

Por uma pedagogia da criatividade para os cursos da área de gestão: desenvolvendo competências criativas

A proposta principal desse paper é a de utilizar o modelo teórico de gestão criativa, proposto por Muzzio et al. (2018), como referência para reflexão acerca de uma pedagogia da criatividade a ser desenvolvida e aplicada em cursos da área de gestão, uma vez que os profissionais que derivam de cursos desta área parecem necessitar enfrentar crescentes desafios gerenciais em contexto de grande mudança. O modelo se apresenta como a criatividade sendo o eixo básico que movimenta as dimensões do indivíduo criativo, da liderança criativa e da cultura criativa, que ao interagirem entre si proporcionariam uma gestão criativa mais adequada aos novos contextos criativos. O ponto de chegada desse trabalho é a geração de proposições para reflexão que deverão ser capazes de estabelecer elementos constitutivos a serem medidos posteriormente de forma empírica em turmas onde haja indícios de que aspectos de uma 'pedagogia da criatividade' estejam de alguma forma sendo aplicados, tanto na graduação quanto na pós-graduação de cursos da área de gestão, observando-se a perspectiva dos alunos para como avaliam as contribuições de disciplinas de características mais criativas para a sua própria formação criativa e consequente para a gestão criativa de novos negócios e empreendimentos, em organizações dos mais diferentes setores.

Palavras-chave: Gestão Criativa; Pedagogia da Criatividade; Indivíduo Criativo; Liderança Criativa; Cultura Criativa.

For a pedagogy of creativity for management courses: developing creative skills

The main proposal of this paper is to use the theoretical model of creative management, proposed by Muzzio and Paiva (2018), as a reference for reflection on a pedagogy of creativity to be developed and applied in management courses, since professionals who derive from courses in this area seem to need to face increasing managerial challenges in a context of great change. The model presents itself as creativity being the basic axis that moves the dimensions of the creative individual, creative leadership and creative culture, which when interacting with each other would provide a creative management more appropriate to the new creative contexts. The point of arrival of this work is the generation of propositions for reflection that should be able to establish constitutive elements to be measured later in an empirical way in classes where there are indications that aspects of a 'pedagogy of creativity' are somehow being applied, both in undergraduate and graduate courses in management, observing the students' perspective on how they evaluate the contributions of disciplines with more creative characteristics to their own creative formation and consequent to the creative management of new businesses and enterprises, in organizations from the most different sectors.

Keywords: Creative Management; Pedagogy of Creativity; Creative Individual; Creative Leadership; Creative Culture.

Topic: **Comportamento Organizacional**

Received: **17/03/2020**

Approved: **01/04/2020**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Marcela Rebecca Pereira 

Universidade Federal de Pernambuco, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/6034842332008434>
<http://orcid.org/0000-0002-4989-3941>
marcelarebecca@hotmail.com

José Ricardo Costa de Mendonça 

Universidade Federal de Pernambuco, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/5603289094229665>
<http://orcid.org/0000-0001-7718-984X>
jrcm@ufpe.br

Luiz Sebastião dos Santos Júnior 

Universidade Federal de Pernambuco, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/6229547391911379>
<http://orcid.org/0000-0002-9172-6688>
luizssjr@hotmail.com



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2020.002.0015

Referencing this:

PEREIRA, M. R.; MENDONÇA, J. R. C.; SANTOS JÚNIOR, L. S.. Por uma pedagogia da criatividade para os cursos da área de gestão: desenvolvendo competências criativas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.11, n.2, p.214-221, 2020. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2020.002.0015>

INTRODUÇÃO

A proposta principal desse *papper* é a de utilizar o modelo teórico de gestão criativa, proposto por Muzzio et al. (2018), como referência para reflexão acerca de uma pedagogia da criatividade a ser desenvolvida e aplicada em cursos da área de gestão, uma vez que os profissionais que derivam de cursos desta área parecem necessitar enfrentar crescentes desafios gerenciais em contexto de grande mudança.

