

Conhecimento e Criatividade como Recurso Estratégico

Sandra Regina Holanda Mariano, D.Sc , Cleber Nassar Moreira

Universidade Federal Fluminense

{ srhm@uol.com.br, nassar@quick.com.br }

RESUMO

Este artigo aborda a relação entre o conhecimento e o trabalho, bem como o uso da criatividade como recurso estratégico na promoção do desenvolvimento e transformação do processo produtivo e do ambiente organizacional. Trata da relação entre o conhecimento originado na realização do trabalho e a criatividade, que se constitui em diferencial estratégico para a obtenção de respostas às mudanças do mercado contemporâneo. A identificação e o gerenciamento destes recursos são sugeridos, visto que os mesmos são pouco explorados pelas organizações.

Palavras-Chave: Conhecimento; Capital Intelectual; Criatividade

1. INTRODUÇÃO

A rápida transformação do ambiente negócio e a manutenção de elevados índices de eficiência e de eficácia organizacional são características do mercado contemporâneo. Tal situação leva as organizações a eliminarem os processos que não agregam valor e a redesenhar os remanescentes na busca da excelência.

Os conhecimentos gerados no interior dos processos ao se buscar novas maneiras otimizadas e eficazes de gerar um resultado requerido, são as principais características das atuais sociedades industrializadas. Estes conhecimentos propiciam o ambiente de inovações que são a tônica de nossa realidade, contudo o conhecimento gerado neste cenário, passou a ser alicerçado em novos padrões que alteraram as relações de produção e os processos de trabalho.

O conceito de trabalho vem evoluindo de maneira significativa especialmente após o advento da Revolução Industrial, que pela definição conceitual se dá quando são observadas transformações radicais de âmbito econômico, social, político artístico e científico, tal como ocorreu entre 1760 e 1850 com a introdução pela Inglaterra, do vapor como fonte de energia nas máquinas e locomotivas. Mais tarde em 1860 agora como protagonista os EUA, a produção industrial ganha um novo ritmo com o surgimento da eletricidade, o fordismo com as linhas de montagem e o Taylorismo com o método de administração científica. Mais recentemente, na década de 1990 onde alguns autores afirmam a ocorrência de uma terceira revolução industrial, face a um consenso de que as TI's têm causado profundas transformações na organização do trabalho em todo mundo.

As relações diárias do trabalhador artífice com suas tarefas geram fluxo de informações e conhecimentos que foram, ao longo do desenvolvimento das sociedades, condensados em conteúdos de formação para perpetuar as consideradas eficazes para o grupo.

Com o advento da revolução industrial esse processo foi interrompido, como preconizado pelo taylorismo, ao ser repartido o trabalho em uma série de operações concatenadas, as quais, individualmente, são incapazes de realizar a produção de bens ou serviços, privando o trabalhador da realização do produto, assim como do conhecimento intrínseco gerado na sua criação.

O advento das TI's causaram uma mudança nos postos de trabalho, marcada pela redução do número de trabalhadores com atividades operacionais e pelo surgimento de vagas voltadas para os profissionais responsáveis pelo gerenciamento e pela coordenação da produção, onde o trabalho intelectual passou a ter uma maior importância.

O progresso técnico-científico, onde os mercados estão cada vez mais globalizados, vem demandando novos comportamentos e atitudes do trabalhador, em decorrência de satisfazer clientes com maiores opções de escolha a preços competitivos. Neste contexto, o trabalhador passa a ser agente da produtividade, por possuir a condição de ser o único recurso vivo inteligente que interage e reage a eventos não previstos tornando-se o diferencial para o sucesso das organizações.

Passando do nível estratégico de formação de competências organizacionais para o nível da formação das competências do indivíduo, procura-se categorizá-las, segundo Zarifiam (2001), em três grandes blocos, que envolvem a relação do indivíduo com a empresa em uma perspectiva sistêmica:

- Competências técnicas profissionais: competências específicas para uma certa operação, ocupação ou tarefa, exemplo: desenho técnico, conhecimento do produto, finanças;
- Competências sociais: competências necessárias para interagir com as pessoas, exemplo: mobilização para mudanças, trabalho em time;
- Competências de negócio: competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos no contexto de seu mercado, clientes e competidores, assim como o ambiente político e social, exemplo: conhecimento do negócio, orientação para o cliente.

