

# A metáfora da organização como sistema criativo\*

Sylvia CONSTANT VERGARA\*\*

MARCELO POMERANIEC CARPILOVSKY\*\*\*

**SUMÁRIO:** 1. Introdução; 2. A construção de uma metáfora; 3. O indivíduo; 4. A interação; 5. A organização; 6. A sociedade; 7. O mundo; 8. Forças e limitações da metáfora; 9. Conclusão.

**PALAVRAS-CHAVE:** criatividade; inovação; metáforas organizacionais.

Este artigo apresenta uma nova metáfora organizacional, na qual as empresas são vistas como sistemas essencialmente criativos. Para tal, busca compreender as manifestações da criatividade em diversos níveis de agregação humana, quais sejam: do indivíduo, da interação, da organização, da sociedade e do mundo. Como resultado, novos significados são atribuídos a fenômenos organizacionais.

## **The metaphor of organization as a creative system**

This paper presents a new organizational metaphor, under which companies are seen as essentially creative systems. With such purpose, it seeks to understand the manifestations of creativity in the various levels of human relationship: the individual, the interaction, the organization, the society, and the world. As a result, new meanings are attributed to organizational phenomena.

## 1. Introdução

O ambiente em que se encontram as empresas é cada vez mais complexo, tendo em vista o crescente número de variáveis a serem levadas em conta no

---

\* Artigo recebido em maio e aceito em jun. 1998.

\*\* Doutora em educação, mestre em administração pública e professora da EBAP/FGV e da PUC-Rio/IAG.

\*\*\* Mestre em administração de empresas e professor do Departamento de Administração da PUC-Rio.

processo de gerenciamento e a necessidade de respostas cada vez mais rápidas às mudanças ambientais. Inúmeras revoluções tecnológicas, sociais e informacionais têm, em conjunto, criado um fluxo que freqüentemente desafia os pressupostos fundamentais de funcionamento das organizações (Morgan, 1990). Essas ondas de mudanças, de turbulências, criam a demanda de um posicionamento cada vez mais inovador por parte das organizações. Nesse contexto, a criatividade torna-se elemento crítico para a sobrevivência e o desenvolvimento empresarial.

Um ponto fundamental para gerenciar o fenômeno da criatividade nas organizações consiste em desenvolver uma compreensão abrangente desse fenômeno. Tradicionalmente, o estudo da matéria tem-se centrado no nível do indivíduo. Csikszentmihalyi (1988), todavia, diz que devemos abandonar a visão ptolomaica da criatividade, na qual a pessoa está no centro de tudo, para um modelo similar ao de Copérnico, no qual a pessoa é parte de um sistema de mútuas influências e informações. Propondo uma visão sistêmica do assunto, esse autor chama a atenção para as distintas dimensões da criatividade, lembrando que estudar a criatividade focalizando apenas o indivíduo é como tentar compreender como uma macieira produz frutos, olhando apenas a árvore e ignorando o sol e o solo que possibilitam a vida (Csikszentmihalyi, 1994). Impõe-se, portanto, a percepção da importância de um olhar sistêmico sobre o fenômeno focalizado.

A relevância da criatividade para as organizações, bem como o reconhecimento de suas implicações sistêmicas, motivou este artigo. Objetivamos responder à seguinte pergunta: como compreender a organização como sistema criativo? Partindo do pressuposto sistêmico de que para apreender a parte faz-se necessário compreender o todo, buscamos aprofundar a compreensão do fenômeno criativo nas organizações por meio da aplicação de raciocínio sistêmico sobre os níveis que Chanlat (1992) propõe em sua teoria antropológica das organizações, quais sejam: do indivíduo, da interação, da organização, da sociedade e do mundo. Como resultado desse esforço, que se deu por meio de pesquisa bibliográfica, desenvolvemos uma metáfora em que a organização é vista como sistema essencialmente criativo.

## 2. A construção de uma metáfora

Morgan, em *Images of organization* (1986), diz que nossas formas de ver o mundo são sempre limitadas. Ao analisarmos uma determinada situação, chegamos a conclusões e produzimos ações a partir de uma visão subjacente do que seja a realidade, quais forças e entidades existem e como se inter-relacionam. Esse autor mapeou, então, grupos de visões e pressupostos da dinâmica organizacional, chamando-os de metáforas. Cada metáfora centra-se em diferentes aspectos da realidade da organização. Diferentes metáforas apresen-

tam diferentes fenômenos como ponto central de compreensão do universo analisado. Quando a organização é vista como uma máquina, a burocracia, na sua busca de previsibilidade, apresenta-se como referencial dominante. Quando a organização é vista como um ser vivo, os conceitos de evolução e sobrevivência organizacional passam a ser a tônica. Na metáfora da organização como sistema político, o fenômeno do poder passa a ser o foco.

Cada metáfora tem pontos fortes, bem como limitações. O perigo de se fixar em uma só metáfora é apontado por Morgan, quando diz que alguns dos problemas mais fundamentais com os quais nos deparamos nas organizações, bem como na vida social em geral, provêm do fato de o nosso pensamento não acompanhar a complexidade e a sofisticação das situações com que temos de lidar. Como consequência, nossas ações tendem a ser simplistas e, por vezes, danosas. Em contrapartida, a percepção de como diferentes fenômenos se inserem na dinâmica de um universo estudado, no caso a organização, possibilita o desenvolvimento de diferentes metáforas, que têm o poder de ampliar a compreensão dessa realidade, fornecendo *insights* que nos permitem desenvolver ações e produzir resultados antes não imaginados.

A partir de um foco dado ao fenômeno da criatividade nas organizações, buscando uma nova forma de perceber a realidade e as relações existentes, propomos a metáfora da organização como sistema criativo. Pretendemos explorar alguns aspectos dessa metáfora, convidando o leitor a conosco perceber a complexidade e a amplitude do fenômeno criativo nas organizações. Dado, porém, que os termos criatividade e inovação são, às vezes, tratados como sinônimos, convém aqui explicitar como os vemos.

Adotamos, neste estudo, a definição de criatividade proposta por Kao (1997), que a concebe como o processo por meio do qual as idéias são geradas, desenvolvidas e transformadas em valor. Alencar (1993) assinala como centrais ao ato criativo as dimensões relevância e originalidade, isto é, esse ato deve ser apropriado a uma dada situação e representar algo mais que o próximo passo lógico. Tal como por nós entendido, o conceito de criatividade engloba o de inovação, um processo de introdução de novidades, mas nem toda inovação é um ato criativo, podendo representar apenas uma novidade para um dado contexto.