Apesar do trabalho seminal de Pfeffer et al. (1978) tecer críticas sobre a concentração de estudos do comportamento das organizações em aspectos internos quando o que existe, segundo os autores, é uma predominante dependência de recursos que ensejam uma perspectiva de controle externo das organizações, de modo que os indivíduos detêm pouco poder de ação junto às intempéries sofridas pelas organizações, ao apontar soluções, os próprios autores acabam por propor ações tais como “sucessão executiva”, “ação política” e “conselhos de administração” onde fica claro que, pelo menos alguns indivíduos têm poder para modificar o ambiente organizacional e assim conferir vantagens competitivas para suas organizações (HILLMAN et al., 2009; DREES et al., 2013).

Parece claro que tais indivíduos são aqueles que ocupam determinados cargos de gestão com maior poder decisório, contudo, é preciso questionar se tais executivos/gestores têm competências plenamente desenvolvidas para agirem de forma adequada ante às demandas do dia-a-dia organizacional. Isso nos remete a questionamentos quanto à formação pedagógica de tais gestores. Estariam eles devidamente preparados para um ambiente com tantas contingências?. Os cursos (técnicos, superiores e de pós-graduação) na área de gestão preparam o gestor, de maneira efetiva, para a tomada de decisão, especialmente quando se leva em consideração a afirmação de Paiva Júnior et al. (2014) de que “durante muito tempo o elemento fundamental foi o trabalho humano, na era industrial foi o capital, e hoje, na era da informação é o talento, a imaginação, a habilidade e o conhecimento, ou seja, a criatividade” e que “o mundo está mudando em direção a uma economia que depende mais da criatividade e do conhecimento do que qualquer outra matéria prima” (PAIVA JÚNIOR et al., 2014).

Nesta linha de raciocínio a teoria baseada em recursos (WERNEFELT, 1984) prevê que a liderança estratégica depende da base de recursos da organização. Mintzberg et al. (2010) ao enquadrar tal teoria dentro da metáfora da cultura afirmam que recursos podem ser desenvolvidos e que o recurso mais difícil de ser imitado deriva de questões culturais e isso é próprio dos recursos humanos. Em resumo, desenvolver recursos humanos é talvez uma das principais vantagens competitivas organizacionais, pois se configura como valioso, raro, de difícil imitação, desde que devidamente explorado pela organização (BARNEY, 1991).

Corroborando esse pensamento, Santos Júnior et al. (2018), defendem que programas formais de mentoria podem gerar resultados expressivos no desenvolvimento de pessoal criativo, dentro da lógica defendida pelos teóricos das trocas sociais (KRAM, 1988), onde B pode repassar para C aquilo que recebeu de A, e que não pode devolver a A.

METODOLOGIA

Anderson et al. (2014) fazem um apanhado histórico-conceitual da relação entre criatividade e inovação e apresentam-na em forma de seis abordagens: (i) uma teoria de componentes (onde os ambientes de trabalho influenciam a criatividade, levando-se em consideração fatores individuais, tais como perícia, habilidade de raciocínio criativo e motivação intrínseca; e fatores organizacionais como a motivação da organização para inovar, os recursos disponíveis e as práticas gerenciais); (ii) uma perspectiva interacionista (realçando a complexidade da interação entre o indivíduo e a situação de trabalho); (iii) um modelo de ação criativa individual (onde é trabalhada a dimensão quase shakespeariana de ‘ser ou não ser’ criativo); (iv) uma abordagem pela diferenciação cultural e criatividade (com foco na criatividade como fruto das relações culturais desenvolvidas no ambiente); (v) uma teoria de fatores associados ao clima da equipe de trabalho; e (vi) uma teoria ambidestra (onde a criatividade advém do engajamento em múltiplas atividades).

