



## METODOLOGIAS DE ESTÍMULO À CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE EMPREENDEDORES: UMA REVISÃO TEÓRICA

### RESUMO

Frente ao atual cenário econômico, onde transformações contínuas dinamizam os processos de produção, a criatividade e a inovação surgem como diferenciais competitivos para as empresas que procuram antecipar-se às mudanças de mercado, de modo a garantir a sua sobrevivência. Embora pesquisas apontem o Brasil como forte potencial empreendedor, contraditoriamente o mesmo país aparece como o de menor conteúdo inovador em seus negócios. Neste contexto, este trabalho teve por objetivo identificar e descrever metodologias, através de uma revisão literária, que se proponham a estimular e desenvolver a criatividade e a inovação na formação do perfil empreendedor. Os resultados apontam para a existência de diversos instrumentos que estimulam o processo criativo, atuando diretamente em traços de personalidade, característicos do perfil empreendedor. Como conclusão deste trabalho verifica-se a importância não só dos atributos de personalidade, como também do ambiente em que o indivíduo encontra-se inserido, na formação do perfil empreendedor.

**PALAVRAS-CHAVES:** Empreendedorismo; Desenvolvimento de Pessoas; Criatividade; Inovação.

### METHODS OF STIMULATING CREATIVITY AND INNOVATION IN THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURS: A THEORETICAL REVIEW

### ABSTRACT

Against the current economic climate, where continuous transformations accelerate production processes, creativity and innovation emerge as competitive advantages for companies that seek to anticipate market changes, to ensure their survival. However, although research points to Brazil as a strong entrepreneurial potential, paradoxically appears the same country as the least innovative in their business content. The present work aims at finding methodologies, through a literature review, to encourage and develop creativity in shaping the entrepreneurial profile. The results indicate the existence of several tools that stimulate the creative process, acting directly on the attributes of personality, characteristic of the entrepreneurial profile. In conclusion of this work there is not only the importance of personality attributes, but also the environment in which the individual is inserted in the formation of an entrepreneurial profile.

**KEYWORDS:** Entrepreneurship; Developing People; Creativity; Innovation.

*Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.2, n.1, junho, 2011.*

ISSN 2179-684X

SEÇÃO: Artigos  
TEMA: *Empreendedorismo e Inovação*



DOI: 10.6008/ESS2179-684X.2011.001.0004

**Jefferson Roberto Menezes de SOUZA**

<http://lattes.cnpq.br/4655504066031784>  
[jeffersonroberto80@gmail.com](mailto:jeffersonroberto80@gmail.com)

**Carlos Eduardo SILVA**

<http://lattes.cnpq.br/3700554054159220>  
[carlos@arvore.org.br](mailto:carlos@arvore.org.br)

Recebido: 15/02/2010

Aprovado: 20/05/2011

*Referenciar assim:*

SOUZA, J. R. M.; SILVA, C. E..  
*Metodologias de estímulo à criatividade e inovação no desenvolvimento de empreendedores: uma revisão teórica. Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.2, n.1, p.68-86, 2011.*

## **INTRODUÇÃO**

Com o advento da globalização, a competição no ambiente de trabalho, aliada ao ritmo acelerado com que as mudanças ocorrem, fazem com que as empresas sejam pressionadas a otimizar a participação de seus colaboradores, fato este que vem elevando a criatividade à condição de fator chave para a inovação e sucesso a longo prazo nas organizações (ALENCAR, 1998, p.19).

Neste cenário, observa-se que grupos de países estão se unindo e formando grandes blocos econômicos. Paralelo a isso, ocorre uma reestruturação nas relações de trabalho, onde as organizações passam a valorizar, cada vez mais, seus colaboradores numa busca incessante por competitividade.

Metcalf (2003, citado por VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008, p.8) afirma que para entender estes acontecimentos, resultantes do capitalismo contemporâneo, “é necessário situar a noção de empreendedor no cerne da análise, pois o empreendedor é o agente crucial, cujo papel é de gerar novos conhecimentos econômicos”.

A mais recente pesquisa realizada pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM) revela que a Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA) no Brasil, em 2010, foi a mais alta, 17,5% de brasileiros desenvolvendo algum tipo de atividade empreendedora no país, desde que a referida pesquisa foi implementada. Em números absolutos, tal índice torna-se mais expressivo se considerarmos que o Brasil possui uma população adulta de 120 milhões de pessoas, o que totaliza 21,1 milhões de pessoas empreendendo no país, números que o deixam atrás apenas da China com 131,7 milhões (GEM, 2010, p.36).

Outro dado importante foi o crescimento qualitativo da atividade empreendedora no país. Para cada empreendedor que inicia seu negócio motivado pela necessidade, 2,1 empreendedores iniciam o negócio por visualizar uma oportunidade (GEM, 2010, p.25).

Dolabela (2008, p.24) acrescenta que “o crescimento econômico sustentável é consequência do grau de empreendedorismo de uma comunidade”. Desta forma, o empreendedorismo apresenta-se como ação efetiva a ser adotada na promoção do crescimento econômico, geração de riquezas e melhoramento das condições de vida de uma população, fato que deveria o colocar como prioridade das políticas públicas.

Porém, na visão de Alencar (1998, p.23), observa-se que “muitas organizações tendem a ignorar o potencial para a competência, responsabilidade e produtividade, estimulando mais a dependência e a passividade do que a iniciativa e a criatividade”.

Como reflexo desta situação, podemos citar os índices de inovação no ambiente organizacional, relatados na mesma pesquisa GEM (2010), que apontam o Brasil, por três

anos consecutivos, no posto de país com menor conteúdo inovador em seus negócios, com apenas 9,33% de seus empreendedores atuando de forma inovadora (GEM, 2010, p.126).

Se a quantidade de empreendedores iniciantes no Brasil é a maior já registrada e o número de empreendedores por oportunidade voltou a crescer, conforme dados do GEM 2010, por que estas pessoas não inovam em seus negócios? O que pode-se fazer para que estes empreendedores atuem de forma inovadora?