Explicitada nossa percepção acerca do significado desses dois termos, vejamos, nas seções seguintes, como o fenômeno criativo se insere nos níveis propostos por Chanlat (1992).

### 3. O indivíduo

Ao analisarmos a relação criatividade-indivíduo, o fazemos focalizando o potencial criativo, a motivação, a relação com o risco, a auto-estima e o auto-conceito.

## Potencial criativo

O potencial criativo está presente em todos os indivíduos, e não apenas em um restrito grupo de gênios, como muitos podem acreditar. Podemos perceber tal potencialidade no comportamento das crianças, sua curiosidade, sua imaginação.

Bloch (1997) atenta para a riqueza do universo infantil, para o grau de originalidade de suas soluções, para o fato de conseguirem responder o que muitos adultos não logram, encontrando saídas em becos sem saída. Algumas definições e observações proferidas por crianças de três a nove anos (Bloch, 1997:41, 56, 132) são ilustrativas:

“CÉU — A cor do céu depende da hora, do tempo e de quem olha. Quem diz que o céu é azul, nem desconfia que, de noite, ele pode ser preto e, quando vai anoitecendo, pode até ser rosa ou vermelho. Quem diz que o céu é azul, é analfabeto de céu. (...)”

DISTÂNCIA — A Europa fica mais distante que a Lua. A Lua eu vejo. (...)

PERGUNTA BOBA — ‘Você gosta mais de seu pai ou de sua mãe?’ Eu, só pra chatear, respondo sempre ‘gosto mais do meu tio Alfredo’.”

Ocorre que, durante o processo de socialização pela família, pela escola e por grupos do qual faz parte, o indivíduo é condicionado a abdicar de seu lado criativo em prol de uma visão “pragmática” do mundo. Nas palavras de Oech (1995:34): “nos 10 anos que vão do jardim de infância ao colegial (...) tínhamos aprendido a ser específicos, mas havíamos perdido muito em capacidade imaginativa”.

Assim, criativo é o indivíduo que consegue reter características da infância, como a habilidade de ignorar convenções, de seguir uma pista até onde ela levar, de fazer perguntas sobre temas que os adultos em geral já não mais questionam, de ir diretamente à essência de uma questão (Gardner, 1996b) .

Mintzberg (1994) conta o caso da invenção da câmara Polaroid. O cientista Edwin Land a concebeu logo após ter sido perguntado por sua filha de três anos por que ela não poderia ver uma foto imediatamente após ter sido tirada. Tal história ilustra bem a importância da chamada curiosidade infantil para a produção criativa.

A criatividade, então, por ser um potencial humano, pode ser resgatada e desenvolvida no adulto. Desse modo, apresenta-se como recurso altamente disponível no meio organizacional, por existir em todos os indivíduos (Motta, 1989).

Segundo Couto (1997), o não-aproveitamento desses recursos nas organizações configura-se no desperdício de seres humanos. Diferentemente do caso de gastos desnecessários de materiais e de energia elétrica, por exemplo, que são facilmente identificáveis, permitindo que as empresas rapidamente tomem medidas corretivas, o desperdício de potencial criativo

ocorre de forma invisível e imperceptível, assolando as empresas de forma contínua.

Assim, promover um ambiente criativo nas organizações implica permitir a manifestação do potencial latente dos indivíduos. Para tal, a gerência deve atuar de forma facilitadora e catalisadora, mobilizando-se para suprimir as barreiras e estimular o pleno desenvolvimento da criatividade.

## **Motivação**

A metáfora proposta aponta para aspectos não comumente abordados quando se estuda o fenômeno da motivação. A contribuição advinda do conhecimento do processo criativo deriva do fato de tal processo estar associado a um sentimento de plenitude e de prazer, seja na atividade de produção de idéias, seja na sua colocação em prática. Alencar (1993) observa que o instante de inspiração, em que surge a solução para o problema, costuma ser um momento de intensa alegria por parte do criador.

Csikszentmihalyi (1996) aponta para um estado afetivo gerado pelo exercício da criatividade, chamado de estado de fluxo ou experiência de fluxo. Nessas experiências as pessoas se descrevem como profundamente envolvidas e absorvidas pelo objeto de sua atenção. O sentimento associado é de se estar totalmente vivo, realizado e envolvido em uma “experiência de pico”. O exercício do potencial criativo — que pode ocorrer em qualquer domínio de atividade — constitui, então, experiência intrinsecamente motivadora.

A motivação como aqui exposta pode ser compreendida a partir de dimensões mais profundas do ser humano. Segundo Vergara e Branco (1993), devemos buscar compreender os indivíduos a partir de uma concepção integrada que leve em conta todas as suas dimensões: física, intelectual, emocional e espiritual. A dimensão espiritual associa-se aos fins últimos do ser humano. Campbell (Flowers, 1990), referenciando-se à dimensão espiritual, diz que ela está associada não à busca de um sentido para a vida, mas, sim, à procura da experiência de estarmos vivos, de modo que nossas experiências de vida, no plano puramente físico, tenham ressonância no interior de nosso ser e de nossa realidade mais íntimos, de forma que realmente sintamos o envolvimento de estar vivos. Assim, o sentimento de se estar totalmente vivo aponta para o fato de a experiência criativa constituir fonte intrínseca, genuína e não alienada de motivação.

Depreende-se, então, que, a partir da promoção do exercício da criatividade no ambiente de trabalho, obtém-se congruência entre necessidades existenciais do indivíduo e a demanda por inovação da organização. Kao (1997) observa que, por meio de incentivo à criatividade, as organizações podem garantir a permanência de bons funcionários em seus quadros, por estimulá-los a imaginação e dar-lhes a oportunidade de usar seus talentos.

## ***Relação com o risco***

A passagem pelo processo criativo requer capacidade de lidar com a ambigüidade, uma vez que na busca do novo não existem garantias nem orientações confiáveis (Gardner, 1996a). Adicionalmente, tal processo traz uma grande demanda ao indivíduo, pois exige intensa dedicação e muitas vezes envolve a aplicação de recursos financeiros, além de, pela natureza do que se pretende atingir, pôr em jogo a sua própria reputação. Assim, a tolerância ao risco torna-se traço da personalidade importante para que o indivíduo possa realizar seu potencial criativo.

Harrison (1985) assinala que indivíduos podem se situar em um contínuo entre a aversão e a propensão ao risco. Indivíduos fortemente avessos ao risco tendem a não entrar em empreendimentos que envolvam alguma incerteza, mesmo que as chances de sucesso sejam muito maiores. Inversamente, indivíduos altamente propensos ao risco acreditam que obtêm o máximo de suas potencialidades em situações que envolvem risco. Estes últimos, por não apenas tolerarem, mas procurarem situações de risco, tornam-se mais propensos a obter resultados criativos.