Já Perry-Smith et al. (2017), por sua vez, preferem ir em busca de uma teorização do processo criativo-inovativo que vai além da dimensão de criatividade como início do processo tendo a inovação como um fim em si mesmo. Para os autores, além da fase de geração de ideias, comumente associada à criatividade onde se percebe o surgimento de uma ideia nova e útil e que necessita de uma maior flexibilidade cognitiva e a fase final de implementação da ideia, associada historicamente à inovação, onde se trabalha as questões de produção e impacto dentro de uma visão e compreensão compartilhadas, é preciso admitir que existe uma fase posterior à geração de ideias, que é a fase de elaboração dessas ideias que é precedida pela necessidade de defender tais ideias antes de sua devida implementação

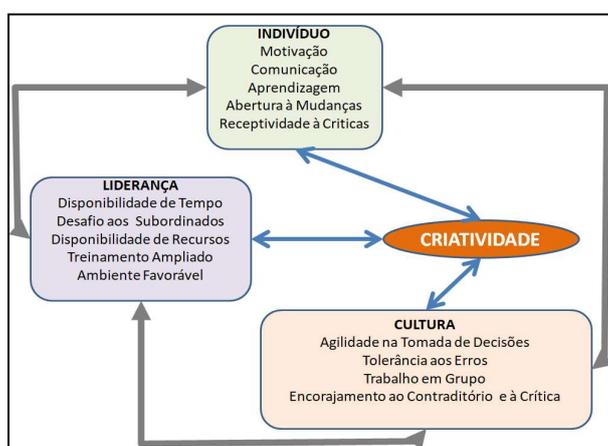


Figura 1: Modelo Teórico de Gestão da Criatividade. **Fonte:** Adaptado de Muzzio et al. (2018).

Muzzio et al. (2018) por sua vez, partem da lógica de que uma eficiente gestão da criatividade, ou seja, o gerenciamento do indivíduo criativo, sob uma liderança criativa, a partir de uma cultura criativa, funciona como um bom preditor de inovação e, conseqüentemente, de competitividade organizacional. Tal lógica permite a delimitação de um modelo que distingue a gestão criativa de outros tipos de gestão, tais como a gestão burocrática, a gestão adaptativa e a gestão da mudança, dentro de um plano cartesiano, onde a gestão criativa é enquadrada como aquela que é divergente com o cenário externo da organização e que permite ‘desvios’ de comportamento sob a ótica interna. Assim, o modelo proposto pelos autores (Figura 1)

coloca a criatividade em um eixo, circundado por fatores que se auto influenciam a partir das perspectivas do **indivíduo**, da **cultura** e da **liderança**, em ciclo que pode vir a ser virtuoso, contudo, numa perspectiva espiral de crescimento da gestão da criatividade.

DISCUSSÃO TEÓRICA

A seguir são discutidos os principais componentes do modelo que se pretende utilizar nesta reflexão, enfocando (i) o indivíduo criativo, (ii) a liderança criativa e (iii) a cultura criativa.

Indivíduo Criativo

Ao refletir sobre o processo criativo dos indivíduos, o educador Alves (2014) gostava de repetir que “ostra feliz não produz pérolas”, em referência ao fato da pérola ser resultado do revestimento realizado pela ostra, dos grãos de areia que conseguiram penetrar seu frágil e sensível interior. Tal pensamento está em consonância com o que foi exposto no artigo seminal de Van de Ven (1986), que defende que, por vezes, é necessário existir um elemento perturbador do sistema para que haja inovação.

Para este autor, a inovação diz respeito ao desenvolvimento e à implementação de novas ideias, por pessoas que, ao longo do tempo, se envolvem em transações com outras pessoas dentro de um contexto institucional. Van de Ven se estabeleceria anos mais tarde como um dos mais proeminentes autores da abordagem processual, fazendo inclusive, uma das principais metanálises da área. Percebe-se com o texto sugerido para esse encontro, que a visão processual, no caso para o desenvolvimento do conceito de inovação, já estava presente nas obras do autor (VAN DE VEN et al., 1995).

Essa visão processual permite elaborar um conceito bem estruturado que enseja uma postura dinâmica onde se percebe ser necessário responder problemas humano, de processo, estrutural e estratégico, respectivamente associados às dimensões de gestão da atenção, das novas ideias, das relações das partes com o todo e da liderança institucional, encadeados de forma tal, que é preciso pensar a inovação de forma sistemática (VAN DE VEN, 1986; VAN DE VEN et al., 1995).

