

A APROPRIAÇÃO DA CRIATIVIDADE NOS ESTUDOS DE GESTÃO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA E IDENTIFICAÇÃO DE LACUNAS NA LITERATURA

THE APPROPRIATION OF CREATIVITY IN MANAGEMENT STUDIES:
AN INTEGRATIVE REVIEW AND IDENTIFICATION OF GAPS IN LITERATURE

Kelly Maria Paz e Silva

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (Recife/Brasil).
Professora na Universidade de Pernambuco (Recife/Brasil).
E-mail: kelly.mpsilva2@ufpe.br

Henrique Muzzio

Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (São Paulo/Brasil).
Professor na Universidade Federal de Pernambuco (Recife/Brasil).
E-mail: henrique.muzzio@ufpe.br

Jackeline Amantino de Andrade

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Porto Alegre/Brasil).
Professora na Universidade Federal de Pernambuco (Recife/Brasil).
E-mail: jackeline.andrade@ufpe.br

Carlos César de Oliveira Lacerda

Doutor em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (Fortaleza/Brasil).
Professor na Universidade Estadual do Ceará (Fortaleza/Brasil).
E-mail: cesar.lacerda@uece.br

Recebido em: 25 de novembro de 2021
Aprovado em: 10 de janeiro de 2022
Sistema de Avaliação: Double Blind Review
RGD | v. 19 | n. 1 | p. 80-104 | jan./jun. 2022
DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v19i1.2731>

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar como a criatividade tem sido apropriada nos estudos de gestão dos últimos cinco anos por meio de uma revisão integrativa de literatura. A revisão integrativa foi realizada com o apoio da plataforma SPELL, utilizando os seguintes filtros: Palavra-chave: criatividade; Período da publicação: janeiro de 2015 a janeiro de 2020; Tipo de documento: artigo; Idioma: português. Esta busca resultou num quantitativo de 32 (trinta e duas) publicações. Com a leitura acurada dos resumos, foram excluídos 8 (oito) artigos do *corpus*, pois tratavam de temas que não levavam em consideração a prática da criatividade nas organizações, totalizando 24 (vinte e quatro) artigos. Realizou-se a leitura do *corpus* e como resultados foram criados quadros que correspondem às matrizes de síntese das categorias temáticas, delimitadas como: "Relações entre criatividade e inovação"; "Métricas para aferir a criatividade"; Criatividade como insumo para a economia criativa"; e "Outras perspectivas emergentes". Percebe-se uma heterogeneidade temática dos estudos do *corpus*, tendo-se como recomendações que futuros estudos possam abordar a inter-relação entre a criatividade e a inovação, elementos da gestão da criatividade, abordagens qualitativas como alternativas às métricas e a possibilidade de estudos em contextos diferenciados, como negócios sociais, empreendimentos turísticos e organizações públicas.

Palavras-chave: Inovação. Métricas. Economia criativa.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze how creativity has been appropriated in management studies of the past five years through an integrative literature review. The integrative review was carried out with the support of the SPELL platform, using the following filters: Keyword: creativity; Period of publication: January 2015 to January 2020; Type of document: article; Portuguese language. This search resulted in a quantity of 32 (thirty-two) publications. With an accurate reading of the abstracts, 8 (eight) articles were excluded from the corpus, as they dealt with topics that did not take into account the practice of creativity in organizations, totaling 24 (twenty-four) articles. The corpus was read and, as a result, tables were created that correspond to the synthesis matrices of the thematic categories, delimited as: "Relationships between creativity and innovation"; "Metrics to measure creativity"; Creativity as an input for the creative economy"; and "Other emerging perspectives". There is a thematic heterogeneity in the studies of the corpus. Taking as recommendations that future studies may address the interrelationship between creativity and innovation, elements of creativity management, qualitative approaches as alternatives to metrics and the possibility of studies in different contexts, such as social businesses, tourism enterprises and organizations public.

Keywords: Innovation. Metrics. Creative economy.

1 INTRODUÇÃO

A criatividade é um fenômeno que perpassa desde o trabalho do artesão, à capacidade de transpor realidades por um pintor, à engenhosidade de um arquiteto, à ousadia de gerar ideias por um acadêmico, à possibilidade de solucionar problemas em organizações, dentre tantos outros feitos, que a tornam algo a ser explorado e digno de inquietação e discussão acadêmica.

Por suas características multifacetadas, torna-se complexo estabelecer um consenso sobre o termo. Amabile (1988), uma autora clássica da área, considera que a criatividade pode se apresentar em relação à pessoa, ao produto e ao processo. Em relação ao primeiro nível se alinha às pessoas que possuem determinados traços intelectuais e de personalidade, que quando expostas a um estado de liberdade, passam um tempo considerável dedicadas ao processo criativo. No nível processual, alinha-se à emergência na ação para gerar um novo produto ou processo singular. Por conseguinte, no nível de produto considera que a "criatividade é a produção de ideias novas e úteis por um indivíduo ou grupos pequenos de indivíduos trabalhando juntos" (AMABILE, 1988, p. 126).

Porém, a criatividade também ocorre no nível social. De acordo com Chedli (2014), o profissional está englobado num contexto social e sua capacidade criativa recebe influência desse sistema coletivo, principalmente quando se tem falado sobre a configuração econômica, da economia criativa, que, segundo dados da UNCTAD – Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (2010), gera um PIB — Produto Interno Bruto — no Brasil superior ao de alguns países, como Itália, Espanha e Holanda. Esta economia utiliza a criatividade para gerar transformações nos níveis econômico, social, cultural, político, entre outros, sendo, de acordo com Reis (2008), melhor entendida através de seus três pilares essenciais: produção que valoriza itens singulares, o simbólico e o intangível, que é a criatividade. Ademais, Fioverante e Emmendoerfer (2019) reafirmam a importante função da economia criativa como atividade econômica potencial para os próximos anos. Seu potencial evolutivo incide principalmente no tipo de recursos que formam o alicerce destas indústrias: conhecimento e criatividade.

Conseqüentemente, uma nova configuração econômica impõe mudanças nas organizações e em paralelo, nos seus modelos de gestão. De acordo com Engelman e Gonçalves (2016) a gestão para a criatividade é um desafio para as organizações que lidam com a inovação intensiva em contextos competitivos. Essa gestão da criatividade é apontada por Muzzio (2017) como a articulação de três elementos: indivíduo na criatividade coletiva, liderança na criatividade e cultura criativa. Com estas transformações, torna-se premente avaliar e problematizar como a criatividade tem sido apropriada nas organizações. Para tanto, definiu-se como objetivo: "Analisar como a criatividade tem sido apropriada nos

estudos de gestão dos últimos cinco anos por meio de uma revisão integrativa de literatura” no contexto brasileiro.

A empreitada justifica-se pelo fato de o método de revisão integrativa permitir a geração de um panorama dos caminhos que têm sido percorridos pelos estudos de criatividade, por meio de quais métodos e com quais resultados. Deste modo, ao final do estudo poderão ser sugeridas melhorias e temas que careçam de atenção em estudos futuros, avançando as discussões sobre criatividade nas organizações. O foco no contexto brasileiro se justifica em função de aqui ser considerada a existência de uma lacuna na literatura que, ao ser superada, pode contribuir com acadêmicos e gestores. Ainda, futuras pesquisas podem ser desenvolvidas a partir de lacunas percebidas através desta análise.