Alencar (1996) observa que as pessoas tendem a buscar a segurança e a evitar situações que possam redundar em perdas ou sensação de fracasso. Tal característica é bem ilustrada pelo dito popular “mais vale um pássaro na mão do que dois voando”, que reflete o comportamento comum de se evitar situações de risco. Ganha-se a segurança e perde-se a liberação do potencial criativo.

## ***Auto-estima e autoconceito***

A passagem por frustrações faz parte do processo criativo, e a resposta desenvolvida pelo indivíduo a tais situações sofre influências de características psicológicas como a auto-estima e o autoconceito. Evans e Russel (1989) assinalam que um período de frustração é o momento em que de fato precisamos ter confiança e fé no processo criativo e em nós mesmos.

Braden (1995a) vê dois componentes na auto-estima: o sentimento de competência pessoal e o sentimento de valor pessoal. Reflete o julgamento implícito de nossa capacidade de lidar com os desafios da vida, isto é, entender e dominar os problemas, e o direito de ser feliz, ou seja, respeitar e defender os próprios interesses e necessidades. Assim, o exercício contínuo da criatividade, ao fortalecer o sentimento de competência pessoal, acarreta o desenvolvimento da capacidade de tolerar e passar por períodos de frustração.

Um aspecto importante em relação ao sentimento de competência pessoal é trazido por Torrance (1976), que alerta para o caso de indivíduos potencialmente criativos, mas que não encontram situações que os desafiem,

que sejam dignas de seus melhores esforços. Nesse caso, pode desenvolver-se um ciclo realimentado quando o indivíduo, pouco estimulado, deixa de aprender aptidões básicas para a realização de trabalhos criativos, tornando-se menos capaz para realizá-los, bem como menos seguro de sua capacidade de lograr êxito ao enfrentar novos desafios.

Ao analisar o fenômeno da criatividade, Braden (1995b) assinala que pessoas criativas ouvem seus sinais interiores e confiam neles mais do que a média, tendo a mente menos subserviente ao sistema de crenças dos outros. Valorizam seus próprios pensamentos, têm maior probabilidade de anotar idéias interessantes, de investir tempo cultivando-as, e energia e recursos explorando-as. Desse modo, podemos perceber a importância da auto-estima na produção criativa, haja vista que pessoas com baixa auto-estima tendem a desconsiderar o que sua mente produz, a não valorizar e não considerar potencialmente importantes suas idéias. O raciocínio subjacente desenvolvido por esses indivíduos é: "Se a idéia é minha, como pode ser boa?"

A baixa auto-estima também faz com que os indivíduos limitem suas experiências. Indivíduos com baixa auto-estima relacionam os resultados por eles obtidos ao seu próprio valor como pessoa. Nesse sentido, pode-se entender a ameaça que uma nova experiência pode trazer. O sentimento de insegurança decorrente do medo de fracassar e errar faz com que situações de risco tornem-se insuportáveis, limitando, em tais indivíduos, o exercício de suas potencialidades criativas.

Associado à auto-estima, está o autoconceito, que, conforme Alencar (1993), diz respeito à imagem subjetiva que cada pessoa tem de si mesma. Consiste em uma gama de adjetivações, algumas positivas e outras negativas, do tipo "eu sou uma pessoa boa", "eu sou bonito", "eu sou um fracasso", "eu sou um bom profissional", "eu sou tímido", "eu sou criativo", "eu não sou criativo". É determinante do que o indivíduo acredita que pode alcançar, do que efetivamente faz, e de como interpreta suas experiências.

É importante observar que as pessoas tendem a agir de forma que as expectativas derivadas do autoconceito se concretizem. Se um indivíduo se percebe como criativo, competente e capaz, procura agir de uma forma congruente com essa auto-imagem, por exemplo, tomando iniciativas, formulando idéias e buscando superar barreiras. Por outro lado, se percebe a si mesmo como não-criativo, pouco ousará, agindo de forma a confirmar a teoria que tem a respeito de sua capacidade. Nesse sentido, Henry Ford, citado por Oech (1994:142), afirma "Você está sempre certo, quer pense que pode, quer pense que não pode".

#### 4. A interação

No nível da interação, o foco deste artigo dirige-se à atitude com o objeto, à pressão do grupo e ao grupo multidisciplinar.

## ***Atitude com o objeto***

A interação pode ser entendida como o relacionamento não apenas entre indivíduos, mas também entre indivíduo e objeto. Nesse segundo sentido, o conceito de atitude torna-se fundamental.

A atitude negativa em relação a determinado objeto faz com que o indivíduo a ele pouco se exponha. Dessa forma, diminuem as possibilidades de que tal indivíduo torne-se criativo no que envolva tal objeto. Assim, uma pessoa com tecnofobia, por exemplo, dificilmente fará uso criativo de aparelhos tecnológicos. Não buscará conhecer os recursos disponíveis por um equipamento dessa natureza, não se preocupará em recontextualizar seu uso e gerar-lhe novas possibilidades. Simplesmente o evitará.

Muito importante também é a atitude desenvolvida pelos indivíduos em relação ao próprio fenômeno criativo. Kao (1997) acentua a necessidade de as empresas imbuírem seus funcionários de uma atitude favorável às práticas criativas. Para tanto, crenças como “só poucos privilegiados são criativos” devem ser desfeitas, e os sentimentos negativos associados ao processo criativo, como o medo da crítica, devem ser trabalhados. Mas é fundamental que a empresa não se restrinja a promover cursos sobre a matéria; é necessário que se estruture e aja coerentemente com a teoria e a prática abordadas. De nada adianta, por exemplo, que durante o treinamento os funcionários passem a perceber que o risco e o erro fazem parte do processo que conduz ao novo, se, quando voltam ao dia-a-dia da organização, encontram um ambiente onde são punidas as tentativas que não logram êxito.

## ***Pressão do grupo***

As pessoas estão continuamente captando informações a respeito do ambiente, de como são vistas pelos outros membros do grupo, e se suas ações e intervenções são aceitas ou rejeitadas. O medo de parecer ridículo, de ser criticado, de se sentir excluído, faz muitas vezes com que os indivíduos não expressem suas idéias, internalizando uma atitude crítica que passa a servir de bloqueio a novas contribuições.

