

[Testo provvisorio; non diffondere, non citare]

CREATIVITA' E INNOVAZIONE dal punto di vista di chi lavora nelle organizzazioni

Ugo Morelli

Creatività e innovazione sono ora tenute sotto attenzione, date le nuove configurazioni nei processi di lavoro.

Ad essere interessati dalla creatività e dall'innovazione sono sia le forme organizzative che le tecnologie fisiche e immateriali, così come i prodotti e mercati. In parallelo con la crescente centralità e l'interesse per i fenomeni di creatività e innovazione, si osserva un ampliamento degli studi e dei concetti.

Allo stesso tempo l'inflazione e la banalizzazione degli usi tendono a rendere difficile la precisione concettuale e applicativa nel trattare la creatività.

La mancanza di chiarezza concettuale contribuisce pertanto a minare le politiche per promuovere la creatività e l'innovazione nelle organizzazioni, così da ostacolare l'adesione dei dipendenti a tali politiche.

Gli studi mostrano che i processi creativi e innovativi sono tanto più efficaci quanto più si combinano con le definizioni informali dei lavoratori di ciò che è la creatività e l'innovazione.

Un punto di convergenza con la letteratura specializzata è che creatività e innovazione sono fortemente associate con l'inedito e la novità nello sviluppo di un'idea / prodotto / processo / servizio.

La creatività, tuttavia, è definita più in termini di fattori disposizionali piuttosto che fattori contestuali e situazionali, divergendo dalle prospettive teoriche attuali. La pianificazione come un aspetto chiave per lo sviluppo di creatività e innovazione organizzative è praticamente assente dalle definizioni che i lavoratori tendono a dare. Di particolare importanza è discutere alcuni impatti degli orientamenti sulla creatività e l'innovazione per le pratiche di gestione organizzativa.

Parole chiave: Creatività; Innovazione organizzativa; Gestione

0. INTRODUZIONE

Recenti studi di meta-analisi hanno sottolineato l'importanza disposizionale, individuale e di gruppo, e dei fattori contestuali nello spiegare la creatività e l'innovazione organizzativa (ad esempio, [DA COSTA et al 2014](#) ; [Ekvall 1996](#) ; [HAMMOND, GUY, G. ; HOOTEGEM., 2011](#) ; [HÜLSHEGER; ANDERSON; SALGADO 2009](#) ; [HUNTER; BEDELL; MUMFORD 2007](#) , [MA 2009](#)). L'interesse per il soggetto è in sintonia con il capitalismo contemporaneo complesso, fortemente guidato dal paradigma tecnologico e dalle condizioni economiche che impongono una maggiore competitività organizzativa ([RODRIGUES, Veloso, 2013](#)). Creatività e innovazione sono ora tenuti in conto date le nuove configurazioni nei processi di lavoro, delle forme organizzative, in tecnologie fisiche e immateriali, nonché dei prodotti e dei mercati ([Lubart, 2007](#) ; [Zhou e KOEVER, 2014](#)). In parallelo con la crescente

centralità e l'interesse per i fenomeni di creatività e innovazione, un ampliamento degli stessi concetti si osserva in letteratura (ad esempio, [HALL, 2010](#) ; [ISAR, Anheier 2010](#)). L'inflazione e la banalizzazione di uso dei concetti tendono a renderli auto-esplicativi e non molto illuminanti per quanto riguarda le situazioni a cui si applicano e gli effetti associati. La mancanza di chiarezza concettuale ([BECKER et al., 2001](#)) contribuisce così a minare le politiche per promuovere la creatività e l'innovazione nelle organizzazioni, così da ostacolare l'adesione dei dipendenti a tali politiche. Sebbene negli ultimi anni creatività e innovazione siano presentati come concetti correlati e fortemente associati ([ISAR, Anheier, 2010](#)), in senso stretto, hanno tradizioni teoriche distinte. La creatività è radicata in approcci psicologici (ad esempio, [AMABILE 1996](#) ; [Boden, 1994](#) ; [Csikszentmihalyi 1996](#) ; [Roazzi, SOUZA 1997](#) ; [Ostrower 2009](#)), mentre l'innovazione si fonda su aspetti della teoria economica, la tecnologia e l'imprenditorialità ([MAZZONI; Strachman 2012](#) ; [MCMULLAN, Kenworthy 2015](#) ; [Schumpeter 1961](#) , [1982](#)). Storicamente, gli studi creatività si sono concentrati maggiormente sui processi cognitivi e psicosociali per la generazione di nuove idee o prodotti, mentre quelli per l'innovazione si concentrano soprattutto sui processi di contesto, per la distribuzione e il trasferimento / diffusione di tecnologie innovative materiali e immateriali ([HAMMOND et al. 2011.](#) ; [HÜLSHEGER et al., 2009](#)).

Anche se l'interrelazione tra i due concetti nell'area organizzativa è un segno, si può dire, più o meno, che la creatività ha come oggetto il processo di design originale, mentre l'innovazione coinvolge il risultato o il prodotto che proviene da quel processo ([Marchi e HUZZARD , 2008](#)). Il trasferimento di tecnologia può, tuttavia, essere disaccoppiato dal processo creativo originale, come nell'esempio di un'organizzazione che adotta una tecnologia innovativa che è stata progettata rigorosamente da un altro.

Si riconosce che la designazione di concetti chiaramente delimitati di innovazione e creatività è importante per mitigare i problemi e sostenere i progressi in entrambi i campi di ricerca, per garantire una maggiore efficacia nelle proposte di intervento organizzativo. Questa delimitazione è più impegnativa nel campo delle organizzazioni, in cui lo sviluppo della creatività tende all'innovazione come suo obiettivo finale. In questo campo, la comprensione di aspetti di gruppo e contestuali che favoriscono la creatività può aiutare a migliorare l'innovazione organizzativa. Con l'intenzione di contribuire al dibattito che circonda il concetto e le definizioni di creatività e innovazione, lo studio presentato in questo articolo l'obiettivo di analizzare le definizioni di questi termini da parte delle persone che lavorano nelle organizzazioni che hanno risposto ad un più ampio studio sui fattori psicosociali di creatività e di innovazione organizzativa. Gli studi con questo approccio sono ancora molto scarsi. In un'indagine bibliografica nel database SciELO, utilizzando la ricerca avanzata, su base regionale, e tutti gli indici, condotta nel novembre 2014, sono stati trovati 375 articoli. Di questi, solo due articoli riportano i risultati della ricerca su definizioni di creatività. La prima adotta un approccio di psicologia storico-culturale come base teorico-metodologica, con studenti di psicologia, come soggetti coinvolti, e si avvale di interviste semi-strutturate ([ZANELLA et al., 2003](#)). La seconda adotta maggiori sfaccettature e conduce una analisi multidimensionale delle definizioni di creatività ottenuti attraverso due incontri collettivi con gli studenti di psicologia, educazione, e Giornalismo. Sono stati richiesti inizialmente punti di vista per registrare liberamente

ciò che è venuto in mente nell'evocare la parola creatività, e in seguito per categorizzare le loro immagini mentali([BECKER et al., 2001](#)).