Este trabalho mostra também concordância com Alencar (1995), ao afirmar que a criatividade é um recurso valioso de que dispomos e que necessita ser mais cultivado especialmente neste momento da história, em que a mudança e a incerteza parecem fazer parte inevitável da vida contemporânea. Isto é, a criatividade passa a ser usada como recurso estratégico das organizações em mudança. É relevante a citação de Angeloni (1999), para este autor na era da tecnologia da informação nosso potencial está limitado somente pela nossa criatividade, inovação e imaginação” de forma que “ou você faz parte do rolo compressor ou faz parte da estrada”. Embora pareça um tanto dura e determinística a citação encontra respaldo na realidade contemporânea e expressa a necessidade urgente das organizações reverem suas atitudes, buscando não comprometer sua existência.

Para Domenico De Masi a criatividade decorre de progressivas aproximações coletivas, das experiências de grupos sociais De Masi (2003). O pouco incentivo ao trabalho em equipe, a não exploração da transmissão do conteúdo das experiências adquiridas, a não percepção das características culturais relevantes das organizações, bem como a grande incidência de empresas que sofrem as conseqüências de uma educação errônea de que no ambiente de trabalho é preciso seguir as normas já traçadas e portanto criatividade é desnecessária, são características de estagnação e perdas de potenciais que muito provavelmente levam empresas em situações de dificuldades.

A discussão proposta por este artigo busca enfatizar o potencial de ganho que pode ser explorado através da criação de uma ambiência organizacional capaz de estimular a criatividade e desenvolvimento do capital intelectual, recursos promotores que são da inovação. Autores como Thomas e Stewart (1998) sugerem que é necessário que a direção tenha consciência de que o capital intelectual não lhes pertence, mas sim é compartilhado com os funcionários. Recursos como capital intelectual e criatividade podem representar o diferencial, a criatividade e a inovação caminham juntas, ambas necessitam de meios facilitadores e fornecedores de estímulos que motivem os indivíduos a buscarem novas idéias. Para discutir a relação entre o conhecimento originado na realização do trabalho e a criatividade, serão apresentados e discutidos na próxima sessão conceitos de conhecimento e criatividade na visão de vários autores. Na terceira sessão apresenta-se os requisitos que

permitem a identificação e o gerenciamento do ambiente criativo nas organizações. Por fim apresenta-se as conclusões onde são apresentadas sugestões de ações para empresas que estão dispostas a investir em recursos que podem ser as respostas para as exigências do mercado em constante mudança.

2. CONHECIMENTO E CRIATIVIDADE

Tomar-se-á como premissa que o conhecimento pode ser analisado sob dois prismas: formal e tácito. O primeiro é a representação dos conceitos abstratos e teóricos, baseados nos discursos acadêmicos e metodologias pré-estabelecidas. O segundo advém das experiências coletivas e individuais que podem alterar visões e comportamentos nas organizações. Desta forma, o saber passa, então, a ser construído não só por meio do processo cognitivo formal mas, também da realidade vivenciada por seus empregados.

Neste contexto, entende-se a criatividade como a capacidade do indivíduo de: associar, selecionar, reestruturar, organizar e transformar as experiências passadas e os conhecimentos e percepções presentes, produzindo combinações únicas que cultivam o pensamento criativo, buscando a solução de problemas, enxergando novas saídas, identificando e entendendo novas necessidades.

De acordo com Bastos (1997), o conhecimento tácito é implícito, não podendo ser traduzido em um discurso, pois é incomunicável por esta linguagem. O saber ultrapassa os limites do que se consegue comunicar. É o conhecimento do contexto que aborda valores e normas implícitas compartilhados internamente, que aceitos como eficazes na solução de problemas pelo grupo são introjetados como pressupostos, os quais passam a influenciar não só o comportamento mas, também todo sistema de percepções, convicções e avaliações dos indivíduos. Todas estas manifestações não são expressas pela linguagem formal.