Para serem aceitas, as pessoas muitas vezes cedem às pressões do grupo, abrindo mão de suas idéias, limitando suas experiências, bloqueando seu próprio crescimento. Esse processo, segundo Alencar (1996), ocorre nos diversos grupos em que o indivíduo se encontra, iniciando na família e escola e continuando no trabalho e em outros ambientes de convívio social.

O grupo, no entanto, pode ser altamente contributivo à manifestação da criatividade. O estímulo a essa qualidade, certamente, figuraria na rubrica de investimento empresarial.

## **Grupo multidisciplinar**

Uma parte importante do pensamento criativo, segundo Oech (1995), consiste em reconhecer a idéia básica em uma situação e aplicá-la em outra. Porém, as possibilidades de transferência de conceitos e conhecimentos entre áreas são prejudicadas pela especialização das pessoas. Se, por um lado, tal especialização é uma necessidade frente à atual complexidade das diversas disciplinas, por outro, limita a possibilidade de geração de novas idéias.

Uma forma de promover um intercâmbio de idéias consiste na formação de grupos de trabalho compostos por indivíduos de formações e áreas de atuação diferentes. Desse cruzamento de concepções e informações de naturezas diversas podem surgir idéias profícuas. Não é sem razão a observação de Alencar (1996), segundo a qual se obtém maior número de propostas inovadoras a partir da composição de grupos caracterizados pela diversidade de formação e experiência de seus membros.

A diversidade do grupo pode, pois, ser instrumento de sinergia, favorecendo a emergência de novas idéias. Mas, para que se aufram benefícios dessa natureza, é importante que exista uma dinâmica de funcionamento do grupo, de forma que se aceitem as diferenças entre seus membros e que as divergências de pontos de vista sejam tratadas de maneira construtiva.

## **5. A organização**

No que concerne à organização, privilegiamos aqui questões relativas ao seu nascimento, ao reconhecimento do ato criativo, ao acesso a informações e experiências diversas e à estrutura burocrática.

### ***Nascimento das organizações***

As organizações são, em si mesmas, empreendimentos criativos. Duailibi e Simonsen Jr. (1990) dizem que as organizações pressupõem a ocorrência de uma crise, sendo sua criação a resposta para ela. Seu nascimento está, então, vinculado a uma crise, uma identificação de oportunidade e uma ação pragmática para aproveitá-la. O impulso criativo está presente, dessa forma, na gênese do próprio empreendimento.

Para compreender o fenômeno da criatividade nas organizações, é de suma importância ter a perspectiva de que criatividade não é algo novo a se trazer para o ambiente empresarial, mas sim algo a ser resgatado. Assim, uma constante renovação organizacional pode ser alcançada por meio de provocações conscientes e permanentes das crises que precedem à criação, de

modo a fazer com que a empresa tenha, sempre e sistematicamente, aquele impulso inicial que a fez nascer e que, em determinadas circunstâncias, faria com que ela renascesse diversas vezes durante sua existência.

### **Reconhecimento do ato criativo**

Um fator fundamental para que um grupo adote contribuições criativas é a existência de pessoas significativas no contexto social, capazes de aceitar e possibilitar o reconhecimento e a divulgação da produção criativa (Alencar, 1993). Essa aceitação torna-se ponto de partida para o processo de coletivização de idéias, de forma que elas sejam aceitas pelo grupo e postas em prática. Motta (1989) assinala que as idéias novas por si mesmas não são suficientes para produzir inovações, sendo necessário que elas ultrapassem o limite do desejo individual e se tornem preocupações coletivas no contexto organizacional.

Csikszentmihalyi (1994) introduz o conceito de campo, de natureza sociológica, para se referir aos membros da comunidade que fazem avaliações e julgamentos acerca da qualidade dos indivíduos e produtos. Muitas vezes, tais membros realizam afirmações imbuídas de descrença e ceticismo, negando as possibilidades de determinadas produções criativas, como no caso dos exemplos a seguir, compilados por Duailibi e Simonsen Jr. (1990:67,70): “A teoria dos germes de Louis Pasteur é uma ridícula ficção” (Pierre Pochet, professor de fisiologia em Toulouse, 1872); “Quando a Exposição de Paris se encerrar, ninguém mais ouvirá falar de luz elétrica” (Erasmus Wilson, da Universidade de Oxford, 1879); “O cinema sonoro é uma novidade que durará uma temporada” (Revista *American Cinematographer*, 1900).

Uma concepção atual de prática administrativa diz que a gerência deve funcionar como facilitadora. É a idéia da inversão da pirâmide organizacional, em que os funcionários de maior nível hierárquico devem prover condições para o melhor desempenho dos profissionais de linha, que trabalham no nível operacional. Assim, o conceito de facilitador, dentro da metáfora criativa, envolve a importante função de estimular e reconhecer os atos criativos. Não é por acaso a afirmação de Kao (1997), segundo a qual os quadros gerenciais devem-se tornar catalisadores dos recursos criativos de suas organizações.

### **Acesso a informações e experiências diversas**

Informação é a matéria-prima para o processo criativo. Assim, a abertura dos canais de comunicação da organização aumenta as possibilidades de geração de novas idéias e sua aplicação prática.

O fortalecimento do intercâmbio de idéias e informações pode ser promovido a partir do estímulo para que funcionários passem por diversas áreas da empresa. Essa prática cria canais informais de comunicação, fornece aos indivíduos uma visão abrangente da organização, bem como permite que se apliquem conceitos, princípios e métodos de solução utilizados em uma área da empresa a outras. Além disso, a visão de conjunto, que daí decorre, possibilita que os indivíduos ampliem o universo de busca de soluções para o sistema organizacional como um todo.

Importa observar que estimular e facilitar experiências diversas aos funcionários e investir no desenvolvimento de sua cultura geral contribuem para o pensamento criativo, tendo em vista que as pessoas criam com base no que conhecem. Nesse sentido, muitas organizações têm promovido palestras com profissionais de diferentes áreas de atuação para seus funcionários, de forma a estimular-lhes novas compreensões. Por exemplo: um maestro pode abordar como gerencia a orquestra de forma a atingir a harmonia musical; um técnico esportivo, como promove a motivação e a integração do time; um navegador, como planeja uma viagem longa e como lida com situações contingenciais.

### ***Estrutura burocrática***

Criatividade associa-se à geração de idéias originais, diferentes pontos de vista, novas formas de se perceber problemas. Dessa forma, é frequentemente contrastada com conformismo, consistindo este em se fazer o que é esperado sem perturbar ou causar problema para os outros (Torrance & Goff, 1992).