O presente artigo não tem a pretensão de propor fórmulas ou modelos exatos que transformem o indivíduo num ser criativo, mas sim de identificar e descrever metodologias, através de uma revisão literária, que se proponham a estimular e desenvolver a criatividade e a inovação na formação do perfil empreendedor.

## **METODOLOGIA**

O objeto de estudo principal são as metodologias de estímulo à criatividade e à inovação e a sua contribuição para a formação e desenvolvimento do perfil empreendedor, tendo como premissa básica relacionar os fatores responsáveis por impulsionar o pensamento criativo com os atributos de personalidade verificados em indivíduos empreendedores, através de uma revisão da literatura.

Para este fim, foi utilizada a metodologia de pesquisa bibliográfica, com base em livros, revistas científicas, dissertações e teses. Os conceitos e teorias da criatividade foram abordados com o objetivo de servir de subsídio à verificação da sua influência, evolução histórica e contribuições no processo de formação do perfil empreendedor.

De acordo com o pensamento de Marconi e Lakatos (2005, p.185), a pesquisa bibliográfica não é uma repetição do que já foi dito ou escrito a respeito de determinado tema, mas permite um exame sob um novo enfoque ou abordagem. Foi através dos dados coletados, por meio de revisão teórica, que as informações contribuíram para fundamentação desta pesquisa.

## **REVISÃO TEÓRICA**

### **Breve histórico do pensamento empreendedor**

O empreendedorismo é uma “revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX” (DOLABELA, 2008, p.38). Ao

comparar o empreendedorismo com a revolução industrial, grande responsável por mudanças radicais no século XX, Timmons (1944) demonstra o grau de importância deste tema para a sociedade.

Para Filion (1999, p.6), a definição do termo empreendedorismo é um desafio perpétuo, em virtude da variedade ampla de pontos de vista que podem ser adotados. Para ele os pesquisadores apresentam uma tendência em perceber e definir os empreendedores utilizando-se premissas de suas próprias disciplinas.

Verín (citado por FILION, 1999, p.6) realizou estudos referentes ao desenvolvimento do vocábulo *entrepreneur*, ao longo da história, e constatou que no século XII significava: “aquele que incentivava brigas”. Já no século XVII, descrevia uma pessoa que assumia a responsabilidade de dirigir ações militares. O termo foi usado para definir pessoas que criavam e conduziam empreendimentos, no final do século XVII e início do XVIII.

Segundo Dolabela (2008, p.65), duas correntes principais tendem a conter elementos comuns à maioria delas. São as dos pioneiros do campo: os economistas, que associavam o empreendedor à inovação e ao seu papel fundamental no desenvolvimento econômico, e os comportamentalistas, que enfatizavam aspectos atitudinais como a criatividade e a intuição.

Embora o termo já houvesse sido discutido anteriormente, há um consenso entre os pesquisadores em afirmar que a origem da palavra 'empreendedor' deve-se às reflexões do banqueiro irlandês, representante da escola economista e do pensamento liberal, Richard Cantillon que, em 1755, o definiu como aquele que comprava a matéria-prima (insumo), a um preço certo e a vendia a um preço incerto, sendo o primeiro a oferecer clara concepção da função empreendedora como um todo (FILION, 1999, p.6). Tratavam-se, portanto, de pessoas que aproveitavam as oportunidades com o objetivo de obter lucro, assumindo os riscos inerentes.

Um século mais tarde, em 1803, o economista Jean Baptiste Say estabelece a diferença entre empreendedores e capitalistas e entre os lucros de cada um, associando o empreendedor à inovação. A ele é atribuída a consolidação dos alicerces deste campo de estudos, sendo considerado o pai do empreendedorismo (FILION, 1999, p.7).

Porém a consolidação do tema ficou a cargo de Schumpeter, que foi o primeiro a associar o empreendedorismo a inovação e ao fato de se criar coisas novas e diferentes. Ao propor o processo econômico denominado 'destruição criativa', segundo o qual a riqueza era criada a partir da entrada de novos produtos ou serviços no mercado,

rompendo as estruturas pré-existentes, este autor mostrou a importância dos empreendedores na explicação do desenvolvimento econômico (FERREIRA, 2007, p.36).

Em seguida, os *Behavioristas* ou comportamentalistas (psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros especialistas do comportamento humano) passaram a dominar o tema, tendo na pessoa de David McClelland, seu real precursor. Em 1961, McClelland, intrigado com a ascensão da ex União Soviética e relativo declínio dos americanos, pesquisou quais os fatores que explicariam o apogeu e declínio de uma civilização, chegando à conclusão de que as gerações que precediam o apogeu haviam sido influenciadas por 'heróis populares' da literatura, com os quais os jovens se identificavam (FILION, 1999, p.8). Para McClelland, o povo, treinado sob tal influência, desenvolvia grande necessidade de realização e associava estas necessidades aos empreendedores.

## **Perfil Empreendedor**

Quanto à necessidade de realização, McClelland classificou as pessoas em dois grupos: uma minoria que estaria disposta a grandes sacrifícios pessoais para conseguir o objetivo almejado, possuindo o que ele denominou de 'grande necessidade de realizar' e a maioria que não estaria disposta a sacrificar seus momentos de lazer e sua vida familiar para realizar algo (DEGEN, 2009, p.14).

Para Ray (1993, citado por SANTOS, LOPES, e CLARO, 2009, p.67) os empreendedores são pessoas diferentes, com comportamento fora do comum, extremamente motivados e apaixonados por aquilo que fazem. Por não se contentarem em 'ser mais um', lutam por reconhecimento e admiração, procurando deixar sua marca e legado na história.

Em 1988, Gartner afirma que a questão mais importante não consiste em investigar quem é empreendedor, mas sim o que ele faz, analisando-se desde os traços de personalidade até os aspectos comportamentais, ligados ao ato de empreender (LIMA; FREITAS, 2010, p.513).

