

CARACTERÍSTICAS DO INDIVÍDUO E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL: O CASO DO ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE

JÉSSICA MICAELLY SANTANA DO NASCIMENTO SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

HENRIQUE MUZZIO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), que contribuiu para a realização deste estudo.

CARACTERÍSTICAS DO INDIVÍDUO E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL: O CASO DO ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE

Introdução

O ritmo acelerado das mudanças, as alterações tecnológicas e a concorrência contribuem para alterar significativamente o mercado econômico no qual as organizações estão inseridas. Esses fatores têm levado as empresas a um processo contínuo de inovação (James e Drown, 2012; Alencar, 2012; Robledo, Hester & Perteson, 2012). Num contexto de concorrência tão agressivo, novas ideias e novos produtos tornaram-se uma necessidade e não apenas um aparato para as organizações. Ademais, as mudanças no mercado corporativo têm pressionado as empresas a fazer um melhor uso de seus recursos disponíveis, incluindo-se aqui a criatividade de seus recursos humanos (Mumford, Hester & Robledo, 2012).

É reconhecido que a criatividade é um fator chave para inovação e principal fonte de vantagem competitiva para a organização (Sohmen, 2015; Anderson, Potocnik & Zhou, 2014). De acordo com Alencar (2012) a criatividade representa um dos elementos mais relevantes para garantir os níveis de produtividade e eficiência do indivíduo no trabalho. Essa realidade reforça a necessidade de as organizações criarem condições propícias para o estímulo da criatividade junto aos colaboradores (Alencar, 2012).

Há dificuldade em gerenciar a criatividade dos indivíduos dentro das organizações. Essa dificuldade se apresenta alicerçada ao fato de ser um fenômeno complexo que envolve uma série de variáveis inter-relacionadas que afetam as manifestações criativas dos indivíduos (especialização, liderança, motivação, estrutura organizacional, dentre outras.) O desconhecimento dessas variáveis dificulta ainda mais a implementação bem-sucedida do processo criativo dentro do âmbito organizacional, visto que, não facilita o processo de práticas gerenciais inovadoras (Alencar, 2012; Robledo, Hester & Perteson, 2012; Gomes, Rodrigo & Veloso, 2016).

Nesse cenário, à medida que buscam alternativas para acompanhar as transformações no ambiente corporativo, as organizações e os indivíduos potencializam o desenvolvimento científico e tecnológico a partir de ações criativas inovadoras. Assim, tanto a organização quanto os seus colaboradores tornam-se objetos de investigação valiosos dentro dos estudos sobre gestão que buscam compreender melhor o fenômeno complexo, chamado de Criatividade, bem como, propor formas de facilitar o processo criativo, tornado claro os fatores que interferem no pensamento criativo e na criatividade enquanto capacidade sistêmica.

Deste modo, para este estudo, partindo do pressuposto que a criatividade vem tornando-se um objeto crescente de interesse por parte da academia e dos gestores de organizações, buscou-se identificar o perfil do indivíduo e analisar a sua contribuição para o desenvolvimento da criatividade organizacional.

Referencial Teórico

Para a organização, conhecer e desenvolver a capacidade criativa traz contribuições para o desenvolvimento de um ambiente mais favorável ao desenvolvimento de ideias potencialmente úteis ao negócio, além de favorecer a importância econômica da empresa e consequentemente da região. O contexto social, neste referencial, é tratado como fator central de influência da capacidade criativa do indivíduo. A abertura da empresa a novas visões, o acesso e a disponibilização do conhecimento organizacional, os recursos e a infraestrutura oferecidos pela empresa, dentre outros fatores, são considerados condicionantes para a formação do perfil do indivíduo criativo, constituindo uma parte substancial deste referencial

teórico. Este referencial está subdividido em duas partes que serão apresentadas a seguir. São elas: perspectivas da criatividade e indivíduo criativo.

Perspectivas da Criatividade

Frente a importância da criatividade na atualidade, vários pesquisadores centraram seus esforços na ampliação do entendimento desse fenômeno. Acerca do pensamento e do processo criativo, desenvolveram-se diversas ênfases e variados sentidos. Alguns estudos, concentrados no campo da psicologia, focaram seus esforços nas abordagens cognitivas, analisando a percepção das representações mentais e dos processos mentais subjacentes ao pensamento criativo (Alencar, Fleith, & Bruno-Faria, 2010).

Historicamente, iniciou-se o entendimento sobre criatividade a partir dos componentes psíquicos. O lado cognitivo do indivíduo no processo criativo era sempre enfatizado (Alencar, Fleith, & Bruno-Faria, 2010). Com o avanço das investigações, outros aspectos, que poderiam ampliar a compreensão da criatividade, passaram a ser estudados, tais como: o papel da liderança, a estrutura da organização, as relações em equipe, entre outros (Robledo, Hester & Perteson, 2012; Gomes, Rodrigo & Veloso, 2016). Nesse âmbito, as principais teorias que reconheceram a importância de uma análise sistêmica do ambiente no processo criativo, são: Modelo Componencial da Criatividade de Amabile (1983a, 1983b, 1996), Teoria do Investimento Criativo de Sternberg e Lubart (1991, 1995, 1996) e Perspectiva dos Sistemas de Csikszentmihalyi (1996). Uma síntese com as singularidades destas teorias e modelos pode ser visualizada no Quadro 1.

Quadro 1 - Resumo sobre as principais teorias e modelos da criatividade.

Referência	Teoria/Modelo	Resumo
Amabile (1996)	Modelo Componencial da Criatividade	Considera as habilidades criativas, <i>expertise</i> , processos criativos e motivação, influenciados pelo ambiente de trabalho, que envolve a motivação organizacional, a disponibilidade de recursos e as práticas de gestão.
Csikszentmihalyi (1996)	Perspectiva dos Sistemas	Interação entre o domínio específico, o indivíduo e o campo/sistema social no qual o indivíduo está inserido.
Sternberg e Lubart (1996)	Teoria do Investimento criativo	Relaciona a inteligência e os estilos intelectuais, o conhecimento e a personalidade dos indivíduos, com a motivação e contexto ambiental.

Fonte: Da autora (2017).

