

CRIATIVIDADE E TIPOLOGIAS DE JUNG: PERFIS DE GESTORES DE UMA EMPRESA PÚBLICA EM SANTA CATARINA.

CREATIVITY AND TYPOLOGIES OF JUNG: MANAGER PROFILES FROM A PUBLIC COMPANY IN SANTA CATARINA.



Gertrudes Aparecida Dandolini

Dra., Prof. PPGEGC, UFSC
sgtude@egc.ufsc.br



Gilson Braviano

Dr., Prof. PPGD, UFSC
gilson@cce.ufsc.br



Ana Lúcia Paim Caon

Administradora, UFSC
aninhapaimcaon@gmail.com



Sandra Terezinha Resner Manhães

Pedagoga, UFSC

sandradesnermanhaes@gmail.com



Elisa Conceição da Silva Rosa

Me. Tecnologia, UFSC

ecsrosa@gmail.com



Julieta K. W. Wilbert

Me. Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC

julieta.wilbert@posgrad.ufsc.br

RESUMO

O artigo faz uma reflexão sobre perfis tipológicos junguianos com relação à criatividade encontrados em gestores intermediários de uma empresa pública brasileira, partindo-se de identificação dos perfis tipológicos do público-alvo, seguida de análise qualitativa dos dados à luz dos temperamentos de Kersey e dos tipos psicológicos de Jung. Os resultados mostram que dentre os respondentes predominam Guardiões e Racionais, o que sinaliza uma adequação de seus perfis ao ambiente de empresa pública. A pesquisa pode inspirar iniciativas visando ao delineamento de estratégias de promoção da criatividade em

gestores, considerando as tipologias relacionadas a personalidades para ações de desenvolvimento de pessoas.

PALAVRAS-CHAVE

Criatividade; Tipologias de Jung; Perfil de Gestores Públicos.

ABSTRACT

This article reflects on Jungian typological profiles related to creativity encountered in middle managers of a Brazilian company of the public sector, starting with identifying the typological profile of the target audience, followed by a qualitative analysis based on Kersey's temperament and Jungian typologies. The results show that among the respondents there is a predominance of Guardians and Rationals, which suggests an adjustment of their profiles to the environment of a company of the public sector. Put into practice, the research can inspire initiatives that aim at outlining strategies to promote creativity in management, taking into consideration the typologies of personalities.

KEYWORDS

Creativity; Jung Typologies; Managers Profiles of the Public Sector.

1 INTRODUÇÃO

Um dos lemas em organizações da atualidade é “inovação” (HANA, 2013), e ela está, ao menos para o senso comum, intimamente vinculada à criatividade. Para Hennessey e Amabile (2010), a criatividade é uma característica individual, a qual pode ser desenvolvida ou bloqueada pela educação e pelo meio cultural em que está inserida a pessoa.

O presente estudo objetiva identificar as diferentes tipologias individuais de gestores intermediários em um departamento regional catarinense de uma empresa pública e analisá-las, qualitativamente, a tipologia junguiana dominante no grupo amostral com as implicações para a organização, no que se refere à criatividade.

A pesquisa se justifica pela carência de estudos abordando as tipologias baseadas nos arquétipos de Jung em contexto de organizações. Outra contribuição da pesquisa é permitir organizações refletirem sobre diferentes tipologias relacionadas a personalidades, visando a ações de alocação e de desenvolvimento de pessoas. Este artigo se estrutura da seguinte maneira: após a introdução, na seção 2 explicita-se o procedimento metodológico; na sequência, a seção 3 apresenta

uma revisão de literatura sobre criatividade e sua abordagem em contexto de organizações. Na seção 4 são apresentados os resultados, e na seção 5 são tecidas as considerações finais.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa exploratória foi baseada em levantamento bibliográfico (GIL, 1999) e em coleta de dados em uma empresa pública em Santa Catarina, aqui denominada de Alfa. Os dados obtidos no final de dezembro de 2015 foram analisados qualitativamente à luz da revisão da literatura. Para esta, realizou-se uma busca de artigos da última década que abordassem a criatividade à luz das tipologias de Jung, nas bases Scopus, Web of Science e Scielo, com o emprego da query: Jung and creativity em Topic. Não se identificou dentre os trabalhos retornados pelas bases (Scopus = 47 , Web of Science = 25 artigos e Scielo = 0 artigo), estudo específico sobre as tipologias de Jung em contexto organizacional. Dessa forma, foram buscadas fontes adicionais de estudos sobre criatividade sob a lente das ciências psicossociais, em livros específicos sobre a temática.