Lo studio qui presentato differisce da quelli precedentemente citati, in quanto non adotta un focus teorico specifico sulla creatività e l'innovazione. L'analisi si concentra sulla caratterizzazione degli elementi chiave delle definizioni di creatività e innovazione dati dai lavoratori che partecipano alla ricerca e l'identificazione del loro allineamento con le definizioni e le prospettive teoriche presenti in letteratura. Comprendere il maggiore o minore allineamento delle concezioni dei lavoratori con i riferimenti teorici-scientifici che orientano le pratiche di ricerca e di gestione permette inferenze circa le barriere e le difficoltà di condurre a buon fine le politiche di gestione che promuovono la creatività e l'innovazione nelle organizzazioni contemporanee, contribuendo a suggerire strategie per mitigare tali limitazioni. Ciò premesso, le due sezioni che seguono presentano e discutono i concetti di creatività e innovazione per quanto riguarda la letteratura scientifica sui temi. La sezione metodo segue con le informazioni sui partecipanti, lo strumento, e le procedure per la raccolta e l'analisi dei dati. Successivamente, sono presentati i risultati, la discussione e le principali conclusioni dello studio.

1. CREATIVITÀ

Dal punto di vista della letteratura [Mano e Zagalo \(2009\)](#) , ci sono molte definizioni di creatività. Ponendo al centro l'individuo e concentrandosi sul pensiero divergente, la creatività è stata concettualizzata come: (i) un processo inconscio in risposta a istinti sessuali; (ii) a seguito di una catena di idee associate; (iii) l'espressione di bisogni pre-conscienti; e (iv) un prodotto della tendenza verso l'auto-realizzazione nella specie umana (per esempio, [ALENCAR; Fleith 2003](#)). Con queste premesse, gli studiosi su questo argomento hanno sottolineato, fino al 1970, il profilo di individui creativi e lo sviluppo di programmi e tecniche che facilitano la creatività.

L'attenzione preponderante, sia sull'individuo che sul pensiero divergente, si affievolisce con il progresso della ricerca e in parallelo con il cambiamento sociale, e viene gradualmente sostituita da una visione sistemica del fenomeno creatività ([ALENCAR; Fleith 2003](#) ; [WECHSLER 1998](#)). C'è anche uno spostamento osservabile, da approcci unidimensionali e misurabili, verso approcci multidimensionali alla creatività. [Wechsler \(1998\)](#) , per esempio, si cerca di sfuggire dalla tradizionale misura della creatività, basata sul pensiero divergente, per proporre un modello di misurazione multidimensionale della creatività.

In anni più recenti, la creatività è stata intesa come un insieme di risposte originali e utili volte a risolvere i problemi. L'originalità può essere ottenuta riorganizzando le informazioni e gli input, l'eliminazione di contraddizioni e incoerenze, o può anche derivare da nuove idee. L'utilità, a sua volta, richiede il riconoscimento sociale, essendo così dipendente da un giudizio di valore ([PINHEIRO 2009](#)). In breve, la definizione di creatività comporta quindi tre dimensioni: l'emergere dell'idea (ricomposizione), la qualità dell'idea (originalità), e il giudizio sociale dell'idea (utilità).

Anche con il maggiore interesse per il soggetto e la conoscenza accumulata fino a questo momento, un consenso non è stato raggiunto sulla definizione di creatività. Le

analisi di diversi concetti e discussioni teoriche sull'argomento ([Amabile, 1990](#) ; [BODEN 1994](#) ; [WECHSLER 1998](#)) ha permesso di individuare quattro aspetti correlati alle componenti del fenomeno, e cioè: **progettazione, sviluppo, analisi, e manifestazione.**

Le definizioni di creatività che si concentrano sulla *progettazione* variano tra l'ipotesi di essere un processo consapevole, il risultato di un'azione pianificata, o al contrario, un processo inconscio o anche spontaneo, con poco controllo cosciente. La prospettiva teorica di [Amabile \(1990\)](#) si orienta nel primo caso, a sottolineare lo sforzo motivazionale e anche i fattori sociali contestuali che permettono lo sviluppo e l'espressione della creatività. [Boden \(1994\)](#) , al contrario, in altri casi l'attenzione a formulare il concetto di creatività si dirige verso modelli computazionali e cognitivi di elaborazione, soprattutto inconsci e automatici.

Per quanto riguarda l'*evoluzione* della creatività, le definizioni possono concentrarsi sull'apprendimento, l'acquisizione e il miglioramento (ad esempio, [ALENCAR; Fleith, 2010](#) ; [BRUNO-FARIA, 2003](#) ; [BRUNO-FARIA, VEIGA; MACEDO, 2008](#) ; [Osborn, 1963](#) ; [STERNBERG; Lubart, 1999](#)), o sul tratto personale stabile, ponendolo, per esempio, al livello di intelligenza e personalità (ad esempio, [Averill 2002](#) ; [dA COSTA et al](#) , (documento presentato.); [GUILFORD 1979](#)).

A proposito dell'*analisi* del fenomeno, le definizioni di gamma di creatività sottolineano i fattori individuali (ad esempio, [Bono, 2008](#)) o evidenziano fattori situazionali, interpersonali e contestuali (per esempio, [Alencar, Feith, 2010](#) ; [AMABILE 1990](#)). In relazione al *campo di applicazione* , le definizioni evidenziano la qualità nella capacità di riordinare le idee in nuove configurazioni utili e adattive (ad esempio, [TORRANCE 1962](#)) o di porre l'accento sulla novità (ad esempio, [SCIENTIFIC; Cummings, 1996](#) ; [SHIPTON et al., 2006](#) ; [PARJANEN 2012](#)).

Pubblicazioni che trattano l'evoluzione del concetto (ad esempio, [ALENCAR; Fleith, 2010](#) ; [Hall, 2010](#) ; [ISAR, Anheier, 2010](#) ; [Lubart 2007](#)) affermano che la creatività è stata considerata come entità divina e irrazionale, ed ha continuato ad acquisire importanza nelle teorie psicologiche, psicoanalitiche, e umanistiche. Il focus della creatività nell'individuo è prevalso nel corso del tempo, sia nella letteratura scientifica, che nella fantasia popolare ([AMABILE 1996](#) , [Guilford, 1979](#) ; [Lubart 2007](#) ; [nakan; WECHSLER 2007](#)). La visione della creatività come atto di individui speciali, geni, è tipico della cultura occidentale e riflette le caratteristiche del XIX secolo, del romanticismo, escluse le civiltà in cui il rapporto tra creatività e atto individuale non era forte ([HALL 2010](#)).