A burocracia, em sua busca de previsibilidade, rejeita ações que possam atentar contra o funcionamento rotineiro do sistema. Dessa forma, estimula uma postura conformista de seus funcionários. Segundo Harman e Hormann (1990), a burocracia tende a inibir a criatividade e a inovação.

Entre os elementos estruturais presentes na organização burocrática destacam-se a formalização e a centralização. A formalização consiste no grau em que a organização enfatiza o seguimento de regras e procedimentos, definindo *a priori* o papel de cada funcionário. A centralização, por sua vez, consiste na concentração de poder. Em empresas centralizadas, muitos têm autoridade para dizer “não”, porém poucos podem dizer “sim”. 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.

## 6. A sociedade

Em relação à sociedade, focalizamos aqui a visão negativa do erro, a ênfase na reprodução do conhecimento, a concepção de trabalho e o estresse cognitivo.

### *Visão negativa do erro*

Em nossa sociedade, aprendemos desde cedo que não devemos errar, pois o erro é visto como sinônimo de fracasso (Alencar, 1996). Do cultivo em demasia do medo de errar decorre o desenvolvimento de uma postura conformista, avessa a riscos.

Importa observar que um nível de erro muito baixo pode ser mau sinal para os indivíduos, bem como para as organizações. Pode ser indicativo de que se está tentando pouco. Da falta de passagem por situações de risco pode decorrer o desperdício de oportunidades. Isso é notório, por exemplo, no negócio de concessão de crédito bancário. Um nível de inadimplência zero provavelmente indica que estão sendo perdidas oportunidades lucrativas (Oech, 1995).

Assim, muitas organizações têm buscado desenvolver uma nova visão do erro. Toffler (1990:236) refere-se a um episódio em que Tom Watson, da IBM, é perguntado se ia despedir um executivo cujo projeto, no valor de US\$5 milhões, havia fracassado. “Despedi-lo?”, disse Watson, “Eu acabo de pagar o treinamento dele!” Aprender a aceitar os erros e crescer com eles, aprender a aprender, tornam-se pontos de vital importância não só para os indivíduos, como para as organizações.

A partir da compreensão de que os erros são proporcionais às tentativas e de que os acertos também a elas são proporcionais, decorre que os acertos são proporcionais aos erros. Esclarece-se, então, a importância do erro para a produção criativa. Vale sempre lembrar o caso de Thomas Edison, que, segundo Oech (1995), antes de inventar a lâmpada elétrica, descobriu 1.800 maneiras de como não se deve construir uma lâmpada.

### *Ênfase na reprodução do conhecimento*

Alencar (1996) atenta para o fato de o sistema educacional pouco estimular o desenvolvimento do potencial criativo. O ensino é voltado para o passado, enfatizando sobretudo a reprodução e a memorização do conhecimento. Assim, desconsidera a imaginação e a fantasia como manifestações importantes do indivíduo. Voltado para o conhecimento do mundo exterior, pouco contribui para o autoconhecimento.

Os exercícios, bem como as avaliações de desempenho escolar, baseiam-se na admissão da existência de uma única resposta certa para cada problema, fortalecendo a todo tempo a dicotomia certo-errado. Assim, não se estimula o desenvolvimento de pensamento divergente.

De fato, as práticas educacionais têm salientado as lacunas de conhecimento dos alunos, em detrimento de uma valorização de suas potencialidades. As provas escolares tendem a focalizar a avaliação não do que o aluno sabe, mas do que ele não sabe. Como consequência, muitas vezes desenvolve-se nos indivíduos o sentimento de incompetência, internalizando-se uma visão limitada de suas aptidões.

Consideremos a seguinte questão: “Havia cinco passarinhos em um muro. Um caçador atirou em um deles, que morreu. Quantos passarinhos continuaram no muro?” A resposta admitida é “quatro passarinhos”. Muito provavelmente, o aluno que ousar e não reproduzir o conhecimento ministrado, como com uma resposta do tipo “nenhum, pois os outros se assustaram e voaram”, será penalizado com a perda dos pontos da referida questão.

Dessa forma, as escolas acabam por inibir o desenvolvimento de habilidades cognitivas associadas à criatividade, como a capacidade de gerar múltiplas e originais respostas para um mesmo problema. Picasso, citado por Oech (1994:94), afirma: “Toda criança é artista. O problema é como permanecer artista depois de crescer”.

Como forma de superar os condicionamentos adquiridos na escola, que restringem o uso da criatividade, muitas organizações têm inscrito seus funcionários — em especial executivos — em cursos e programas de criatividade, visando a proporcionar-lhes maior autoconhecimento, de modo a modificar crenças fortemente arraigadas, dissipar bloqueios e libertar seu potencial criador (Alencar, 1996).

### **Concepção de trabalho**

A produção criativa, em seus momentos iniciais, desenvolve-se no mundo das idéias. Harman e Hormann (1990) atentam para as mudanças que estão ocorrendo na natureza do trabalho, com a crescente importância do processamento de informação, geração de idéias e utilização do conhecimento. Porém, é importante observar que, em nossa sociedade, em geral, o trabalho é associado ao agir e não ao pensar. O próprio ato de pensar é visto como estando em oposição ao agir. Afinal, “quem pensa não casa”, já diz o ditado popular. Ou, como diz a canção, “aja duas vezes antes de pensar” (Bom Conselho, de Chico Buarque de Holanda). A seguinte história elucida como funciona o senso comum em relação ao trabalho:

*Um estudioso de administração foi passar um final de semana em seu sítio. Para relaxar e desligar-se, resolveu capinar a horta. Seu vizinho, ao passar,*

*perguntou “Trabalhando, doutor?”, e ele respondeu: “Não, eu estou descansando”. Mais tarde, o administrador, como tinha de preparar uma palestra, deitou-se na rede, fechou os olhos e começou a pensar no que iria apresentar, a traçar cenários mercadológicos e a relacionar as conseqüências desses cenários para as organizações. Seu vizinho passou e perguntou-lhe: “Descansando, doutor?” Ele respondeu: “Não, estou trabalhando”.*

Podemos perceber que a concepção apontada, que tendemos a trazer arraigada, quando levada ao universo organizacional tem o poder de embaraçar o exercício do pensamento, que constitui a atividade essencial ao desenvolvimento da produção criativa.

Um aspecto também relevante quanto à concepção do que é pertinente ao trabalho diz respeito à dedicação de funcionários a atividades não diretamente associadas às suas atribuições. De fato, a produção criativa demanda um certo grau de autonomia. Kao (1997) assinala que bons resultados podem ser alcançados quando os indivíduos têm liberdade para se dedicar a áreas de seu interesse, mesmo que não pertençam a sua especialização. Alencar (1993) aponta para a prática, já adotada por algumas empresas, de possibilitar a funcionários da área de pesquisa que passem um percentual de seu tempo no desenvolvimento de projetos que nada têm a ver com suas obrigações, mas que poderiam eventualmente redundar em algo de interesse da organização.