A iniciativa pessoal é um traço de personalidade que proporciona ao indivíduo ir além do que lhe foi proposto numa determinada tarefa, tendo este indivíduo as seguintes características: consistente com a missão da organização, foco no longo prazo, direcionado por objetivos e orientação por metas, e proatividade (FRESE et al., 1997, citado por ZOUAIN; BARONE, 2010, p.513).

Schmidt e Bohnenberger (2009, p.453) realizaram um apanhado das diversas definições encontradas sobre o perfil empreendedor, extraíndo-lhes as características

atitudinais, sendo alguns conceitos retirados da literatura e outros construídos com a participação de especialistas na área (Quadro 01).

Quadro 1: Características Atitudinais do Empreendedor

CARACTERÍSTICAS ATITUDINAIS	DESCRIÇÃO
Auto - eficaz	<p>“é a estimativa cognitiva que uma pessoa tem das suas capacidades de mobilizar a motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários para exercitar controle sobre eventos na sua vida” (Chen, Greene, &amp; Crick, 1998, p. 296).</p> <p>“Em quase todas as definições de empreendedorismo, há um consenso de que estamos falando de uma espécie de comportamento que inclui: (1) tomar iniciativa; (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos, a fim de transformar recursos e situações para proveito prático; (3) aceitar o risco ou o fracasso” (Hisrich &amp; Peters, 2004, p. 29).</p>
Assume riscos calculados	<p>“Indivíduos que precisam contar com a certeza é de todo impossível que sejam bons empreendedores” (Drucker, 1986, p. 33).</p> <p>“O passaporte das empresas para o ano 2000 será a capacidade empreendedora, isto é, a capacidade de inovar, de tomar riscos inteligentemente, agir com rapidez e eficiência para se adaptar às contínuas mudanças do ambiente econômico” (Kaufman, 1991, p. 3).</p>
Planejador	<p>“Os empreendedores não apenas definem situações, mas também imaginam visões sobre o que desejam alcançar. Sua tarefa principal parece ser a de imaginar e definir o que querem fazer e, quase sempre, como irão fazê-lo” (Filion, 2000, p. 3).</p> <p>“O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (Dornelas, 2001, p. 15).</p>
Detecta oportunidades	<p>“é a habilidade de capturar, reconhecer e fazer uso efetivo de informações abstratas, implícitas e em constante mudança” (Markman &amp; Baron, 2003, p. 289).</p> <p>“que tem capacidade de identificar, explorar e capturar o valor das oportunidades de negócio” (Birley &amp; Muzyka, 2001, p. 22).</p> <p>“A predisposição para identificar oportunidades é fundamental para quem deseja ser empreendedor e consiste em aproveitar todo e qualquer ensejo para observar negócios” (Degen, 1989, p. 19).</p>
Persistente	<p>“capacidade de trabalhar de forma intensiva, sujeitando-se até a privações sociais, em projetos de retorno incerto” (Markman &amp; Baron, 2003, p. 290).</p> <p>“Desenvolver o perfil empreendedor é capacitar o aluno para que crie, conduza e implemente o processo de elaborar novos planos de vida. ... A formação empreendedora baseia-se no desenvolvimento do autoconhecimento, com ênfase na perseverança, na imaginação, na criatividade, associadas à inovação” (Souza, Souza, Assis, &amp; Zerbini, 2004, p. 4).</p>
Sociável	<p>“Os empreendedores ... fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico. Já não os vemos como provedores de mercadorias e autopeças nada interessantes. Em vez disso, eles são vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento, produtiva” (Longenecker, Moore, &amp; Petty, 1997, p. 3).</p>
Inovador	<p>Carland, Hoy e Carland (1988) concluem que o empreendedorismo é principalmente função de quatro elementos: traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão à inovação, risco e postura estratégica.</p>
Líder	<p>“Uma vez que os empreendedores reconhecem a importância do seu contato face a face com outras pessoas, eles rapidamente e vigorosamente procuram agir para isso” (Markman &amp; Baron, 2003, p. 114).</p>

Fonte: Schimidt e Bohnenberger (2009, p.453 e 454).

No geral, os empreendedores são pessoas visionárias, que criam oportunidades e fazem acontecer, lutando pela realização dos seus objetivos, pondo em prática suas ideias, gerando negócios. Além disso, os empreendedores são essenciais no mercado, pois eles são agentes de inovação, a partir do momento que estimulam a criatividade (DRUCKER, 2002).

## **Perspectivas do Desenvolvimento de Pessoas**

Para melhor compreender os desafios enfrentados na capacitação e desenvolvimento de pessoas, faz-se necessário uma busca no que acredita-se ser uma das causas deste problema: a educação infantil.

Neste contexto, faz-se oportuno mencionar uma pesquisa desenvolvida por Calvin Taylor, da Universidade de Utah, na qual reuniu 1600 crianças, utilizando testes de pensamento inovador divergente. No início dos testes, suas idades variavam de 3 a 5 anos, e obteve-se como resultado um percentual de 98% de crianças classificadas como 'gênios'. Cinco anos mais tarde, os testes foram repetidos com as mesmas crianças e apenas 32% foram classificadas como 'gênios'. Uma terceira aplicação, passados mais cinco anos, obteve somente 10% de 'gênios'. Finalmente aplicado a uma amostra aleatória de adultos, acima de 25 anos, obteve como resultado apenas 2% de gênios (VIANA, 2003, p.46-47).

Os resultados da pesquisa supracitada corroboram com o pensamento de Severo e Silva (2006, p.4-5) que, ao compreender o indivíduo como ser criativo, cujos aspectos sociais e culturais interagem numa determinada conjuntura social, alerta para a importância de se analisar a conjuntura, não só em que vivemos, como também em que crescemos, haja vista a sociedade e a cultura, por ela imposta, não estimular nossas crianças e jovens a criar, muito embora, no futuro, o mercado de trabalho exija isso deles.