Para a etapa empírica convidaram-se gestores intermediários da empresa Alfa a realizarem o teste de identificação de tipologias de Jung no sítio www.inspiira.org. A seleção da empresa deu-se pela acessibilidade dos pesquisadores ao público-alvo da investigação. A opção em realizar o estudo com gestores se baseou no fato destes influenciarem significativamente a formação, a manutenção e a disseminação de uma cultura organizacional (SCHEIN, 2009), da qual a criatividade faz parte.

Os dados obtidos foram tabulados e classificados em uma planilha Excel e uma análise de cunho qualitativo foi realizada.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 CRIATIVIDADE

O contexto em que as organizações estão imersas é o de um ambiente globalizado e de forte concorrência empresarial, exigindo dos atores um direcionamento para a inovação (WANG; WANG, 2012; HANA, 2013). Esta, por sua vez, é frequentemente associada à criatividade: a inovação decorre de combinação criativa de conhecimentos das pessoas (HANA, 2013).

Henessey e Amabile (2010) abordam a criatividade à luz da psicologia, lembrando que a primeira permite a geração de novas ideias que podem ser soluções para problemas novos, conduzindo a civilização a patamares superiores.

A criatividade pode ser relacionada à interação entre a característica de pessoas (personalidade e habilidade de pensamento) com o ambiente (clima psicológico, normas, cultura) (ALENCAR, 1995), sendo também um fenômeno social, onde uma novidade (algo incomum) deve encontrar receptividade de pessoas e ser percebida por elas como adequada naquele momento (GINO; ARIELY, 2012; GOLEMAN; KAUFMAN; RAY, 2013).

Fernandes e Fialho (2014) contribuem com a visão da criatividade associada a características de individuais de pessoas (ALENCAR, 1995) e apresentam-na à luz das tipologias e arquétipos de Jung, conforme explicitado na sequência.

3.2 CRIATIVIDADE E JUNG: A CONTRIBUIÇÃO DE CADA TIPOLOGIA

“O ser humano não sabe lidar com o aleatório” (FERNANDES; FIALHO, 2014, p. 17), e isso o leva a buscar explicações para os fenômenos observados e para os comportamentos humanos. Assim, observam-se semelhanças e classificam-se pessoas segundo padrões comportamentais surgindo os sistemas tipológicos, que caracterizam os indivíduos quanto a preferências, interesses e habilidades (FERNANDES; FIALHO, 2014).

O sistema de tipologias desenvolvido por Carl Jung baseia-se em atitude e funções psicológicas relacionadas à pessoa, representados pelas letras I, E, S, N, T e F, manifestando-se a criatividade de formas distintas.

Atitude refere-se a mecanismos de introversão (I) e extroversão (E). A atitude “I” é manifestada pelo “foco no sujeito, no seu mundo interno de representações e impressões subjetivas”, ao passo que na atitude “E”, o foco é o mundo externo (FERNANDES; FIALHO, 2014, p. 29).

Uma função psicológica refere-se à percepção das informações do mundo, por meio da sensação (S) e da intuição (N); uma outra função diz respeito à forma de processamento das informações percebidas, seja pelo pensamento (T) e/ou pelo sentimento (F) (FERNANDES; FIALHO, 2014).

Para Jung (2009, citado por Benazzi e Bonfatti, 2014), as atitudes I/E, as percepções do mundo S/N e a forma de processamento das percepções J/F estão presentes potencialmente em todo ser humano, manifestando-se de forma adaptativa de acordo com as necessidades contextuais.

Contudo, há uma combinação predominante na personalidade humana, denominada de função superior (BENAZZI; BONFATTI, 2014), que é a que se manifesta pela predisposição individual e reforços ambientais (FERNANDES; FIALHO, 2014). Existem a função auxiliar, que apoia a superior e a complementa, e a função inferior, que se encontra no inconsciente (BENAZZI; BONFATTI, 2014). Dessa

forma, as tipologias de Jung permitem a combinação das atitudes com as funções, caracterizando, de forma simplificada, oito tipos psicológicos.