### ***Estresse cognitivo***

O processo criativo envolve um momento de preparação, que consiste na captação de insumos informacionais. Toffler (1970) chama a atenção para o fato de o homem da nossa sociedade estar submetido a uma alta carga de estímulo cognitivo, ocasionando muitas vezes um estado de estresse psicológico. Essa carga, quando atinge um nível elevado, pode bloquear a vontade de aprender de um indivíduo. Segundo Toffler, a frase “não quero saber de novidades!”, muitas vezes dita em tom de brincadeira, costuma disfarçar um desejo real de evitar ser pressionado por novos conhecimentos.

Percebe-se, então, que a grande quantidade de informações disponíveis — não só pelos meios de comunicação tradicionais, como também, mais recentemente, pelas grandes redes, como a Internet — ao mesmo tempo que representa fortes estímulos ao processo criativo, por constituir importantes insumos, pode-se tornar elemento bloqueador desse processo, quando passa a provocar estresse cognitivo, tendo como conseqüência o desenvolvimento, nos indivíduos, de variáveis níveis de rejeição a novos insumos informacionais.

## 7. O mundo

No que diz respeito ao mundo, este artigo privilegia as questões da globalização, da tecnologia e das mudanças.

### *Globalização*

O processo de globalização por que tem passado a economia vem transformando sobremaneira o ambiente em que se encontram as empresas. A competição tomou dimensões internacionais, em que empresas de países distintos disputam mercado, buscando oferecer produtos e serviços de alta qualidade e baixo custo para consumidores cada vez mais exigentes. Atualmente, por exemplo, as livrarias e lojas de discos da esquina tornaram-se competidoras de iguais, localizadas em outros países, devido às possibilidades de compra oferecidas pela Internet, facilidades de pagamento por cartões de crédito internacionais e remessa de mercadorias de forma eficiente pelos correios e companhias de entrega expressa. Dessa forma, a criação de diferenciais em produtos e serviços, bem como a redução de custos via otimização de processos internos, passa a ser uma demanda nesse mercado global, exigindo cada vez mais criatividade por parte das organizações.

É relevante também observar que a complexidade gerada pelo processo de globalização abre campo para novas possibilidades de ações empresariais. Exige uma maior capacidade de identificar oportunidades e de relacionar informações diferentes, bem como rapidez na implementação de idéias. Handy (1987:48) ilustra o que está sendo dito, com a seguinte história:

“Após um longo e quente verão europeu, as batatas tornaram-se muito caras. Num sábado, fui fazer compras com um amigo, um corretor marítimo de sucesso, um daqueles homens declaradamente muito ricos, mas que sempre precisava economizar dinheiro, pois o seu estava todo empregado. Ficamos estarrecidos com o preço das batatas e fomos embora, sem comprar nenhuma.

Duas semanas depois, encontrei-me com ele novamente:

‘Lembra-se daquelas batatas?’ — ele perguntou. ‘O que você fez a respeito?’

‘Fui para casa e resolvi comprar arroz’ — respondi. ‘Por que, você não?’

‘Oh, não, entrei em contato com Calcutá, comprei 2 mil toneladas de batata indiana, a 100 libras por tonelada, consegui frete e seguro a 30 libras por tonelada e as vendi adiantadamente a um comerciante londrino, que conhece, por 230 libras a tonelada.’

‘Mas, Percy’ disse eu. ‘Isso lhe dá um lucro de 100 libras por tonelada e em 2 mil toneladas...’

‘Não se preocupe’ — disse ele, sorrindo. ‘O negócio não foi realizado. O governo hindu bloqueou o embarque nas docas’ (...)

Eu mudei para arroz. Ele quase fez 200 mil libras (...).”

## **Tecnologia**

As inovações tecnológicas fornecem insumos para a geração de novas idéias. Suscitam a pergunta de como podem ser aplicadas para melhorar um determinado negócio, para romper paradigmas.

Toffler (1970) chama a atenção para o processo de aceleração do ritmo de inovações por que passa a humanidade. O processo de inovação tecnológica compõe-se de três estágios: o surgimento de uma idéia criativa, sua aplicação prática e sua difusão através da sociedade. Tal processo se completa quando essa inovação serve de base para a geração e operacionalização de uma nova idéia criativa, realimentando o ciclo. Assim, tecnologia serve de motor para produção de mais tecnologia.

Duailibi e Simonsen Jr. (1990) apontam para o que chamam de Lei da Obsolescência, princípio que diz que se algo funciona, então está obsoleto. Tal afirmativa se evidencia a partir da observação de que, a partir do desenvolvimento de um novo produto, já se inicia a pesquisa de aperfeiçoamentos e de outros modelos. A busca por inovação é incessante.

Mais especificamente, as tecnologias de informação têm permitido uma verdadeira revolução nas formas organizacionais. Permitem não só a automatização de processos, mas a abertura dos canais de comunicação e maior acesso a fontes informacionais. Assim, permitem que se rompam paradigmas, que se busquem novos modelos administrativos e negociais. Nesse ponto, cabe uma reflexão sobre a importância da criatividade em nossa época.

Muito tem sido dito sobre o fato de estarmos vivendo a era da informação, uma vez que o acesso ao conhecimento constitui fator crítico para o sucesso das empresas. Porém, observa-se que, no nível mundial, tal acesso torna-se cada vez mais fácil (Kao, 1997). Redes informatizadas, como a Internet, têm tornado disponível a todos informações e conhecimentos de alta qualidade. O diferencial competitivo, dessa forma, passa a deixar de ser o acesso à informação, tornando-se fator crítico o uso que dela se faz. Nesse contexto, a criatividade assume importância fundamental.

Os meios informatizados oferecem possibilidades de, com um mínimo de esforço, obterem-se dados de naturezas diversas. A questão então torna-se a capacidade de estabelecer novas conexões com as informações obtidas. Vale observar que não apenas as novas tecnologias podem ser objeto do processo criativo, como esse próprio processo pode ser objeto de aplicação de novas tecnologias. De fato, a tecnologia pode ser aplicada para alavancar o processo de produção de idéias.