Este estudo está dividido em cinco seções, além desta “Introdução”, que apresenta uma discussão geral sobre a temática de criatividade e o objetivo do estudo. Enquanto a segunda apresenta os principais conceitos e definições atrelados à criatividade. A terceira apresenta os apontamentos metodológicos com as etapas da revisão integrativa realizadas no mesmo. A quarta seção, por sua vez, apresenta e discute as categorias temáticas encontradas. Por fim, na quinta, apresentam-se as conclusões obtidas com a análise, evidenciando possíveis agendas futuras de pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A criatividade foi analisada inicialmente por Guilford (1950), que a definiu como a habilidade de um indivíduo de possuir um comportamento divergente ao desenvolver soluções alternativas para um problema. Tratando-se, portanto, de uma visão cognitiva e individualizada da criatividade. Esta visão, assim como outras teorias individualistas têm sido substituídas por abordagens que valorizam o contexto sociocultural (GLAVEANU, 2010), a exemplo da criatividade nas organizações e no contexto da gestão.

Uma perspectiva frequentemente abordada na literatura é a de que a “criatividade é a produção de ideias novas e úteis por um indivíduo ou grupos pequenos de indivíduos trabalhando juntos” (AMABILE, 1988, p. 125). Ou seja, a criatividade deve estar associada a uma função ou papel na sociedade e, ainda, a criatividade segundo Amabile (1997) constitui o primeiro passo para a inovação, que é a implementação bem sucedida dessas novas ideias. Deste modo, percebe-se um forte relacionamento entre a criatividade e a inovação, mas aqui assume-se a perspectiva que a criatividade existe independente da inovação (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018), enquanto esta última depende da criatividade para ser colocada em prática.

Feitas estas considerações, estabelecemos as bases para discutir sobre criatividade organizacional, que para Bono (1994) possui um papel fundamental para liberar o potencial dos profissionais, estimulá-

los ao interesse pela atividade e promover o pensamento proativo. Neste nível de análise, Alencar e Bruno-Faria (1997) apontam como agentes promotores da criatividade: tarefas e objetivos desafiantes, apoio dos colegas e do grupo, liberdade e autonomia na tomada de decisão, estrutura organizacional, apoio organizacional, ambiente físico, salários e benefícios, apoio dos chefes, recursos tecnológicos e materiais, além de treinamento e formação. Já enquanto agentes inibidores, percebe-se: chefia, ausência de equipamento e materiais de trabalho, ausência de treinamento e formação, cultura organizacional, estrutura organizacional, configuração das relações pessoais e de grupo, ambiente físico, influências políticas e administrativas, salários e benefícios, além das características de tarefa e volume do trabalho.

Mas a discussão sobre a criatividade se amplia em relação às organizações, principalmente em termos de gestão, com a disseminação relativamente recente da economia criativa. Neste âmbito, foram iniciadas discussões acerca de uma gestão criativa ou gestão da criatividade, que leva em consideração o indivíduo, a liderança e a cultura (MUZZIO, 2017). Apesar de serem elementos conhecidos na literatura, o que há de novo é a articulação e imbricamento dos mesmos de modo a gerir a criatividade nas organizações.

O indivíduo pode ter sua criatividade estimulada através da motivação intrínseca como discute Amabile (1997) ao considerar que as pessoas podem ser mais criativas quando motivadas intrinsecamente ao invés de extrinsecamente. Deste modo, o indivíduo precisa de um ambiente que seja favorável ao desenvolvimento de suas ideias, como uma cultura aberta ao compartilhamento de ideias, que para Coelho (2010) aumenta as chances de que uma organização se torne criativa, o que depende também daquele que está à frente do empreendimento, ou seja, o líder precisa estar no limiar entre a liderança transformacional e a criativa, sendo este último pensamento desenvolvido inicialmente por Rickards e Moger (2000). Sendo assim, a gestão da criatividade constitui uma forma de gerenciar de forma apropriada a criatividade no contexto organizacional, reduzindo barreiras e articulando elementos essenciais na geração de resultados criativos.

Feitas essas considerações acerca da criatividade, principalmente considerando o nível de análise organizacional, procede-se com os apontamentos acerca dos caminhos metodológicos considerados como pertinentes ao estudo.

3 APONTAMENTOS METODOLÓGICOS

A revisão integrativa (RI) é um dos desenhos utilizados para a revisão do estado da arte sobre uma determinada temática, constituindo-se, segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011), numa técnica de levantamento da literatura que tem maior proximidade com as ciências sociais, pois permite ao pesquisador(a) se aproximar de sua problemática de estudo traçando um panorama daquilo que

tem sido produzido ao longo do tempo e possibilitando observar as possíveis agendas de pesquisa em desenvolvimento. Assim, apesar de ser predominantemente utilizada nos estudos em saúde, principalmente na área de enfermagem, nos estudos organizacionais e de gestão, a RI pode auxiliar no levantamento das potencialidades de pesquisa e no conhecimento de abordagens práticas sobre uma determinada temática.

Além de auxiliar a compreensão sobre a temática levantando aquilo que está disponível na literatura e como tem sido estudado por outros autores, a RI também possibilita ampliar e delimitar o escopo teórico-conceitual referente à temática. Desse modo, para alcançar resultados desejados torna-se necessária a consideração de critérios de formação e análise de *corpus* que, de acordo com os autores, podem variar em suas etapas.

Na elaboração da RI deste artigo foram adaptadas as etapas indicadas por Souza, Silva e Carvalho (2010) e Botelho, Cunha e Macedo (2011), que são semelhantes e demonstram ser as mais adequadas à área dos estudos organizacionais e de gestão. O Quadro 1 a seguir sintetiza cada uma das seis etapas da RI a fim de levantar a temática da criatividade nas organizações no contexto de gestão brasileiro.

Quadro 1: Etapas da Revisão Integrativa

| Etapa | Objetivos | Caracterização desta RI |
|--------------|---|---|
| 1ª | Delimitação do Tema Definição da Pergunta Norteadora | Criatividade nas organizações Como a criatividade tem sido apropriada pelos estudos organizacionais e de gestão brasileiros nos últimos cinco anos? |
| 2ª | Critérios de Inclusão e Exclusão e Definição de Bases de Dados e de Descritores para Coleta | Inclusão Área ciências sociais aplicadas - Administração Publicações nacionais nos últimos cinco anos – de 01/2015 a 01/2020 Indexação em base de dados da área Base - Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL®) Descritores – criatividade + organização (busca por título, resumo e palavras-chave – idioma português) |
| 3ª | Identificação dos Estudos Pré-selecionados | <i>Corpus</i> final de 24 (vinte e quatro) artigos |
| 4ª | Categorização dos estudos selecionados | Matrizes de síntese: identificação do artigo; título; objetivo/ pergunta de pesquisa; metodologia; e principais resultados |
| 5ª | Análise e interpretação dos resultados | Discussão dos principais aspectos encontrados na literatura |
| 6ª | Síntese do conhecimento | Apontamento das possíveis agendas de pesquisa |

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Como resultado dessa busca foram identificados 32 (trinta e dois) artigos e foi iniciada a 3ª etapa da RI – Identificação dos Estudos Pré-selecionados. Para tanto foi realizada a leitura dos resumos sendo identificados aqueles artigos que se adequavam ou não à temática definida para constituir o *corpus*. Foram excluídos 8 (oito) artigos dos 32 pré-selecionados, pois tratavam de temas que não levavam em consideração a prática da criatividade nas organizações.