Posteriormente, as cientistas Myers e Briggs ampliaram o modelo tipológico de Jung considerando as funções auxiliares, resultando em 16 tipos representados por um código de quatro letras: a primeira representa a atitude (I/E = introvertida/ extrovertida); a segunda, a função dominante (S, N, T, F = sensação/ intuição/ pensamento/ sentimento); a terceira letra diz respeito à função auxiliar (S, N, T, F); e a quarta representa o estilo de vida, a maneira como a pessoa lida com o mundo externo (J/P = julgamento/ percepção) (FERNANDES; FIALHO, 2014). O modelo tipológico junguiano ampliado de Myers e Briggs assume a conformação apresentada no Quadro 1.

Quadro 1: Tipos junguianos de Myers e Briggs

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Fonte: Fernandes e Fialho (2014, p. 137).

Conforme Fernandes e Fialho (2014), o tipo N usa a imaginação para capturar dados, e o tipo S usa o sentido da visão. O tipo T usa a lógica para organizar dados, ao passo que o tipo F o faz usando valores. Enquanto o tipo J atua e vive de forma planejada, o tipo P vive o aqui e o agora.

A partir do trabalho de Myers e Briggs, Kersey enriqueceu a interpretação dos tipos junguianos elaborando quatro matrizes básicas ou estilos de temperamento, ao observar “duas características básicas temperamentais: como o indivíduo se comunica com os demais (podendo ser concretos ou abstratos) e como procura conseguir os seus objetivos (podendo ser utilitaristas ou cooperativos)” (FERNANDES; FIALHO, 2014, p. 152). Do resultado do trabalho de Keirsey, obtiveram-se os estilos de temperamento apresentados no Quadro 2: Artesãos, Idealistas, Guardiões e Racionais.

Quadro 2: Temperamentos de Keirsey à luz das tipologias de Jung

Temperamentos	Tipologias	Algumas características temperamentais básicas
Artesãos	SP (ISTP, ESTP, ISFP, ESFP)	Concretos, utilitaristas, práticos, estéticos

Idealistas	NF (INFJ, INFP, ENFP, ENFJ)	Abstratos, imaginativos, catalisadores de pessoas
Guardiões	SJ (ISTJ, ISFJ, ESTJ, ESFJ)	Responsáveis, dedicados, concretos, cooperativos
Racionais	NT (INTJ, INTP, ENTJ, ENTP)	Analíticos, sistemáticos, abstratos, teóricos

Fonte: Dos autores, a partir de Fernandes e Fialho (2014).

A tipologia dos Artesãos (SP) caracteriza-se pela ação e concretização de desejos. Para tanto, artesãos se valem de ferramentas, sejam elas físicas ou teóricas, para realizarem metas. Segundo Fernandes e Fialho (2014, p. 208), a criatividade para o artesão “consiste em buscar ação e impacto, a depender do que a situação irá requerer”.

Os Guardiões representam os tipos realistas (SJ), e apreciam o planejamento, a responsabilidade e a dedicação. Para essas pessoas, finalizar uma atividade ou se enquadrar a uma rotina não é uma dificuldade. A criatividade para os tipos realistas, por serem os guardiões, “precisa estabilizar condições caóticas por razões de segurança, um passo de cada vez” (FERNANDES; FIALHO, 2014, p. 210).

Os Racionais (NT) são voltados para a lógica e a técnica, e frequentemente se interessam pela pesquisa. Essa tipologia se interessa em compreender e explicar a realidade, e, portanto, buscam desenvolver estratégias para alcançar seus objetivos. Portanto, para os racionais, a criatividade “envolve a aplicação de uma análise, estratégia e hipótese para acessar, realizar e aplicar as qualidades multidimensionais da verdade” (FERNANDES; FIALHO, 2014, p. 211).

Os Idealistas (NF) apresentam a intuição como função dominante, e se sentem confortáveis com abstrações, com expressões artísticas e com as relações pessoais. Idealistas, gostam de atuar “como catalisadores do crescimento dos outros” (FERNANDES; FIALHO, 2014, p. 211).