Os meios informatizados e as redes de comunicação possibilitam maior acesso ao conhecimento e a ampliação do intercâmbio entre indivíduos. Atuam, assim, de forma positiva na fase de coleta de dados, essencial ao processo criativo. Permitem, também, que se desenvolvam novas técnicas de produção de idéias, como o *brainstorming* eletrônico, em que o intercâmbio é virtual e as pessoas não se identificam, o que possibilita a diminuição da censura interna de cada participante. Dessa forma, faz-se necessário que as empresas invistam em tecnologia de informação, de forma a promover a cooperação criativa (Kao, 1997).

## **Mudanças**

O mundo tem passado por inúmeras mudanças no que diz respeito às relações sociais e políticas. No nível da família, as relações entre pais e filhos têm adquirido novas formas. A mulher vem assumindo um novo papel na sociedade e ocupando posições de liderança. No nível macro, formam-se grandes blocos econômicos e, paradoxalmente, proliferam movimentos regionalistas. A questão do meio ambiente, por sua vez, tem-se tornado preocupação comum da humanidade.

Novas tecnologias geram transformações sociais e culturais. Mudam o mundo em que vivemos, produzem novos paradigmas. Um exemplo é o caso do escritório virtual, em que o indivíduo, sem sair de casa, realiza seu trabalho, pois está conectado em rede com toda a organização.

O ponto em questão é que o mundo como um todo tem passado por inúmeras transformações de grande impacto e significado. São o que Naisbitt e Aburdene (1990) chamam de megatendências. Essas mudanças — de expressiva influência na realidade das pessoas e das organizações — trazem a demanda de criatividade. O pensamento criativo é necessário para que tais transformações sejam percebidas, se possível antecipadas, e para que os indivíduos e empresas se posicionem de acordo com as exigências e características do novo meio ambiente.

O mapa não é o território e as mudanças que estão ocorrendo no mundo demandam bem mais do que o traçado de novas rotas em velhos mapas. Fazem-se necessários novos mapas, pois o território já não é mais o mesmo. Mas mudar implica riscos. Kao (1997) observa, porém, que os riscos derivados do movimento criativo são pouco significativos se comparados ao risco da estagnação.

## **8. Forças e limitações da metáfora**

A metáfora aqui elaborada oferece percepção da organização como sistema essencialmente criativo, concepção que passa a existir ao lado de visões

como sistema produtivo, sistema social, sistema político, sistema processador de informações. A partir da leitura de fenômenos organizacionais, tendo como referencial a teoria acerca da criatividade, desenvolvem-se importantes *insights*. Fenômenos são recontextualizados, sendo-lhes atribuídos novos significados. Como resultado, o fenômeno da motivação passa a ser visto em estreita relação com o movimento criativo, pois criatividade proporciona prazer; o conceito de gerência facilitadora passa a incorporar a importante característica da capacidade de reconhecer atos criativos; valoriza-se a diversidade na composição de um grupo de trabalho; o estresse cognitivo torna-se alvo de atenção. As compreensões a respeito do universo organizacional advindas dessa metáfora podem levar a novas linhas de ação, de forma que se estimulem o pensar e o agir criativo nas empresas. Esses são pontos fortes.

A metáfora criativa, porém, ao pôr em relevo apenas alguns aspectos da realidade, apresenta limitações. A não-consciência dessas limitações implica uma visão reducionista da dinâmica organizacional. A metáfora apresentada não discute, por exemplo, questões relativas a ética e poder. Mais especificamente, no que tange a questões éticas, é importante atentar para o fato de que o conceito de criatividade não se prende a questões valorativas, de modo que comportamentos destrutivos e imorais podem ser tão criativos quanto comportamentos positivos (Amabile, 1996). Assim, o estímulo à criatividade deve vir acompanhado de reflexão sobre valores humanos e sociais, de modo que as energias criativas sejam utilizadas de forma construtiva e não alienada.

Cabe também esclarecer que a criatividade não foi abordada em todas as suas possibilidades. Seu estudo centrou-se nas potencialidades do fenômeno criativo dentro do espaço das organizações produtivas. Além disso, encontra-se subjacente ao desenvolvimento deste artigo uma visão otimista de que o exercício da criatividade pode servir de elo entre interesses organizacionais, como a preservação de posição competitiva, e as necessidades humanas de realização. Porém, essa visão harmonizadora não deve conduzir a uma ausência de crítica. A lógica de mercado impõe aos indivíduos diversas condutas que atentam contra o pleno desenvolvimento das potencialidades humanas (Guerreiro Ramos, 1981). Fazem também parte da realidade das empresas conflitos e disputas de poder, que muitas vezes boicotam o movimento criativo.

O fato de o ambiente impor restrições, entretanto, não tolhe os indivíduos de nele atuarem. Guerreiro Ramos (1984) propõe o conceito de homem parentético, ao se referir ao indivíduo que desenvolve a capacidade de pensar criticamente sua realidade, incluindo os meios sociais dos quais faz parte, de questionar pressupostos e de desenvolver comportamento ativo, buscando influenciar o ambiente em que se encontra.

A realidade organizacional é, de fato, complexa. A metáfora proposta neste artigo privilegia alguns aspectos dessa realidade, em detrimento de ou-

tros não menos importantes. Apresenta limitações. Assim, maior compreensão da dinâmica das empresas pode ser buscada explorando-se, de forma complementar, as diferentes visões proporcionadas pelas diversas metáforas (Morgan, 1986).

## 9. Conclusão

As empresas se encontram em ambiente de alta complexidade e em constante transformação. Nesse contexto, surgem demandas de que pressupostos sejam revistos e novas realidades sejam criadas. Assim, o fenômeno da criatividade tem-se mostrado de alta importância.

A produção criativa tem duas dimensões centrais: originalidade e relevância. Ser original significa que o ato criativo representa algo mais do que o próximo passo lógico. Ser relevante, que tal ato seja apropriado a uma dada situação. Dessa forma, o estímulo a movimentos criativos torna-se a base a partir da qual as organizações podem romper paradigmas e se renovar.

Porém, para que se promova de fato o florescimento da criatividade, é necessário que se desenvolvam novas concepções a respeito do universo organizacional, que se elabore uma nova metáfora. Metáforas organizacionais são imagens que formamos das empresas, incluindo um conjunto de pressupostos sobre sua dinâmica, sendo determinantes da forma como percebemos e nos relacionamos com a realidade. Cada metáfora apresenta, como ponto central, um ou mais fenômenos.

Aqui, buscamos desenvolver a metáfora da organização como sistema criativo. Para tal, partimos do pressuposto sistêmico de que para se compreender a parte faz-se necessário apreender o todo, e procuramos compreender as manifestações da criatividade em diversos níveis de agregação humana, mais especificamente nos níveis do indivíduo, da interação, da organização, da sociedade e do mundo. Com referência a cada um desses níveis, abordamos fenômenos de relevância, recontextualizando-os e fornecendo-lhes novos significados, quando vistos pelas lentes da criatividade.