L'attenzione per l'individuo, però, è stata ridotta dall'avanzamento / progressivo degli studi nel campo che indicano la necessità di includere i fattori contestuali e ambientali per spiegare la creatività ([BRUNO-FARIA et al., 2008](#) ; [Csikszentmihalyi 1996](#) ; [HENNESSEY; AMABILE 2010](#) ; [OLIVEIRA, NAKANO 2011](#)). In breve, l'approccio analitico del livello individuale ha dato vita a una visione sistemica della creatività, che comprende l'individuo, e i fattori sociali e contestuali ([Eysenck, 1999](#) ; [GARDNER 1996](#) ; [RODI 1987](#) , [Woodman, Sawyer; GRIFFIN 1993](#)).

2. INNOVAZIONE

Nella letteratura organizzativa, i costrutti di creatività e innovazione si trovano trattati comunemente e sono associati. Per [Schumpeter \(1961](#) , [1982](#)) e i neo-Schumpeteriani ([Lundvall, 2001](#) ; [PEREZ, 2004](#)), l'innovazione significa fare qualcosa di nuovo o in un modo

nuovo. L'innovazione si esprime in nuovi beni, nuovi mercati, tecnologie fisiche, ma anche nella gestione, nell'organizzazione e nelle tecnologie sociali. La generazione e soprattutto la diffusione delle innovazioni spiegano il comportamento ciclico delle economie, generando ondate di sviluppo ([Schumpeter, 1961](#)). Le organizzazioni innovative, inoltre, sono ritenute in grado di sopravvivere più a lungo, e occupano posizioni di primo piano nei rispettivi settori (PEREZ, 2004; [Schumpeter, 1982](#)). Per qualificarsi come innovazione, processi, prodotti mercato-correlati, organizzazioni e tecnologie sociali devono essere in grado di produrre nuovi o attuali miglioramenti significativi per le organizzazioni ([manuale di Oslo, 2005](#)).

L'innovazione è considerata un fenomeno organizzativo e sociale che coinvolge gli scambi tra i diversi attori nell'organizzazione e con l'ambiente in modo sistemico al fine di trasformare le soluzioni di problemi creativi e idee in nuovi prodotti, processi vitali, o servizi, contribuendo così allo sviluppo organizzativo. Inoltre, l'innovazione porta una componente sostenibile, dal momento che il suo valore è legato anche allo sviluppo, alla fattibilità, e al riconoscimento e all'accettazione da parte del mercato. In breve, l'innovazione dipende da un processo di valutazione sociale, vale a dire, dalla percezione, dalla conoscenza e dai giudizi di valore ([Stierand; Dörfler, MacBryde, 2014](#)). A questo punto, un rapporto più stretto tra innovazione e creatività diventa evidente, in quanto entrambi richiedono legittimazione sociale; cioè, essi sono soggetti a un giudizio sociale del loro valore. La prospettiva neo-schumpeteriana ([Lundvall, 2001](#); PEREZ, 2004) insiste ([Schumpeter \(1961, 1982\)](#)), nel sottolineare la natura sociale e sistemico-interattiva del processo di innovazione, soprattutto in relazione al set di organizzazione degli attori che compongono i sistemi di innovazione. Oltre a considerare il ruolo della società come l'agente principale di innovazione, i neo-Schumpeteriani insistono anche nel tener conto del ruolo di un più ampio sistema.

Questo sistema comporta una rete di relazioni tra gli agenti sociali, tipiche di un paese o di una regione, e comprende le relazioni tra le imprese, gli istituti di istruzione e di ricerca, l'esistenza del ruolo pubblico e / o di infrastrutture private, nazionali ed economie internazionali, oltre al ruolo delle società locali con gli aspetti storico-culturali associati con caratteristiche organizzative, legali e normative. Queste formulazioni prestano maggiore complessità al processo e agli ambienti di innovazione ([Guimarães, 2011](#); [Marone; GONZALEZ DEL SOL 2007](#)). Anche propria della tradizione neo-schumpeteriana è la differenziazione tra innovazioni radicali - una rottura con l'esistente, prodotti, processi, forme organizzative, mercati, ecc - e quelli incrementali - miglioramento di prodotti, processi, modelli di gestione, ingressi e forme di penetrazione dei mercati.

Anche se diffusa, la definizione schumpeteriana di innovazione e i postulati neo-schumpeteriani sull'ambiente dell'innovazione convivono e competono con molte altre definizioni, postulati, e concetti correlati. Gli studi nei settori della gestione e della sociologia delle organizzazioni hanno dimostrato, per esempio, che la creatività e l'innovazione emergono ai bordi esterni dei sistemi, e non ai loro centri, e sono condizionati da forze sociali, culturali e politiche. Periodi rivoluzionari sono caratterizzati da una maggiore creatività, e le organizzazioni che mostrano migliori prestazioni e capacità di sopravvivenza sono quelle che decidono di rompere con

l'inerzia strutturale e culturale delle routine esistenti ([ISAR; Anheier, 2010](#)). Vi è qui una differenziazione dalle premesse schumpeteriane, che collegano l'emergere di innovazioni con periodi di bassa crescita per le economie, e affermano che è l'emergere di queste innovazioni, e soprattutto la loro diffusione tramite le strutture sociali e produttive, che aiutano a superare i tempi di crisi.

L'analisi delle definizioni di innovazione presenti in letteratura ha portato all'identificazione di sei aspetti fondamentali: *la pianificazione, l'utilità, il risultato, il miglioramento, la fattibilità e la novità* . L'innovazione nelle organizzazioni coinvolge il processo formale *di pianificazione*, vale a dire, si tratta di un'azione intenzionale e pianificata per la trasformazione, che coinvolge processi e prodotti nuovi o migliorati ([Ottenbacher, Harrington, 2007](#)). Il secondo e terzo aspetto chiave sono il *risultato* e l' *utilità* ([GOEPEL; Hölzle, Knyphausen-Aufsess, 2012](#)). Ciò significa che oltre alla pianificazione, essendo diretta ad un risultato tangibile in termini di processi o prodotti, il carattere pragmatico dell'innovazione deve essere visibile ([WEST; FARR 1990](#)). L'innovazione richiede una analisi di *fattibilità* per l'implementazione nel breve, medio o lungo termine (quarto aspetto chiave) ([AMABILE 1996](#) ; [MUMFORD, HESTER; ROBLEDO 2012](#)), che mostra chiaramente il suo ruolo nel *miglioramento* (miglioramento di qualcosa di esistente - quinto aspetto chiave) ([amore-ROPER 2004](#)) o una qualità di *novità* (la rottura con gli standard stabiliti in precedenza - sesto aspetto chiave) ([DAMANPOUR, Aravind 2012](#) ; [Jiménez-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE 2008](#) ; [Schumpeter 1961](#)). Alcuni autori, tuttavia, combinano creatività e innovazione in un'unica definizione, considerandoli frutto di un processo interattivo per la generazione di conoscenza creativa e la sua applicazione, per creare nuovo valore ([PARJANEN, 2012](#) ; [SHIPTON et al., 2006](#)), che suggerisce, più chiaramente, l'interdipendenza tra i due fenomeni ([BRUNO-Faria 2003](#)). Va notato che, anche in questo caso, la creatività viene trattata come necessaria, ma non sufficiente, per l'innovazione ([WEST; SACRAMENTO, 2012](#)).

