

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

LUCIANO LUZ DO NASCIMENTO

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE PESSOAS

São Luís
2019

LUCIANO LUZ DO NASCIMENTO

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE PESSOAS

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Trindade de Matos

São Luís
2019

LUCIANO LUZ DO NASCIMENTO

**CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE
PESSOAS**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 10/12/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Hélio Trindade de Matos
Dr. em Administração
Universidade Federal do Maranhão

Prof. João Mauricio Carvalho Beserra
Mestre em Administração e Controladoria
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ademir da Rosa Martins
Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE PESSOAS

Luciano Luz do Nascimento¹
Hélio Trindade de Matos²

RESUMO:

O presente artigo é uma revisão bibliográfica que parte da compreensão de que a área de gestão de pessoas deve se apropriar de conceitos como a criatividade e a inovação de forma que possa selecionar colaboradores que possuam habilidades criativas, como forma de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Destaca-se que foram levantados três elementos referentes a temática em questão: criatividade, inovação organizacional e gestão de pessoas. As interpretações feitas a partir do estudo de cada um dos elementos permitiram a conclusão de que diante das mudanças organizacionais em curso a avaliação, seleção e gestão dos colaboradores criativos corresponde a uma função necessária para que as organizações consigam manter suas condições de competitividade.

Palavras-chaves: Criatividade. Inovação organizacional. Gestão de pessoas

1. INTRODUÇÃO

A criatividade é algo considerado de grande importância para as organizações, uma vez que ao criar coisas novas favorece o processo de desenvolvimento da inovação que, em concordância com Bessant e Tidd (2014), consiste na aplicação efetiva dos conhecimentos e tecnologias no desenvolvimento de bens e serviços úteis. Ou ainda, pode-se introduzir melhorias em produtos em serviços já existentes. Possibilitando assim que novos mercados se abram para estas organizações. Diante dessa realidade, o desenvolvimento do estudo foi considerado relevante por buscar relacionar a necessidade de seleção de pessoas criativas e o desenvolvimento da inovação a partir do processo de avaliação dos colaboradores por parte da área de gestão de pessoas.

Considerando a necessidade das organizações pelo desenvolvimento da inovação, estabeleceu-se como questão de estudo: como a criatividade e a inovação organizacional devem ser observadas pela área de gestão de pessoas ao avaliarem e selecionarem colaboradores. Para a obtenção de resposta à questão foi desenvolvido um estudo de natureza qualitativa através da utilização da estratégia de pesquisa bibliográfica para identificar na literatura pertinente as áreas de criatividade, inovação organizacional e gestão de pessoas as diferentes relações existentes entre a criatividade, a inovação organizacional e a gestão de pessoas. Assim, o objetivo estabelecido para a realização do estudo foi de analisar como a

¹ Graduando de Administração de Empresas na Universidade Federal do Maranhão e-mail: lucianoluzdonascimento@gmail.com

² Professor do Departamento de Contabilidade, Imobiliárias e Administração da Universidade Federal do Maranhão

área de gestão de pessoas contribui para o desenvolvimento da criatividade e da inovação nas organizações.

A pesquisa apresentada nesse artigo pode beneficiar todos aqueles que possuem interesse nos três temas centrais apresentados: criatividade, inovação e gestão de recursos humanos. Como forma de estruturar a apresentação do estudo este artigo é composto desta introdução, seguida pelo referencial teórico onde são apresentadas as bases sobre criatividade e inovação organizacional. Posteriormente são apresentadas a metodologia e a discussão e as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CRIATIVIDADE

Segundo Parolin (2001), conforme citado por Amorim e Frederico (2008), de acordo com a etimologia das palavras, o termo criatividade deriva do latim *creare*, que significa criar, inventar, fazer algo novo. Estudos desenvolvidos no campo da psicologia e da educação, de acordo com Seabra (2017), apontam que a criatividade se trata de uma característica humana que explica as muitas variações existentes no rendimento, variações estas que não são provenientes da inteligência e, por conta disso, pode ser que a criatividade seja o fator que explique as variações existentes no rendimento humano. Para Alencar (1993), a criatividade é uma característica natural dos seres humanos e as habilidades criativas podem ser estimuladas e também desenvolvidas por meio de treinamento, sendo que as organizações precisam criar condições para que seus integrantes desenvolvam a criatividade.