Por sua vez, Xu et al. (2007), procuram abordar a ideia de criatividade, de forma intimamente relacionada aos aspectos associados à inovação. Para esses autores, a criatividade também é um processo, no qual indivíduos e grupos chegam a novas e valiosas ideias dentro do escopo de ação dessas pessoas, grupos e de comunidades de prática. Os autores optam por uma abordagem de natureza histórica, associando a evolução da ideia de criatividade com o desenvolvimento teórico dos estudos organizacionais.

Enquanto a Amabile (1997) utiliza uma abordagem, digamos, mais emocional, baseando o sucesso de profissionais da indústria criativa na motivação intrínseca do cargo, Mietzner et al. (2013) usam uma abordagem mais tradicional e cara à área de RH que é a do desenvolvimento de capacidades e fazem isso de forma mais cartesiana e funcionalista, apesar de fazerem um estudo de natureza mais qualitativa.

Tais aspectos acabam por reforçar os pressupostos deste trabalho quanto ao desenvolvimento de recursos humanos que possuam competências essenciais que possam se configurar como vantagem competitiva para a indústria criativa. A própria ideia de “desenvolvimento” é condizente com a lógica

processual percebida em Amabile (1997) e Mietzner et al. (2013).

Liderança Criativa

A partir dos apontamentos de Rickards et al. (2000) e Byrne et al. (2009) percebe-se uma necessidade por um estilo próprio de liderança para lidar com questões de criatividade e isso faz sentido na medida que se percebe uma transição do trabalho indo do modelo industrial para o modelo do conhecimento. Até algum tempo atrás parecia pertinente discutir as ideias de chefia e de liderança dentro de um escopo de diferenciação entre ambos os termos. Essa discussão parece cada vez mais anacrônica à medida que se percebe que o trabalho no século XXI será basicamente associado à dimensão criadora, centrada no indivíduo, em suas características e competências, bem como em sua motivação para o trabalho, corroborando a lógica de Harsey et al. (1986) de que a liderança tende à sua obsolescência à medida que lida com indivíduos de alta maturidade, ou seja, que sabem e que querem fazer um bom trabalho. Ou seja, já neste modelo contingencial se previa estilos de liderança diferenciados determinados a partir do comportamento dos seguidores, ou seja, uma liderança baseada no comportamento do indivíduo e não tão somente na determinação estratégica das tarefas.

Rickards et al. (2000) trabalham na perspectiva da dinâmica de equipes de projetos a partir da busca por soluções criativas para os problemas e na modelagem de equipes de alta performance. Propõem uma reformulação do Modelo de Tuckman (Form, Storm, Norm, Perform e Adjourning), enfatizando as barreiras comportamentais e estruturais que as equipes enfrentam. As barreiras comportamentais seriam mais fáceis de serem superadas e dividiriam as equipes disfuncionais daquelas que conseguem cumprir um desempenho satisfatório, mas que só a superação das barreiras estruturais levaria a um desempenho excelente, por estas barreiras serem de um nível maior de dificuldade. É uma abordagem interessante e até certo ponto lógica, onde as equipes medianas estariam dentro da área de desvio-padrão em uma suposta distribuição normal de equipes de trabalho, deixando as equipes disfuncionais e excelentes à esquerda e à direita, respectivamente, dos limites inferiores e superiores da distribuição normal. A questão que parece emergir do debate proposto pelos autores é que as equipes excelentes precisarão, no novo modelo de produção baseada no conhecimento, de deixar de ser meras *outliners* para se tornar o padrão, de modo que será necessário um esforço coletivo de liderança para elevar a gestão a esse novo patamar.