3. ANALISI DEI RISULTATI DELLA RICERCA

Molte delle posizioni emergenti dalla ricerca sulla creatività e l'innovazione tendono ad evidenziare la natura di novità: "Avere nuove idee, ciò che non è stato analizzato o immaginato prima" (Pt); "È la capacità di utilizzare conoscenze nella formazione di nuovi prodotti e processi" (Pt); "La capacità di generare o vedere qualcosa in un modo nuovo, diversa da quella che tradizionalmente e normalmente prodotta o vista con quegli elementi / strumenti" (Sp); "Lo sviluppo di idee, concetti o esperimenti senza precedenti, o che sulla base di alcuni precedenti hanno poco rapporto con loro o sostanzialmente li trascendono." (Sp); I seguenti esempi illustrano il riarrangiamento di idee: "La creatività significa dare un diverso utilizzo di prodotti esistenti" (Pt); "E' la capacità di identificare i problemi e proporre soluzioni, non necessariamente innovativi" (Pt); "Utilizzando gli strumenti già noti per trovare un percorso, di processo e / o di soluzione in un modo nuovo e diverso dal solito."(Sp); "Cambiamenti di prodotti già noti o modifica dei processi in cui i loro elementi essenziali non vengono modificati" (Sp);

Per la seconda categoria, *focus di analisi* , la prevalenza riguarda *fattori disposizionali* (N = 51) in più rispetto *fattori situazionali* (n = 18). Nel primo caso, *i fattori disposizionali* di

creatività avrebbero origine da fattori individuali come capacità, motivazione, capacità di adattamento, e tratti di personalità, per esempio: "In pratica professionale, essere creativi significa essere proattivi, anche in mezzo alle circostanze improvvise che a volte incontriamo all'interno del contesto organizzativo" (Pt); "(La creatività è) la determinazione e l'atteggiamento" (Pt); "È sempre una caratteristica individuale" (Sp); "La capacità interna di generare nuove idee per migliorare l'insegnamento, la ricerca e il trasferimento" (Sp); "Implica la capacità di adattamento, la freschezza, situazioni risolvere, confronto, essere coraggiosi e innovativi" (Sp).

Le definizioni che hanno sottolineato *i fattori situazionali* sostengono che la creatività sarebbe il risultato dell'ambiente e la cultura, come ad esempio il collegamento con i coetanei, il dialogo in un buon clima, lo sviluppo del lavoro di squadra, la struttura organizzativa, oltre alle variabili di supporto organizzativo e di incoraggiamento per l'autonomia: "Si riferisce allo spazio e all'incoraggiamento dato ai colleghi in modo che attraverso le loro idee possono contribuire al miglioramento continuo di un processo o di un sistema, etc." (Pt); "Il permesso per la generazione di nuove idee" (Pt); "La creatività è la *possibilità di esprimere idee e opinioni* che conducono alla risoluzione dei problemi in un modo diverso da quello convenzionale o quello atteso dalla maggior parte delle persone" (Pt); "E' dotata di *autonomia* per svolgere le attività, quando abbiamo autonomia per fluire meglio" (Pt); "La flessibilità della struttura e l'organizzazione" (Sp); "Cercando di motivare e incoraggiare la partecipazione degli studenti a seminari e progettare nuovi materiali per questo" (Sp).

Le restanti categorie, *per lo sviluppo* di livello (*stabile* - N = 10; e *apprendimento* - N = 10); e *design* di livello (*cosciente* - N = 17; e *inconscia* - N = 2) sono meno presenti nelle definizioni dei partecipanti in generale. Le opinioni sono divise tra concepire la creatività come un tratto personale stabile - "E' una capacità delle persone" (Sp); "Un punto al di sopra della curva, cioè, la creatività è una competenza che rende il creativo distinguersi con soluzioni pratiche e / o esteticamente belle" (Pt); "La creatività è la capacità di un individuo di creare qualcosa di nuovo" (Sp) - o come il risultato di apprendimento - "Esporre le proprie idee costruttive e coinvolgere una squadra, facendo accadere qualcosa di produttivo" (Pt); "Nella nostra scuola di belle arti, la creatività è qualcosa di sempre presente. In ogni esercizio che assegniamo, è implicito, sia nella proposta che nella risposta attesa. La sua esistenza dovrebbe essere incoraggiata tutti i giorni stabilendo stretti rapporti tra studenti e insegnanti, a trovare un modo per facilitare il suo sviluppo" (Sp).

Per quanto riguarda la categoria di livello di progettazione, le definizioni evidenziano più il carattere cosciente del processo creativo, che l'inconscio: "E' riuscendo a pensare a soluzioni efficaci ai problemi che devono affrontare, vale a dire, a pensare delle migliori soluzioni possibili idonee per risolvere questi problemi" (Pt); "Un processo prevalentemente cognitivo da uno o più membri dell'organizzazione" (Sp); "Progettare domande a seguito di un ragionamento logico che mette in discussione le attuali conoscenze su un campo" (Sp).

Dopo aver fatto l'analisi delle definizioni di creatività, dobbiamo ora considerare le definizioni di innovazione. La ricerca mostra i concetti di innovazione da parte dei

lavoratori intervistati, a seconda delle categorie precedentemente descritte: *l'utilità, la pianificazione, i risultati e la fattibilità di realizzazione, il miglioramento, e la novità*. I risultati indicano che le definizioni dei partecipanti sono fortemente associate con la novità (N = 81): "fare qualcosa di nuovo, qualcosa che non è ancora stato fatto" (Pt); "Fare qualcosa in un modo nuovo e diverso" (Sp); "L'innovazione è la capacità di creare un nuovo prodotto, senza precedenti, che ancora non esiste" (Pt); "(L'innovazione è) essere in grado di pensare a qualcosa di fuori dal comune, al di fuori del luogo comune, qualcosa che gli altri dipendenti non hanno ancora pensato, o che sarebbe sorprendente per loro" (Pt); "La creazione di strumenti o modelli che non esistevano in precedenza e che può essere un contributo positivo nel contesto di lavoro" (Sp). Il concetto di innovazione come un miglioramento dei processi al secondo posto (N = 41): "La capacità di implementare le modifiche, i miglioramenti, o nuovi modi di lavorare, in attività già esistenti" (Pt); "L'innovazione significa cambiare i processi aziendali con soluzioni moderne" (Pt); "L'innovazione consiste nell'adozione di tecnologie che aggiungono nuove possibilità per una tecnologia già nota o diffusa" (Pt); "Cambiare qualcosa che già esiste, migliorarlo" (Sp); "Modifica procedure esistenti, con l'intenzione di migliorare qualcosa" (Sp).