Muitos autores destacam a importância de uma abordagem sistêmica, uma vez que as abordagens unidisciplinares poderão ser consideradas limitantes para a compreensão do fenômeno criativo (Lubart & Sternberg, 2004). Na perspectiva sociológica, a criatividade é analisada a partir do contexto social concreto, visto que o tal contexto pode moldar os movimentos e objetivos de muitas maneiras diferentes na geração de novas ideias inovadoras. Consideram-se nesta perspectiva as interações reflexivas entre as expressões individuais de criatividade e o meio social, tendo essa última, referência dominante (Scott, 2010). Dessa forma, a criatividade compreende, além do indivíduo, o seu contexto, no qual uma visão sistêmica passou a ser considerada nas investigações sobre a temática (Alencar & Fleith, 2003; Csikszentmihalyi, 2006).

A consensualidade entre os autores sobre a criatividade é que a mesma é fruto de uma capacidade sistêmica que se manifesta nas soluções de ideias novas e originais, influenciadas

por diversos fatores contextuais do ambiente social, histórico e cultural. Parte da capacidade criativa do indivíduo é composta por operações cognitivas e por conhecimentos armazenados, enquanto outra parte é estimulada e influenciada por contextos sociais, nos quais as ideias criativas são construídas a partir da expressão e também da interação social.

Observou-se que os fatores ambientais de estímulo são necessários para melhorar o desempenho criativo. Ciente da importância dos fatores ambientais, apresentou-se o poder de influência da gestão no processo criativo dos antecedentes (fatores influentes) da criatividade. Para a compreensão das características do indivíduo em seu contexto, Muzzio (2017), no seu estudo sobre a gestão da criatividade, sugere que se evidencie o indivíduo em seu grupo, e o processo de liderança e a cultura, no gerenciamento da criatividade organizacional. Segundo o autor, os componentes: indivíduo no contexto coletivo, papel da liderança e cultura organizacional, interferem na criatividade individual e favorecem a produção de resultados práticos para a inovação.

Indivíduo Criativo

O perfil criativo não pode ser entendido como sendo simplesmente o resultado do pensamento ou de habilidades cognitivas, devendo ser visto de uma forma mais sistêmica, onde aspectos sociais desempenham um papel decisivo na expressão individual (Scott, 2010). Para a compreensão do perfil criativo é necessária uma abordagem mais ampla, onde são analisadas as expressões individuais e as interações sociais, para o completo entendimento das características que formam um perfil criativo.

Apesar do processo criativo ser comumente enfatizado a partir de um viés individualizante, a maior parcela da produção criativa é resultado de processos sociais que envolvem outras pessoas e, portanto, grupos (Amabile, 1996). Todavia, segundo Chahahbarghi e Cripps (2007), a criatividade coletiva não diminui a importância da criatividade individual, uma vez que ambas coexistem de forma colaborativa, uma agregando a outra. A criatividade individual gera recursos para a criatividade coletiva, sendo que esta multiplica e intensifica aquela.

Os indivíduos, quando trabalham em grupos, são afetados por características desses, tais como: a diversidade entre os membros, o tamanho e a coesão entre a equipe, além da confiança e a interdependência positiva entre os sujeitos. Um grupo composto por profissionais de diferentes áreas, com experiências distintas, contribui de maneira mais efetiva para a criatividade organizacional. É importante considerar também os conhecimentos e processos que são compartilhados entre os indivíduos, formando modelos mentais comuns que podem contribuir para o processo coletivo de criação, bem como para a comunicação no grupo (Parjanen, 2012; Zavadil, Tschimmel & Silva, 2016). Os aspectos comentados acima irão afetar o modo de pensar e de agir do indivíduo no processo criativo, podendo influenciar de maneira positiva a criatividade organizacional.

A cultura organizacional também apresenta desafios para o estudo da criatividade. A cultura da organização chama a atenção, em parte, por causa de sua relação com a liderança e com outros fatores sociais, como também, por ser importante influenciadora nos comportamentos criativos individuais (Agars, Kaufman, Deane & Smith, 2012).

Amabile (1996) considera que para a compreensão sistêmica da criatividade dos indivíduos, é preciso uma análise da interação de seis fatores ambientais e sociais, são eles: recompensas obtidas pelos indivíduos criativos a partir do seu desempenho na tarefa, o desejo por reconhecimento, a competitividade, a forma como lidam com a pressão do tempo, a rejeição social, além da preferência pelo controle interno (motivação intrínseca) e pelo controle externo (motivações extrínsecas). Já para Alencar (1998), é preciso uma análise da interação de oito fatores ambientais e sociais, são eles: ambiente físico adequado, clima favorável entre os colegas, incentivo a novas ideias, liberdade e autonomia de ação, atividades desafiadoras,

salários e benefícios adequados, ações da chefia e da organização em apoio a ideias novas e disponibilidade de recursos.

Conhecer e identificar as características criativas têm favorecido a ampliação da criatividade organizacional, visto que, a performance criativa da organização é afetada pela criatividade dos indivíduos envolvidos no seu contexto. As ideias inovadoras estão intimamente ligadas ao desempenho do indivíduo criativo. Logo, a competitividade organizacional está atrelada ao potencial criativo dos seus colaboradores.

Embora, se compreenda atualmente o papel do contexto e dos fatores situacionais para a criatividade, grande parte dos estudos foca nas características dos indivíduos criativos, e concordam que são necessários alguns aspectos para a geração de ideias novas e uteis. Tais aspectos foram sintetizados da literatura e são apresentados no Quadro 2.

Quadro 4 (2) - Características do indivíduo criativo.

AUTOR(ES) / ANO	CARACTERÍSTICAS
Getzels e Jackson (1963)	Estabilidade emocional, senso de humor, grande amplitude de interesses, orientação para objetivos determinados, criatividade, notas altas, alto Q.I.
Mackinnon (1964)	Curiosidade, inconformismo, impaciência, otimismo, autoconfiança, fluência, sentimento de aventura, envolvimento profundo no trabalho, tolerância à desordem, preferência por situações complexas e difíceis, busca pelo inesperado, olhar os problemas de diferentes pontos de vista.
Kneller (1978)	Inconformismo, flexibilidade, originalidade, tem e segue ideias diferentes.
Guilford (1983)	Empatia, sensibilidade aos outros, interesse em problemas futuros, independência do campo.
Alencar (1998)	Elenco de traços de personalidade (iniciativa, independência de pensamento e ação, flexibilidade, persistência, autoconfiança), automotivação (indivíduo motivado para tarefa), habilidades cognitivas especiais (fluência, flexibilidade, originalidade de ideias), <i>expertise</i> na área (bagagem de conhecimento e experiências) e por fim, habilidades grupais.