Já Byrne et al. (2009) chamam de liderança para esforços criativos e busca trabalhar em cima do que fazem e sobre o que pensam os líderes que trabalham mais diretamente com atividades criativas. A partir dessa linha de pensamento eles definem um modelo que privilegia a definição dos problemas, a estruturação de uma solução criativa, a construção de uma equipe e o gerenciamento do desenvolvimento das ideias. Ou seja, os autores propõem uma lógica processual onde os problemas acabam por definir o tipo de gestão e liderança a serem utilizados em busca da implementação de soluções criativas e inovadoras.

Sohmen (2015) faz uma interessante distinção entre gestão e liderança, onde a primeira estaria mais associada às questões de cronogramas, organização e controle, enquanto a segunda o foco estaria mais centrado na orientação, nos grupos e na motivação. Além dessa diferenciação, Sohmen, apresenta alguns

arquétipos/personas da liderança e conclui que as personas do antropólogo, do experimentador e do polinizador são fundamentais para se pensar 'fora da caixa'. Já as personas de educador, de colaborador e de diretor, ofereciam o suporte psicossocial e emocional para a implementação de mudanças. Contudo, seriam as personas do arquiteto, do cenógrafo, do cuidador e do contador de histórias estariam na 'linha de frente' de ação da inovação, transformando os talentos das demais personas em um produto ou serviço inovador. Ao final do artigo, o autor apresenta um modelo de competências para a liderança criativa baseado em enfoques teóricos mais atuais: liderança transformacional, liderança transacional, liderança orgânica, liderança contemporânea e liderança ética.

Cultura Criativa

Interessante perceber que um dos argumentos defendidos por Erez et al. (2010) é justo que o interesse por fazer algo novo e diferente é inato às diversas culturas, contudo, o ir além do interesse e da materialização da criatividade, dependem de condicionantes que diferem de cultura para cultura, fazendo assim com que varie também o nível de criatividade gerada em cada uma dessas culturas.

Interpretar a relação da cultura sob uma perspectiva de prisma que une as perspectivas local e global através de fluxos culturais, parece ser interessante pois não tem a pretensão de buscar uma lei, mas sim um guia para interpretar o comportamento organizacional sob a ótica de sua cultura. A transversalidade cultural precisa ser sempre levada em consideração sob pena de ficar-se preso a uma única cultura em um mundo globalizado, cego às mudanças, transformações e tendências, é uma forma de ser míope em relação à sua própria cultura, não reconhecendo suas particularidades, idiosincrasias, forças e fraquezas, limitando-se apenas a (re)produzir o cotidiano (MCSWEENEY, 2009; MUZZIO, 2010; MUZZIO et al., 2012).

Um outro importante aspecto que pode ser destacado é que a relação entre cultura e criatividade é preponderante para a inovação. Seja como 'solo fértil' ou como 'frutos' obtidos. É preciso criar uma cultura que tolere erros, dentro de uma dimensão de corresponsabilidade (e não de culpa), diminuindo a distância de poder, aproveitando o jeito de ser (individual/coletivo) do local, dentro dos contextos dos ambientes, naturais e de trabalho, no qual se inserem as organizações (EREZ et al., 2010; BIALK-WOLF et al., 2013).

CONCLUSÕES

Acompanhemos o seguinte conto:

Uma menina em seu primeiro dia de aula no jardim da infância, ao ver todo o universo de possibilidades ofertadas pela sala de aula, ficou com vontade de brincar com massa de modelar. Mas a professora disse: 'hoje, vamos desenhar!'. A criança preferia a modelagem, mas como a professora insistia nos desenhos ela imaginou desenhar uma casa, só que a professora distribuiu papéis e lápis para que desenhassem um cachorro. A criança preferia desenhar uma casa, mas como foi pedido um cachorro, ela imaginou um cachorro com várias patas, asas e dois rabos. Quando ela ia executar o desenho, a professora colocou no quadro o modelo de como deveria ser o cachorro. Ela preferia o cachorro que imaginara, mas, obediente, fez um desenho muito similar ao da professora. No dia seguinte aconteceu algo parecido quando a menina queria pintar e a professora deu massas de modelar para que fizessem uma árvore de acordo com o modelo dado. Assim a menina 'aprendeu' sempre a esperar pela professora. No ano seguinte, a nova professora mostrou aos alunos onde estavam as tintas, os papéis, os lápis, as massas de modelar e os outros materiais deixando

as crianças livres. Resultado: a menina passou a aula inteira sem nada fazer, esperando que a professora detalhasse a atividade.