Il risultato può essere un prodotto o un processo in grado di differenziare l'organizzazione: "L'innovazione è la capacità di creare nuovi processi o materiali che differenzieranno l'organizzazione dal resto" (Pt); "(...) Fornire una migliore posizione dell'organizzazione sul mercato" (Pt); "Qualcosa che suscita la curiosità dei propri clienti per ottenere risultati" (Pt); "Progettare e sviluppare nuove strategie e prodotti di comportamento" (Sp); "Adattare o adottare nuovi processi, tecnologie e risorse in generale, per migliorare la capacità o prestazioni dell'organizzazione" (Sp); "Creare nuovi prodotti, processi, servizi, ecc per ottenere un miglioramento della qualità, prestazioni, o l'utile netto" (Sp).

Utilità mette in evidenza la possibilità di essere in grado di sviluppare le persone e l'organizzazione, e di avviare cambiamenti utili, rivoluzionari, e adatti al contesto: "La creatività, nel contesto dell'organizzazione, si basa sulla trasformazione qualsiasi risorsa in beni o servizi, che possono essere utili per l'azienda in tutti gli aspetti" (Pt); "Innovare è fare qualcosa di nuovo, che ci permette di svilupparci come esseri umani e sviluppare la nostra organizzazione" (Sp); "L'innovazione è la capacità di fornire prodotti e soluzioni in grado di rivoluzionare il giorno per giorno all'interno del lavoro o per il consumatore" (Pt); "Cercare risposte nuove, nel senso che sono risposte adeguate ai cambiamenti sociali e tecnologici che si stanno verificando in ambiente" (Sp).

Aspetti relativi alla *fattibilità di attuazione* (N = 15) e formale *pianificazione* (N = 6), che indicano l'innovazione sia un punto importante nella strategia competitiva dell'organizzazione, sono stati appena accennati dai lavoratori, in modo diretto: "Le idee messe in pratica, in modo continuo" (Pt); "La capacità interna e la predisposizione per materializzare le idee e convertirle in prodotti e servizi trasferibili a tutta la comunità accademica, e all'ambiente sociale e produttivo" (Sp); "Avere possibilità pratiche, risorse materiali, [...] e il potere di attuare alcune delle nuove soluzioni proposte ai problemi e le attività che si svolgono sia in insegnamento,

ricerca, o gestione." (SP); "La ricerca di nuove sfide e percorsi per raggiungerli all'interno di una strategia ben pianificata" (Sp).

4. DISCUSSIONE

I risultati di questo studio dimostrano che, anche se il fenomeno della creatività ha interconnessi elementi costitutivi ([Amabile, 1990](#) ; [BODEN, 1994](#) ; [WECHSLER 1998](#)), i lavoratori percepiscono alcuni di questi elementi più chiaramente di altri. Le definizioni si riferiscono in particolare al campo di applicazione del concetto di creatività (radicata nei concetti di novità e di riassetto delle idee) o al centro di analisi supportata da fattori disposizionali. Questo dimostra che i fattori situazionali, così come gli elementi di progettazione e sviluppo, sono scarsamente percepiti dai lavoratori, confermando una visione statica della creatività, mentre le teorie attuali indicano la creatività come un fenomeno dinamico e dipendente dal contesto ([Ekvall 1996](#)). La letteratura sulla creatività nelle organizzazioni mostra, anche, il ruolo di gestione delle risorse umane nella costruzione di un ambiente di lavoro favorevole alla creatività e all'innovazione ([RODRIGUES, VELOSO 2013](#)).

Per quanto riguarda l'innovazione, c'è anche più enfasi su alcuni dei suoi elementi costitutivi – di novità e di miglioramento - rispetto agli altri, con poca enfasi sulla vitalità di attuazione e la pianificazione.

L'analisi delle definizioni dei lavoratori permette di dedurre che la creatività e l'innovazione sono associate con il carattere di novità nello sviluppo di un'idea / prodotto / processo / servizio, che converge con la definizione di diversi autori come [Amabile \(1996\)](#) , [Ottensmeyer e Harrington \(2007\)](#) , e [Shipton et al. \(2006\)](#)). Le categorie, *di nuovi prodotti* (per la creatività) e *novità* (innovazione), che sono stati evidenziati per i due concetti indagati, rivelano una approssimazione sintattica, facendo riferimento allo sviluppo di qualcosa che rompe con gli standard stabiliti. E questo è chiaramente espresso in [Parjanen \(2012\)](#) , per il quale l'innovazione nell'organizzazione è il risultato della creazione, la diffusione e l'applicazione di nuove conoscenze; Qui la creatività è la componente dell'organizzazione che aumenta il suo vantaggio competitivo attraverso l'innovazione.

Mentre la pianificazione, come un aspetto chiave per l'organizzazione di sviluppare innovazione ([Ottensmeyer; HARRINGTON 2007](#) ; [SCHUMPETER 1982](#) ; [WEST; FARR 1990](#)) è praticamente assente dalle definizioni dei lavoratori. Quali sono le possibili implicazioni di questa assenza? Una potrebbe essere quella di concepire l'innovazione come una spontanea e improvvisata manifestazione psicologica derivante dagli attributi psicologici personali, inibendo le azioni ordinate, per migliorare i processi di creatività e di innovazione organizzativa. La riduzione della creatività e dell'innovazione ai singoli attributi è allineata con una visione tradizionale della psicologia considerata già fuori moda da [Alencar e Feith \(2010\)](#)). Un'altra implicazione di questo è supporre che la capacità di innovare e creare si esaurisce con l'adozione di pratiche di brainstorming per la generazione di idee e di problem solving ([Osborn, 1963](#)). Entrambe queste implicazioni inibiscono sforzi di pianificazione organizzativa per guidare le azioni e gli interventi nei processi di lavoro verso il miglioramento degli indicatori di processo e dei risultati in creatività e innovazione.

Le teorie che pongono l'accento sui fattori contestuali e situazionali sottolineano che le organizzazioni investono in un ambiente che può favorire processi interattivi con l'obiettivo di aumentare lo scambio di idee e di apprendimento. L'aspettativa è che la condivisione aiuta a generare nuove idee da attuare in prodotti innovativi ([ALENCAR 1996](#) ; [AMABILE 1990](#) ; [BRUNO-FARIA 2003](#) ; [BRUNO-FARIA et al., 2008](#) ; [ZHOU, KOEVER 2014](#)). Le credenze di attributi personali più di quelli contestuali possono agire per scoraggiare l'impegno dei dipendenti in azioni organizzative dirette a creare un ambiente favorevole per l'innovazione. Come [Bruno-Faria \(2003\)](#) afferma, la creatività e l'innovazione funzionano come un sistema integrato, e la mancanza di chiarezza dei lavoratori e delle organizzazioni coinvolti riguardanti questo rapporto impone barriere per efficaci politiche di innovazione organizzativa.