Pode-se, portanto, depreender da relação da criatividade com as tipologias inspiradas por Jung que cada uma delas trabalha com a criatividade de forma distinta, e que se a personalidade orienta a criatividade da pessoa, o ambiente pode promover o potencial criativo de cada um, extraindo o máximo de acordo com a tipologia (BENZAZZI; BONFATTI, 2014).

A seção seguinte apresenta uma reflexão acerca do cenário de tal ambiente, representado pelas organizações.

3.3 CRIATIVIDADE EM ORGANIZAÇÕES

Para que a criatividade aflore em organizações, é necessário que haja um ambiente propício que motive as pessoas a serem criativas (AMABILE, 1996). Excesso de métodos e procedimentos de controle inibem a criatividade e estruturas organizacionais rígidas, excessivamente controladoras e apressadas promovem a inflexibilidade, dificultando o fluxo criativo (GOLEMAN; KAUFMAN; RAY, 2013).

Uma organização que fomenta criatividade proporciona liberdade para os indivíduos terem autonomia operacional, providencia recursos materiais e de tempo, sem deixar de transmitir um senso de urgência, reconhece esforços e resultados, e lança desafios que aguçam a criatividade (AMABILE, 1999).

Organizações do setor público raramente são lembradas pela criatividade, já que esse setor é composto em grande parte por organizações hierarquizadas (LUNENBURG, 2012), com normas, regras burocratizadas e controles que dificultam a expressão de processos criativos.

Resgatando o objetivo da presente pesquisa, buscou-se identificar os perfis de gestores intermediários da empresa Alfa com relação à criatividade. À luz das tipologias de Jung e tipos de temperamentos de Kersey, os dados coletados conforme descritos na seção de procedimentos metodológicos foram analisados sob a perspectiva do potencial criativo das tipologias identificadas na organização-alvo, uma empresa pública.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A organização Alfa é uma empresa pública do setor de serviços de atuação nacional, com sede em Brasília. Em Santa Catarina, cento e cinquenta gestores do nível intermediário, selecionados pelo critério de acessibilidade, foram convidados a contribuir com a pesquisa até a data de 31 de janeiro de 2016, enviando aos pesquisadores, por email, a sua tipologia junguiana. Dos gestores consultados, cinquenta e um deles, que correspondem a 34% dos consultados, responderam à pesquisa, perfazendo a amostra coletada.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES À LUZ DAS TIPOLOGIAS DE JUNG

A Figura 1 apresenta a distribuição dos perfis de gestores que responderam à pesquisa na empresa Alfa.

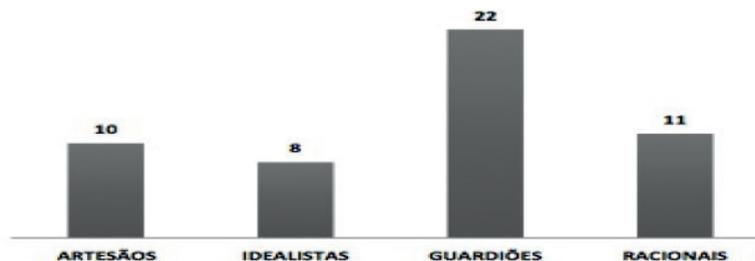


Figura 1: Perfis de gestores encontrados na empresa Alfa. Fonte: Dos autores.

Embora na amostra coletada haja a ocorrência de um maior número de Guardiões, representantes em quantidades relevantes se fazem presentes para as outras três tipologias, sugerindo que a heterogeneidade está representada no grupo participante da pesquisa.

Segundo Amabile (1996), encorajar a autonomia e respeitar a individualidade são alternativas para o estímulo da criatividade, desafio importante diante de grupos heterogêneos. O Quadro 3 ilustra uma análise dos dados coletados buscando realizar a aderência do arquétipo ao ambiente organizacional com base no referencial teórico consultado para a realização desta pesquisa. Resgatam-se, nesse quadro, especificamente os autores Fernandes e Fialho (2014), que apresentaram a temática sobre a relação entre a psicologia junguiana e criatividade, e a autora Amabile (1996), que apresentou a relação em criatividade e ambiente organizacional.