Esta modalidade de conhecimento envolve indivíduos e grupos, unidos pela comunicação no cotidiano das organizações (culturas locais); inclui, desta forma, de acordo com Castanheira (1995), elementos cognitivos, esquemas, modelos mentais, assim como, valores, crenças que definem a percepção sobre a realidade e os elementos técnicos que formam o contexto.

A realidade econômica está começando a levar o conhecimento tácito a assumir posição estratégica no planejamento organizacional. Este é incorporado ao principal fator de produção - o trabalho - único com capacidade de articular os demais, cujo desenvolvimento é resultado da capacidade dos indivíduos aprenderem e descobrirem novas soluções para satisfazerem necessidades emergentes. A sociedade contemporânea modifica ou reforma condições indesejáveis da natureza em busca de anulá-las de modo que estas não sejam mais um problema para sua satisfação, ou seja seu bem-estar - causa original de todo processo produtivo das sociedades humanas (Ortega y Gasset, 1991).

Hamel e Prahalad (1995) apontam que o uso da criatividade na alavancagem de recursos escassos pode ajudar uma empresa a minimizar os riscos do pioneirismo em novos espaços competitivos.

De Masi (1990) diz que avança-se na direção de um consumo individualizado. Por isso, a produção exige uma criatividade contínua. De Bono (1992), sintetiza a necessidade prática da criatividade em duas áreas: (1) onde há uma necessidade real de uma nova idéia e não podemos prosseguir sem ela e (2) onde não há uma necessidade premente de uma nova idéia, mas uma nova idéia oferece oportunidades, vantagens e benefícios.

Nas organizações o saber passa, então, a ser construído não só do processo cognitivo formal mas, também, da realidade vivenciada por seus empregados. Estes, por sua vez, são influenciados e influenciam no resultado de educação tendo como suporte a tecnologia utilizada, ambas amalgamadas pelo trabalho, o que, em conjunto, irá desenvolver o saber tácito, numa relação de causa e efeito.

O somatório dos conhecimentos tácito e formal proporcionam a condição da capacidade de interpretação dos indivíduos e também da criatividade no seio organizacional.

Sendo assim a tomada de decisão advinda do conhecimento tácito resulta em procedimentos mais eficazes e eficientes, em virtude da melhoria da capacidade de interpretação do indivíduo no contexto específico de sua realidade.

Sendo o trabalho uma linguagem que transmite o conteúdo das experiências adquiridas, o entendimento desta forma de comunicação se faz necessário para a gestão e transformação deste conhecimento em capital para a organização.

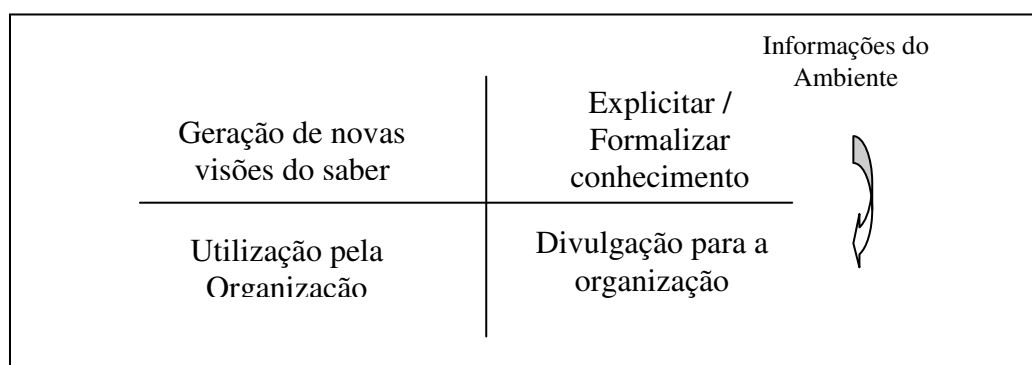
Este conhecimento, para se tornar útil, necessita ser compartilhado e sistematizado, para que se transforme em domínio comum a todos na empresa, gerando-se, assim, uma sinergia no processo de desenvolvimento organizacional.