Creatività e innovazione sono stati poi più facilmente percepiti come conseguenza di tratti e iniziative personali, piuttosto che azioni attentamente pianificate dalle organizzazioni per formare gruppi di lavoro e creare ambienti favorevoli. Tuttavia, tale interpretazione deve essere qualificata, perché, secondo da Costa et al. studi recenti meta-analisi hanno trovato un effetto dell'età e dell'esperienza di lavoro nella creatività. Che è come dire che è la conoscenza accumulata in età ed esperienza che può aiutare nella formazione di un repertorio che contribuisce euristicamente a nuove disposizioni mentali.

Si è anche osservato che alcune definizioni date dai partecipanti parlano più chiaramente di un legame tra creatività e innovazione. Tuttavia, questo non suggerisce che i lavoratori intervistati si rendono conto che la creatività e l'innovazione sono fenomeni indipendenti. I contributi della letteratura ad una interdipendenza tra questi concetti, evidenziano come la creatività sia una condizione perché l'innovazione possa avere successo ([BASSETT-JONES 2005](#) ; [marchi: HUZARD, 2008](#)). In questo senso, un clima organizzativo favorevole allo sviluppo di pratiche organizzative consolidate e politiche mirate possono essere fattori che contribuiscono allo sviluppo della creatività e dell'innovazione ([DA COSTA et al 2014.](#) ; [RODRIGUES, VELOSO 2013](#)).

Vi è la necessità di ricercare una convergenza e promuovere una visione concettuale collegata tra il nuovo, il cambiamento, l'iniziativa personale e di gruppo, e le pratiche e gli ambienti promossi da organizzazioni ([BRUNO-FARIA; VARGAS 2013](#)).

5. CONCLUSIONI

Per quanto riguarda il contributo che l'analisi delle definizioni di chi lavora può portare alle politiche di gestione organizzativa, tre aspetti sono evidenziati. **Il primo** chiarisce il fatto che i lavoratori comprendano che la creatività e l'innovazione sono destinati a portare novità al contesto organizzativo, contribuendo la creatività alla riorganizzazione di idee e innovazione per il miglioramento dei processi. Tale riconoscimento rende più facile la pianificazione di azioni di gestione nel contesto del clima dei gruppi di lavoro (compresa la leadership) e la progettazione del lavoro, incoraggiando il pensiero divergente, l'associazione di idee, le sintesi convergenti, e la fantasia individuale e di gruppo. Il presupposto è che non ci saranno impatti sugli indicatori di creatività (capitale creativo). Questo riconoscimento fornisce anche una base per la pianificazione di processi volti a selezionare le proposte di prodotti o

processi derivanti dalla creatività individuale e di gruppo, giudicarli, e attuarli in modo tale che essi abbiano delle applicazioni e un'utilità nel miglioramento organizzativo (capitale innovazione).

Il secondo aspetto mette in evidenza il fatto che i lavoratori non vedono l'innovazione come il risultato di una strategia organizzativa pianificata, che tende a indebolire il loro impegno nelle azioni per l'innovazione e la creatività adottate nell'organizzazione, probabilmente perché è percepita come frammentata e di portata limitata. Incoraggiare la creatività e l'innovazione nelle organizzazioni, come sottolineato nel paragrafo precedente, richiede una gestione organizzativa che porti ad assumere il ruolo da protagonista di ognuno collegato alla visione strategica dell'organizzazione, con azioni a livello di struttura, processi, condizioni di lavoro, squadre, e lavoratori. Il riconoscimento dei lavoratori, come avere l'allineamento e il collegamento con le azioni per raggiungere gli obiettivi di innovazione, rafforza l'impegno motivazionale.

Il terzo ed ultimo aspetto da sottolineare riferisce che la creatività è vista sia come attributo personale stabile che come risultato di apprendimento. Presumere che la creatività è un attributo personale stabile indebolisce l'impegno del lavoratore in compiti che richiedono soluzioni nuove e diverse, e inibisce l'espressione individuale in gruppi di lavoro. Dopo tutto, coloro che non vedono se stessi come creativi, e di fronte a compagni di squadra che considerano più talentuosi, induce a evitare il rischio di esprimere pubblicamente le loro idee, riducendo le possibilità di interazione e di apprendimento per l'innovazione. La formazione di team leader di lavoro per favorire un clima meno critico e più stimolante amplia le possibilità di apprendimento collaborativo e promuove la fiducia in se stessi e nelle potenzialità dell'individuo nel contribuire in modo efficace alla creatività.

BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

ALENCAR, E. M. L. S. *A gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações* São Paulo: Makron Books, 1996. 124 p. [[Links](#)]

ALENCAR, E. M. L. S.; FLEITH, D. S. Barreiras à criatividade pessoal entre professores de distintos níveis de ensino. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v. 16, n. 1, p. 63-69. 2003. Available from: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722003000100007&lng=en&tng=pt10.1590/S0102-79722003000100007/)

[79722003000100007&lng=en&tng=pt10.1590/S0102-79722003000100007/](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722003000100007&lng=en&tng=pt10.1590/S0102-79722003000100007/)>.

Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

ALENCAR, E. M. L. S.; FLEITH, D. A medida de criatividade: possibilidades e desafios. In: ALENCAR, E. M. L. S.; BRUNO-FARIA, M. F.; FLEITH, D. S.

(Org.). *Medidas de criatividade: teoria e prática*. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 11-34.

[[Links](#)]

AMABILE, T. M. Within you, without you: Towards a social psychology of creativity and beyond. In: RUNCO, M. A.; ALBERT, R. S. (Org.). *Theories of creativity*. Newbury

Park: Sage, 1990. p. 61-91. [[Links](#)]

AMABILE, T. M. *Creativity and innovation in organizations*. Boston: Harvard Business School, 1996. v. 5. [[Links](#)]

AVERILL, J.R. Inteligência, emoção e criatividade: da tricotomia à trindade. In: BAR-ON, R.; PARKER, J.D.A. (Org.). *Manual de inteligência emocional: teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2002. p. 207-221. [[Links](#)]

BASSETT-JONES, N. The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, v. 14, n. 2, p. 169-175, May. 2005. Available from <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8691.00337.x/abstract;jsessionid=AD4B22A56451389D0434A4FC3D7CBAB9.f04t0>>Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

BECKER, M. A. A. et al. Estudo exploratório da conceitualização de criatividade em estudantes universitários. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v14, n.3, p.571-579. 2001. Available from: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722001000300012&lng=en&nrm=iso>. Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

BODEN, M. A. *La mente creativa: mitos y mecanismos*. Barcelona: Gedosa editorial, 1994. 404 p. [[Links](#)]

BONO, E. *O pensamento Lateral*. Cascais: Editora Pergaminho, 2008. p. 272 [[Links](#)]