Zavadil, Tschimmel e Silva (2016)	Inteligência (organização de informações, escolha/tomada de decisão, concentração, processamento de informação, resolução de problemas), capacidades essenciais (elaboração de ideias, fluência, flexibilidade, originalidade), motivação (concentração, disposição ao risco, sentimento de valorização, experiência, conhecimento, positividade, autodeterminação), características desejáveis (questionamento, abertura a novas experiências, tolerância, autoconfiança, persistência, dedicação e fantasia).
Silva, Alves e Rodrigues (2016)	Autoconfiança, coragem, curiosidade, espontaneidade, fantasia, gosto pela aventura, ideias divergentes, ideias inusitadas, independência, intuição, persistência, resistência a frustração, simpatia.
Muzzio (2017)	Abertura aos novos conceitos, flexibilidade, motivação para o trabalho e dirigidos para os objetivos.

Fonte: Da autora (2017).

O colaborador que detém um perfil criativo é uma fonte de vantagem competitiva para as organizações, na medida em que seu conhecimento, suas habilidades e suas capacidades, quando apoiadas pela organização, assumem-se como elementos determinantes para a valorização da empresa, possibilitando que essa venha a assumir uma orientação mais coesa e competitiva (Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C., 2004).

Os indivíduos criativos possuem características únicas e, conseqüentemente difíceis de serem imitadas pela concorrência (Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C., 2004). O colaborador que detém um perfil criativo, desde que apoiado pela organização, permite que essa venha a ajustar, reinventar e desenvolver novas estratégias que poderão garantir uma maior competitividade, bem como uma maior afirmação no mercado.

Procedimentos Metodológicos

A abordagem ao problema de pesquisa foi eminentemente qualitativa, situada no paradigma interpretativista. Do ponto de vista da filosofia interpretativista, no âmbito da pesquisa qualitativa, os fenômenos podem ser melhor compreendidos no contexto e realidade em que ocorre uma construção social, logo, seu interesse é voltado a compreensão do modo como os indivíduos constroem significados sobre o mundo a partir de suas experiências de vida (Godoy, 1995).

O papel do pesquisador enquanto investigador é atribuir significado subjetivo a ação de maneira objetiva. Ou seja, o pesquisador deve reproduzir ou reconstruir significados utilizando algum método que lhe possibilite um distanciamento das suas referências históricas, para que não haja equívocos na interpretação original desses significados (Mesquita & Matos, 2014; Denzin & Lincoln, 2006).

Nesta pesquisa, o método recorrido para investigação do estudo, que permitiu manter a interpretação dos significados originais, foi o estudo de casos múltiplos de natureza

exploratória-descritiva. Esse método, adéqua-se, pois, ao objetivo proposto, permitindo avaliar, com um maior aprofundamento, o perfil do indivíduo inserido no contexto coletivo, além de identificar suas características no favorecimento ou não do processo criativo. Esses aspectos são importantes para uma compreensão mais detalhada do fenômeno estudado.

O lócus de investigação foi constituído por empreendedores das *startups* incubadas e graduadas no ecossistema do Armazém da Criatividade (AC), localizado na cidade de Caruaru, no estado de Pernambuco (PE). O lócus desta pesquisa, dado o conhecimento prévio do pesquisador, é considerado pertinente aos propósitos do estudo, pois nesse ecossistema foi possível identificar informantes que possibilitaram a exploração de um determinado comportamento ou característica relevante a pesquisa. As informações obtidas derivam dos relatos e percepções obtidos a partir da condução de dezenove entrevistas semiestruturadas realizadas com empreendedores das dez *startups* selecionadas. Fizeram parte do *corpus* de pesquisa, observações e documentos, levantados durante as investigações em campo, sendo esses cruzados com os dados das entrevistas.

Das entrevistas emergiram dados que foram interpretados pela análise de conteúdo, um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utilizam procedimentos metódicos e objetivos na descrição do conteúdo das mensagens (Bardin, 1977). A pesquisa foi desdobrada em três coberturas temáticas: I) ambiente; II) grupo; e III) indivíduo. As categorias de análise foram definidas com base nas principais teorias que reconheceram a importância de uma análise sistêmica do ambiente no processo criativo, tais como: Modelo Componencial da Criatividade de Amabile (1983a, 1983b, 1996), Teoria do Investimento Criativo de Sternberg e Lubart (1991, 1995, 1996) e Perspectiva dos Sistemas de Csikszentmihalyi (1996).

Resultados e Discussão

Os resultados serão apresentados visando atender o objetivo da pesquisa. Inicialmente, são apresentadas as coberturas temáticas, em seguida, uma análise de cada uma das categorias analíticas é discutida.

Ambiente

Esta cobertura temática inclui os principais mecanismos e componentes do ambiente AC, responsáveis por estimular a criatividade do indivíduo. A análise desta temática resultou em duas categorias: Campo/Domínio e Motivação Organizacional.

Na categoria “Campo/Domínio” buscou-se compreender, através das respostas dos participantes, como o campo (grupo de especialistas) avalia e valida uma nova ideia criativa, selecionando-a e incorporando-a ao domínio (cultura específica). Para tanto, foi perguntado aos participantes quais seriam as condições que o ecossistema AC oferece para a ampliação da sua criatividade.

[...] estar aqui dentro vendo todo mundo nessa mesma sintonia de empreendedor e prosperar, isso potencializa muito a capacidade sabe?
[...]

[...] o armazém é o ambiente perfeito para mentes criativas, não só pelas empresas que estão incubadas, que elas dialogam muito entre si mas aqui tem sempre gente nova, tem sempre gente vindo, ou conhecer ou apresentar algum trabalho, realizar uma palestra, assistir a uma palestra, é um ambiente de networking muito grande, então tem muitas ideias conversando o tempo todo.

Os relatos indicam que os indivíduos presentes no ecossistema possuem perfis e propósitos semelhantes. Esse espaço simbólico apresentado no Armazém da Criatividade revelou-se um ambiente facilitador da expressão criativa. A troca de ideias, experiências e vivências com aqueles que compartilham da mesma jornada e possuem os mesmos objetivos e desafios, acaba por estimular e influenciar a capacidade criativa do indivíduo.