Do ponto de vista da pedagogia criativa, o ponto de chegada desse trabalho é a geração de proposições a serem medidas de forma empíricas em turmas onde haja indícios de que aspectos de uma 'pedagogia da criatividade' estejam sendo aplicados, tanto na graduação quanto na pós-graduação, observando a perspectiva dos alunos para como avaliam as contribuições de disciplinas criativas para sua formação criativa e consequente gestão criativa de novos negócios.

Em outras palavras, tomando por base o conto acima, onde claramente a criatividade é cerceada por uma gestão burocrática, é preciso buscar elementos no trabalho do professor de cursos de gestão, enquanto ele próprio um gestor, de que seu exemplo, seu testemunho na gestão da sala de aula, seja uma gestão criativa. Uma dupla vantagem emerge dessa, por assim dizer, pedagogia da criatividade: o profissional da área recebe uma formação que lhe permite ser criativo ou mesmo tempo que essa formação o permite replicar a gestão criativa em seu ambiente profissional de trabalho futuro.

Tomando por base o Modelo Conceitual de Gestão Criativa de Muzzio (2017) e Muzzio et al. (2018), sob a geração de ideias com base nessa "pedagogia da criatividade", do ponto de vista do indivíduo em grupo, o professor, ao agir enquanto gestor da criatividade da turma, deveria proporcionar em sua atuação: a legitimidade social (favorecendo trabalhos em equipe, dinâmicas de grupo e ações de convivência mútua), a necessidade de acesso a recursos (permitindo o que a teoria da expectância chama de instrumentalidade, no sentido de desenvolver novas formas de pensar e agir), o imperativo do compartilhamento de ideias (promovendo avaliações de base mais grupal do que individual) e a exigência do uso de expertises diferenciadas que compõem o cenário da ação do indivíduo no contexto coletivo da criatividade (propondo exercícios práticos que permitam aos alunos utilizarem múltiplas habilidades, capacidades e inteligências).

Fazendo referência aos aspectos da liderança criativa deste modelo, deveriam ser trabalhadas questões tais como: competências relacionadas à criação de uma plataforma de conhecimento para o desenvolvimento de novas ideias (elaboração de uma metodologia de trabalho específica para geração de novas ideias), ao fomento de uma visão compartilhada (exemplificação de ações bem sucedidas na área que enfocam o compartilhamento de ideias e informações), à emergência de um clima favorável (ênfase na geração da favorabilidade da situação e na maturidade dos subordinados), ao encorajamento para a criação de ideias próprias (suporte psicossocial e de carreira aos alunos, em outros palavras, agindo como mentor), à facilitação de criação de uma rede de conhecimento vinculada ao contexto externo (elaboração de networking junto a organizações do setor criativo), e ao fomento da aprendizagem pela experiência (adoção de metodologia de aprendizagem baseada em problemas).

Por sua vez, os aspectos a serem trabalhados em termos de cultura criativa, a partir deste modelo de gestão da criatividade, deveriam proporcionar: diversidade de membros hábeis (valorização da diferenciação em oposição à ideia de uniformização de conhecimentos), uma abertura para novas ideias (clima de tolerância às novas ideias, brainstorming e incentivo ao pensar de maneira fluída), a confiança interpessoal (metodologia de trabalho que dificulte a ação solitária, enfatizando ações que precisem do trabalho de

múltiplos atores simultaneamente), o comprometimento com o trabalho e com a comunicação em que esses membros construtivamente desafiam as ideias geradas por seus pares (foco na melhoria contínua).