BRUNO-FARIA, M. F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, S.M.V. (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão* Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 111-142. [[Links](#)]

BRUNO-FARIA, F.; VARGAS, E. R. Inovação, criatividade e empreendedorismo. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v.13, n.3, p. v-vi, Sep/Dec. 2013. Available from: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572013000300002&lng=pt&tlng=pt>. Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

BRUNO-FARIA, M. F.; VEIGA, H. M. S.; MACEDO, L. F. Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e de Psicologia. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v.8, n.1, p. 142-163, Jan/June. 2008. Available from: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/viewFile/9074/8422>>. Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

CHARMAZ, K. *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis* London: Sage Publications, 2006. 208 p. [[Links](#)]

CSIKSZENTMIHALYI, M. *Creativity: flow and the psychology of discovery and invention* New York: Harper Perennial, 1996. 456 p. [[Links](#)]

DA COSTA, S. et al. Factores favorables a la innovación en las organizaciones: una integración de meta-análisis. *Revista Psicología del trabajo y de las organizaciones*, Madrid, v.30, n.2, p. 67-74, 2014. Available from: <

[http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet?](http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet?_f=10&pident_articulo=90337433&pident_usuario=0&pcontactid=&pident_revista=370&ty=14&accion=L&origen=jwop)

[_f=10&pident_articulo=90337433&pident_usuario=0&pcontactid=&pident_revista=370&ty=14&accion=L&origen=jwop](http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet?_f=10&pident_articulo=90337433&pident_usuario=0&pcontactid=&pident_revista=370&ty=14&accion=L&origen=jwop)

%20&web=jwop.elsevier.es&lan=es&fichero=370v30n02a90337433pdf001.pdf >.

Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

DA COSTA, S. et al. Factores Personales de la creatividad: una integración de Meta-Análisis. Personal factors of creativity: an integration of Meta-Analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology*. No prelo. [[Links](#)]

DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. Organizational structure and innovation revisited: from organic to ambidextrous structure. In; MUMFORD, M. D. (Org.). *Handbook of organizational creativity*. USA: Elsevier, 2012. p. 483-514. [[Links](#)]

EKVALL, G. Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v.5, n.1, 105-123, Jan. 1996. Available from: http://www.academia.edu/673511/Organizational_climate_for_creativity_and_innovation. Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

EYSENCK, H. As formas de medir a criatividade. In: BODEN, M.A. (Org.). *Dimensões da criatividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999. p. 203-225.

[[Links](#)]

GARDNER, H. *Mentes que criam*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. 386 p. [[Links](#)]

GOEPEL, M.; HÖLZLE, K.; KNYPHAUSEN-AUFSEß, D.Z. Individuals' Innovation Response Behaviour: A Framework of Antecedents and Opportunities for Future Research. *Creativity and Innovation Management*, v. 21, n.4, p. 412-426, Nov. 2012. Available from: < <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/caim.2012.21.issue-4/issuetoc>>. Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

GUILFORD, J. P. *Way beyond the IQ. Guide to improving intelligence and creativity*. Buffalo, NY: Creative Education Foundation, 1979. 186 p. [[Links](#)]

GUIMARÃES, S. K. Produção do Conhecimento Científico e Inovação: desafios do novo padrão de desenvolvimento. *Caderno de Recursos Humanos*, Salvador, v.24, n.63, Dec. 2011. Available from: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792011000300001&lng=en&nrm=iso>. Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

HALL, S. (2010). Foreword. In: ANHEIER, R.; ISAR, Y.R. (Eds.). *The Cultures and Globalization Series 3: cultural expression, creativity and innovation*. London: SAGE Publications Ltd.. p. IX - XII. Available from:

<<http://knowledge.sagepub.com/view/cultural-expression-creativity-and-innovation/SAGE.xml>> Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

HAMMOND, M; GUY, G.; HOOTEGEM, G. *Predictors of Individual- Level Innovation at Work: A Meta-Analysis*. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, Washington, v.5, n.1, p. 90-105. Feb. 2011. Available from: <

http://www.academia.edu/2411133/Job_Design_and_Innovative_Work_Behavior_One_Size_Does_Not_Fit_All_Types_of_Employees> Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

HENNESSEY, B.; AMABILE, T. Creativity. *Annual Review of Psychology*, California, v. 61, p. 569-598, Jan. 2010. Available from: <

<http://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev.psych.093008.100416>> Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

HÜLSHEGER, U.; ANDERSON, N.; SALGADO, J. Team-Level Predictors of

Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v.94 n.5, Sep. 2009. Available from: < <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=2009-12532-002>> Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

HUNTER, S.; BEDELL, K.; MUMFORD, M. D. Climate for creativity: a quantitative review. *Creativity Research Journal*, v.19, n.1, p. 69-90. Dec. 2007. . Available from: <<http://wonderous.info/blog/wp-content/uploads/2014/08/climate.pdf>> Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

ISAR, Y. R.; ANHEIER, H. K. Introduction. In: ANHEIER, R., ISAR, Y.R. (Eds.). *The Cultures and Globalization Series 3: cultural expression, creativity and innovation*. London: SAGE Publications Ltd. p. 1-20. 2010. Available from: <http://www.sagepub.com/upm-data/46996_Anheier_Intro.pdf > Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Could HRM support organizational innovation? Innovation and human resource fit: An empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, v.19, n.7, p. 1208-1221, Jul. 2008. Available from: <<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585190802109952>> Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

LOVE, J. H.; ROPER, S. The organisation of innovation: Collaboration, cooperation and multifunctional groups in UK and German manufacturing. *Cambridge Journal of Economics*, v. 28, n.3, p. 379-395, Apr. 2004. Available from: <<http://cje.oxfordjournals.org/content/28/3/379.short>> Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

LUBART, T. Psicologia da criatividade. Porto Alegre: Artmed, 2007. 191 p. [[Links](#)]

LUNDVALL, B. Políticas de inovação na economia do aprendizado. *Revista parcerias Estratégicas*, Ministério da Ciência e Tecnologia, Brasília, v.10, p. 200-218, Mar. 2001. Available from: <<http://www.cgee.org.br/parcerias/>>. Access on November 22, 2014 [[Links](#)]

MA, H. The Effect Size of Variables Associated With Creativity: A Meta-Analysis. *Creativity Research Journal*, v.21, n.1, p. 30-42, Feb. 2009. Available from: <<http://personal.stevens.edu/~rchen/creativity/creative%20person.pdf>> Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

MANO, V.; ZAGALO, N. *Criatividade: sujeito, processo e produto*. In: CONGRESSO LUSOCOM, 8, 2009, Lisboa. Anais... Lisboa, p. 1213-1229, 2009. Available from: <<http://conferencias.ulusofona.pt/index.php/lusocom/8lusocom09/paper/viewFile/205/181>> . Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

MARKS, A.; HUZZARD, T. Creativity and workplace attractiveness in professional employment. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, v.12, n.3, p. 225-238, Jan. 2008. Available from: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14013380810919868>> Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