As formas de trabalho em equipe são as que melhor viabilizam este mecanismo de geração e transmissão de conhecimento, pois permitem a troca de experiência e informações, no qual o saber passa do plano individual para o coletivo ao ser compartilhado por todos do grupo.

Depois de sistematizado pela organização este conhecimento, seja pela transmissão de habilidades sobre determinado assunto, seja pela construção de sistemas de informação que incorporam regras implícitas dos negócios, seja na forma de patentes, procedimentos quanto ao manejo de processo, modo de atuar, é um dos mais relevantes tipos de capital que a organização pode possuir. Os gestores acreditam que esta engrenagem permite a organização continuar operando, com a mesma eficácia e eficiência, mesmo após a perda de algum de seus membros.

Ciente do comportamento dos membros que a compõe e identificando por quais vias passa o fluxo de comunicação em seu interior definem-se as condições de entendimento de como o processo de conhecimento está disposto dentro da organização.

A etapa posterior é o mapeamento deste conhecimento para que possa ser explicitado e formalizado, com a sua consecutiva divulgação para toda a organização, a fim de que fique palpável e tangível e seja capaz de possibilitar a alavancagem das outras áreas do saber, criando, assim, novas visões que irão, uma vez sistematizadas e tornadas públicas, ser reutilizadas em um ciclo contínuo de aprendizagem e recriação do saber, conforme apresentado na figura 1, já que este só torna-se capital se puder ser capturado, assim como, manuseado sob um aspecto formal, no qual todos tenham acesso.



Fonte: Thomas A. Stewart (1998)

Figura 1 – Ciclo de Formação do Conhecimento em Capital

Segundo Thomas A. Stewart (1998) é necessário que a direção tenha consciência de que o capital intelectual não lhes pertence, mas sim é compartilhado com os funcionários. Os produtos são frutos da interação do trabalho a partir das condições oferecidas pelas organizações para sua realização (insumos, equipamentos, tecnologia, capital financeiro). O entendimento desta premissa foca o processo organizacional no desenvolvimento do principal

ativo da empresa, o conhecimento. Mais do que bens tangíveis é necessário que as organizações o possuam, pois, traduzidos sob a forma de informações, os conhecimentos, são capazes de recriar procedimentos, processos e produtos adequados à realidade do mercado, possibilitando, assim, uma redução dos custos.

Fundamentado pela citação deste autor, podemos dizer que para que o capital intelectual seja potencializado, faz-se necessário que as organizações criem condições para que as idéias circulem livremente, disponibilizando espaços físicos, ambientes favoráveis que proporcionem a troca de opiniões e a parceria que favorecerá o surgimento da motivação, a qual desencadeará o processo sinérgico de criação e transmissão do saber.

A gestão deste conhecimento, deve ser realizada focando: teste de eficiência e eficácia das novas conquistas, identificar os possíveis desvios em relação aos objetivos da empresa; incentivar as áreas prioritárias, documentar as experiências bem sucedidas, a fim de criar uma memória organizacional onde todos tenham acesso e estejam em permanente contato para que ocorra o contínuo intercâmbio entre os funcionários e a organização como entidade de auto-aprendizagem.

Esta forma de gerenciamento deve estar disseminada por todas as unidades de negócio, havendo, contudo, um ponto de coordenação como facilitador da transmissão dos dados e dos conhecimentos desenvolvidos pela empresa.

O Processo Criativo nas Organizações

Numa era de forte competição empresarial, de crescentes novidades no mercado, de avanço tecnológico, a criatividade aparece como peça de destaque fundamental para as organizações. Fundamentando-se em pesquisa de literatura, acredita-se que organizações que invistam em criatividade diferenciem-se das demais mantendo-se mais fortemente competitiva e por conseqüência, permaneçam mais tempo no mercado. Entretanto, é bom lembrar que a criatividade nas organizações quase sempre é confundida ou usada como sinônimo de inovação. A inovação é um produto da criatividade, ela se resume a colocar em prática as novas idéias, geradas pelo processo criativo. Na grande maioria das vezes, a inovação requer a colaboração de muitas pessoas para finalmente poder colocar em prática e executar a idéia criativa. A criatividade e a inovação caminham juntas, ambas necessitam de meios facilitadores como por exemplo, ambiente organizacional fornecedor de estímulos, que motivem os indivíduos a buscar novas idéias, enfim uma organização capaz de facilitar e dar suporte ao desenvolvimento da criatividade no âmbito organizacional.