Brito, Vanzin e Ulbricht (2009), consideram que a criatividade corresponde a um conjunto de capacidades que permitem a uma pessoa comportamentos novos e adaptativos em determinados contextos. Consideram também que a criatividade deve corresponder à capacidade de criar uma solução que seja ao mesmo tempo inovadora e apropriada. Ponderações estas que favorecem a consideração de que o comportamento criativo requer análise da interação entre o indivíduo e o seu ambiente.

Existem vários fatores externos que podem acabar estimulando a criatividade em um indivíduo, como, por exemplo, as características presentes no seu local de trabalho, que podem acabar tanto incentivando quanto reprimindo a criatividade. Seabra (2007) destaca que as conclusões que diversos estudos chegaram foram de que da mesma forma que a

inteligência, porém em um nível mais elevado, a criatividade trata-se de uma característica que, é resultado das capacidades cognitivas, do temperamento e também do caráter. Ou seja, a criatividade deve ser compreendida como algo que resulta da integração da totalidade das características da personalidade de um indivíduo.

Deve-se destacar que, ainda em concordância com Seabra (2007), existe uma concepção errônea de que a criatividade se restringe apenas às criações originais. Principalmente, porque a criatividade tem chamado bastante a atenção dos pesquisadores de estudos organizacionais. O que explicita o fato de que as organizações necessitam de profissionais capazes de encontrar soluções para os problemas emergentes, e que possam enxergar e criar novas soluções para problemas que freqüentemente nem sequer são percebidos no cotidiano das organizações. Bruno-Faria, Macêdo e Veiga (2007) destacam, assim, que criatividade se tornou algo de importância para as estratégias das organizações, sendo destacado pelos autores que essa importância é ainda maior no que se refere à gestão de pessoas.

De acordo com Bruno-faria, Macêdo e Veiga (2007), várias características do ambiente de trabalho são frequentemente apontadas como fatores que estimulam a criatividade, como por exemplo, quando os funcionários são pressionados a criar, quando há espaço para diálogo e incentivo para que os funcionários participem, e também flexibilidade na estrutura da organização, com menos níveis de hierarquia. Verifica-se que essas características do ambiente de trabalho estimulam qualquer trabalhador a desenvolver a criatividade independentemente do seu perfil. Nesse contexto, os autores ponderam que mesmo diante das diferentes abordagens e concepções sobre a criatividade, a compreensão do significado da criatividade no ambiente de trabalho não apresenta muitas discordâncias entre os estudiosos da área, pelo fato de que é comum se afirmar que se trata de algo original e que agrega valor ao desempenho organizacional.

Para Sousa, Nunes e Monteiro (2015) algumas características tais como, a coragem para enfrentar riscos e para expressar novas ideias, perseverança, e outras que compõem a personalidade, têm sido consideradas como elementos que possuem relação com a criatividade. Para estes estudiosos a ação criativa dos empreendedores está relacionada com a busca por oportunidades e experiências diferenciadas, assim, a criatividade é resultado de muito trabalho e de grande conhecimento sobre o que se trabalha. Entretanto, Bruno-faria, Macêdo e Veiga (2007) destacam que não se deve buscar colocar os indivíduos criativos dentro de um padrão, pois mesmo que existam características comuns nas pessoas, tais como,

possuírem pensamento criativo e coragem para enfrentar as incertezas, entre outras, essa lista tende a aumentar cada vez mais.