MARONE, L.; GONZALEZ DEL SOLAR, R. Crítica, creatividad y rigor: vértices de un triángulo culturalmente valioso. *Revista Interciencia*, Caracas, v.32, n.5, p. 354-357. 2007. Available from: <<http://www.scielo.br/scielo.php?>

script=sci_nlinks&ref=000158&pid=S0104-5970201200010000700019&lng=pt/>. Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

MAZZONI, M. O.; STRACHMAN, E. Políticas industriais e de ciência, tecnologia e inovação na Irlanda: ênfase em setores de alta tecnologia e comparação com o Brasil. *Revista Brasileira de Inovação*, Campinas, v.11, n.2, p. 277-333. 2012. Available from: <<http://www.ige.unicamp.br/ojs/rbi/article/view/742/>>. Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

MCMULLAN, W.E.;KENWORTHY, T.P. Creativity and entrepreneurial performance. A general Scientific theory. New York: Springer International Publishing. 2015. 207 p. [[Links](#)]

MUMFORD, M. D.; HESTER, K. S.; ROBLEDO, I. C. Creativity in organizations: importance and approaches. In MUMFORD, M. D. *Handbook of organizational creativity*. USA: Eleaser. 2012. p. 3-16. [[Links](#)]

NAKANO, T. C.; WECHSLER, S. M. Criatividade: Características da produção. Avaliação Psicológica, Porto Alegre, v.6, n.2, p. 261-270, Dec. 2007. Available from: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712007000200015&lng=pt/>. Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

OLDHAM, G.R.; CUMMINGS, A. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v.39, n.3, p. 607- 634, Jun. 1996. Available from: <http://amj.aom.org/content/39/3/607.full.pdf+html> Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

OLIVEIRA, M. A.; NAKANO, T. C. Revisão de pesquisas sobre criatividade e resiliência. *Temas em Psicologia*, Ribeirão Preto, n.19, n.2, p. 467-479, Dec. 2011. Available from: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2011000200010&lng=pt&tlng=pt/>. Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

OSBORN, A. F. *Applied Imagination: principles and procedures of creative problem-solving*. New York: Scribner, 1963. 417 p. [[Links](#)]

Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Third Edition. OCDE. Paris. 3ed, p.162. 2005. Available from: <http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_Manual_Third_Edition.pdf> Access on November 22, 2014 [[Links](#)]

OSTROWER, F. Criatividade e processos de criação. Ed. 24. Petrópolis: Vozes, 2009. 190 p. [[Links](#)]

OTTENBACHER, M.; HARRINGTON, R. The innovation development process of Michelin-starred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality*. v.19, n.6, p. 444-460. 2007. Available from: < <http://libra.msra.cn/Publication/4933793/the-innovation-development-process-of-michelin-starred-chefs>>Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

PARJANEN, S. Experiencing Creativity in the Organization: From Individual Creativity to Collective Creativity.*Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, v.7, p. 109-129. 2012. Available from: < <http://www.ijikm.org/Volume7/IJIKMv7p109-128Parjanen586.pdf> >. Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

- PINHEIRO, I. R. Modelo geral da criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v.25, n.2, p. 153-160, Apr/Jun. 2009. Available from: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722009000200002&lng=en&tlng=pt10.1590/S0102-37722009000200002/>. Access on November 22, 2014. [[Links](#)]
- RHODES, M. (1961). An analysis of creativity. In: ISAKSEN, S. G. (Ed.), *Frontiers of creativity research: Beyond the basics*. Buffalo, NY: Bearly, p. 216-222. 1987. [[Links](#)]
- ROAZZI, A.; SOUZA, B. C. *Criatividade e desenvolvimento*. Publicação interna do Curso de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife/PE. 1997. [[Links](#)]
- RODRIGUES, A.P.; VELOSO, A. Contribuição da gestão de recursos humanos para a criatividade e inovação organizacional. *Revista: Psicologia, Organizações e Trabalho*. Florianópolis, v.13, n.3, p. 293-308. Dec. 2013. Available from: < http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572013000300007 >. Access on November 22, 2014. [[Links](#)]
- SCHUMPETER, J. *Capitalismo, socialismo, democracia*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961. 487 p. [[Links](#)]
- SCHUMPETER, J. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 169 p. [[Links](#)]
- SHIPTON, H. et al. HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, v.16, n.1, p. 3-27, Feb. 2006. Available from: < <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.2006.00002.x/pdf>> Access on November 22, 2014. [[Links](#)]
- STERNBERG, R. J.; LUBART, T. I. The concept of creativity: Prospects and Paradigms. In R.J. Sternberg (ed.) *Handbook of Creativity*. London: Cambridge University Press. 1999. p. 3-15. [[Links](#)]
- STIERAND, M.; DÖRFLER, V.; MACBRYDE, J. Creativity and Innovation in Haute Cuisine: Towards a Systemic Model. *Creativity and Innovation Management*, v.23, n.1, p. 15-28, Mar. 2014. Available from: < <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/caim.12050/abstract>> Access on November 22, 2014. [[Links](#)]
- TORRANCE, E. P. *Guiding creative talent*. Englewood Cliffs: Prentice, 1962. 206 p. [[Links](#)]
- WECHSLER, S. M. Avaliação multidimensional da criatividade: uma realidade necessária. *Psicologia Escolar e Educacional*, Campinas, v.2, n.2, p. 89-99. 1998. Available from: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1413-85571998000200003&lng=en&tlng=pt.10.1590/s1413-85571998000200003/>. Access on November 22, 2014. [[Links](#)]
- WEST, M. A.; FARR, N. Innovation at work. In: WEST, M. A.; FARR, J. L. (Org.). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: John Wiley, 1990. p. 3-13. [[Links](#)]
- WEST, M. A.; SACRAMENTO, C. A. Creativity and Innovation: The Role of Team

and Organizational Climate. In: MUMFORD, M. D. *Handbook of organizational creativity*. USA: Elsevier, 2012. p. 359-386. [[Links](#)]

WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v.18, n.2, p. 293-321, Apr. 1993. Available from: <

<http://amr.aom.org/content/18/2/293.abstract>> Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

ZANELLA, A. V. et al. Concepções de criatividade: movimentos em um contexto de escolarização formal. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v.8, n.1, p. 143-150, Jan/Jun, 2003. Available from: < [http://www.scielo.br/scielo.php?](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722003000100017&lng=en&tlng=pt.10.1590/S1413-73722003000100017/)

[script=sci_arttext&pid=S1413-73722003000100017&lng=en&tlng=pt.10.1590/S1413-73722003000100017/](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722003000100017&lng=en&tlng=pt.10.1590/S1413-73722003000100017/)>. Access on November 22, 2014. [[Links](#)]

ZHOU, J.; HOEVER, I. J. Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v.1, n.1, p. 333-359, Mar. 2014. Available from: <

<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>>Access on November 22, 2014. [[Links](#)]