Com a definição do *corpus* final constituído por 24 (vinte e quatro) artigos se procedeu a leitura na íntegra de cada um dos artigos, sendo considerada a 4ª etapa — Categorização dos estudos selecionados. Esse processo de categorização foi facilitado pela elaboração de matrizes de síntese contendo as principais informações sobre cada artigo analisado, especificamente: identificação do artigo; tema central; objetivo/ pergunta de pesquisa; metodologia; e principais resultados. Por meio dessas matrizes, foi possível

delimitar quatro categorias temáticas de análise: relações entre criatividade e inovação; métricas para aferir a criatividade; criatividade como insumo da economia criativa; e outras perspectivas emergentes.

Após a construção das matrizes de síntese e a definição das categorias foi possível passar para a 5ª etapa – Análise e interpretação dos resultados que são discutidos em seus principais aspectos na próxima seção deste artigo. Finalmente, foi realizada a 6ª etapa sendo elaborada uma síntese do conhecimento apreendido por meio da RI de modo a apontar possíveis agendas de pesquisa na área, além de identificar lacunas e oportunidades de estudos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DAS CATEGORIAS TEMÁTICAS

As categorias temáticas emergiram a partir do alinhamento temático dos artigos selecionados para o *corpus*. Por exemplo, aqueles que vinculavam uma relação existente entre criatividade e inovação foram englobados na categoria “Relações entre criatividade e inovação” (Quadro 2). Enquanto os que tratavam de métricas para definir fatores, aspectos ou características referentes à criatividade foram enquadrados na categoria “Métricas para aferir a criatividade” (Quadro 3). Os artigos que consideravam a criatividade enquanto formadora do contexto da economia criativa foram alinhados à categoria de “Criatividade como insumo para a economia criativa” (Quadro 4). Por fim, os estudos que possuíam discussões mais específicas e pontuais foram agrupados na categoria “Outras perspectivas emergentes” (Quadro 5).

Quadro 2: Matriz de síntese da categoria temática “Relações entre criatividade e inovação”

| Artigo | Título | Objetivo/ Pergunta de pesquisa | Metodologia | Principais resultados |
|--------------------------------------|--|---|---|---|
| Alves (2015) | Aplicação da Criatividade para Gerar Projetos de Inovação: O Caso Prático de uma Estratégia Didática | Apresentar uma estratégia didática implementada em um curso de MBA da Universidade do Vale do Itajaí, que busca incentivar a criação de propostas de projetos de inovação em sala de aula, instituindo um ambiente propício para estimular as ideias. | Qualitativa com estudo de caso único. | A aplicação da inovação é percebida na proposta de melhoria do processo de ensino-aprendizagem, com o objetivo de contribuir para a formação de pessoas capazes de transformar o mundo a sua volta. |
| Bragança <i>et al.</i> (2016) | Marketing, criatividade e inovação em unidades de informação | Quais as práticas que podem ser adotadas e desenvolvidas nos arquivos, com o foco em marketing, criatividade e inovação? | Qualitativa com técnica de pesquisa bibliográfica. | A inovação na formação perpassa na adaptação dos currículos acadêmicos, com o objetivo de incorporar novas competências, como os conhecimentos ligados à área administrativa. |
| Haubert, Schreiber e Pinheiro (2019) | Combinando o Design Thinking e a Criatividade no Processo de Inovação Aberta | Evidenciar conceitos teóricos acerca do <i>Design Thinking</i> e algumas técnicas de criatividade que podem ser associadas e contribuir no processo de Inovação Aberta. | Qualitativa por meio de ensaio teórico-reflexivo de abordagem hermenêutica e método interpretativo. | Os autores apresentam o <i>design thinking</i> como uma metodologia criativa para desenvolver produtos inovadores, como também discutem as técnicas de criatividade que podem ser utilizadas nas organizações, como: redefinição heurística, bússola, <i>brainstorming</i> , desafiando pressupostos e oposto. Acredita-se que o <i>design thinking</i> atrelado às técnicas de criatividade, favorece a inovação aberta. |

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Os estudos dispostos na categoria temática “relações entre criatividade e inovação” se associam ao que já foi apontado por Amabile (1997) no que condiz a criatividade ser o primeiro passo que proporciona a inovação. Os estudos elencados nessa categoria são de natureza qualitativa, à medida que se debruçam em práticas que potencializam o que é intangível, a criatividade. Nessa categoria temática foram identificados três estudos. O estudo de Alves (2015) se aprofunda no uso de práticas que podem estimular a criação de novas ideias e conseqüentemente, a geração de inovação, pois trata do uso de uma estratégia didática de elaboração de projetos em sala de aula para a criação de bens e serviços.

O texto de Bragança *et al.* (2016) se distancia da concepção de organizações enquanto produtoras de bens e serviços para direcionar ao meio dos “arquivos”, no sentido de que o marketing, a criatividade e a

inovação podem gerar competências agregadoras aos profissionais de arquivo em suas práticas cotidianas. Enquanto o estudo de Haubert, Schreiber e Pinheiro (2019) apresenta a possibilidade de utilização do *design thinking* e de técnicas de criatividade para propiciar a inovação aberta. Porém, apesar de se intitular como ensaio teórico-reflexivo, o estudo apenas apresenta os conceitos atrelados às técnicas e carece de uma reflexão aprofundada de como essas técnicas se associam com a inovação aberta.

Por esse viés, observa-se uma linha de costura tênue e ao mesmo tempo epistemológica que envolve as articulações entre a criatividade e a inovação. Temas que se mostram promissores no contexto das práticas organizacionais. Observa-se uma vasta literatura que discute conceitualmente a inovação nas organizações, entretanto, evidencia-se a necessidade de uma combinação de processos que unifiquem teoricamente e na prática a junção da criatividade com a inovação a fim de buscar resultados positivos com o objetivo de construir uma cultura de inovação de forma articulada. Fato este também corroborado por Fioverante e Emmendoerfer (2019).

Em virtude do número relativamente pequeno de estudos nessa categoria temática, reflete-se sobre a necessidade de estudos futuros que possam problematizar a relação entre criatividade e inovação para além de uma abordagem mecanicista e que ainda reflete um desafio nessa seara de discussões, além de revelar lacunas de pesquisas que relacionem nesses debates um tema promissor que é a cultura, inclusive ressignificando.

Quadro 3: Matriz de síntese da categoria temática “Métricas para aferir a criatividade”