De acordo com Ramos et al. (2008, p.8, citado por SANTOS e SILVA, 2011, p.43) até o início da década de 90, as pessoas eram condicionadas, nas empresas, ao exercício da mera repetição do trabalho, como uma receita pré-existente, baseada em treinamentos convencionais, onde não havia espaço para discussões, e, naquele período, de estabilidade maior que o atual, a simples realização das atividades habituais garantiam a sobrevivência das empresas.

Frente às transformações ocasionadas pela nova dinâmica dos mercados, que atua promovendo uma 'seleção natural' das empresas, forçando uma adaptação, por parte das

organizações, a este cenário competitivo, observamos uma mudança de paradigmas na educação, em que o treinamento de funcionários, somente, não basta para que eles adquiram maior qualificação.

Segundo Eboli (1999, p.60, citado por SANTOS e SILVA, 2011, p.45), as empresas pioneiras na adoção de universidades corporativas demonstram capacidade de antecipar tendências, dirigindo esforços no sentido de desenvolver talentos humanos, pautados nos mais modernos sistemas educacionais competitivos, de forma a converter o treinamento e desenvolvimento numa mudança de paradigma, em termos de desenvolvimento de pessoas nas organizações.

Neste sentido, as universidades corporativas surgem como complemento estratégico ao aprendizado e desenvolvimento de pessoas, visto que as organizações necessitam de um aprendizado mais célere, por parte dos colaboradores, acompanhando a velocidade das mudanças e da transmissão do conhecimento, cujas universidades tradicionais pecariam neste sentido, posto que não preparam o indivíduo adequadamente para o mercado de trabalho (KRAEMER, 2004, p.2).

O Relatório Global GEM 2010, ao fazer alusão à importância da gestão do conhecimento na atual sociedade, salienta que 'saber muito' alguma coisa, por si só, não garante maior poder de competição para um empreendimento. É preciso que haja, por parte do empreendedor, a percepção de ativos intangíveis em sua vida profissional, como a preparação para a capacitação e qualificação, de modo a se organizar pra atuar com criatividade, liderança e visão de futuro, ocupando o seu espaço no mercado de trabalho (GEM, 2010, p.122).

Na visão de Senge (1990, p.68, citado por CAMILLIS; ANTONELLO, 2010, p.7), o propósito do processo de aprendizagem organizacional seria justamente desenvolver a capacidade de pensamento sistêmico, o qual requer 'mudança na mente' a fim de 'ver o mundo sob uma nova forma'. Deste modo tornar-se-ia necessário expandir a inteligência, as capacidades e habilidade de cada colaborador, de forma a se ajustarem aos propósitos almejados pela organização.

Meister (1999 citado por KRAEMER, 2004, p.5) afirma que a solução para este problema encontra-se no fato de as universidades tradicionais começarem a repensar seu relacionamento com as organizações, assumindo papel de 'parceiras', com novas metodologias e produtos, o que lhes possibilitaria um leque maior de estratégias orientadas a uma fatia maior do mercado.

É fundamental que as práticas de treinamento e desenvolvimento favoreçam uma atuação profissional revestida de personalidade, criando condições para o

desenvolvimento do conhecimento criador e do empreendedorismo, com postura voltada à aprendizagem contínua e ao auto-desenvolvimento, cabendo às organizações criar um ambiente favorável a estas manifestações.

Para isso, faz-se necessário a criação de condições específicas que favoreçam e estimulem o processo criativo nas organizações. Isto implica mudanças não só de estrutura, sistemas de comunicação e processo decisório, políticas e práticas, mas principalmente de mentalidade, valores e cultura organizacionais, pois torna-se incoerente exigir do indivíduo novos padrões culturais, com novos sonhos e novas perspectivas, se eles continuam inseridos em organizações conservadoras, fechadas à inovação, sem que isso acabe por gerar conflitos internos (EBOLI, 2002, p.190)

### **Criatividade: uma evolução do conceito**

Pela etimologia da palavra, a criatividade está relacionada ao termo criar, do latim *creare*, que significa “dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando determinados fins” (PEREIRA et al., 1999, p.4 citado por PAROLIN, 2003, p.10).

O estudo da criatividade remonta à Antiguidade. Pensadores deste período defendiam que o indivíduo dotado de criatividade, era um ser inspirado por Deus, pressuposto que o distinguia dos demais mortais. Neste contexto, a criatividade era associada a uma forma de loucura, impossível de ser medida, tendo Platão, um dos maiores defensores deste pensamento, afirmado “ser o artista, no momento da criação, agente de um poder superior, perdendo o controle de si mesmo” (KNELLER, 1978, p.32 citado por PAROLIN, 2003, p.10).

Na visão de Fleith e Alencar (2005, p.85), apesar dos esforços despendidos pelos pesquisadores no sentido de conceituar a criatividade, analisando-se, de forma paralela, os fatores presentes no ato criativo, não se chegou a um consenso, observando-se, porém, que as diversas definições propostas se enquadrariam em uma das quatro categorias: pessoa, produto, processo e ambiente.

Tardiff e Sternberg (1988 citado por FLEITH e ALENCAR, 2005, p.85) destrincham essas categorias da seguinte forma:

As definições que focalizam a pessoa incluem três aspectos: características cognitivas, traços de personalidade e experiências durante o desenvolvimento (por exemplo, ser o primeiro filho, ter muitos *hobbies*). As pertencentes à segunda categoria enfatizam que o produto final deve ser novo, útil e de valor para a sociedade. As definições com foco no desenvolvimento de produtos criativos admitem que o processo possa envolver uma maneira original para produção de ideias incomuns, combinações diferentes ou transformações de uma ideia já

existente. Finalmente, as definições agrupadas na quarta categoria defendem que a criatividade é o resultado de um grande sistema de redes sociais, domínios de culturas e campos (ou instituições sociais).

Segundo Gurgel (2006, p.11), a evolução do conceito de criatividade nos mostra que “ela evoluiu historicamente de uma perspectiva espiritualista – a criatividade como um dom, reservada a poucos privilegiados e escolhidos - para uma visão cada vez mais racional e científica”.