Quadro 3: Síntese dos resultados obtidos e análise partir do referencial teórico

Tipos psicológicos	Aderência do arquétipo ao ambiente organizacional
Artesãos - SP 20% dos respondentes	Caracterizam-se pelo “fazer”, em busca ideias para melhorar o que tem em mãos, procuram quebrar barreiras para uma utilização imediata; estão sempre em movimento, são dinâmicas e são motivados pela liberdade, impacto e ação. Assim sendo, uma estratégia para valorizar seu potencial criativo seria expor pessoas deste tipo a experiências que possam estimular a geração de novas ideias.

<p>Racionais – NT 21% dos respondentes</p>	<p>São pessoas analíticas, sistemáticas, abstratas e teóricas, buscam a compreensão e explicação da realidade, portanto caracterizam-se pelo “controlar”. Como a criatividade para elas trata-se de algo equacionável, envolvendo a aplicação de uma análise estratégica e hipóteses, o uso de práticas informativas e de feedback podem potencializar suas qualidades, bem como o cultivo da sua já presente autonomia e independência.</p>
<p>Idealistas – NF 16% dos respondentes</p>	<p>Esse tipo é formado por pessoas gostam de atuar como catalisadores do crescimento dos outros, são empáticos. Gostam de construir pontes entre pessoas. Ações que auxiliariam o desenvolvimento criativo deste tipo seriam práticas com ênfase na aprendizagem, encorajamento de comportamentos que promovam a curiosidade e o questionamento além de serem cercados por pessoas criativas como modelos.</p>
<p>Guardiões – SJ 43% dos respondentes</p>	<p>Caracterizados por “cooperar”, apresentam um sentido aprimorado de dever, responsabilidade e dedicação. O que os impulsiona não é o anseio por liberdade ou independência, mas sim, o desejo de servir e ser útil aos demais. A criatividade dos guardiões é progressiva e gradual e quase despercebida, portanto evitar situações de competição e oferecer opções de escolha valoriza a geração de novas ideias e inovação.</p>

Fonte: Dos autores, a partir de Amabile (1996) e Fernandes e Fialho (2014)

Segundo um integrante da empresa Alfa, a estrutura da organização é do tipo funcional-hierárquica, com mais de cinco níveis, incluído o nível estratégico com sede no Distrito Federal. É dessa sede que emanam as diretrizes geren-

ciais e normas de procedimentos, incluindo os operacionais. Os respondentes da presente pesquisa situam-se no terço inferior da pirâmide hierárquica, podendo ser considerados como gestores operacionais. Pela posição em que se encontram, muito pouca autonomia lhes é concedida nas tomadas de decisão ou nas implementações de procedimentos que estejam normalizados.

Em tal cenário organizacional, a criatividade individual encontra pouco espaço de florescimento, já que normas e regulamentos burocráticos guiam as ações do dia a dia. Assim, no contexto descrito, sugere-se que uma combinação conflituosa pode ocorrer com os Artesãos, que podem apresentar alto grau de frustração em um ambiente com muitas regras e normas, já que Artesãos necessitam de liberdade para poderem exercer seus desejos de irem além dos limites (FERNANDES; FIALHO, 2014).

Os Guardiões, tipologia predominante na amostra coletada da empresa Alfa, são pessoas que se destacam pela responsabilidade e dedicação. São adaptadas à rotina e querem servir aos outros, sendo úteis, cumprindo seus deveres e compromissos. Por não sentirem necessidade de independência e liberdade, mostram-se felizes com a tranquilidade e eficiência de atividades previstas e planejadas. Assim, sugere-se que no grupo analisado, um grande número de pessoas encontra-se ajustada ao ambiente organizacional de uma empresa pública. Os Guardiões não sentem a necessidade da quebra de limites, como no caso dos Artesãos, e encontram-se confortáveis com os níveis hierárquicos existentes. Os Racionais somam 21% dos respondentes, e a sua vocação para acompanhamento e controle coadunam com as atividades burocráticas da organização. A organização Alfa prima pela padronização de processos e acompanhamento de indicadores numéricos. Nesse sentido, os Racionais transitam com conforto nos meandros de processos burocráticos, sistematizados e organizados, ainda que isso signifique perda de velocidades nas decisões.