REFERÊNCIAS

- ALVES, R.. **Ostra feliz não faz pérola**. 2 ed. São Paulo: Planeta, 2014.
- AMABLE, T. M.. Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. **California Management Review**, v.40, n.1, p.39-58, 1997.
- ANDERSON, N.; POTOCHNIK, K.; ZHOU, J.. Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the Science Review and Prospective Commentary. **Journal of Management**, v.40, n.5, p.1297-1333, 2014.
- BARNEY, J.. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-120, 1991.
- BIALK-WOLF, A.; PECHLANER, H.; NORDHORN, C.. The role of culture in building regional innovation systems and its impact on business tourism: The case of the Nuremberg Metropolitan Region. **University of Economics Review**, Poznań, v.13, n.4, p.111-129, 2013.
- BYRNE, C. L.; BARRET, J. D.; MUMFORD, M. J.; VESSEY, W. B.. Examining the leaders of creative efforts: what do they do, and what do they think about?. **Creativity & Innovation Management**, v.18, n.4, p.256-268, 2009.
- DREES, J. M.; HEUGENS, P.. Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis. **Journal of Management**, v.39, n.6, p.1666-1698, 2013.
- EREZ, M.; NOUR, R.. Creativity: the influence of cultural, social, and work contexts. **Management and Organization Review**, v.6, n.3, p.351-370, 2010.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H.. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.
- HILLMAN, A. J.; WITHERS, M. C.; COLLINS, B. J.. Resource dependence theory: a review. **Journal of Management**, v.35, p.1404-1427, 2009.
- KRAM, K. E.. **Mentoring at work**. Lanham: University Press of America, 1988.
- MCSWEENEY, B.. Dynamic Diversity: Variety and Variation within Countries. **Organization Studies**, v.30, n.9, p.933-957, 2009.
- MIETZNER, D.; KAMPRATH, M.. A competence portfolio for professionals in the creative industries. **Creativity and Innovation Management**, v.22, n.3, p.280-294, 2013.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MUZZIO, H.. Cultura Organizacional na Perspectiva Cultural Regional Brasileira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.12, n.37, p.447-463, 2010.
- MUZZIO, H.. Indivíduo, liderança e cultura: evidências de uma gestão da criatividade. **RAC**, Rio de Janeiro, v.21, n.1, p.107-124, 2017.
- MUZZIO, H.; COSTA, F. J.. Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional. **Cad. EBAPE. BR**, v.10, n.1, p.146-161, 2012.
- MUZZIO, H.; PAIVA JUNIOR, F.. **Management of Organizational Creativity: A Theoretical Concept**. 2018.
- PAIVA JÚNIOR, F., MUZZIO, H.; BISPO, M.. Gestão e criatividade: competências requeridas em um ambiente organizacional criativo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8. **Anais**. Gramado: ENEO, 2014.
- PERRY-SMITH, J. E.; MANNUCCI, P. V.. From Creativity to Innovation: The Social Network Drivers of The Four Phases of the Idea Journey. **Academy of Management Review**, v.42, n.1, p.53-79, 2017.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R.. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. New York: Harper and Row, 1978.
- RICKARDS, T.; MOGER, S.. Creative leadership process in project team development: an alternative to Tuckman's stage models. **British Journal of Management**, v.11, n.4, p.273-283, 2000.
- SANTOS JÚNIOR, L. S.; MENDONÇA, J. R.; PEREIRA, M.. Mentoria formal como estratégia de ação para a formação de classes criativas. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 7. **Anais**. Rio de Janeiro: SINGEP, 2018.
- SOHMEN, V. S.. Reflections on creative leadership. **International Journal of Global Business**, v.8, n.1, p.1-14, 2015.
- VAN DE VEN, A. H.. Central problems in the management of innovation. **Management Science**, v.32, n.5, p.590-607, 1986.
- VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S.. Explaining Development and Change in Organizations. **Academy of Management Review**, v.20, n.3, p.510-540, 1995.
- WERNERFELT, B.. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p.171-180, 1984.
- XU, F.; RICKARDS, T.. Creative Management: a predicted development from research into creativity and management. **Creative Management**, v.16, n.3, p.216-228, 2007.