Seabra (2007) explicita que na visão da psicologia, se pode perceber que as pessoas criativas não possuem características de uma maneira tão padronizada e, por conta disso, é interessante se realizar a descrição dessas diferenças baseada nas características do indivíduo ou em elementos como a situação, a aprendizagem, a maestria, etc. ou com base em uma combinação de todos esses elementos. A sociedade não possui um padrão ao classificar algo como criativo. No entanto, geralmente, algo é chamado de criativo, quando possui três características: ser algo inédito, possuir utilidade ou for interessante e tiver a marca de quem o criou. Essas três características podem ser encontradas em várias descobertas científicas, na arte, nas obras de engenharia, e também em engenhos criados pelo ser humano. O trio de características que foi mencionado anteriormente proporciona uma noção básica do que geralmente é classificado como produto criativo.

Entretanto, não se pode deixar de destacar que, apesar do fato de que a criatividade se trate de algo que sofre significativas influências das características da empresa em que o indivíduo trabalha, ele também pode contribuir criativamente com a organização, podendo até mesmo chegar a alterar a mentalidade organizacional. Após décadas de estudo a respeito do fenômeno da criatividade, observou-se que não são apenas os fatores existentes no ambiente de trabalho que incentivam ou inibem a criatividade em uma pessoa, também é preciso se levar em consideração as suas características pessoais.

Em relação ao conceito de criatividade, considera-se, por fim, que se trata de um fenômeno com um elevado grau de complexidade, que envolve muitos fatores e aspectos, mas que possui sempre algo novo como característica. Assim, pode-se entender criatividade segundo Csikszentmihalyi (1998, *apud* SOUSA, NUNES e MONTEIRO, 2015), como o processo resultante da interação dinâmica entre o indivíduo criativo, a área de conhecimento, ou domínio, e os responsáveis por essa área do conhecimento, que estabelecem as normas e validam o produto criativo.

Por fim, destaca-se que, em concordância com Alencar (1999), o processo de globalização, a competição existente no meio empresarial, e também à rapidez com a qual as mudanças acontecem são fatores que fazem com que as empresas sejam pressionadas a utilizar os seus recursos da melhor maneira possível, inclusive a criatividade dos integrantes da empresa, ou seja, de acordo com a pesquisadora, tanto no ambiente de trabalho, quanto em qualquer outro lugar, as pessoas são influenciadas pela sociedade e pela cultura. E, ainda, os

fatores socioculturais possuem uma grande contribuição no que diz respeito ao nível de criatividade que se desenvolve em uma pessoa.

2.2. INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode ser apresentada como disciplina, ser apreendida e ser praticada. (DRUCKER, 2002, p.25).

De acordo com Muran (2017), a inovação organizacional trata-se de um fenômeno que sofre influências tanto de ações individuais quanto da constituição da organização, sendo que, também, geram mudanças na política organizacional, na forma de se gerenciar a organização, na tomada de decisão, na distribuição das tarefas e até mesmo na forma como os integrantes da organização se relacionam. A inovação organizacional, deste modo, favorece a criação de novas ideias e também de novos comportamentos ao ambiente organizacional. É destacado pelo Manual de Oslo (2006) que estas inovações influenciam no papel das estruturas organizacionais, dos processos de aprendizado e da adaptação a mudança tecnológica e no meio-ambiente. Ou, ainda, a inovação organizacional pode ser compreendida como a implementação de novas técnicas de gestão ou de significativas mudanças na organização do trabalho e nas relações externas da empresa.

Muran (2017, p. 52) destaca que: “a inovação organizacional existe quando são adotados ou desenvolvidos novos métodos organizacionais nas práticas de negócio empresarial, seja no local de trabalho ou nas relações com o mercado, fornecedores e distribuidores”. Considera-se, assim, que a continuidade de uma empresa necessita de um planejamento estratégico que faça com que a empresa consiga competir no mercado a nível global, como também depende que se inove em todas as esferas de uma empresa.