O número significativo de Idealistas traz ao grupo pesquisado o lado humano da organização: os Idealistas gostam de pessoas, e procuram tornar-se elos de ligação em trabalhos com os demais arquétipos, o que é um fator positivo para a criação de ambientes colaborativos.

Na amostra coletada, Guardiões e Racionais perfazem juntos 64%. Isso sugere que o grupo estudado pode ser considerado harmônico com o ambiente de empresa pública, onde a criatividade como sendo a habilidade de se conectar algo que parece desconectado (Disch citado por Fernandes; Fialho, 2014), pode ser percebida como rebeldia e desobediência às normas.

Utilizando-se da abstração, e hipotetizando que a amostra coletada represente

a organização Alfa, como promover o desenvolvimento da criatividade na organização para fins de inovação?

O grande número de Guardiões, cumpridores de deveres que são, não ousarão buscar o novo, a menos que haja ordens para tal. Nessa mesma direção, os Racionais buscarão inovações somente se baseadas em estudos científicos fundamentados. Sugere-se, por esses motivos, que a busca pelo novo seja incentivada com a presença de número significativo de lideranças estratégicas de tipologia Artesão e lideranças intermediárias com grande número de Idealistas. Esta última tipologia é sugerida por Jung como aquela que pode ser o elo de compreensão entre as demais tipologias.

Lembrando ainda que a organização Alfa pertence ao setor público, o qual oferece pouco espaço para a criatividade e para a experimentação visando a algo novo (MICHAELIDES, 2011), pergunta-se que estratégia poderia a empresa adotar para promover a criatividade.

Uma proposta a ser considerada poderia ser a organização oferecer condições para motivar intrinsecamente (AMABILE, 1999) os Guardiões e os Racionais a se encorajarem a saírem de suas rotinas, estabelecendo-se o novo como valor a ser perseguido pela organização. Argumentos fundamentados em estudos e pesquisas sobre organizações que inovam (HANA, 2013) pela promoção de ambientes criativos (AMABILE, 1999) e cooperativos podem motivar Guardiões e Racionais a abraçarem o novo.

Manhães e Vanzin (2015) fazem uma reflexão nessa direção, lembrando que Hannah Arendt traz a perspectiva de se atuar em direção do futuro como um “nós” e não um “eu”. Isso pode auxiliar as organizações a fazerem sentido em como atuar para favorecer esforços criativos (MANHÃES; VANZIN, 2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura sobre criatividade mostra que ela se manifesta de formas distintas em função da personalidade do indivíduo, da forma como ele é educado e do meio onde vive. Assim sendo, a personalidade do indivíduo é trazida neste artigo no contexto dos arquétipos de Jung. As organizações tradicionais pouco promovem espaços para o indivíduo criar, já que a sua atividade é realizada, em grande parte, com base em padronizações, controles e avaliações de desempenho.

A pesquisa com um grupo de gestores operacionais de uma empresa pública em unidades de Santa Catarina mostrou que a tipologia junguiana do Guardião, somada a do Racional, são a de maior predominância na amostra de gestores pesquisada. Se por um lado tal fato evita a existência de conflitos entre em-

pregado-empresa, por outro, os resultados sugerem não contribuir para uma mudança de status quo: os Guardiões e os Racionais zelam por sua perpetuação, o que é um fato a ser questionado em tempos de mudanças necessárias ocasionadas por cenário externo à organização.

O presente estudo exemplifica como um diagnóstico das tipologias de Jung existentes em um grupo pode auxiliar na sua gestão organizacional. Embora a pesquisa apresente como principal limitação o tamanho da amostra de respondentes, ela sinaliza que se o diagnóstico for obtido com a população de gestores da organização Alfa, resultados mais conclusivos poderão ser obtidos para essa organização.

Faz-se, ao final, menção de que, conforme Fernandes e Fialho (2015), não se enquadra uma pessoa em determinada categoria tipológica de Jung: todos nós trazemos, em maior ou menor grau, as quatro tipologias: Guardião, Idealista, Racional e Artesão. Identificar as predominâncias individuais e coletivas das tipologias pode ser um caminho para uma organização alocar pessoas certas nos lugares certos, e trabalhar aspectos da criatividade e inovação de maneira direcionada a cada grupo de tipologia.