Em 1950, o psicólogo J. P. Guilford, considerado o maior expoente na pesquisa objetiva em criatividade (PINHEIRO; CRUZ, 2009, p.502), buscou dar um tratamento científico ao tema, escrevendo o artigo intitulado *Creativity*, no qual aponta que “nenhuma pessoa criativa consegue avançar sem experiências ou fatos prévios; ninguém cria no vazio ou com o vazio” (GUILFORD, 1950, p.448 citado por LINS; MYATA, 2008, p.459).

Guilford acreditava que, casos patológicos a parte, todos os indivíduos apresentavam um nível determinado para cada uma das habilidades criativas existentes. Tais habilidades, por sua vez, eram definidas pela manifestação de um determinado comportamento em grau notável (PINHEIRO; CRUZ, 2009, p.502).

Ao propor a Teoria Clássica da Criatividade, também conhecida por Perspectiva Psicométrica, Guilford afirmava que a criatividade “seria uma forma de operação de pensamento do tipo divergente, podendo ser enquadrada no seu modelo tridimensional do intelecto, onde existem 120 combinações ou formas de pensar” (WECHSLER, 1998, p.2). Por pensamento divergente Guilford entendia que “o ato de criar é um resultado da busca por soluções, não direcionadas, a uma resposta padrão, pois o pensamento não precisaria ser conduzido a uma solução única” (GUILFORD, 1957, p.12 citado por LINS; MYATA, 2008, p.459).

No final da década de 70, fortemente influenciado pela abordagem cognitivista de Guilford, surge o educador Paul Torrance que destacou-se por tentar construir testes para se avaliar a criatividade verbal e figurativa (TORRANCE, 1966 citado por WELCHSLER, 1998, p.2). “Aceitas as limitações, o teste mais utilizado nas pesquisas contemporâneas de criatividade, o *Torrance Test of Creativity Thinking*, obedece critérios como fluência, flexibilidade, originalidade e elaboração” (STERNBERG; LUBART, 1999, citado por PINHEIRO; CRUZ, 2009, p.501).

Anos após, insatisfeito com a pouca amplitude oferecida pelos conceitos utilizados em seus testes, posto que reduziam a criatividade apenas ao pensamento divergente, Torrance realizou pesquisas sistemática sobre onze indicadores que, segundo ele, avaliariam não só o componente cognitivo como o emocional da criatividade, além dos já

conhecidos na sua proposta inicial. Os novos indicadores foram: presença de emoção, movimento, resistência ao fechamento, fantasia, perspectiva interna, perspectiva incomum, combinações de ideias, riqueza de imagens, humor, colorido de imagens e títulos expressivos (TORRANCE; BALL, 1980 citado por WECHSLER, 1998, p.2).

Ainda na década de 70, Edward De Bono, defendeu a existência de dois tipos de pensamento: o vertical e o lateral. O pensamento vertical seria o lógico, seqüencial, enquanto o lateral trabalharia com informações desconexas, utilizando a intuição, os sonhos e a visualização como fonte de idéias (WECHSLER; NAKANO, 2002, p.105).

Já em 1975, o psicólogo Dean Simonton, representante da Perspectiva Historiométrica, propõe a mensuração da criatividade através do produto e não mais, exclusivamente, da pessoa criativa, como defendia Guilford, numa tentativa de, com este ato, resolver o problema da validade de critério das pesquisas em criatividade. Desta forma seu objeto de estudo passa a ser a reputação ou mesmo as realizações das pessoas ditas criativas, de acordo com suas obras, as quais seriam devidamente avaliadas por especialistas naquele campo de estudos e, posteriormente, comprovados através de dados objetivos da história (PINHEIRO, 2009, p.100).

Simonton acreditava que as habilidades humanas possuíam um componente biológico que estaria intimamente relacionado com a reputação histórica da pessoa criativa, atribuindo à criatividade status de fenômeno social, cuja medida só ocorreria após o acompanhamento de fontes de informações: como jornais, revistas, patentes, listas de sucesso, número de vendas, pesquisas de opinião e investigações a respeito de elementos históricos, por várias gerações (SIMONTON, 1975 citado por PINHEIRO; CRUZ, 2009, p.503).

### **Contribuições Teóricas Recentes ao Estudo da Criatividade**

Em 1988, Mihaly Csikszentmihalyi propôs a chamada Perspectiva de Sistemas, difundindo a idéia de que “mais importante que a pessoa criativa, ou mesmo que o produto criativo, é preciso pesquisar o processo de criação, cerne da pesquisa sistêmica” (PINHEIRO;CRUZ, 2009, p.503). Desta forma, mais importante que se definir criatividade seria investigar onde ela se encontra, ou seja, “em que medida o ambiente social, cultural e histórico reconhece ou não uma produção criativa” (ALENCAR; FLEITH, 2003, p.6).

Alencar e Fleith (2003, p.6) acrescentam que o modelo de sistemas propõe a criatividade como um processo que resulta da intersecção de três fatores: indivíduo (bagagem genética e experiências pessoais) - cujo papel seria gerar variação,

impulsionada pela motivação, pelos traços de personalidade ou pela apropriação de conhecimentos; campo (sistema social) - referindo-se ao conjunto de especialistas encarregados de julgar, premiar ou desencorajar indivíduos com base em fatores econômicos, técnicos e logísticos da sua época e Domínio (cultura) - que seria a parte simbólica que compila necessidades, retém informações e ensina comportamentos para as próximas gerações (NAKAMURA; CSIKSZENTMIHALYI, 2001, citado por PINHEIRO; CRUZ, 2009, p.503).

Partindo-se do pressuposto que uma teoria é validada quando confronta-se seus enunciados com os comportamentos observados, Teresa Amabile retoma, 1982, o produto criativo como foco de suas pesquisas e propõe o chamado Modelo Componencial da Criatividade. Tal modelo é composto por três atributos que seriam necessários ao trabalho criativo: habilidades de domínio, processos criativos relevantes e motivação intrínseca, e procura explicar como fatores cognitivos, sociais, motivacionais e de personalidade, exercem influência sobre o processo criativo (ALENCAR; FLEITH, 2003, p.4). Amabile (1996, citado por ALENCAR; FLEITH, 2003, p.4) defende que “um produto ou resposta será julgado como criativo na medida em que é novo e apropriado, útil, correto ou de valor para a tarefa em questão”.