Durante as visitas ao AC, a pesquisadora pôde observar um clima despojado entre os incubados. Muitos usavam calçados casuais, alguns tocavam instrumentos musicais e cantavam, enquanto outros apresentavam seu modelo de negócio de forma bem informal, com o uso inclusive de palavras de baixo calão. Uma sinuca era um objeto de lazer bastante utilizado. Nas mesas de trabalho haviam mascotes e artefatos significativos para o dono. Essas observações permitiram reconhecer uma atmosfera criativa ou estado de espírito para a inovação.

Nota-se a partir dos relatos apresentados que as características do clima, predominantes no ambiente de trabalho, são captadas facilmente pelos indivíduos. Logo, observou-se que o ambiente social do AC e as pessoas que nele vivem foram essenciais para estimular a criatividade nos empreendedores. O clima favorável, predominante no Armazém da Criatividade, promove o encorajamento da criatividade, a disseminação do conhecimento e a autonomia de seus indivíduos. Esse, tem por característica ser flexível, além de conter elementos como a criatividade, agregados a missão e aos valores. Ele é captado pelos empreendedores, tendo suas informações filtradas pelos mesmos, terminando por gerar bons frutos no uso de sua potencialidade criativa.

Os relatos apresentados, permitiram inferir que os indivíduos entrevistados são diretamente influenciados pelo ambiente do AC, pelas opiniões, pontos de vista e atitudes de outros que estão em seu meio social. Por conseguinte, esses relacionamentos têm bastante relevância no desenvolvimento da criatividade no indivíduo. O *networking* retratado contribui para a eficácia na produtividade do projeto em desenvolvimento, além de fornecer caminhos para a solução de futuras necessidades que possam emergir.

Na categoria “motivação organizacional” buscou-se compreender através dos relatos dos participantes, quais práticas, recursos e informações, utilizados pelo AC, os orientam em direção a criatividade. Para alcançar esse objetivo foi pedido aos participantes que descrevessem um pouco sobre as práticas gerenciais, a infraestrutura, os equipamentos e os recursos oferecidos pelo AC, bem como sobre a medida que esses fatores potencializam suas ações criativas.

E, é essa a vantagem de ser uma startup, você errar mais vezes, errar mais pra encontrar a melhor solução para rapidamente conseguir mudar né, quanto mais você erra, mais você pivota, mais você traz o produto como realmente ele deve ficar.

[...] a incubadora trouxe pra gente uma forma de pensar diferente, quando a gente entrou aqui a gente não sabia nem o que era startup [...] Então, as mentorias que a gente teve, os cursos, as capacitações [...] foi o que fizeram o diferencial [...].

[...] aqui nós temos os laboratórios de impressão 3D, de embalagem, aqui a gente pensa e executa. Não só pensa, a gente tem todos os equipamentos necessários para colocar as ideias fora do papel. [...]. Nós temos acesso aos laboratórios tudo de graça, o laboratório de impressão a gente paga só o insumo que é o material que vai ser utilizado.

[...] eu sei que tem laboratório de prototipagem 3D aqui e tudo mais, mas não tem um laboratório de criação Web mesmo. A gente tem os IMacs da incubadora e todos os outros laboratórios, mas tem algum laboratório faltando aqui, eu não sei dizer exatamente o que é, mas é alguma coisa ligada a tecnologia, a desenvolvimento Web [...]

[...] apesar de ser um ambiente que parece ser muito livre, ele é bastante enrijecido com burocracia, você quer fazer algum tipo de alteração tem que fazer, pedir pra Recife, pra Recife autorizar, se você

quer comprar alguma coisa e tem que ser feito licitação, porque parte do dinheiro aqui investido é público, então a administração aqui é muito enrijecida por causa da burocracia que é conflitante com essa ideia que tentam transmitir.

Durante as visitas ao ecossistema em estudo, a pesquisadora observou que não há horários definidos de chegada ou saída da incubadora. Todos estão livres para usufruir do ambiente na hora que desejar e precisar. Em relação ao espaço de trabalho, observou-se que todos podem usufruir de qualquer área do armazém, não havendo restrições no uso das salas de incubação, salas de reuniões, laboratórios, mesas, copa, sinuca e etc. A questão de liberdade no ambiente de trabalho em estudo amplia o potencial criativo, motivando as pessoas a se interessarem pelo que estão fazendo e promovendo um pensamento proativo. A flexibilidade de horários e espaço no ambiente vêm possibilitar uma maior abertura para expressões criativas. Pessoas criativas tendem a ser flexíveis, logo, é necessário um ambiente que se adeque a esse perfil de profissional.

É possível analisar através de alguns relatos que a alta gerência do Armazém da Criatividade não apenas tem permissividade com o erro criativo, mas também, por vezes, orienta seus incubados a assumirem riscos e novos desafios. Em relação as orientações para inovação dentro do Armazém da Criatividade foram observadas inúmeras estratégias para instruir os incubados, e assim potencializar as suas ações criativas, dentre as quais estão: consultorias, mentorias, *workshops*, palestras, cursos, minicursos, oficinas, circuitos, *treco days*, entre outros. Durante a pesquisa de campo, a pesquisadora teve o privilégio de poder participar de algumas dessas instruções. Uma delas em particular foi o Pitch. O Pitch é uma apresentação sumária de 3 a 5 minutos com objetivo de despertar o interesse da outra parte (investidor ou cliente) pelo seu negócio, assim, deve conter apenas as informações essenciais e diferenciadas. O Pitch presenciado pela pesquisadora no AC, abordava a problemática, a solução, o modelo de negócio, os competidores e a equipe de cada uma das *startups* incubadas.

O pensamento criativo é um exercício que deve ser realizado de forma contínua e diária. As mudanças no mercado ocorrem em todo momento e apenas os melhores empreendimentos conseguirão se manter no topo por um maior intervalo de tempo. Nesse âmbito, o Armazém da Criatividade tem como um de seus valores exercitar e apoiar as habilidades de seus incubados regularmente, reafirmando o compromisso de se empenhar no sentido de oferecer as melhores condições do ecossistema para alcançar os propósitos dos empreendedores incubados.

Os dados coletados na construção da presente pesquisa, permitiram constatar que as ferramentas utilizadas pelo AC estimulam as novas ideias, bem como a capacidade para pensar criativamente na tarefa e para gerar novas ideias e focar em resultados diferentes. Essas fontes de aprendizagem empregadas pelo ecossistema direcionam os incubados para algumas ferramentas e habilidades básicas que podem estimular o pensamento criativo.