AGRADECIMENTOS

Os pesquisadores agradecem aos respondentes da empresa pública Alfa pelo fornecimento dos dados, sem os quais o presente trabalho não teria sido possível.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eunice. M. L. S. **Criatividade**. 2a. Ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1995.

AMABILE, Teresa M. **Como não matar a criatividade**. HSM Management. São Paulo, a. 3, n. 12, p. 110-117, 1999.

AMABILE, Teresa M. **The motivation for creativity in organizations**. Harvard Business School, p. 1-14, 1996.

BENAZZI, M. C.; BONFATTI, P. F. **Considerações acerca do uso da tipologia junguiana nas organizações e o processo de individuação**. CES REVISTA, v. 28, n. 1, pp. 28-42, 2014.

FERNANDES, Ermelinda G.; FIALHO, Francisco A.P. **Tipologias e arquétipos**. A

psicologia profunda como base para uma hermenêutica. Coleção Jung sai pra rua. Volume 1, Florianópolis: Insular, 2014.

FERNANDES, Ermelinda G.; FIALHO, Francisco A.P. Nós, os Guardiães. **A psicologia profunda como base para uma hermenêutica.** Coleção Jung sai pra rua. Volume 2, Florianópolis: Insular, 2015.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed., São Paulo: Atlas, 1999

GINO, Francesca; ARIELY, Dan. **The dark side of creativity: original thinkers can be more dishonest.** *Journal of Personality and Social Psychology*, v.102, n.3, p. 445-459, 2012.

GOLEMAN, Daniel; KAUFMAN, Paul; RAY, Michael. **O espírito criativo.** 6a reimpressão. Editora Cultrix, 2013.

HANA, Urbancová. **Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge.** *Journal of Competitiveness*, v.5, n.1, p. 82-96, 2013.

HENESSEY, Beth A.; AMABILE, Teresa M. **Creativity.** *Annual Review of Psychology*, v.61, p. 569-569, 2010.

LUNENBURG, Fred C. **Organizational Structure: Mintzberg's Framework.** *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, v.14, n.1, p. 1-8, 2012.

MANHAES, Mauricio, VANZIN, Tarcísio. **Criatividade e Educação: a construção coletiva de significado,** In: BATISTA, Cláudia R.; VANZIN, Tarcísio; ULBRICHT, Vania R., São Paulo. Pimenta Cultural, 2015.

MICHAELIDES, D. **The art of innovation in the public sector.** *International Journal of Innovation Science*, v.3, n. 3, pp. 117-125, 2011.

RAWAT, Khalid J.; QAZI, Wasim; HAMID, Shams. **Creativity and education.** *Academic Research International*, v.2, n.2, p. 264-275, 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** Trad. Brandão, A.B. Rev. Téc. Mariotti, H. São Paulo: Atlas, 2009.

WANG, Zhining; WANG, Nianxin. **Knowledge sharing, innovation and firm performance. Expert Systems with Applications**, n. 39, p. 8899–8908, 2012.

Gertrudes Aparecida Dandolini: Mestre e Doutora em Engenharia de Produção (UFSC), e licenciada em Matemática (UFSC). Um dos líderes do Grupo de Pesquisa IGTI e do ENGIN - Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento. Professora na graduação na disciplina de Teoria Geral dos Sistemas, Criatividade e Inovação e Gestão da Inovação. Professora do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC na área de inovação. Área de pesquisa: Front End da Inovação, Inteligência para Inovação, Gestão de Inovação, Inovação Social e Universidade Corporativa. Publicações recentes: Kraemer, R.; Freire, P. S.; Souza, J. A.; Dandolini, G. A.; Maturidade de Gestão do Conhecimento: uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 7, p. 66-79, 2017. Teza, P.; Miguez, V. B.; Fernandes, R. F.; Dandolini, G. A.; Souza, J. A. Ideias para a inovação: um mapeamento sistemático da literatura. *Gestão & Produção*, v. 23, p. 60-83, 2016. Schmitz, A.; Urbano, D.; Dandolini, G. A.; De Souza, J. A.; Guerrero, M. Innovation and entrepreneurship in the academic setting: a systematic literature review. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 1, p. 01-27, 2016. <http://lattes.cnpq.br/3098548295086867>.