Criatividade é um fenômeno complexo, que envolve vários níveis de relação humana. O ponto de partida para o desenvolvimento de uma dinâmica criativa nas organizações é a compreensão de que criatividade é um potencial existente em todos os indivíduos, devendo ser resgatado e estimulado no ambiente de trabalho. Igualmente relevante é a compreensão de que o exercício da criatividade remonta à própria fundação das empresas, e que as práticas criativas proporcionam prazer, contribuindo para motivar os indivíduos.

Este trabalho buscou argumentar que não basta tocar em pontos isolados para se desenvolver uma mentalidade criativa e inovar nas organizações. É preciso que se atue no sistema como um todo. Pouco adiantará, por exemplo, que os funcionários de uma empresa realizem um curso de criatividade

se, quando retornarem às suas atividades, depararem-se com uma organização burocrática e com uma gerência que não reconhece ser necessário tempo para pensar e criar, em que o medo da demissão desencoraja a criatividade ou em que salários aviltados diminuem a auto-estima dos empregados.

A partir da apresentação da metáfora criativa, pretendemos, então, fornecer um esboço para avançar na compreensão do fenômeno criativo, suas implicações sistêmicas e suas potencialidades. Admitimos, porém, que a metáfora proposta, como qualquer metáfora, tem limitações, pois, ao trazer em relevo certos aspectos da realidade das empresas, deixou outros de lado.

Propomos, para futuras pesquisas, a ampliação e o aprofundamento das implicações sistêmicas da criatividade, de forma a enriquecer a teia relacional que compõe a metáfora apresentada. Sugerimos, também, que se realizem trabalhos nessa área tendo como base experimental e teórica as características do brasileiro, de nossas organizações e de nossa cultura de um modo geral. Essa demanda surge em razão de não existir uma universalidade tal na ciência das organizações, que resultados de pesquisas estrangeiras, tão referenciadas em escolas e empresas, sejam, necessariamente, aplicáveis no Brasil ou explicadores de seu modo de ser.

## Referências bibliográficas

- Alencar, Eunice M. L. S. *Criatividade*. Brasília, Universidade de Brasília, 1993.
- . *A gerência da criatividade*. São Paulo, Makron Books, 1996.
- Amabile, Teresa M. *Growing up creative: nurturing a lifetime of creativity*. Buffalo, CEF Press, 1996.
- Bloch, Pedro. *Dicionário de humor infantil*. Rio de Janeiro, Ediouro, 1997.
- Braden, Nathaniel. *Auto-estima*. 20 ed. São Paulo, Saraiva, 1995a.
- . *Auto-estima e os seus seis pilares*. São Paulo, Saraiva, 1995b.
- Chanlat, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: Chanlat, J. F. (org.). *O indivíduo na organização — dimensões esquecidas*. São Paulo, Atlas, 1992.
- Couto, Thadeu. Desperdício de seres humanos. *O Globo*. Rio de Janeiro, 13-4-1997. (Caderno Boa Chance, p. 2, Informativo da Associação Brasileira de Recursos Humanos-Rio.)
- Csikszentmihalyi, Mihaly. Society, culture and person: a systems view of creativity. In: Sternberg, R. *The nature of creativity: contemporary psychological perspectives*. Cambridge, Cambridge University Press, 1988.

- . The domain of creativity. In: Feldman, D. H.; Csikszentmihalyi, M. & Gardner, H. *Changing the word: a framework for the study of creativity*. London, Praeger, 1994.
- . *Creativity: flow and the psychology of discovery and invention*. New York, Harper Collins, 1996.
- Duailibi, Roberto & Simonsen Jr., Harry. *Criatividade e marketing*. São Paulo, McGraw-Hill, 1990.
- Evans, Roger & Russell, Peter. *O empresário criativo*. São Paulo, Cultrix, 1989.
- Flowers, Betty S. (org.). *O poder do mito. Joseph Campbell com Bill Moyers*. São Paulo, Palas Athenas, 1990.
- Gardner, Howard. *Mentes que criam: uma anatomia da criatividade observada através das vidas de Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham e Gandhi*. Porto Alegre, Artes Médicas, 1996a.
- . The creators' patterns. In: Boden, M. A. (org.). *Dimensions of creativity*. Boston, MIT Press, 1996b.
- Guerreiro Ramos, Alberto. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro, FGV, 1981.
- . Modelos de homem e teoria administrativa. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 18(2), abr./jun. 1984.
- Handy, Charles. *Deuses da administração: transformando organizações*. São Paulo, Vértice, 1987.
- Harman, Willis & Hormann, John. *O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação*. São Paulo, Cultrix, 1990.
- Harrison, E. F. *The managerial decision-making process*. Boston, Houghton Mifflin, 1985.
- Kao, John. *Jamming: a arte e a disciplina da criatividade na empresa*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- Mintzberg, Henry. A queda e a ascensão do planejamento estratégico. *Exame*. São Paulo, Abril, 14 set. 1994.
- Morgan, Gareth. *Images of organization*. Newbury Park, Sage, 1986.
- . *Riding the waves of change: developing managerial competencies for a turbulent world*. San Francisco, Jossey-Bass, 1990.
- Motta, Paulo R. *Gerência de idéias novas: como despertar a criatividade e vencer a impotência do desejo inovacional?* Rio de Janeiro, FGV, 1989. (Cadernos EBAP, 44.)
- Naisbitt, John & Aburdene, Patricia. *Megatrends 2000*. São Paulo, Amana-Key, 1990.
- Oech, Roger V. *Um chute na rotina*. São Paulo, Cultura, 1994.

- . *Um "toc" na cuca*. 11 ed. São Paulo, Cultura, 1995.
- Toffler, Alvin. *O choque do futuro*. 2 ed. Rio de Janeiro, Record, 1970.
- . *Powershift: as mudanças no poder*. 2 ed. Rio de Janeiro, Record, 1990.
- Torrance, Ellis P. *Criatividade: medidas, testes e avaliações*. São Paulo, Ibrasa, 1976.
- & Goff, Kathy. A quiet revolution. In: Parnes, S. J. (ed.). *Sourcebook for creative problem solving*. Buffalo, Creative Education Foundation Press, 1992.
- Vergara, Sylvia C. & Branco, Paulo D. Em busca da visão de totalidade. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, FGV, 33(6), nov./dez. 1993.