Com o objetivo de identificar critérios precisos para distinguir personalidades criativas, a autora optou pela Técnica de Acesso Consensual (CAT), que considera um produto ou resposta criativos na medida em que observadores apropriados (especialistas, familiarizados com o domínio em que o produto foi criado) o fazem (PINHEIRO; CRUZ, 2009, p.504).

Considerado último protagonista da história da pesquisa em Criatividade, o psicólogo Robert Sternberg, segue os passos de Amabile conceituando criatividade como um conjunto de fatores, destacando-se, porém, por enfatizar o ambiente criativo como foco de seus estudos (PINHEIRO; CRUZ, 2009, p.504).

Ao assimilar as contribuições anteriores, desenvolve a Teoria de Investimento em criatividade que compreende as pessoas criativas como aquelas capazes e dispostas a ‘comprar barato e vender caro novas idéias’. Segundo esta teoria, os elementos que devem agir em harmonia para possibilitar a criatividade são as habilidades intelectuais, o conhecimento, os estilos de pensamento, a personalidade, a motivação e o ambiente (STERNBERG; LUBART, 1996, citado por PINHEIRO; CRUZ, 2009, p.504).

## Inovação

Com a eclosão da Revolução Industrial, responsável por promover a substituição das ferramentas pelas máquinas nos processos de produção, os produtos que anteriormente eram produzidos em pequena quantidade e de forma artesanal, passaram a ser produzidos em larga escala sem, porém, haver uma preocupação demasiada, por parte dos produtores, com a qualidade dos produtos que, na atualidade, são de importância relevante para os clientes.

A partir desta transição histórica, a sociedade passa a dar mais importância ao trabalho intelectual e à criatividade dentro das organizações, gerando uma mudança no comportamento do consumidor que, por sua vez, passa a ser mais exigente, gerando mudanças de estratégias em busca da satisfação do cliente, aumentando o nível de competitividade, colocando a inovação e a criatividade como fatores chave para a produção de novos produtos (ARANDA, 2009, p.50).

Na visão de Parolin (2008, p.41) o processo criativo seria resultado da criatividade voltada para a inovação e estaria direcionado ao alcance de metas focadas em estratégias de sobrevivência, de antecipação de necessidades de mercado em pesquisas de novas tecnologias de produtos ou de processos. A autora acrescenta que “na criatividade atua-se com o desejo de criar, enquanto a inovação refere-se ao processo de tornar as ideias criativas em produtos, processos, serviços ou métodos operacionais” (PAROLIN, 2008, p.41).

Faz-se oportuno expressar o pensamento de Drucker (1999, citado por HIRAYAMA, 2003, p.20) que afirma ser difícil prever o que acontecerá num futuro próximo e, desta forma, as organizações precisariam abandonar o que está estabelecido, costumeiro, confortável e conhecido, no que tange ao produto, serviço ou processo, e se estruturar para a inovação, pois só assim estarão preparadas para as mudanças que ocorrem de forma constante.

Alinhado a este pensamento, a última pesquisa GEM nos revela que ‘boas ideias de produtos’ precisam estar direcionadas às reais necessidades dos consumidores e não somente ao produto, salientando que produtos desenvolvidos, exclusivamente, com base no desenvolvimento científico estariam fadados ao insucesso. Neste sentido, os empreendedores que inovam estariam em vantagem competitiva, visto que os benefícios da inovação ultrapassariam os limites da empresa promovendo o aumento do nível de geração de emprego e renda, além do acesso ao mundo globalizado (GEM, 2010, p. 118).

Analisando-se a mesma pesquisa, fica claro que:

Inovação e empreendedorismo estão conceitualmente conectados. O GEM analisa a inovação nos negócios perguntando aos empreendedores o grau de novidade que seus produtos e serviços possuem e que representam para seus consumidores. Adicionalmente, cada empreendedor é solicitado a definir a novidade do seu negócio, em termos de níveis de concorrência enfrentado, especificamente se sua percepção é de muitos, poucos ou nenhum outro empreendimento oferecendo produtos ou serviços similares. Combinando estas duas em uma única medida de novidade do produto/mercado (GEM, 2010, p.114).

A mais recente Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC), realizada em 2008, define inovação como sendo a implementação de produtos (bens ou serviços) ou processos novos ou profundamente aprimorados, onde o 'produto novo' difere de todos produzidos, anteriormente, pela empresa. Já a 'inovação de processo' seria a introdução de novos ou aprimorados métodos de produção ou de entrega de produtos (PINTEC, 2008).

Dados da mesma pesquisa apontam que as atividades inovativas podem ser de dois tipos: Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e as não relacionadas a P&D, envolvendo a aquisição de bens, serviços e conhecimentos externos, sendo que a mensuração dos recursos dispensados a estas duas atividades reflete o esforço empreendido em prol da inovação (PINTEC, 2008).

Para se definir o grau de inovação dos empreendimentos, o GEM utiliza o somatório da novidade do produto oferecido com a concorrência enfrentada no mercado, nos últimos três anos. Na soma destes dois parâmetros considerados na análise da inovação nos empreendimentos, o Brasil é o país com menor soma, com apenas 9,33% de seus empreendedores atuando de forma inovadora (GEM, 2010, p.126).

Na visão de Hirayama (2003, p.23), fica evidente que o grande desafio dos gestores atuais é combinar as qualidades e habilidades dos seus colaboradores no intuito de que os objetivos da organização sejam atingidos. Nesta tentativa, muitos fracassam, por acreditar que ter funcionários capazes e criativos é o quesito único para se conseguir sucesso em qualquer empreendimento, quando na verdade faz-se necessário uma estruturação na organização, de modo a permitir que o trabalho seja realizado.