| Artigo | Título | Objetivo/ Pergunta de pesquisa | Metodologia | Principais resultados |
|-------------------------------------|--|--|--|--|
| Bruno-Faria e Veiga (2015) | Indicadores de condições para criar no ambiente de trabalho: evidências de validação empírica de uma medida | Construir e validar uma medida de condições para a criatividade no ambiente de trabalho, a partir da revalidação do ICC (Índice de Clima para a Criatividade). | Quantitativa com aplicação de questionário e uso da escala de Likert. | O ICCAT (Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho) apresenta-se como uma medida válida para aferir a percepção do trabalhador acerca das condições para a criatividade. |
| Cassol <i>et al.</i> (2015) | O grande desafio das instituições de ensino superior: as práticas pedagógicas criativas são capazes de estimular a inovação nos discentes? | Compreender como as dimensões das práticas pedagógicas criativas propostas por Alencar e Fleith (2004) utilizadas pelos docentes em IES privadas, e percebidas pelos discentes, são capazes de propiciar o desenvolvimento e a expressão da criatividade do aluno de ensino superior, e estimular o pensamento inovador. | Quantitativa e descritiva com uso de <i>survey</i> com corte transversal e utilização de questionários estruturados. | Os resultados apontam que os discentes percebem no corpo docente o interesse pelo estímulo a um ambiente que enseje o pensar diferente em uma amostra bastante heterogênea. |
| Braum, Carmo e Sá (2016) | Criatividade no ensino superior: uma análise da percepção dos discentes sobre as práticas dos docentes | Analisar a percepção dos discentes de diferentes cursos superiores sobre as práticas docentes que favorecem a criatividade no ensino superior utilizando o Inventário de Práticas Docentes validado por Alencar e Fleith (2010). | Quantitativa e descritiva com uso da escala de Likert. | Todas as hipóteses foram suportadas e os alunos reconhecem que os docentes adotam práticas criativas em sala de aula. |
| Cardoso, Pescado e Desidério (2016) | A percepção de clientes sobre inovatividade, criatividade, aprendizagem e empreendedorismo em casas noturnas | Identificar qual é a influência da percepção dos clientes sobre inovatividade, criatividade, aprendizagem e empreendedorismo na avaliação de casas noturnas no município de Cascavel-Paraná. | Quantitativa com pesquisa de levantamento, não experimental, uso da escala de Likert e avaliação transversal. | Respeitar e valorizar os clientes fiéis, ser criativo, ter capacidade de inovação e apresentar novidades antes dos concorrentes, reforçam que o estímulo à criatividade no ambiente de trabalho influencia as pessoas em seu potencial criativo e na capacidade de inovar (inovatividade). |
| Rocha e Wechsler (2016) | Criatividade nas organizações: da concepção às formas de avaliação | Qual é a concepção sobre a criatividade entre os psicólogos organizacionais, se ela é avaliada e quais as ferramentas ou técnicas utilizadas. | Quantitativa com aplicação de questionário. | A concepção predominante acerca de uma pessoa criativa refere-se àquela que tem ideias inovadoras e aplicáveis, sendo úteis e gerando benefícios. Cerca de 82% dos profissionais já avaliou a criatividade em seu contexto de trabalho, sendo que as técnicas mais citadas foram a Dinâmica de Grupo e Entrevista. |

| | | | | |
|----------------------------------|---|--|---|--|
| Alberton e Carvalho (2017) | Práticas de recursos humanos que influenciam na criatividade dos funcionários | Fornecer às organizações esclarecimentos sobre os fatores pessoais e organizacionais que favorecem a criatividade dos funcionários, por meio das práticas de gestão de pessoas. | Quantitativa e descritiva com corte transversal, uso de <i>survey</i> e escala de Likert. | As variáveis que exercem mais influência positiva sobre a criatividade dos indivíduos são autonomia, avaliação de desempenho e recompensa. |
| Bezerra e Guimarães (2017) | O desempenho inovador de agências de publicidade e sua relação com a gestão do conhecimento e condições organizacionais de inovatividade e criatividade | Identificar a percepção com que as condições habilitadoras da inovação, os aspectos capacitadores da gestão do conhecimento e, as condições ambientais para a criatividade organizacional, encontram-se associadas ao desempenho inovador das empresas de publicidade. | Quantitativa com aplicação de questionário. | As massas indicam que a criatividade organizacional (CO) é o elemento com maior influência sobre os demais, na categoria de alta percepção, enquanto que na categoria de média percepção, destaca-se as condições habilitadoras da inovação (IN) e, na de baixa, o desempenho inovador (DI). |
| Wojahan, Rados e Trzeciak (2017) | Conhecimento, criatividade e desempenho: estudo em empresas de tecnologia da informação e comunicação | Identificar o impacto das estratégias e processos de GC na criatividade e desempenho organizacional em empresas de tecnologia da informação e comunicação (TIC). | Quantitativa com aplicação de <i>survey</i> e uso da escala de Likert. | Demonstrou-se que as estratégias de orientação às pessoas e orientação aos sistemas, impactam de forma positiva na socialização e na internalização. Além disso, o processo de “combinação” impacta na criatividade organizacional. Por fim, foi confirmada a relação existente entre criatividade organizacional e desempenho organizacional. |
| Bezerra e Marques (2019) | Gestão do Conhecimento, Inovatividade, Criatividade e Desempenho Inovador em Empresas de Saúde | Verificar a existência de relação entre gestão do conhecimento, criatividade organizacional e a predisposição à inovação, com o faturamento e o próprio desempenho inovador de empreendimentos do segmento de saúde. | Quantitativa, com aplicação de questionário para cada uma das dimensões. | Verificou-se que, a gestão do conhecimento, a criatividade organizacional e a inovação apresentam relação com o desempenho inovador e o faturamento. Além disso, o tempo de existência do empreendimento também apresentou a mesma relação com o desempenho inovador e o faturamento. |

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Todos os estudos da categoria “Métricas para medir a criatividade” são classificados como de natureza quantitativa. Nessa categoria temática foram identificados dez artigos. Alguns buscam fatores que influenciam a criatividade, a exemplo de Alberton e Carvalho (2017), que utilizam em seu estudo a variável dependente (criatividade) e como variáveis independentes autonomia, participação, sistema de recompensa e avaliação de desempenho, a fim de medir quais delas favorecem o desempenho organizacional.

O estudo de Bruno-Faria e Veiga (2015), que teve como objetivo “construir e validar uma medida de condições para a criatividade no ambiente de trabalho, a partir da revalidação do ICC (Índice de Clima para a Criatividade)”, também trata de fatores que ajudam a medir a criatividade no ambiente de trabalho, mas no âmbito da construção de um instrumento de modo a gerar o ICCAT (Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho). Estes dois estudos demonstram uma conexão com o que foi abordado por Alencar e Bruno-Faria e Veiga (1997) acerca dos fatores que influenciam a criatividade no contexto das organizações.

Outros estudos como Cassol *et al.* (2015) e Braum, Carmo e Sá (2016) utilizam o inventário de práticas docentes validado por Alencar e Fleith (2004; 2010), que é específico para análise em um contexto universitário. Este inventário extrai alguns fatores como: Incentivo a novas ideias, clima para expressão de ideias, avaliação de metodologia de ensino e interesse pela aprendizagem do aluno. Em relação a este instrumento, pode-se propor pesquisas de aperfeiçoamento que possam levar em consideração a existência e disseminação de novas metodologias de ensino-aprendizagem, como o uso de gamificação e a educação à distância – EAD, principalmente com a evolução recente de sua utilização no contexto de pandemia causada pelo vírus COVID-19.

Alguns artigos alinham a criatividade aos aspectos de gestão do conhecimento (GC), a fim de perceber os reflexos no desempenho organizacional, a exemplo de Bezerra (2017), Wojahan, Rados e Trzeciak (2017) e Bezerra e Marques (2019). Sendo que o primeiro aborda os aspectos capacitadores da GC, as condições habilitadoras da inovação e as condições ambientais para a criatividade organizacional em empresas de publicidade. Ao passo que o segundo artigo utiliza as dimensões “orientação às pessoas” e “orientação aos sistemas” para as estratégias de GC e o Modelo SECI (NONAKA, 1994), com as dimensões de socialização, externalização, combinação e internalização. Enquanto o terceiro, trabalha as relações possíveis entre GC, criatividade organizacional e inovatividade com o desempenho inovador e o faturamento de empresas de saúde no município de Curitiba - PR.

Apenas um artigo do *corpus* considera a criatividade no contexto da área de gestão de pessoas (ROCHA; WECHSLER, 2016). Os autores visam identificar a percepção dos psicólogos organizacionais sobre a criatividade e os principais instrumentos utilizados para medir a mesma. Nessa seara da Gestão, pode-se realizar estudos futuros que abordem ferramentas que auxiliem o processo de recrutamento e seleção em organizações ditas “criativas”, de modo a possibilitar maior assertividade na identificação de indivíduos criativos como apontado por Muzzio (2017). Ou ainda, daqueles com características abertas ao desenvolvimento de competências criativas ou à aprendizagem.