Segundo Alencar (1993, p.94) "O interesse por criatividade na área organizacional se deve sobretudo ao fato de que para sobreviver e expandir as empresas muitas vezes necessitam diversificar os seus produtos, antecipar as demandas de mercado, recrutar e reter bons empregados e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. É por esta razão, que a criatividade tem sido vista como algo indispensável e a introdução de inovações como uma necessidade constante".

Ocorre que em muitas organizações a realidade é que existe muita dificuldade de se livrar das regras e normas que estão presentes em seu cotidiano, fazendo com que a estrutura rígida de seu processo de gestão impeçam que novas idéias possam aparecer facilmente, a criatividade muitas vezes requer um distanciamento dos padrões exigidos e esperados dentro das organizações. Vergara e Carpilovsky (1998) também fazem referência a estrutura burocrática das organizações como inibidora da criatividade e da inovação no seio organizacional. Segundo os autores, "entre os elementos estruturais presentes na organização burocrática destacam-se a formalização (seguimento de regras e procedimentos, definindo *a priori* o papel de cada funcionário) e a centralização (concentração de poder)". Para eles, estes dois elementos acabam por "restringir a autonomia dos indivíduos, limitar seu campo de

ação e submeter suas eventuais propostas ao filtro imposto pelos canais hierárquicos, as estruturas burocratizadas tendem a dificultar a geração e a implementação de novas idéias". Esta visão é compartilhada pela psicóloga social Teresa Amabile (1999), que credita ao gerenciamento inadequado a capacidade de abafar, anular, apagar, destruir e mesmo aniquilar as idéias criativas. Em mais de 20 anos de pesquisa sobre criatividade nas organizações a autora identificou os seis erros mais comuns praticados pelos gestores.

- a) Atribuir trabalhos inadequados aos funcionários. Uma má alocação de trabalho gera descontentamento seja quando o grau de esforço é pequeno ou grande demais. No primeiro caso o profissional se sente entediado e no segundo se sente ameaçado e perdido.
- b) Não dar autonomia para a pessoa decidir como fazer seu trabalho. A ausência de liberdade na execução do trabalho inibe a possibilidade de descoberta de formas mais eficientes, inovadoras e criativas de realizar o trabalho.
- c) Julgar de forma errada quanto tempo e dinheiro destinar a uma equipe ou a um projeto. A pressão do tempo não tem impacto direto sobre o processo criativo. Ao contrario é um caminho certo para se chegar ao esgotamento do individuo e da equipe.
- d) Formar equipes homogêneas. A homogeneidade contribui para a redução de conflito, mas reduzir de forma significativa o debate e as discussões que podem levar a novas soluções e idéias.
- e) Recompensar financeiramente os funcionários mais criativos. A compensação sobre o resultado obtido deve ser muito bem pensado, é necessário haver uma equação certa entre resultado e recompensa financeira.
- f) Falta de encorajamento por parte da supervisão. É fundamental demonstrar às pessoas que o trabalho delas é importante para a organização, não reconhecer os esforços individuais nem abrir espaço para sugestões são fatores inibidores de idéias criativas.

Além da formalização, centralização e normas que inibem a criatividade dentro das organizações, outros fatores podem também agir como bloqueadores deste processo no interior da organização. Entre eles Alencar (1993, p.99) ressalta as relações de poder, de status, a falta de estímulo para realização de tarefas de trabalho de forma diferente das maneiras usuais, os recursos financeiros e informações, o tempo disponível, a carência de profissionais, e ainda, as barreiras de origem individual, que centram-se nos indivíduos da organização, no medo de correr riscos, na hostilidade entre os membros de equipe, na falta de apoio as novas idéias e na falta de cooperação e confiança entre os funcionários.