Nos relatos dos entrevistados, os recursos oferecidos pelo Armazém ampliaram as possibilidades de trabalho, minimizaram o tempo gasto com algumas atividades, além de proporcionar um conhecimento maior na área atuada. Porém, esses aspectos não cobrem todas as *startups*, uma vez que a totalidade dos laboratórios são voltados para empresas ligadas à moda, à música e a publicidade, havendo um hiato de recursos para quem empreende na área de jogos e animação. Houve também relatos de participantes sobre um elemento limitante da criatividade, a burocracia. Segundo os relatos dos entrevistados, o Armazém é um ambiente enrijecido pela burocracia, havendo a necessidade de quantidades excessivas de autorizações e de licitações para compras ou consertos. A burocracia no AC, se não enfrentada, pode levar os indivíduos a perda do significado do trabalho e a sensação de desestímulo ao fazer uso de sua energia criativa em favor do seu empreendimento.

Grupo

Esta cobertura temática inclui os elementos que influenciam a criatividade dos indivíduos quando agrupados. A criatividade em grupo é analisada não apenas como um somatório da criatividade de seus membros, sendo influenciada também pela composição da equipe (sua diversidade), pelas características do grupo (tamanho, coesão), dos processos realizados em conjunto (estratégias de resolução de problemas e processos de comunicação), e das influências contextuais da organização (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). A análise dessa temática resultou nas categorias: Características do grupo e Modelos mentais compartilhados.

Na categoria "características do grupo" buscou-se compreender, através das respostas dos participantes, a composição da equipe (diversidade), bem como as características do grupo (tamanho, coesão). Para tanto, foi perguntado aos participantes quais as características do trabalho em equipe potencializavam suas ações criativas.

[...] as vezes eu estou trabalhando com música do lado de um cara que está fazendo ouvidoria, ao lado de outro cara que está vendendo roupa no atacado e no varejo no aplicativo, enquanto tem um que está provendo internet e outro faz vídeo, e do nada a gente pensa numa ideia que junta tudo e surgiu uma ideia incrivelmente mais efetiva, com alcance maior[...]

As diversidades encontradas no AC, tais quais, diversidade de pensamento, de pontos de vista, de opiniões, de ideias, de hábitos, de crenças e valores, cultural, comportamental, de gênero, de gerações, dentre outras, possibilitam maiores oportunidades para que surjam propostas inovadoras e empreendimentos capazes de superar desafios. A diversidade dentro de um ecossistema está atrelada ao potencial de inovação, de criatividade e de performance. Para extrair da melhor forma possível esse potencial dentro de uma equipe é preciso direcionar as tarefas e as atividades para os indivíduos de acordo com sua maturidade e aptidão, conquistando dessa maneira melhores resultados.

Na categoria "modelos mentais" buscou-se compreender através das respostas dos participantes como é processado e compartilhado o conhecimento, sobre a tarefa, por todos da equipe. Para isso foi perguntado aos participantes da pesquisa de que modo os conhecimentos eram compartilhados no trabalho em equipe.

A gente trabalha muito por meio de brainstorm e tratamento de alternativas porque o sistema que a gente gera, gera muita ideia e a gente tem que ir matando as que são piores e trabalhando as melhores, então acho que isso fortalece bem [...]

A técnica para compartilhamento de conhecimento relatada pelos participantes foi o *brainstorm*. Segundo os entrevistados o *brainstorm* é usado para ajudar na solução de um problema. Essa técnica auxilia na canalização e geração de ideias relacionadas aos fatos que são relevantes ao problema, além de facilitar a comunicação e a integração dos indivíduos. A técnica utilizada por alguns incubados no Armazém possibilitou reflexões, esclarecimentos e melhorias sobre determinada situação. Com o auxílio do *brainstorm* os incubados puderam expor as suposições escondidas, e, através do pensamento sistêmico, puderam revelar as possíveis causas e soluções para problemas significativos.

Indivíduo

Esta cobertura temática inclui os traços de personalidades do indivíduo que impactam na criatividade. Analisa-se a priori as características pessoais do indivíduo. Posteriormente, são analisados elementos como conhecimento e experiências.

Várias são as características do indivíduo que se relacionam com a criatividade. Quanto as características pessoais, buscou-se identificar aquelas que foram apontadas pelos

entrevistados como promissoras para a ampliação da criatividade. Para isso foi perguntado aos participantes se eles realizavam um trabalho criativo, bem como a forma que expressavam a sua criatividade no ambiente de trabalho.

Primeiramente, a gente organizou a empresa de acordo com as habilidades de cada sócio. [...]ter criatividade de adaptar o discurso para cada ouvinte, sabe? Cada ouvinte reage de uma forma diferente, a gente precisa ter aquele jogo de cintura, saber a maneira certa de si expressar para convencer todo mundo [...].

[...] um dos nossos valores, é exclusividade, inovação e qualidade, são os três valores da empresa, que são produtos que tem a cara da empresa, porque a gente quer realmente que o nosso setor deixe de copiar e comece a produzir moda [...].

[...] então a gente faz muito essa coisa de dá uma certa liberdade para as pessoas, uma coisa que eu faço muito é, eu não prendo a criatividade, [...]eu não gosto de limitar porque as vezes a pessoa surpreende mais, porque é melhor ser surpreendido do que né, se sentir frustrado [...].

[...] muitas vezes no projeto [...] tava tudo para dar certo e acontece uma coisa errada, então a gente tem que ter aquela maestria pra voltar, pra construir novamente. Então é preciso ter paciência, isso é uma coisa que a gente tem aprendido a lidar também [...]

Eu sou uma pessoa que não gosta de ficar muito presa em um trabalho muito metódico, competitivo, então eu busco sempre ahh... está em mudanças sabe? Sempre trabalhando em uma coisa nova [...]eu busco da maneira que for possível viver uma história nova todo dia, então é ... como a gente está criando coisas novas todos os dias, então a gente tem sempre uma novidade, tem sempre um desafio novo.