O estudo de Cardoso, Pescado e Desidério (2016) trabalha a percepção de clientes sobre inovatividade, criatividade, aprendizagem e empreendedorismo na avaliação de casas noturnas. Este estudo pode incitar

a utilização de abordagens qualitativas que possam captar a percepção de determinados públicos em relação à criatividade, como estudos de cunho fenomenológico, por exemplo.

A grande preocupação que se apresenta nesta categoria é que boa parte dos artigos utilizam a escala de Likert para auxiliar nas métricas (BRUNO-FARIA; VEIGA, 2015; BRAUM; CARMO; SÁ, 2016; CARDOSO; PESCADOR; DESIDÉRIO, 2016; ALBERTON; CARVALHO, 2017; SIERRA *et al.*, 2017; WOJAHAN; RADOS; TRZECIAK, 2017), entretanto, mensurar algo intangível como a criatividade por meio de uma escala que vai de “discordo totalmente” até “concordo totalmente” pode ser algo problemático e deficiente.

Nesse campo de discussão observa-se como técnicas estatísticas estão sendo utilizadas para estudar a criatividade. Parte-se do pressuposto de que a criatividade pode ser metrificada e muitas vezes reduzida a variáveis que se relacionem numa regressão linear. Problematiza-se nesse caso, a ontologia conceitual da criatividade numa abordagem apenas gerencial/mecanicista e não social, política ou crítica. A criatividade enquanto fenômeno multidimensional (RODRIGUES; VELOSO, 2013), pode se apresentar de maneiras diversas no contexto organizacional, sendo complexa a sua quantificação.

Quadro 4: Matriz de síntese da categoria temática “Criatividade como insumo para a economia criativa”

| Artigo | Título | Objetivo/ Pergunta de pesquisa | Metodologia | Principais resultados |
|------------------------------|---|--|---|---|
| Barbosa e Muzzio (2015) | Economia criativa e liderança criativa: uma associação (im) possível | Analisar a liderança exercida por gestores da economia criativa, com vistas à liderança criativa. | Qualitativa com uso de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo. | Dentre os casos pesquisados, apenas um entrevistado apresenta os comportamentos que se espera de um líder criativo. Os gestores da economia criativa ainda não exercem uma liderança criativa em sua plenitude, mas se esforçam para tal. |
| Freitas <i>et al.</i> (2015) | Cultura organizacional e gestão contemporânea: um estudo de caso em empresas de economia criativa | Investigar e mostrar características da cultura organizacional que diferenciam as empresas de economia criativa em relação a outras não assim denominadas, quanto aos modelos de gestão. | Qualitativa com pesquisa aplicada, exploratória, bibliográfica e estudo de caso com suporte de entrevistas. | Os aspectos inerentes às semelhanças e diferenças entre empresas de economia criativa e empresas de outros segmentos são: posicionamento rápido e ágil, valor agregado, desenvolvimento sustentável e humano. |
| Muzzio e Paiva Júnior (2015) | A pertinência de adequação da gestão criativa à identidade do indivíduo criativo | Analisar a relação entre o indivíduo criativo e a gestão organizacional. | Qualitativa por meio de ensaio teórico. | A capacidade criativa do indivíduo está coadunada com sistemas de colaboração coletiva que contemplam o conhecimento, os processos inovadores de gestão, os estilos e formatos de trabalho mais flexíveis e o ambiente físico adaptado a uma atmosfera de incentivos à produção de perspectiva inovadora. |

| | | | | |
|---|---|--|--|---|
| Sousa, Nunes e Monteiro (2015) | Criatividade e inovação empresarial nas indústrias criativas. | Demonstrar que a influência das atitudes criativas sobre as práticas empresariais inovadoras se evidencia quando se consideram os empresários que gerem microempresas e PME, cujas atividades se inserem no que hoje se entende por "indústrias criativas". | Quantitativa com questionário e uso da escala de Likert. | A influência das atitudes criativas dos gestores sobre as práticas inovadoras da empresa, no que diz respeito à <i>Liderança</i> sobre o <i>Desempenho</i> . Da mesma forma, a influência da atitude de <i>Autonomia</i> sobre as práticas relativas à <i>Estratégia</i> . |
| Anjo (2018) | Criatividade e inovação empresarial nas indústrias criativas. | Analisar as contribuições do estudo do <i>organizing</i> para compreensão da criatividade no processo de criação nas indústrias criativas, baseado na produção recente de trabalhos empíricos no Brasil que utilizaram do caráter ontológico do organizar ao promover análise e discussão de indústrias criativas. | Metodologia qualitativa por meio de ensaio teórico-reflexivo | Percebe-se uma ideia processual da criatividade dentro das indústrias criativas (BORGES <i>et al.</i> , 2016; JÚLIO, 2015). Além disso, a criatividade é vista através da <i>assemblage</i> , ou seja, a convergência entre humanos e não-humanos que a criatividade ocorre (DUFF; SUMARTOJO, 2017). |
| Barbosa e Muzzio (2018) | No Caminho para uma Gestão Criativa: A Percepção dos Gestores da Economia Criativa sobre suas Experiências | Como os líderes de organizações da economia criativa percebem a sua atuação em busca de uma gestão baseada na criatividade, tendo em vista as características dos trabalhadores desta economia, uma cultura organizacional e o papel da liderança no que tange a incitação à criatividade de seus colaboradores? | Qualitativa por meio de estratégia de estudos de casos múltiplos, uso de entrevistas semiestruturadas e observação direta, com análise de conteúdo. | Percebeu-se que não se trata de uma tarefa fácil gerenciar os profissionais, à medida que demandam liberdade, não gostam de regras e descumprem prazos. Quanto à cultura organizacional, os entrevistados avaliam que a mesma segue o caminho da criatividade. Já em relação à liderança, o líder é visto como maleável, compreensivo e que não institui barreiras ou burocracias. |
| Paz e Silva, Muzzio e Paiva Júnior (2019) | Criatividade e Liderança em Organizações do Portomídia: Um Estudo à Luz da Sociologia Fenomenológica de Alfred Schütz | Analisar como gestores vivenciam a liderança com ênfase na experiência em organizações incubadas no Portomídia em Recife (PE), sob à luz da sociologia fenomenológica de Alfred Schütz. | Qualitativa sob o prisma da sociologia fenomenológica de Alfred Schütz, com uso de entrevistas e análise fenomenológica com base em Paiva Júnior (2004). | O indivíduo é percebido como um elemento central para a geração das ideias. Enquanto a cultura organizacional não é vista de forma clara pelos gestores. Por fim, percebeu-se que o líder atua como um colaborador da equipe e busca incentivar a equipe a transformar a criatividade em algo viável, através da inovação. Além disso, a liderança criativa é vista de forma parcial. |

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Nessa categoria temática foram identificados sete trabalhos, com aumento considerável de publicações nos últimos dois anos. Os estudos alinhados nesta categoria temática são predominantemente

qualitativos (BARBOSA; MUZZIO, 2015; FREITAS *et al.*, 2015; MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2015; ANJO, 2018; BARBOSA; MUZZIO, 2018; PAZ E SILVA; MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2019), com destaque para a utilização de uma perspectiva fenomenológica no artigo de Paz e Silva, Muzzio e Paiva Júnior (2019), que se revela útil quando se objetiva identificar a essência das percepções dos sujeitos estudados. Os estudos nessa categoria também apresentam as peculiaridades da chamada “economia criativa”, ao abordarem questões sobre a liderança, a cultura organizacional e o indivíduo num contexto de criatividade, propriamente o que tem se denominado como gestão da criatividade (MUZZIO, 2017).