Gilson Braviano: Doutor em Matemática Aplicada pela Université Joseph Fourier (Grenoble-França), Mestre em Engenharia de Produção, integra o quadro de docentes permanentes no Mestrado e Doutorado em Design da UFSC. Publicações recentes: Presser, A. T. R.; Kormives, R.; Braviano, G. A percepção do público quanto às classificações tipográficas: um estudo comparativo. *Temática (João Pessoa. Online)*, v. 13, p. 47-64, 2017; PRESSER, A. T. R.; Braviano, G.; Fialho, F. A. P. O uso criativo dos elementos na nova fase das Histórias em Quadrinhos no Brasil. *Tríades Em Revista*, V. 6, P. 1-18, 2017; Cargnin, F.; Braviano, G. As Estratégias Reflexivas Dos Jogos Digitais. *Tríades Em Revista*, V. 6, P. 1-15, 2017; Medeiros, I. L.; Garcia, L. J.; Merino, G. S. A. D.; Figueiredo, L. F. G.; Braviano, G.; Merino, E. A. D. Incorporação Ergonômica em Projetos de Design: Contribuições do Uso de Mapas Mentais. *Dapesquisa*, V. 11, P. 184-200, 2016. <http://lattes.cnpq.br/0394077169198868>.

Ana Lúcia Paim Caon: Administradora e pós-graduada em Gestão de Pessoas pela Universidade Católica Dom Bosco.

Sandra Terezinha Resner Manhães: Mestranda em Literatura (UFSC), pós-graduada em Educação Infantil. Principal publicação: A presença da arte no espaço da educação infantil: um olhar sobre o papel do professor de educação infantil frente às propostas em arte. In: Coutinho, A. S. Day, G.; Wiggers, V. (Orgs.). 11ed. São Leopoldo: Nova Harmonia, p. 267-278, 2012. <http://lattes.cnpq.br/5474645420875898>.

Elisa Conceição da Silva Rosa: Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Design (UFSC) e bolsista Capes. Mestre em Tecnologia pela UTFPR. Publicações recentes: Rosa, E.C.R.S.; Braviano, G. A Gestão de Design em Plataformas Digitais de Ensino. Revista Convergências, v. VIII, p. 1-15, 2015; Rosa, E.C.R.S.; Bleicher, S.; Thaler, A.; Silva, A. R. L.; Alves, R. M. Guia Do Designer Gráfico. 1. Ed. Florianópolis: Instituto Federal de Santa Catarina, 2015. V. 1. 67p.; Garcia, V. M. S.; Fialho, A. F. P.; Braviano, G. Design Social e Commons: Um Estudo de Caso a Partir da Matriz IAD. In: VI Congreso Internacional de Expresión Gráfica en Ingeniería, Arquitectura y Áreas Afines Egrafia, 2016, Córdoba. Presente, Pasado y Futuro de la Expresión. Córdoba: Editorial de la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño de la Universidad Nacional de Córdoba, 2016. v. 1. p. 1-799. <http://lattes.cnpq.br/8205105685079736>.

Julieta Kaoru Watanabe Wilbert: Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Mestre em Administração Pública pela Academia de Speyer,, Alemanha e em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Engenheira e administradora postal, Analista Sênior nos Correios de Santa Catarina. Publicações recentes: Braquehais, A.; Wilbert, J. K. W.; Moresi, E. A. D.; Dandolini, G. A. O Papel da Cultura Organizacional na Gestão do Conhecimento: Revisão de Literatura de 2009 a 2015. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 7, p. 80-93, 2017. Wilbert, J. K. W.; Oliveira, I. C. G. ; Dandolini, G. A. ; Steil, A. V. O Uso de Comunidades de Prática Virtuais (VCoPs) para Fins de Inovação Segundo Percepção de seus Membros. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 7, p. 109-125, 2017. Wilbert, J. K. W.; Duarte, K. ; Krause, M. G. ; Mallmann, M. L. ; Dandolini, G. A. ; Souza, J. A. ; Lapolli, E. M. Knowledge sharing in a Brazilian state company. Espacios (Caracas), v. 37, p. 14, 2016; <http://lattes.cnpq.br/7312611250427557>.