Por outro lado, a importância da criatividade no contexto organizacional não está baseada apenas no lado prático das novas idéias e no lucro que a organização possa ter com este fenômeno. A importância da criatividade está nas relações do dia-a-dia, na confiança interpessoal e organizacional, no espírito de equipe formado pelo clima descontraído e flexível que tanto requer o processo criativo. Está também no reconhecimento e na valorização das idéias, na satisfação que o funcionário demonstra em relação ao seu ambiente de trabalho, e principalmente na sua motivação para criar. A organização considerada criativa deixa transparecer sua forma de gerenciar pessoas, demonstra o nível de satisfação e interesse dos funcionários pelo trabalho que fazem. Sem dúvida a organização que se preocupa com criatividade procura flexibilizar-se para seguir as novas tendências do mercado e acompanhar as inovações tecnológicas.

De qualquer forma, a organização só valoriza e dá espaço para criatividade, a partir do momento em que é percebida a necessidade e a importância de modificar-se e/ou adaptar-se às novas perspectivas do mercado.

3. ESTIMULANDO O PROCESSO CRIATIVO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

A criatividade depende do conhecimento que a pessoa tem sobre o tema em questão, das habilidades que ela apresenta ao lidar com o problema, da necessidade que cultiva em solucionar, em dar uma resposta ao que lhe foi apresentado e finalmente, está relacionado com seus próprios valores.

Sabendo que para se obter uma mudança, tanto individual quanto organizacional com relação a criatividade, é necessário inovar na prática de gestão com ênfase no fomento a criatividade. E para tanto, o gestor deve agir diretamente sobre o ambiente.

O gestor depara-se com o desafio de implementar políticas e processos organizacionais voltados para estimular a criatividade. Certamente, não existirá uma fórmula pronta para estimular a criatividade de imediato, visto que, a criatividade depende essencialmente do homem, e este por sua vez, vive das interações do seu ambiente. O que se pode fazer é procurar encontrar meios que dêem suporte para esta mudança. Logo, uma organização preocupada em estimular a criatividade deve ter como base alguns fatores essenciais que possam facilitar este desenvolvimento.

Entre eles Van Gudy in (Alencar 1993), destaca:

A autonomia - ou seja, a liberdade para inovar que a organização pode oferecer para seus funcionários;

O sistema de premiação dependente do desempenho - oferecer premiação justa e apropriada ao desempenho;

Apoio a criatividade - estar aberta a novas idéias e apoiar possíveis mudanças;

Aceitação das diferenças e interesse em ter diversidade entre os membros - dar espaço para as diferenças, aceitar diversos pontos de vista;

Envolvimento pessoal - buscar indivíduos que procurem satisfação no trabalho, auto-motivados, que procurem se envolver e se dedicar ao trabalho que fazem;

Apoio da direção - este fator é bastante representativo para gerar um clima de confiança entre os membros da organização e seus dirigentes;

Outros fatores que também são de grande importância para promover um clima direcionado a geração de idéias: motivar a produção de idéias; tolerar o fracasso e encorajar a experimentação e o correr riscos; não impedir e até facilitar a realização de um segundo trabalho; criar espaço para que os subordinados expressem suas opiniões; fazer com que a pessoa sinta que se confia nela.

Uma organização destinada à estimular a criatividade deve considerar quatro elementos de sua estrutura que são primordiais na participação do processo de inovação, de acordo com Wechsler (1993), são eles:

Estrutura - é a forma como a organização é constituída. Seu tamanho, sua especialização e sua forma de administrar.

A pessoa - elemento humano da organização, participando com seus valores, seus objetivos e motivações, atuando em papéis diversos, exercendo liderança ou não sobre outros indivíduos da mesma organização.

Informação - elemento altamente importante em qualquer mudança que se queira realizar dentro de uma organização. Para isto, os meios de comunicação devem estar sempre abertos ao diálogo para que se possa discutir a respeito de novas idéias, novas opiniões.

Ambiente - pode também ser chamado de clima organizacional e engloba a postura da empresa em relação a criatividade, os relacionamentos, as responsabilidades, as recompensas, as diferenças, a estabilidade do emprego, etc.