“Uma inovação pode ser um novo bem ou serviço, um novo processo de produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo, ou um novo plano ou programa adotado pela organização” (DAMANPOUR, 1991, *apud* MURAN, 2007, p.53). Nesse aspecto a inovação organizacional implica em um amplo conjunto de mudanças na organização, impactando na melhoria do desempenho das organizações. Sendo importante considerar as diferentes variáveis organizacionais que implicam diretamente na inovação e conseqüentemente no desempenho da organização. Assim:

A inovação organizacional pode ser vista como resultado de diferentes capacidades de organização e pode levar ao desenvolvimento de recursos estratégicos específicos, proporcionando vantagem competitiva e desempenho superior, que pode ser usado para reinvestir em inovação, proporcionar o desenvolvimento da empresa e sustentar uma vantagem competitiva. (DE LARA, 2013, citado por MURAN, 2017, p.53).

Nesse sentido pode-se considerar que as inovações organizacionais parecem aumentar a capacidade do empreendimento de se adaptar com flexibilidade a ambientes dinâmicos de mercado, impulsionando a mudança através do reforço da sua capacidade de inovar tecnologicamente. Deste modo, segundo Gorz (2005, *apud* AMORIM E FREDERICO, 2008), “Na incapacidade de subordinar a criatividade, a organização volta-se para seu resultado, a inovação, só considerada como tal quando assume forma de mercadoria”

Os autores Amorim e Frederico (2008) explicitam que a inovação se trata de um fenômeno que interessa aos capitalistas para que se gere valor de troca. A inovação, quando utilizada a serviço do capital, e também quando se subordina a ele, acaba contribuindo para o aumento da acumulação de capital e de ferramenta gerencial com o objetivo de que a perda de recursos aplicados à inovação seja reduzida ao máximo, isso potencializa os resultados que são esperados, em outras palavras, maximiza os ganhos.

Estes mesmos autores explicitam que a inovação cresce juntamente com o capitalismo e contribui para esse crescimento. Logo, serem criativas e inovadoras, ainda não é o suficiente para as empresas, assim como não basta que se utilize a inovação como ferramenta gerencial, com o intuito de direcionar os recursos da empresa para a lucratividade. É necessário que se aumente a produtividade da inovação, para se fazer com que o índice de inovação cresça o máximo possível.

As empresas têm focado em serem inovadoras para poder ter continuidade, sendo que os ativos e os bens intangíveis são avaliados por valorização simbólica. Assim, segundo Amorim e Frederico (2008), o fato de que a inovação e o conhecimento são elementos utilizados pelas empresas para maximização dos ganhos, eles não podem crescer sem que haja um controle sobre eles e se forem utilizados para outro objetivo que não seja o lucro. Ou seja, se as empresas não realizarem o controle, tudo o que for feito em relação à inovação para se criar novos produtos, não será potencializado, e, como consequência, os ganhos resultantes dessa ação não conseguirá atingir o seu ponto máximo.

A inovação trata-se de um ativo que consiste em uma combinação de vários elementos que ajudam e promovem o desenvolvimento da relação entre a empresa e o cliente. Gerenciar de forma adequada o processo de inovação nas organizações faz com que se construa um bom relacionamento entre a empresa e o cliente e isso consequentemente acaba

gerando uma maior lucratividade para a empresa. Dessa forma, para Paredes, Santana e Fell (2014), fazer investimentos em inovação pode fazer com que a empresa obtenha vários benefícios. Apesar disso, a continuidade da organização necessita também de outros tipos de ativos. Os pesquisadores consideram que realizar uma boa implantação de um processo de Gestão da Inovação em uma empresa traz muitos benefícios para a mesma, pois quando a empresa passa por melhorias, quase sempre as rotinas e tarefas da empresa também são melhoradas, o que ocasionará elevação no nível da inovação organizacional.