Os estudos de Barbosa e Muzzio (2015) e Paz e Silva, Muzzio e Paiva Júnior (2019) se utilizam da perspectiva de liderança criativa de Rickards e Moger (2000) e evidenciam por meio dela, por exemplo, a existência de apenas um gestor classificado como líder criativo (BARBOSA; MUZZIO, 2015) e a liderança criativa sendo vista de forma parcial ao se analisar a existência dos fatores de equipe criativa (PAZ E SILVA; MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2019). Tais achados podem incitar pesquisas futuras em contextos diversificados como em outras regiões brasileiras ou de outros países, que venham a apresentar resultados mais alinhados à teoria ou que levem à reformulação da concepção de liderança criativa. Já em relação às características do líder, os autores Barbosa e Muzzio (2018) e Paz e Silva, Muzzio e Paiva Júnior (2019) parecem concordar que este deve ser maleável e envolvido com a equipe, além de colaborar para que as ideias criativas se transformem em inovação.

Freitas *et al.* (2015), ao buscarem aspectos que diferenciasssem a cultura organizacional das organizações da economia criativa em relação às organizações tradicionais, contribuem para o fortalecimento da teoria da gestão da criatividade e ilustram a necessidade de estudos em outros segmentos. Muzzio e Paiva Júnior (2015) ao abordarem o indivíduo na economia criativa não estão trazendo o mesmo a uma centralidade no processo criativo, mas como um elemento que alinhado ao ambiente, às práticas de liderança e aos demais membros da equipe, pode contribuir para a geração de resultados inovadores para as organizações. Algo, pois, que se alinha ao desenvolvimento dos estudos de criatividade, que passaram de um foco exclusivo no indivíduo para a consideração da influência sociocultural, conforme apontado por Glaveanu (2010).

Estes estudos coincidem com os elementos de uma gestão da criatividade proposta por Muzzio (2017), o que levanta a necessidade de estudos que trabalhem estes elementos em forma conjunta com a criatividade, de modo a dar robustez a teoria e apontar, paulatinamente, os aspectos diferenciadores das organizações consideradas “criativas”.

O único estudo quantitativo desta categoria foi o de Sousa, Nunes e Monteiro (2015) que buscou identificar a influência das atitudes criativas de gestores nas práticas das indústrias criativas.

Demonstrando, portanto, a necessidade de estudos futuros que abordem aspectos multifacetados da criatividade nas indústrias criativas.

Os estudos aqui discutidos trazem uma reflexão sobre outros objetos de estudo inseridos na economia do intangível, são artigos que avançam na literatura na medida que trazem para o debate a figura do indivíduo e suas facetas inseridas no ambiente organizacional, abrindo as possibilidades ao processo criativo e abrangendo a interação social nessas articulações.

Quadro 5: Matriz de síntese da categoria temática “Outras perspectivas emergentes”

| Artigo | Título | Objetivo/ Pergunta de pesquisa | Metodologia | Principais resultados |
|----------------------------------|--|--|---|--|
| Gomes, Rodrigues e Veloso (2016) | Retorno às Origens: A Importância do Indivíduo na Criatividade nas Organizações | Intenta-se em recuperar o papel da individualidade em contexto, no que diz respeito à produção original e criativa. | Qualitativa por meio de ensaio teórico. | Parece necessário avançar na (re) definição de criatividade no sentido sugerido por Glăveanu (2010b), em que o contexto é um agente co produtor no processo criativo, mas realçando o papel capital que têm outros agentes, do foro individual. |
| Kono <i>et al.</i> (2017) | O Uso Criativo dos Mecanismos de Busca da Web 2.0 para Pesquisar Invenções e Criar Inovações Frugais | Identificar as características dos mecanismos de busca, de uso livre e gratuito da Web 2.0 que permitem apropriar dados científicos e tecnológicos a serem utilizados para pesquisa de invenções e criação de inovações frugais. | Quantitativa com uso de estudo de caso. | Os quatro mecanismos de busca (software Zotero, Google acadêmico Wikipedia e patentes como fonte de inovações) permitem a apropriação de dados científicos e tecnológicos para utilização na pesquisa de invenções e criação de inovações frugais. |
| Genú, Gómez e Muzzio (2018) | A Criatividade no Empreendedorismo Social: Motivação, Experiência e Habilidade, Juntas para o Bem Comum | Análise dos aspectos de experiência, motivação e habilidade criativa, em um empreendimento social incubado. | Pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, com uso de entrevista semiestruturada e análise de conteúdo. | Analisou-se que as empreendedoras através de suas experiências obtiveram inspiração para a ideia do negócio, porém a formação acadêmica das mesmas impõe desafios. Já em relação à motivação, as empreendedoras apresentam “paixão pelo negócio”. Por fim, as empreendedoras consideram a criatividade como essencial para a captação de recursos, obediência à legislação e para lidar com a falta de pessoas qualificadas e de parcerias. |
| Marques e Moura (2019) | O impacto da criatividade e do design na cocriação de experiências turísticas: o caso dos empreendimentos TER na região centro de Portugal | Compreender a influência da criatividade e do design na cocriação de experiências turísticas. | Qualitativa exploratória com uso de entrevistas e análise de conteúdo. | Pela análise das entrevistas, parece consensual que o <i>design</i> é um elemento atrativo para os turistas, mas não o único. Enquanto a relação entre o turista e a comunidade, parece se dar na maior parte das vezes de forma superficial, sem muito envolvimento. Quanto à formação de rede e a importância da criatividade e da inovação, estes são considerados elementos cruciais para tornar as experiências memoráveis. Por fim, percebe-se que boa parte dos empreendimentos procura atender as necessidades reais dos clientes. |

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A categoria temática “Outras perspectivas emergentes” foi considerada a mais heterogênea em termos temáticos e apresenta uma predominância de estudos qualitativos (GOMES; RODRIGUES; VELOSO, 2016; GENÚ; GOMÉZ; MUZZIO, 2018; MARQUES; MOURA, 2019). Nessa categoria temática foram identificados quatro artigos, que serão discutidos a seguir.

Gomes, Rodrigues e Veloso (2016) procuram trazer para as discussões da área a centralidade do indivíduo no processo criativo, já que esta foi sendo perdida em favor do contexto, conforme já discutido por Glaveanu (2010). Apenas um outro artigo (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2015) trata da temática do indivíduo em relação às práticas criativas, porém com direcionamento diferenciado, pois considera este dentro de um contexto mais amplo, o da gestão da criatividade (MUZZIO, 2017). Evidencia-se aqui um campo que precisa ser endossado com discussões inerentes a esses conceitos empiricamente.

O artigo de Kono *et al.* (2017) é o único desta categoria com natureza quantitativa e traz um dos temas mais diferenciados dos artigos presentes no *corpus*: uso de mecanismos da WEB 2.0 para a busca de inovações frugais. Estas inovações significam voltar ao básico, desenvolvendo produtos baseados em arquiteturas disruptivas para atender um público-cliente novo com materiais e tecnologias existentes (ZESCHKY *et al.*, 2014) e contribuindo para a sustentabilidade do planeta, sendo pautadas em três premissas: economicamente sustentadas no tempo, socialmente inclusivas e ambientalmente sustentáveis (SACHS, 2004). Trata-se do único artigo que cita a inovação frugal e que evidencia, portanto, a necessidade de estudos futuros por se tratar de uma inovação alinhada aos princípios da sustentabilidade, tão preconizados atualmente.