Um dos participantes relatou, que houve a flexibilidade na forma de direcionar funções para cada sócio segundo as habilidades dos mesmos. Ademais, o participante relatou buscar diferentes maneiras para comunicar a todos os tipos de clientes sobre a ideia do seu negócio. Já outro participante relatou analisar uma situação por diferentes pontos de vista, pensando “fora da caixa”. A flexibilidade diz respeito a capacidade de tentar diferentes abordagens e alterar o pensamento, rompendo com os padrões tradicionais estabelecidos, a fim de visualizar determinados assuntos sob diferentes pontos de vista (Guilford, 1983; Kneller, 1978).

A próxima característica criativa que foi relatada durante as entrevistas é a originalidade. Os relatos apontam para os diferenciais sobre o produto ou na forma de prestar serviços nas *startups*. Os serviços ou produtos relatados apresentam uma característica singular que os diferencia em relação as demais soluções tradicionais apresentadas em seu contexto. A originalidade é considerada um dos indicadores mais importantes para a avaliação e a definição da criatividade, compreendendo a capacidade de produzir ideias novas ou de resolver problemas de modo incomum (Guilford, 1983; Kneller, 1978). Assim, a originalidade pode ser avaliada conforme a raridade que é dada a uma solução em determinado contexto, a diferenciação em relação as demais soluções existentes e o potencial da solução em ser aplicada ao contexto para a qual se destina.

A flexibilidade e a originalidade de ideias se caracterizam pelo pensamento divergente. Uma equipe deve funcionar de forma divergente para ser criativa. Convergir nesse caso é pensar divergentemente, abandonando o óbvio para encontrar novas respostas. Ao combinar estas características, flexibilidade e originalidade, os indivíduos têm maiores chances de aproveitar as oportunidades para expressar e desenvolver ideias criativas.

Outra característica de destaque entre os relatos dos participantes é a tolerância. A capacidade de aceitar, de suportar algo que não se quer ou que não se pode impedir é uma atitude por vezes fundamental para facilitar a produção criativa. Uma pessoa tolerante aceita opiniões ou comportamentos diferentes, possibilitando assim, uma abertura maior para que outras pessoas possam se expressar sem medo.

Um outro traço de personalidade abordado por alguns participantes é a persistência. Para Alencar (1998) pessoas que se caracterizam com esse traço de personalidade têm maiores chances para aproveitar as oportunidades de expressar e desenvolver ideias criativas. As pessoas criativas não desistem facilmente de seus objetivos e persistem na busca de soluções, mesmo quando o caminho se mostra longo e os obstáculos parecem intransponíveis. Com muita frequência, a procura de uma solução criativa requer determinação e paciência. Os depoimentos dos entrevistados levam a crer que é preciso ter perseverança e uma dedicação sincera para que a atividade exercida tenha êxito. É preciso estar disposto a fazer muitos sacrifícios sem deixar de se sentir motivado a prestar a sua função. Essa motivação intrínseca permite que os indivíduos estejam predispostos a criar novas ideias.

Como relatado por um dos participantes, as vezes o projeto tem tudo para dar certo, mas acaba dando algo errado, sendo assim, é necessário ter maestria para voltar e começar novamente. Então, uma coisa que se conclui com esse relato é que as barreiras enfrentadas pelos indivíduos acabam os aperfeiçoando. Assim, cada barreira deve ser vista como um desafio a suas próprias qualificações, sua própria criatividade. Ao enfrentar barreiras e desafios as pessoas tendem a encarar as dificuldades de outra forma.

Entre os depoimentos relatados, os participantes citam que são curiosos, estando sempre atrás de novos conhecimentos, novas experiências. De fato, não haveria criatividade sem a curiosidade que nos move e que nos põe impacientes diante de um mundo já construído, acrescentando a ele nossas ideias. Visto que, nem sempre a criatividade resulta de um esforço intencional. Uma invenção, ou a solução de um problema, pode nascer da observação de um evento fortuito, de uma barreira inesperada. Nesse caso, a criatividade surge de uma mente curiosa e atenta, capaz de perceber e extrair do evento fortuito um conceito novo e original.

Na categoria “conhecimento e experiência” buscou-se compreender os conjuntos de habilidades criativas. As habilidades criativas incluem o estilo cognitivo apropriado (romper padrões de pensamento, explorar novos caminhos cognitivos, eliminar a fixação funcional, suspender julgamentos no momento de gerar ideias, ter flexibilidade, transferir conteúdos de diferentes contextos e relembrar ideias); o conhecimento de estratégias para gerar novas ideias e o estilo de trabalho (dedicação, persistência, busca de excelência e capacidade de abandonar ideias e estratégias improdutivas). Além disso, tais habilidades dependem também de treinamento, de experiência na geração de ideias e de características de personalidade (Amabile, 1983; Alencar & Fleith, 2003).

Eu fiz uma parte do mestrado em engenharia de produção, eu tenho duas pós, uma em gestão de pequenas empresas e uma gestão de projetos e sou consultor do SEBRAE e fora a experiência que eu tive aqui também (como coordenador do AC). E, fui ALI (Agente local de Inovação – SEBRAE), e enquanto ALI eu trabalhei com empresas totalmente ligadas a inovação, eu tinha que entrar numa empresa, fazer o diagnóstico, entendê-la e fazer um plano de ação, utilizar e ficar monitorando isso, então (pausa) não é tudo que eu fiz, tem mais coisas, eu sou universitário, tenho curso no SENAI, tenho uma carga interessante e isso me ajudou a ver as coisas mais simplesmente assim, porque a gente tende a complexar, deixar as coisas mais densas e na verdade elas são simples.

Os participantes abordam que a sua formação foi importante para o desempenho de atividades inovadoras. O conhecimento, segundo Sternberg e Lubart (1995), adquirido por algum meio de instrução ou adquirido através da dedicação a uma área específica, é imprescindível para a criatividade. Conforme esses autores, para que o pensamento criativo ocorra, é necessário que haja conhecimento sobre o assunto.

Outro elemento importante é a questão das habilidades criativas desenvolvidas a partir das experiências vividas. Histórias, experiências e bagagem individual são bastante valorizados na construção de múltiplas perspectivas de soluções. Os relatos dos participantes apontam que, no que diz respeito às experiências vividas, a bagagem de trabalho foi fundamental para a realização dos trabalhos atuais. Ou seja, a busca por soluções para os problemas enfrentados por estes participantes não se restringe apenas a aspectos teóricos-conceituais, considerando também as práticas sociais e a vivência como parte das respostas buscadas.