3. METODOLOGIA

Para a realização do estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica, como forma de reconhecer a literatura sobre a temática para explicar e discutir o tema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos e outros. Somou-se a este acervo as consultas a bases de dados, periódicos e artigos indexados com o objetivo de enriquecer a pesquisa. Este tipo de pesquisa tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (MARCONI e LAKATOS, 2007). A pesquisa realizada se enquadra conceitualmente como uma pesquisa exploratória por meio de buscas e análises críticas da literatura pertinente para melhor compreensão da relação entre a criatividade, a inovação organizacional e a gestão de pessoas. Conforme Gil (2010), este tipo de pesquisa tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos e que mais aprofunda o conhecimento da realidade. Quanto à natureza do estudo, foi adotada a abordagem qualitativa.

Destaca-se, ainda, que, segundo os autores, a pesquisa bibliográfica não é apenas uma simples repetição do que já foi apresentado sobre determinado assunto, mas sim, uma forma de proporcionar o reexame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras. Para Demo (2000) a realização deste tipo de pesquisa induz a aproximação pessoal do aluno com as teorias, favorecendo o surgimento de interpretações próprias.

4. CRIATIVIDADE, INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS

Ruão (1999) destaca que a gestão de pessoal deve ser parte integrante do trabalho de qualquer gestor, quer se trate de um supervisor de linha, de um gestor de produção ou de um administrador hospitalar. A sua tarefa é sempre conseguir os melhores resultados através das pessoas que trabalham na organização. Dessler (2003 *apud* OLIVEIRA e SHINYASHIKI 2009), apresenta que para um melhor entendimento da função de gestão de recursos humanos nas organizações é importante entender que as empresas estão mudando e, que isto pressupõe uma reorientação nas práticas de gestão, com a adoção de um estilo com base na gestão das emoções, na criação de empatia e no desenvolvimento de sintonia, requisitos que vão muito para além de uma gestão puramente racional e centrada em objetivos, mas que pressupõe uma capacidade para gerir a componente emocional das pessoas.

Santos (2004) considera que gerir as pessoas de modo que elas realizem o seu potencial, significa gerir os recursos humanos de forma inteligente, sensível e flexível e exige a atribuição de mais liberdade e responsabilidade na gestão de pessoas. Uma vez que a maioria do conhecimento se encontra nas pessoas, e também que o crescimento deste conhecimento depende destas mesmas pessoas, tornando necessário que a gestão de pessoas seja realizada a partir do reconhecimento desta realidade. Por esse motivo, se faz necessário levar em consideração que são as pessoas que geram o conhecimento, e que elas possuem potencialidades e competências que precisam ser direcionadas e também organizadas de forma coletiva.

Essa discussão considera uma análise sobre as abordagens da gestão de pessoas frente aos paradoxos que as empresas vêm enfrentando, ao se considerar a intensificação da globalização. Para Tanure, Evans e Cançado (2010): “Práticas como as de gestão de pessoas devem adequar-se às especificidades regionais e de cada empresa, enquanto outras práticas ligadas a dimensões da organização, como a estratégia, podem ser universais”, fazendo com que, nesse contexto, de acordo com os autores, o entendimento das demandas das organizações globais, leve o setor de gestão de pessoas a assumir funções cada vez mais complexas, e até mesmo paradoxais.

Para Ferris e Judge (1991 *apud* OLIVEIRA e SHINYASHIKI, 2009), a gestão do capital humano deve ser uma parte importante da estratégia de qualquer organização, transformando o papel desempenhado pelo setor de Recursos Humanos, com foco tradicionalmente administrativo e profissional, dedicado apenas ao gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras, em uma posição estratégica dentro das organizações. Assim, os executivos precisam ter conhecimento das estratégias de negócios, desenho e

mudança organizacional, e precisam saber como integrar as práticas de gestão de pessoas a estas estratégias para que possam suportar os desenhos organizacionais. Situação que faz com que Oliveira e Shinyashiki (2009) apontem que o futuro da função de gestão de pessoas nas organizações é incerto.