Enquanto o estudo de Genú, Goméz e Muzzio (2019) evidencia um certo ineditismo ao trabalhar a criatividade num contexto diferente do habitual, o empreendedorismo social. Além disso, o estudo foi realizado em um empreendimento incubado, o que abre as possibilidades de discussão da relevância destas organizações (incubadoras) no desenvolvimento de negócios sociais. Tal abordagem também leva à reflexão sobre a amplitude e urgência de utilização da criatividade em diversos setores da sociedade, inclusive no atendimento às causas sociais.

Por fim, o estudo de Marques e Moura (2019) trata do aspecto da criatividade e do *design*, inclusive o *design thinking* na cocriação de experiências turísticas tendo por base empreendimentos que exercem turismo rural em Portugal. Demonstrando, pois, uma relação possível entre a criatividade e o turismo, inclusive, envolvendo o turismo criativo, que traz resultados tanto para as comunidades quanto para as organizações locais e trabalha a preservação do patrimônio e promove a diferenciação do destino.

Os trabalhos classificados nessa categoria realçam considerações relevantes na discussão sobre a criatividade nas organizações, principalmente ao trazer perspectivas temáticas heterogêneas que podem se relacionar com a criatividade. Perspectivas mais emergentes e críticas sob uma abordagem que não

compõe o *mainstream* dos estudos de gestão ainda se apresentam embrionários quando o assunto é a criatividade organizacional, entretanto, tal problematização carrega reflexões para avançarmos nessa literatura que ainda carece de mais estudos e discussões epistemológicas.

5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo: “Analisar como a criatividade tem sido apropriada nos estudos de gestão dos últimos cinco anos por meio de uma revisão integrativa de literatura”. Através da busca realizada na plataforma SPELL, obteve-se 24 (vinte e quatro) artigos, que foram lidos e analisados, gerando quatro categorias temáticas de análise: “Relações entre criatividade e inovação”, “Métricas para medir a criatividade”, “Criatividade como insumo para a economia criativa”; e “Outras perspectivas emergentes”.

As análises da literatura mapeada ressaltaram diferentes articulações que envolvem a forma como a criatividade está sendo discutida no contexto da gestão. Percebe-se uma heterogeneidade temática na categoria de “Relações entre criatividade e inovação” e a necessidade de estudos que se debrucem sobre esta inter-relação, de modo que seja posta em debate a emergência de uma cultura de inovação. Percebe-se o ganho dessa inter-relação, mas que ainda não foi acompanhado adequadamente pela evolução teórico-empírica.

Já a categoria de “Métricas para medir a criatividade” demonstra-se como uma das mais concisas, por se concentrar em formas de auferir os fatores, características e percepções sobre a criatividade, porém trata-se de uma visão complexa à medida que procura medir o que é intangível, a criatividade. Sugere-se, então, a partir desta categoria, o uso de abordagens qualitativas/críticas que possam contribuir para a geração de resultados mais ampliados e que possam avaliar o que é intangível de forma mais acurada. O uso de estudos fenomenológicos, por exemplo, permite visualizar a percepção dos sujeitos acerca da criatividade e seus elementos relacionados, o que possibilitou uma nova frente de exploração do fenômeno.

Em relação à categoria de “Criatividade como insumo para a economia criativa”, evidencia-se um crescimento nos últimos dois anos, fato que pode ser explicado pela relevância que as organizações criativas têm adquirido no contexto socioeconômico, além de serem perceptíveis algumas peculiaridades da gestão da criatividade, como os elementos individuais, culturais e de liderança, que precisam ser discutidos em conjunto com a criatividade na agenda de pesquisa futura, principalmente no que condiz as transformações que esta pode trazer ao campo dos estudos de gestão.

Por fim, a categoria “Outras perspectivas emergentes”, abre novos caminhos para os estudos de criatividade em plataformas eletrônicas de busca, papel do indivíduo no processo de criatividade, empreendedorismo social e cocriação de experiências turísticas. Reforçando, portanto, o campo profícuo

que a criatividade tem a sua frente ao abranger discussões que ultrapassam as organizações criativas e se associam aos negócios sociais, que se apresentam inovadores tanto em termos de gestão quanto no modo como lidam com os problemas sociais. Assim como, percebe-se, por exemplo, uma emergência do turismo criativo, que através da criatividade valoriza espaços, desenvolve comunidades e oferta experiências ricas de troca entre visitantes/ turistas e comunidade.

Além disso, percebe-se uma possibilidade de associação dos estudos de criatividade ao campo da gestão pública, no sentido de utilizar a criatividade para o desenvolvimento de políticas públicas urbanas mais inclusivas e que reflitam as necessidades sociais. Fato este que pode ser potencializado se for considerada a importância da governança em rede, que juntamente com as organizações públicas, recebe as contribuições de atores sociais diversos, como aqueles que fazem parte do setor público, privado ou sociedade civil.

Pode-se perceber através da revisão integrativa, os *gaps* e possibilidades de agenda em criatividade nas organizações, além de servir como base para o incremento de estudos na área de ciências sociais aplicadas, já que há uma predominância de uso da revisão integrativa em estudos na área de saúde. Ademais, a área de gestão recebe contribuições com este estudo, à medida que evidencia um novo olhar para a mesma, complementando o aspecto gerencialista e adentrando nas possibilidades que o ser humano e seu pensamento criativo em coletividade pode gerar como resultados para a sociedade.

Os resultados evidenciam que este campo de conhecimento no contexto brasileiro configura-se como amplo e plural, o que corrobora com o largo escopo que caracteriza a criatividade e ainda, ilustra o potencial de exploração desta temática no contexto social em geral e no contexto organizacional em particular. Tais resultados permitem a acadêmicos e gestores o acesso a evidências de configuração do campo e podem servir de base para futuros estudos.

A despeito das evidências, o trabalho possui limitações e devem ser consideradas na leitura de seus resultados. Sinaliza-se o uso de apenas uma plataforma de busca, o SPELL e a utilização de um *corpus* com artigos de produção nacional. Sugere-se como futuras inquietações, a utilização de outras plataformas de busca, inclusive internacionais, a fim de traçar um panorama mais amplo que possa apresentar nuances diferentes das que foram encontradas, ampliando seu escopo de produção sob diferentes perspectivas. Ademais, a proposta concentrou-se num campo mais amplo, o da gestão, não considerando deste modo, as especificidades de cada subárea, como nos estudos organizacionais, por exemplo. Ainda, horizontes temporais de pesquisa ampliados podem apresentar novas evidências úteis aos elementos aqui analisados.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001 e do CNPq por meio de projeto de pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALBERTON, M. M.; CARVALHO, L. C. de. Práticas de recursos humanos que influenciam na criatividade dos funcionários. **Future Journal**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 61-87, 2017.
- ALENCAR, E. M. L. S.; BRUNO-FARIA, M. F. Characteristics of an organizational environment which stimulate and inhibit creativity. **Journal of Creative Behaviour**, New Jersey, v. 31, n. 4, p. 271-281, 1997.
- ALENCAR, E. M. L. A.; FLEITH, D. S. Inventário de práticas docentes que favorecem a criatividade no ensino superior. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, p. 105-110, 2004.
- ALENCAR, E. M. L.; FLEITH, D. S. Escala de práticas docentes para a criatividade na educação superior. **Avaliação Psicológica**, Campinas, v. 9, n. 1, p. 13-24, 2010.
- ALVES, E. M. dos S. P. Aplicação da Criatividade para Gerar Projetos de Inovação: O Caso Prático de uma Estratégia Didática. **Future Journal**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 108-131, 2015.
- AMABILE, T. M. A model of creativity and innovation in organizations. **Research in Organizational Behavior**, London, v. 10, p. 123-167, 1988.
- AMABILE, T. M. Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. **California Management Review**, Califórnia, v. 40, n. 1, p. 39-58, 1997.
- ANJO, J. E. S. O Organizar das Indústrias Criativas: Apontamentos sobre o Processo Criativo das Organizações. **Pensamento & Realidade**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 33-48, 2018.
- BARBOSA, F. C.; MUZZIO, H. Economia criativa e liderança criativa: uma associação (im) possível. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, Porto Alegre, v. 82, n. 2, p. 659-688, 2015.
- BEZERRA, C. A.; GUIMARÃES, A. J. R. O desempenho inovador de agências de publicidade e sua relação com a gestão do conhecimento e condições organizacionais de inovatividade e criatividade. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, Número Especial, p. 70-97, jan./jun. 2017.