É indubitável que a bagagem de conhecimento e a experiência adquirida terminam por possibilitar ao indivíduo maiores chances de produzirem ideias que sejam inovadoras e valorosas. Além do conhecimento e da experiência, são importantes também os fatores motivacionais intrínsecos ao sujeito, pois esses podem fazer o indivíduo se sentir apto para realizar determinada tarefa.

Na categoria de prática é apresentado alguns exemplos práticos de ideias e de soluções inovadoras relatadas durante as entrevistas. Através da análise dos relatos dos participantes foi possível compreender na prática o que foi significativo do perfil de cada participante para a realização de um trabalho criativo.

Destaca-se abaixo o relato de um dos participantes que detalha bem suas práticas e ideias inovadoras. Nesse relato é abordado que a metodologia utilizada para se trabalhar foge completamente do tradicional. Segundo o participante desta startup em particular, a metodologia utilizada adaptou-se as características locais da região de atuação do empreendimento.

[...] utilizo uma metodologia de design totalmente diferente, foi eu que desenvolvi de acordo com a análise do mercado [...] pesquisei todas essas metodologias que existe aqui no mercado e elas não atendiam a necessidade daqui (da região onde se localiza a startup), porque aqui é produção em atacado, então toda semana tem que ter novidade e se a gente for seguir os métodos tradicionais é de seis em seis meses, as vezes demora muito mais do que isso. Então eu tive que adaptar e fazer melhorias para que o processo acelera-se, porque se eu atrasar o meu cliente ele atrasa [...] eu quebrei todas essas barreiras, tirei tudo o que era ao meu ver desnecessário pra cá (região onde está localizada a startup) e fiz com que essa metodologia fosse funcional, fosse projectual mesmo, voltado para indústria da moda (da região da startup) [...].

Nesse relato é possível observar características como flexibilidade e originalidade. Flexibilidade representada nas tentativas de diferentes metodologias de design e originalidade ao apresentar uma nova metodologia que se adequa ao mercado, com um método totalmente diferente dos convencionais.

Durante o próximo relato, retirado da entrevista de um outro participante, pode-se constatar os diferenciais do produto de sua startup em relação aos demais produtos daquele nicho. O entrevistado relata que a mecânica dos seus produtos é igual as demais do mercado, tendo seu diferencial relacionado a criação de cenários e temáticas para o jogo.

[...]a gente criou um jogo que é um campo minado só que tem uma coisa diferente né, tem um bonequinho que anda no cenário pra descobrir coisas, e é um jogo meio progressivo, então que é um pouco

diferente do campo minado normal [...]. A gente fez um (jogo) que é o boitatá, [...] o jogo da cobrinha que o pessoal joga nos Nokias antigos, só que ele (o jogo) é regional né, é feito com uma temática de cordel [...] o jogo (da cobrinha boitatá) também tem três línguas, tem inglês, português e matutês né. Então, a gente brincou com essa coisa de jogo da cobrinha, coisa mais básica do mundo e tem coisa diferente que a gente faz com ele, então a gente vai fazendo assim, cria coisas diferentes [...].

A partir dos relatos do participante sobre o desenvolvimento de um produto de sua startup, pode-se observar a originalidade da ideia do produto. Como retratado pelo participante, seu produto foge totalmente do tradicional. O jogo apresenta características distintas relacionadas a região dos criadores, tais como, temática de cordel e idioma matutês.

Conforme analisado, as características do indivíduo contribuem na performance criativa da organização. As ideias inovadoras estão intimamente ligadas ao desempenho do indivíduo. Logo, a competitividade organizacional está atrelada ao potencial criativo dos seus colaboradores.

Conclusão

O principal objetivo desta dissertação foi identificar o perfil do indivíduo e analisar sua contribuição para o desenvolvimento da criatividade organizacional. Para tanto, foram verificados os múltiplos níveis onde opera o fenômeno criativo, tais como, o ambiente, o grupo e o indivíduo, bem como as variáveis que atuam nesses níveis, especialidade, liderança, motivação, estrutura organizacional, entre outras. Esses níveis e suas variáveis são apontados por diversos autores como significativos para o despertar da criatividade.

Com isso, buscou-se debruçar sobre a temática da criatividade na tentativa não apenas de compreender melhor o perfil do indivíduo criativo, mas também de trilhar um caminho que viesse a possibilitar a obtenção de novos conhecimentos sobre a sua complexidade. Constatou-se que, através dos relatos dos participantes entrevistados, o perfil das pessoas no ecossistema apresenta elementos observados em profissionais que se destacam pela produção criativa, tais como: flexibilidade, originalidade, capacidade de elaborar ideias, automotivação, tolerância, dedicação, sensibilidade aos outros, persistência, mente aberta, boa recepção ao inesperado, abertura a novos conceitos/curiosidade, competências técnicas, talentos específicos sobre o domínio, conhecimento, experiências e disposição a correr riscos. Através dessa análise foi possível concluir que uma parte das características fundamentais para o despertar da criatividade estão presentes nos incubados, tais características trazem aspectos similares ao arcabouço teórico.

Constatou-se que existe influência do ambiente e do trabalho em grupo na geração de ideias e soluções criativas. A atmosfera criativa, bem como a rede de contatos adquirida durante a incubação, influenciam para que novas ideias fluam mais facilmente. Ademais, o papel dos gestores e dos recursos disponibilizados pelo Armazém da Criatividade também foram citados pelos participantes como fundamentais para que as novas ideias saíssem do papel e ganhassem forma. O único fator contrário as expressões criativas no ambiente, retratado pelos incubados, foi a burocracia. A burocracia encontrada no AC desestimula os incubados a fazer uso de suas energias criativas a favor dos seus empreendimentos. O trabalho em equipe é outro fator preponderante para construção de ideias criativas. A diversidade de pessoas com pensamentos distintos, as técnicas de compartilhamento, o respeito, a interdependência de um para com os outros e a confiança, possibilita maiores chances de propostas inovadoras e maiores capacidades de superar desafios. As técnicas de compartilhamento, como a *brainstorm*, e as reuniões em grupo, auxiliam os incubados a canalizarem novas ideias relacionadas aos fatos mais relevantes ao problema.