Deste modo, segundo De Vasconcelos e Vasconcelos (2002), se torna primordial que seja possível o desenvolvimento de uma gestão de pessoas que permita o relacionamento de vários tipos de identidades sociais nas organizações de forma a compreender as diferentes capacidades presentes na estrutura empresarial, como de contribuir para o desenvolvimento político e cognitivo da organização. Logo, ainda em concordância com os autores, a modalidade de gestão de pessoas que proporciona espaço para que os integrantes da organização se manifestem, faz com que as pessoas desenvolvam a capacidade de executar ações estratégicas e também de desenvolverem personalidades autênticas.

Na visão de Tanure, Evans e Cançado (2010), entre todas as áreas que compõem a Administração, a gestão de pessoas, na maioria das vezes é vista como a mais propensa a ser influenciada pelo cenário local. Esse fenômeno acontece principalmente por conta de influências culturais. Assim, os autores ponderam que para que a gestão de pessoas seja executada da melhor maneira possível, levando-se em consideração as diferenças culturais entre as regiões, a melhor alternativa é a de não se adotar um padrão para toda uma rede empresarial, mas sim deixar as subsidiárias locais desenvolverem as suas práticas de gestão de pessoas, de acordo com o contexto cultural no qual estão inseridas.

5. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi relatado no presente artigo, considera-se que a criatividade é um elemento de grande importância para a inovação organizacional. A criatividade não consiste na simples criação de algo, mas em se visualizar uma situação e a partir dela pensar-se em algo nunca pensado antes. Ficou explicitado que a criatividade é o elemento essencial para a geração da inovação, pois a capacidade criativa dos colaboradores de uma organização favorece o surgimento de novos conhecimentos que se tornam inovações a partir do momento em que passam a ser reconhecidas como algo de valor e, conseqüentemente, passem a serem utilizadas pelas pessoas.

Assim como a criatividade, a inovação também é de grande importância para as organizações, pois permite a oferta de novos produtos e serviços que sejam utilizados pelas

peças, fazendo com que uma empresa consiga conquistar consumidores de um determinado segmento de mercado. Nesse contexto, pode-se afirmar que as empresas que não conseguem inovar, na maioria das vezes não conseguirão atrair novos clientes e sequer manter boa parte dos clientes que possui, o que acaba fazendo com que a empresa não tenha condições de ser competitiva no mercado. Diante disso, é importante destacar que para que uma organização seja criativa e inovadora é necessário que a área de gestão de pessoas saiba avaliar e selecionar trabalhadores que possuam habilidades criativas, além de criar métodos que estimulem a criatividade e a inovação no ambiente de trabalho.

Torna-se, portanto, fundamental que o setor de gestão de pessoas diante da competição global, das novas tecnologias da informação, do surgimento de novas demandas, do aumento e das cobranças constantes por qualificação profissional e de outras modificações no ambiente empresarial, esteja alinhado ao planejamento estratégico das organizações diante da necessidade de se selecionar, contratar, avaliar e gerenciar constantemente os colaboradores, suas operações e a adoção de novas tecnologias. Melhorando seus processos de trabalho para responder à demanda e às necessidades de sua base de clientes a partir do reconhecimento da capacidade de seus colaboradores.

Como este trabalho é o resultado de uma pesquisa bibliográfica recomenda-se como forma de continuação do estudo, a realização uma pesquisa empírica para verificar as diversas relações que podem ser desenvolvidas, em especial, identificar as práticas adotadas pelos setores de gestão de pessoas quanto ao processo de seleção de pessoas criativas que possa contribuir para o desenvolvimento estratégico de inovações organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. L. S. *Criatividade*. Brasília: Edunb, 1993.

ALENCAR, Eunice ML. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n.2, p. 18-25, 1998.

AMORIM, Maria Cristina Sanches; FREDERICO, Ronaldo. Criatividade, inovação e controle nas organizações. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, 2008.

BRITO, Ronnie Fagundes de; VANZIN, Tarcisio; ULBRITCH Vânia. Reflexões sobre o conceito de criatividade: sua relação com a biologia do conhecer. *Ciênc. Cong.* [online]. 2009, vol 14, n.3, pgs 204 – 213. ISSN 1806 – 5821.

