estimulará não apenas o ganhador, mas toda a equipe.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância da criatividade e do fenômeno criativo é inquestionável não apenas no ambiente organizacional, mas também, nas mais variadas formas, sejam elas sociais, culturais, religiosas, afinal o ser humano tem na criatividade a chave motriz para seu crescimento. Apesar das grandes contribuições acerca do tema, faz-se necessário mais estudos teóricos sobre sua conceituação e compreensão. Observou-se, que a todo o momento a definição da criatividade passou por diversas e constantes revisões, permitindo assim, uma compreensão de como a capacidade criativa das pessoas pode evoluir à medida que a mesma é estimulada. Isso demonstra que vários teóricos debruçaram-se nos seus conceitos para melhor identificar a criatividade e seu processo de desenvolvimento, fato que reforça sua importância.

É preciso considerar que as influências externas são essenciais, possuir conteúdo vasto e buscar contrastes impulsionam o sujeito para o processo criativo. Analisar os perfis, as suas influências sociais, religiosas, familiares, e buscar se autoconhecer é fundamental. O ambiente possui influências decisivas, pelo perfil das outras pessoas, pela cultura individual e coletiva, pelas influências da gestão, afinal, o papel da liderança é de grande importância, o foco da liderança em processos, pode prejudicar a criatividade dos seus liderados, a liderança focada em pessoas, tende a impulsionar o colaborador para a criatividade.

Já com relação a avaliação da criatividade nos indivíduos, é perceptível que há poucos recursos padronizados para essa finalidade, fato que indica a necessidade de mais estudos e desenvolvimento de diferentes estratégias para sua verificação. Entendendo-se como fator de extrema importância para a vida das pessoas na sociedade contemporânea, tanto em termos pessoais como profissionais, poder avaliar a criatividade permite diversas maneiras de melhoramento de processos internos e externos à organização ou diversos outros órgãos: clínico, seleção de pessoal, para aprendizagem, entre outros.

O intuito deste trabalho foi fomentar a reflexão sobre o conceito, desenvolvimento e avaliação da criatividade e do fenômeno criativo, no contexto do Centro Universitário X, com

um olhar para a gestão participativa, os fatores influentes nesse processo, como a construção do próprio sujeito e a cultura organizacional. Nesse sentido, reforça-se a importância do aprofundamento do estudo para investigação dessa importante característica humana em diversos contextos.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E.M.L.S. **Criatividade**. 2. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1995.
- ALENCAR, E.M.L.S.; Martinez, A.M. (1998). **Barreiras à expressão da criatividade entre profissionais brasileiros, cubanos e portugueses**. *Psicologia Escolar e Educacional*, 2 (1), 23-32.
- AMABILE, T.M. **Creativity and innovation in organizations**. Harvard Business School, v.5, p.1-15, 1996b.
- ANASTASI, A. (1988). **Psychological Testing**. Sixth edition. New York: Macmillan Publishing Corporation.
- BARBOSA, J.I.C. (2003) **A criatividade sob o enfoque da análise do comportamento**. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*. 5 (2), 185-193. B
- BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BROWN R. (1989). **Creativity: What are we to measure?** Em: Torrance, E.P.; Glover, J.; Ronning, R. e Reynolds, C. (Eds.). *Handbook of Creativity* (pp. 3-32), Springer.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice. Hall, 2007.
- CHÁVEZ-EAKLE, R.A., Graff-Guerrero, A., García-Reyna, J.-C., Vaugier, V., Cruz-Fuentes, C. (2007) **Cerebral blood flow associated with creative performance: A comparative study**. *NeuroImage*, 38 (3), 519-528.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. –Rio de Janeiro: Elsevier, 1999- 21ª Reimpressão.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**/ Idalberto Chiavenato – 7. Ed. Ver e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003- 8ª Reimpressão.

CONDE, G. A. (1995). **Multiderazgo creativo**. Santiago da Compostela: Master Internacional Creatividad Aplicada Total. Monografia.

CUNHA, R.M.M. **Criatividade e processos cognitivos: um estudo teórico**. Petrópolis: Vozes, 1977.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. – São Paulo. Atlas S/A. 2002.

GUILFORD, J. P. (1960). **The structure of the intellect model: its use and implications**. New York: Mack Graw Hill.

ISAKSEN, S. G., Firestien, R. L., Murdock, M. c., Puccio, G. J., & Treffinger, D. J. (1994). **The assessment of creativity**. Buffalo, New York: Center for Creative Studies.

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

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica 1** Marina de Andrade Marconi, Eva. Maria Lakatos. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

LUCKESI. **Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições**. 15ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.

MATURANA, H.R. (1987). **Everything is said by an observer** (Vaz, N., Trad.). Em: Magro, C.; Graciano, M. e N. Vaz (Ed.) (1997). Humberto Maturana: Ontologia da Realidade. Belo Horizonte: Editora UFMG.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru, **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada/ Antonio Cesar Amaru Maximiano**.- 2 ed.—São Paulo: Atlas, 2000.

PIAGET, J. (1972). Criatividade. In: VASCONCELOS, M. S. (Org.). **Criatividade: psicologia, educação e conhecimento do novo**. São Paulo: Moderna, 2001. p. 11-20.

SAKAMOTO, C. K. **Criatividade: uma visão integradora**. Psicologia: teoria e prática, v.2, n. 1, p. 50-58, 2000.

SAKAMOTO, C. K. **As mil e uma realidades da experiência criadora**: uma metáfora do gênio criativo. In: SAKAMOTO, C. K. Um olhar criativo sobre a prática em psicologia: proposições teóricas e técnicas. São Paulo: Editora Mackenzie, 2007, p. 17-27.

SÁTIRO, M.A.L. (2002). **Criar?** Algo para pensar.... Um artigo para ser reescrito ao ser lido. Rev. Linhas Crít. Fac.Ed. UnB, 8 (15), 221-230.

SCHEIN, Edgar. **Organization culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

STERNBERG, R.J. e Lubart, T.I. (1999). **The Concept of Creativity**: Prospects and Paradigms. Em: Sternberg, R.J. (Ed.).

TORRANCE, E. P. (1999). **Torrance tests of creative thinking**. Figural forms A and B. Benseville: Scholastic Testing Service.

_____. (1995). **Why fly?** a philosophy ofcreativity. New Jersey: Ablex Publishin Corporation
Torrance, E. P. (1996). Cumulative bib/iography on the

WECHSLER, S. M. (1995). **O desenvolvimento da criatividade na escola**: possibilidades e limitações. Estudos de Psicologia, 12 (I), 81-86.

_____. **Criatividade e psicologia escolar**: implicações da pesquisa para a prática. Coletâneas da ANPEPP. 1996. 1(5),53-61.