Averiguou-se que o perfil dos incubados foi significativo para a realização de um trabalho criativo. Através dos relatos obtidos nas entrevistas, foi possível compreender que, para realização de atividades diferenciadas e significativas, os incubados apresentam características condizentes com um perfil criativo, tais como, flexibilidade, originalidade e capacidade de elaborar ideias. Com isso, foi possível concluir que a performance criativa das *startups* depende do desempenho dos seus integrantes. De modo geral, os resultados obtidos revelaram que o objetivo do estudo foi cumprido, contribuindo para o enriquecimento conceitual do campo de estudo da criatividade.

Referências Bibliográficas

- Agars, M. D., Kaufman, J. C., Deane, A., & Smith, B. (2012). Fostering individual creativity through organizational context: A review of recent research and recommendations for organizational leaders. In M. Mumford's (Eds). *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 271-291). London: Elsevier.
- Alencar, E. M. L. S. (1998). Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 38 (2), 18-25. doi:10.1590/S0034-75901998000200003.
- Alencar, E. M. L. S. (2012). Creativity in organizations: facilitators and inhibitors. Catholic University of Braselia, Brasilia, Brazil. In M. Mumford's (Eds). *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 87-111). London: Elsevier.
- Alencar, E. M. L. S., & Fleith, D. S. (2003) Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. *Psicologia: Teoria e pesquisa*. 19 (1), 001-008. doi:10.1590/S0102-37722003000100002.
- Alencar, E. M. L. S., Fleith, D. S., & Bruno-Faria, M. F. (2010). A medida da criatividade: possibilidades e desafios. In E. M. L. S. Alencar. M. F. Bruno-Faria. & D. S. Fleith (Orgs). *Medidas de criatividade: teoria e prática* (pp. 11-34). Porto Alegre: Artmed.
- Amabile, T. M. (1983a). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M. (1983b). Social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357-377. doi: 10.1037/0022-3514.45.2.357.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154 -1184. doi: 10.2307/256995.
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the Science Review and Prospective Commentary. *Journal of Management*, 40 (5), 1297-1333. doi: 10.1177/0149206314527128.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Chahahbarghi, K., & Cripps, S. (2007) Collective creativity: Wisdom or oxymoron? *Journal of European Industrial Training*, 38 (8), 626-638. doi: 10.1108/03090590710833679.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity*. New York: HarperCollins.
- Csikszentmihalyi, M. (2006). A systems perspective on creativity. In J. Henry (Eds). *Creative Management and Development*. London: Sage Publications. doi: 10.4135/9781446213704.n1.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens* (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Getzels, J. W., & Jackson, P. M. (1963). The highly intelligent and the highly creative: a summary of research findings. In W. Taylor & F. Barron (Orgs), *Scientific creativity: its recognition and development* (pp. 123-135). New York: Wiley and Sons.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (4), 65-71. doi: 10.1590/S0034-75901995000300004

- Gomes, J. F. S., Rodrigues, A. F., & Veloso, A. (2016). Regresso às origens: A importância do indivíduo na criatividade nas organizações. *RAC*, Rio de Janeiro, 20 (5), 568-589. doi: 10.1590/1982-7849rac2016150096.
- Guilford, J. P. (1983). Transformation Abilities or Functions. *Creative Education Foundation*, 12 (2), 75-83. doi: 10.1002/j.2162-6057.1983.tb00977.x.
- James, K., & Drown, D. (2012). Organizations and Creativity: Trends in research, status of education and practice, agenda for the future. Portland State University and National Science Foundation; Portland State University, Portland, OR. In M. Mumford's (Eds). *Handbook of Organizational Creativity* (pp.17-38). London: Elsevier.
- Kneller, G. F. (1978). *Arte e Ciência da Criatividade* (2a ed.). São Paulo: IBRASA.
- Lubart, T., & Sternberg, R. (2004). The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. In R. Sternberg (Eds). *Handbook of Creativity* (pp. 3-15). Cambridge: Cambridge University Press.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47 (1), 45-50. doi: 10.1016/j.bushor.2003.11.007.
- Mackinnon, D. W. (1964). The Kurt Lewin memorial award presentation to Alfred J. Marrow. *Journal of social issues*, 20 (3), 1-4. doi: 10.1111/j.1540-4560.1964.tb01710.x.
- Mesquita, R. F de., & Matos, F. R. N. (2014, março). Pesquisa Qualitativa e Estudos Organizacionais: história, abordagens e perspectivas futuras. *Anais do Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração*. Florianópolis, SC, Brasil, 4.
- Mumford, M. D., Hester, K., & Robledo, I. (2012). Methods in creativity research: multiple approaches, multiple levels. The University of Oklahoma, Norman, OK. In M. Mumford's (Eds). *Handbook of Organizational Creativity*. London: Elsevier.
- Muzzio, H. (2017). Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. *Rev. adm. contemp. [online]*, 21 (1), 107-124. doi: 10.1590/1982-7849rac2017160039.
- Parjanen, S. (2012). Experiencing Creativity in the Organization: From Individual Creativity to Collective Creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 7, 109-128. doi: 10.28945/1580.
- Robledo, I. C., Hester, K., Perteson, D. R., & Mumford, M. D. (2012). Creativity in organizations: Conclusions. The University of Oklahoma, Norman, OK. In M. Mumford's (Eds). *Handbook of Organizational Creativity*. London: Elsevier.
- Scott, A. J. (2010). 'Cultural economy and the creative field of the city', *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 92 (2), 115-130. doi: 10.1111/j.1468-0467.2010.00337.x.
- Silva, O., Alves, E. D., & Rodrigues, M. C. S. (2016). Perfil criativo docente-discente: Influência no ensino, habilidades e atitudes da enfermagem. *Enfermagem Foco*, 7 (1), 47-51. doi: 10.21675/2357-707X.2016.v7.n1.
- Sohmen, V. S. (2015). Reflections on creative leadership. *International Journal of Global Business*, 8 (1), 1-14. doi: 10.13140/RG.2.1.1620.3366.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34, 1-31. doi: 10.1159/000277029.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1995). *Defying the crowd: Cultivating creativity in a culture of conformity*. New York: The Free Press.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1996). Investing in creativity. *American Psychologist*, 51, 677-688.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Towarda theory of Organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2), 293-321. doi: 10.5465/AMR.1993.3997517.
- Zavadi, P., Tschimmel, K., & Silva, P. R. (2016). Fatores relacionados à criatividade no indivíduo, em grupos e no contexto: Uma revisão. *Blucher Desihn Proceedings*, 2 (9), 193-205. doi: 10.5151/despro-ped2016-0017.