Estas mudanças estariam relacionadas a alterações nas atividades cotidianas, redefinição nas relações de trabalho e um novo delineamento da cultura organizacional, que influencie os hábitos e responsabilidades de cada colaborador dentro da empresa (HIRAYAMA, 2003, p.23).

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

De tudo o que foi estudado, querer apostar numa 'receita de bolo' que identifique todos os fatores que estimulam a criatividade, no indivíduo empreendedor, torna-se arriscado, tendo em vista a complexidade do tema, pois, como afirma Stein (1974 citado por ALENCAR, 1996, p.24):

Estimular a criatividade envolve não apenas estimular o indivíduo, mas também afetar o seu ambiente social e as pessoas que nele vivem. Se aqueles que circundam o indivíduo não valorizam a criatividade, não oferecem o 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.

Siegel e Kaemmerer desenvolveram, em 1978, o *Siegel Scale of Support for Innovation (SSSI)* para avaliar o clima organizacional nas organizações ditas inovativas, tendo destacado as três seguintes características: suporte à criatividade, tolerância às diferenças e comprometimento individual, como fatores estimulantes à criatividade (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996, p.51).

Em 1985, Ekvall e colaboradores desenvolveu, com o intuito exclusivo de avaliar os estímulos à criatividade, o chamado *Creative Climate Questionnaire*, composto de doze dimensões: desafio, suporte para ideias, riqueza nas ideias, dinamismo, brincadeira, debate, conflito, confiança, liberdade, pressão do trabalho, realização e correr riscos (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996, p.51).

Com o objetivo de identificar fatores do ambiente de trabalho que exerceriam influência na criatividade, Amabile e Gyskiewicz (1989, citado por FARIA; ALENCAR, 1996, p.51), juntamente a outros profissionais do *Center Creative Leadership*, nos Estados Unidos, a partir de estudos empíricos e teóricos, desenvolveram o *Work Environment Inventory (WEI)*. Este instrumento é composto por seis escalas que descrevem os estímulos à criatividade, duas que descrevem as barreiras e duas escalas-critério para avaliar criatividade e produtividade na organização. Como fatores constantes do *WEI* que atuam no estímulo à criatividade, temos: liberdade, trabalho desafiante, recursos suficientes, encorajamento do supervisor, suporte do grupo de trabalho, e encorajamento organizacional

Em 1996, Faria e Alencar, aplicaram uma pesquisa a um grupo de 25 profissionais de diferentes organizações do Distrito Federal, tendo obtido, como resultado, a construção de doze categorias relativas a estímulos à criatividade (Quadro 02).

Quadro 02: Estímulos à criatividade.

ESTÍMULO	DESCRIÇÃO
Ambiente físico	Espaço físico destinado às atividades laborais, considerando-se a temperatura, iluminação, silêncio, e área para o material de trabalho.
Comunicação	Este item faz alusão à existência de canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações, de forma clara, objetiva e livre de interferências; além do intercâmbio com outras organizações.
Desafios	Tarefas desafiadoras estimulam o potencial criador, dando valor ao trabalho que se realiza.
Estrutura Organizacional	Redução dos níveis hierárquicos, com normas mais flexíveis e menos burocratizadas, além de uma descentralização do poder.
Liberdade e autonomia	Liberdade para propor soluções diferentes das do chefe e demais colaboradores, aumentando o senso de responsabilidade sobre seu próprio trabalho.
Participação	Maior iniciativa, e participação nas decisões e soluções da empresa, estimulando o potencial criador por parte dos colaboradores.
Salário e benefícios	remuneração adequada, política de cargos e salários, implementação de recompensas como forma de estímulo às ideias inovadoras.
Suporte da chefia	Postura receptiva, flexível, de aceitação e estímulo às novas ideias, respeitando opiniões divergentes.
Suporte do grupo de trabalho	Ambiente harmonioso de trabalho, com relacionamento interpessoal favorável e estimulador a ideias inovadoras, espaço para descontração e alegria, diálogo e reuniões com troca de experiências.
Suporte Organizacional	Reconhecimento do trabalho criativo, criação de mecanismos para desenvolver novas ideias, planejamento e definição de metas, numa cultura orientada para a inovação.
Treinamento	Capacitação e treinamento dos colaboradores desenvolvendo seu potencial criador em busca de novas soluções para problemas antigos ou presentes.

Fonte: Adaptado de Faria e Alencar (1996, p.54-55).

A Abordagem da Confluência, proposta por Sternberg e Lubart (1995, citado por BARON; SHANE, 2007, p.74-75) propõe que a criatividade surge da confluência, ou convergência dos seguintes fatores: Habilidades intelectuais – enxergar problema de novas maneiras, reconhecer boas ideias e ter um bom poder de persuasão; Ampla e rica base de conhecimentos – Possuir amplo arquivo de informações relevantes na memória; Estilo apropriado de pensamento – Pensar de uma forma não habitual, “visualizando o todo”, pensando de forma global e local para escapar dos círculos viciosos mentais; Atributos de personalidade – Características como assumir riscos calculados e tolerar ambiguidades, dentre outros, para conseguir enxergar idéias e soluções onde os outros não as vêem; Motivação intrínseca focada em tarefas – Gostar do que faz e encontrar recompensas intrínsecas em seu trabalho; Ambiente que apoie ideias criativas – Ambiente que encoraje mudanças e não imponha uniformidade de pensamento.

Baron e Shane (2007, p.76-77) acrescentam técnicas para aumentar a probabilidade de gerar ideias criativas. São elas: ter uma vasta experiência de trabalho (quanto mais empregos a pessoa teve, maior a probabilidade de se tornar autônoma); ter vivido em muitos locais diferentes (a variedade cultural permite uma maior gama de

informações); ter uma ampla rede social (ter muitos amigos e conhecidos para compartilhar o conhecimento); cultivar padrões de pensamento que ajudem a quebrar as rotinas mentais (assegurar-se de que as pessoas mais próximas pensem de maneira diferente, de forma que uns possam contestar as crenças dos outros).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da reflexão sobre as contribuições expostas, percebe-se que a criatividade parece estar fundamentada em cinco aspectos gerais.