Entretanto, é importante lembrar que as organizações são compostas por pessoas e deste modo, quando o objetivo é tornar a organização criativa, certamente deve-se dar

oportunidades de ampla participação das pessoas, permitir o questionamento, dar-lhes um senso de utilidade, de valorização da sua produção e da sua pessoa e seus pensamentos e idéias. O que de certo modo, vai também influenciar na participação que este terá na organização.

Por outro lado, vale lembrar que tanto os projetos organizacionais como o desejo individual de crescimento profissional e desenvolvimento da criatividade, pode contar com os inúmeros exercícios preparados para quebrar os bloqueios adquiridos pela pessoa durante sua formação. Tais exercícios vão fortalecer as atitudes e habilidades específicas de cada um.

4. CONCLUSÕES

O dinamismo da sociedade contemporânea caracterizada pela mudança constante e continuada tem levado as empresas a buscarem meios de se adaptarem a realidade emergente. O conhecimento continuamente construído aliado a capacidade criativa são mecanismos capazes de gerar a inovação, permitindo a organização adequar-se as mudanças no ambiente.

Para tanto, no tocante ao capital intelectual, os relacionamentos entre a alta direção e o corpo funcional podem ser aperfeiçoados assumindo novos contornos e parâmetros, nos quais a união de interesses estimulados e incentivados pelo nível estratégico, terão de assumir o papel capaz de transformar a organização. A ação ativa dos níveis gerenciais intermediários assume papel relevante na conformação de um ambiente organizacional criativo.

Estas ações se traduzem na quebra de bloqueios e de paradigmas gerenciais, por meio do estabelecimento de um clima de confiança, respeito e incentivo à produção de novas idéias. Uma organização disposta a investir em seus empregados, a valorizá-los e reconhecê-los como fundamentais neste processo de transformação e sobretudo, como chaves do processo criativo e das inovações tecnológicas.

Assim, a organização que pretende ser criativa deve investir nos indivíduos, no ambiente organizacional, na estrutura administrativa e nos recursos e informações que darão suporte ao desenvolvimento deste processo.

Referências

- ALENCAR, Eunice Lima Soriano de. *Desenvolvendo a criatividade nas organizações: O desafio da inovação*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, 6 – 11. Nov./Dez. 1995;
- ALENCAR, E.M.S. de - *Criatividade*. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1993;
- ANGELONI, Maria Terezinha. *Gestão da Informação e do Conhecimento*. Santa Catarina, UFSC, 1999 / Polígrafo apresentado ao Curso de Mestrado em Administração, na disciplina Gestão da Informação e do Conhecimento;
- AMABILE, Teresa. *Como (não) matar a criatividade*. São Paulo. Revista HSM Management. Janeiro-Fevereiro 1999.
- BASTOS, J.A.S.L., In *Educação & Tecnologia*, Revista Técnico-Científica dos Programas de Pós-Graduação em Tecnologia dos CEFET'S -PR/MG/RJ, no 1, pag.15, Curitiba, 1997;
- CASTANHEIRA, In *Ética e Tecnologia*, pag.13, Bento Gonçalves, Grafite, 1995;
- DE MASI, Domenico. *A força das idéias*. Veja, 28 Nov 1990;
- DE BONO, Edward. *Criatividade levada a sério: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral*. São Paulo, Pioneira, 1994;
- HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro, Campus, 1995;
- ORTEGA Y GASSET, *Meditação sobre a técnica*; tradução de José Francisco P. A Oliveira, Rio de Janeiro, Instituto Liberal, 1991;
- STEWART, T.A., *Capital Intelectual, A Nova Vantagem Competitiva das Empresas* Rio de Janeiro, Campus, 1998;

VERGARA, S.C. e CARPILOVSKY, M.P. - "A metáfora da organização como sistema criativo" In RAP, Rio de Janeiro 32(3):77-98, Maio/jun.1998;

WECHSLER, S.M. - *Criatividade: descobrindo e encorajando*. Campinas, SP: Ed. Psy, 1993.

_____ *A Criatividade como Recurso Estratégico no Contexto de Mudanças na Era da Informação e do Conhecimento* Artigo . Disponível em <http://www.fluidovital.com.br/art01.doc> . Acesso em: 14 janeiro 2005.