- BROWN R. (1989). Creativity: What are wetomeasure? Em: Torrance, E.P.; Glover, J.; Ronning, R. e Reynolds, C. (Eds.). *HandbookofCreativity* (pp. 3-32), Springer.
- BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; MACÊDO, Laura Ferreira; VEIGA, Heila Magali da Silva. Criatividade nas Organizações: Análise da Produção Científica Nacional. *In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD*, 2007, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. [S. l.: s. n.], 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B353.pdf>. Acesso em: 25 maio 2019.
- CAMISÓN, César; VILLAR-LÓPEZ, Ana. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 1, p. 2891-2902, 2014.
- DAMANPOUR, Fariborz; WALKER, Richard M.; AVELLANEDA, Claudia N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of management studies*, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.
- VASCONCELOS, Isabela Freitas Gouveia; VASCONCELOS, Flávio C. Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 64-78, 2002.
- DRUCKER, P. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- GANTER, Alois; HECKER, Achim. Deciphering antecedents of organizational innovation. *Journal of business research*, v. 66, n. 5, p. 575-584, 2013.
- IBGE. Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica – Pintec 2003. Rio de Janeiro, 2005.
- KAUFMAN, B. E. The role of economics and industrial relations in the delopment of the Field of personnel/human resource management. *Management Decision*; 40/10, 2002; ABI/INFORM Global.
- JUNIOR, Thomaz Wood; TONELLI, Maria José; COOKE, Bill. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 232-243, 2011.
- MACHADO, Denise Del Prá Netto. *Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador*. Tese de Doutorado. Biblioteca digital FGV, 2004.
- MOUCHIROUD, C. e LUBART, T. (2002). Social creativity: A cross-sectional study of 6- to 11-yearold children. *Int. J. Behav. Develop.*, 26 (1), 60-69.
- MURAN, Carla Athauana Bazzanella. **Inovação organizacional: um estudo de caso de uma indústria de alimentos do sudoeste do Paraná**. 2017. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional, Área de Concentração Regionalidade e Desenvolvimento) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2017.

OLIVEIRA, Denis Renato de; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu. O Papel da Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo Multicasos no Setor Sucroalcooleiro, Curitiba, 2009.

PAREDES, Breno Jose Burgos; SANTANA, Guilherme Alves; DE ALBUQUERQUE FELL, André Felipe. Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metal-mecânico. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 1, p. 76-88, 2014.

PAROLIN; Sonia Regina. A Criatividade nas Organizações: Um Estudo Comparativo das Abordagens Sociointeracionistas de Apoio à Gestão Empresarial. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 10, n. 1, pp. 09-26, 2003.

PENTEADO, Rosângela F. S., CARVALHO, Hélio G., REIS, Dálcio Roberto. Estratégias de gestão para a inovação organizacional. UTFPR, 2008.

RUÃO, Teresa. A comunicação organizacional e a gestão dos recursos humanos: evolução e atualidade. **Comunicação e Sociedade**, v. 12, n. 1-2, p. 179-194, 1999.

SANTOS, Maria João Nicolau. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. **Sociologias**, v. 6, n. 12, p. 142-158, 2004.

SEABRA, Joana Miguel. Criatividade. **Psicologia.com.pt**, Coimbra, Portugal, 11. Jul. 2008.

SOUSA, Fernando; NUNES, Florbela; MONTEIRO, Ileana Pardal. Criatividade e inovação empresarial nas indústrias criativas. **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, p. 121-139, 2015.

STERNBERG, R.J. e LUBART, T.I. (1999). The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. Em: Sternberg, R.J. (Ed.). Handbook of Creativity. Cambridge University Press.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; CANÇADO, Vera L. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v.14, n.4, p. 594-614, 2010.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, v. 18, n.7, p. 509-533, 1997.