O primeiro refere-se à necessidade de se construir uma ampla e rica base de informações, que quando disponíveis na estrutura cognitiva da pessoa criativa, promoverão um leque cada vez maior de possibilidades de cruzamentos de ideias que contribuirão para a elucidação de problemas.

O segundo aspecto diz respeito ao exercício de buscar novas formas de pensar situações cotidianas. Neste ponto é de suma importância que o empreendedor cerque-se de pessoas que pensem de maneira diferente, pois isso, mais uma vez, irá proporcionar um aumento no cruzamento das informações, gerando um número maior de ideias.

O terceiro ponto é procurar entender a criatividade como algo que se manifesta de acordo com as aptidões da pessoa criativa. Se uma pessoa tem facilidade com a matemática, por exemplo, é mais provável que ela exerça seu potencial criativo, sob este domínio, para a resolução de seus problemas.

O quarto aspecto é ter em mente que as pessoas possuem domínios para os quais apresenta uma melhor aptidão e desempenho. Logo, isto desmistifica a ideia de que a criatividade é um privilégio de uma minoria intelectualizada.

Por fim, precisamos compreender que pouco adianta o indivíduo possuir todas as condições internas que o habilite à criatividade, se o ambiente em que ele atua não favorecer experiências, não o encorajar a correr riscos e encarar o erro como parte do processo de aprendizagem organizacional, pois, nestes casos, dificilmente a criatividade se manifestará.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E. S.. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ALENCAR, E. M. L. S.. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.38, n.2, p.18-25, 1998.

- ALENCAR, E. M. L. S.; FLEITH, D. S.. Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.19, n.1, p.1-8, 2003.
- ARANDA, M. H.. **A importância da criatividade no processo de inovação (PI)**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A.. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CAMILLIS, P. K.; ANTONELLO, C. S.. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.11, n.2, p.4-42, 2010.
- DEGEN, R. J.. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DOLABELA, F.. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DRUCKER, P. F.. **Inovação e espírito empreendedor - entrepreneurship**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- EBOLI, M.. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. In: FLEURY, M. T. L.. As pessoas na organização. 4 ed. São Paulo: Gente, 2002. p.185-217.
- FARIA, M. F.B.; ALENCAR, E. M. L. S.. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.31 n.2, 50-61, 1996.
- FERREIRA, J. J. M.. A orientação estratégica empreendedora como determinante de crescimento de pequenas empresas da indústria transformadora: o caso português. **Panorama socioeconômico**, Talca, Chile, v.25, p.34-47, 2007.
- FILION, L. J.. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.34, n.2, p.5-28, 1999.
- FLEITH, D. S.; ALENCAR, E. M. L. S.. Escala sobre o clima para criatividade em sala de aula. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.21, n.1, 85-91, 2005.
- GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil – 2010**: relatório nacional. Curitiba: IBQP, 2010.
- GURGEL, M. F.. **Criatividade e inovação**: uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.
- HIRAYAMA, R. M.. Inovação: um desafio dentro do contexto atual. **Revista CESUMAR - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**. São Paulo, v.8, n.2, 18-27 2003.
- IBGE. **Pesquisa industrial de inovação tecnológica 2008**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.
- KRAEMER, M. E. P.. Universidade corporativa como alavanca da vantagem competitiva. **RECADM – Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. Campo Largo, v.3, n.1, p.1-17, 2004.
- LIMA, R. C. R.; FREITAS, A. A. F.. Personalidade empreendedora, recursos pessoais, ambiente, atividades organizacionais, gênero e desempenho financeiro de empreendedores informais. **RAP - Revista de Administração Pública**, v.44, p.511-531, 2010.
- LINS, M. J. S. C.; MIYATA, E. S.. Avaliando a aprendizagem de criatividade em uma oficina pedagógica. Ensaio: **Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. Rio de Janeiro, v.16, n. 60, p.455-468, 2008.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS. E. M.. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

- PAROLIN, S. R. H.. A criatividade nas organizações: um estudo comparativo das abordagens sociointeracionistas de apoio à gestão empresarial. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.10, n.1, 2003.
- PAROLIN, S. R. H.. **Características organizacionais e espaço para a criatividade em organizações inovativas**. 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- PINHEIRO, I. R.; CRUZ, R. M.. Fundamentos históricos e epistemológicos da pesquisa objetiva em criatividade. **Psico**, Florianópolis, v.40, n.4, p.498-507, 2009.
- PINHEIRO, I. R.. Oficina de criatividade: vivência e convivência. **Revista Electrónica de Investigación y Docencia (REID)**, v.2, p.97-112, 2009.
- SANTOS M.B.; LOPES, C.P.; CLARO J.A.C.S.. Processo de inovação e empreendedorismo no Brasil: o caso MAUÁ. **RAI - Revista de Administração e Inovação**; v. 6, p.66-82, 2009.
- SANTOS, M. R. C.; SILVA, C. E.. Universidades corporativas como vantagem competitiva na era do conhecimento. **Revista Brasileira de Administração Científica**. Aquidabã, v.2, n.1, p.31-52, 2011.
- SCHIMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C.. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v.13, n.3, p.450-467, 2009.
- SEVERO, L. S.; SILVA, E. M.. Sistema Stanislavski: o processo criativo nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v.8, n.15, p.1-18, 2006.
- WECHSLER, S. M.. Avaliação multidimensional da criatividade: uma realidade necessária. **Psicologia Escolar e Educacional (Impresso)**, Campinas, v.2, n.2, p.89-101 1998.
- WECHSLER, S. M.; NAKANO, T. C.. Caminhos para avaliação da criatividade: perspectiva brasileira. In: PRIMI, R. (org). **Temas em Avaliação Psicológica**, Campinas, p.103-115, 2002.
- VALE, G. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R.. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, São Paulo, v.7, n.1, p. 1-17, 2008.
- VIANA, F.. **A espiral criativa**. Aracaju: Sercore, 2003.