BEZERRA, C. A.; MARQUES, D. C. Gestão do Conhecimento, Inovatividade, Criatividade e Desempenho Inovador em Empresas de Saúde. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 9, n. 2, p. 56-84, 2019.

BONO, E. **Criatividade levada a sério**: como gerar ideias produtivas através do pensamento lateral. São Paulo: Pioneira, 1994.

BORGES, A. F.; ENOQUE, A. G.; KATRIB, C. M. I.; GONCALVES, L. R. D. Práticas Organizativas: Um Estudo sobre o Congado na Região do Triângulo Mineiro. **RIGS - Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 5, p. 129-151, 2016.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Revisão Eletrônica Gestão & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, mai./ ago. 2011.

BRAGANÇA, F. F. C. *et al.* Marketing, criatividade e inovação em unidades de informação. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 237-245, 2016.

BRAUM, L. M. dos S.; CARMO, H. M. O. do.; SÁ, E. V. Criatividade no ensino superior: uma análise da percepção dos discentes sobre as práticas dos docentes. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, Guarapuaçu, v. 14, n. 4, out./ dez. 2016.

BRUNO-FARIA, M. de F.; VEIGA, H. M. da S. Indicadores de condições para criar no ambiente de trabalho: evidências de validação empírica de uma medida. **R. Adm.**, São Paulo, v. 50, n. 4, 492-506, out./ nov./ dez. 2015.

CARDOSO, A. L. J.; PESCADO, S. V. B.; DESIDÉRIO, P. H. M. A percepção de clientes sobre inovatividade, criatividade, aprendizagem e empreendedorismo em casas noturnas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – REGEPE**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 146-176, 2016.

CASSOL, A. *et al.* O grande desafio das instituições de ensino superior: as práticas pedagógicas criativas são capazes de estimular a inovação nos discentes? **Revista Alcance**, Santa Catarina, v. 22, n. 3, p. 394-409, jul./ set. 2015.

CHEDLI, M. K. E. Obtained Resources through Individual Networking inside the Organization, Creativity of the Supervisor and Innovation. **Economics, Management, and Financial Markets**, New York, v. 9, n. 4, p. 376-394, 2014.

COELHO, D. P. Gestão criativa: em busca da sustentabilidade organizacional. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 1, n. 2, p. 77-87, 2010.

DUFF, C.; SUMARTOJO, S. Assemblages of creativity: Material practices in the creative economy. **Organization**, London, v. 24, n. 3, p. 418-432. 2017.

ENGELMAN, R.; GONÇALVES, M. A. Emoções, criatividade e inovação: Reflexões sobre esta relação. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 13, n. 2, p. 37-49, 2016.

FIOVERANTE, A. S. A.; EMMENDOERFER, M. L. E. Indústrias criativas: Reflexões à luz da microeconomia. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 16, n. 2, p. 170-185, mai./ ago. 2019.

FREITAS, E. C.; TONIDANDEL, M. C.; PINHEIRO, C. M. P.; BARTH, M. Cultura organizacional e gestão contemporânea: um estudo de caso em empresas de economia criativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 147-170, 2014.

GENÚ, J. M.; GÓMEZ, C. R. P.; MUZZIO, H. A Criatividade no Empreendedorismo Social: Motivação, Experiência e Habilidade, Juntas para o Bem Comum. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 7, n. 3, p. 83-106, 2018.

GLAVEANU, V. P. Principles for a cultural psychology of creativity. **Culture & Psychology**, Califórnia, v. 16, n. 2, p. 147-163, 2010.

GOMES, J. F. da S.; RODRIGUES, A. F.; VELOSO, A. Regresso às Origens: A Importância do Indivíduo na Criatividade nas Organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 20, n. 5, p. 568-589, set./ out. 2016.

GUILFORD, J. P. Creativity. **American Psychologist**, Washington, v. 5, n. 9, p. 444-454, 1950.

HAUBERT, B.; SCHREIBER, D.; PINHEIRO, C. M. P. Combinando o Design Thinking e a Criatividade no Processo de Inovação Aberta. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 20, n. 1, p. 73-89, 2019.

JÚLIO, A. C. **Estratégia como prática na produção do desfile de uma escola de samba**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, Espírito Santo, 2015.

KONO, C. M. *et al.* O Uso Criativo dos Mecanismos de Busca da Web 2.0 para Pesquisar Invenções e Criar Inovações Frugais. **Future Journal**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 29-60, mai/ ago. 2017.

MARQUES, M.; MOURA, A. F. A. O impacto da criatividade e do design na cocriação de experiências turísticas: o caso dos empreendimentos TER na região centro de Portugal. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 16, n. 2, p. 29-61, 2019.

MUZZIO, H. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 21, n. 1, p. 107-124, jan./ fev. 2017.

MUZZIO, H.; BARBOSA, F. C. No Caminho para uma Gestão Criativa: A Percepção dos Gestores da Economia Criativa sobre suas Experiências. **Revista de Administração da Unimep**, Piracicaba, v. 16, n. 3, p. 108-131, 2018.

MUZZIO, H.; PAIVA JÚNIOR, F. G. de. A pertinência de adequação da gestão criativa à identidade do indivíduo criativo. **Contextus**, Fortaleza, v. 13, n. 3, 139-155, set./ dez. 2015.

MUZZIO, H.; PAIVA JÚNIOR, F. G. de. Organizational Creativity Management: Discussion Elements. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 22, n. 6, p. 922-939, 2018.

PAIVA JÚNIOR, F. G. **O empreendedorismo na ação de empreender**: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schutz. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

PAZ E SILVA, K. M.; MUZZIO, H.; PAIVA JÚNIOR, F. G. Criatividade e Liderança em Organizações do Porto-mídia: Um Estudo à Luz da Sociologia Fenomenológica de Alfred Schütz. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 20, n. 1, p. 495-511, 2019.

REIS, A. C. F. **Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento**: uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008. 268 p. Disponível em: http://www.isegnet.com.br/siteedit/arquivos/Economia_Criativa_Estrategias_Ana%20Carla_Itau.pdf. Acesso em: 19 abr. 2017.

RICKARDS, T.; MOGER, S. Creative leadership process in project team development: an alternative to Tuckman's stage models. **British Journal of Management**, New Jersey, v. 11, n. 4, p. 273-283, 2000.

ROCHA, K. N.; WECHSLER, S. M. Criatividade nas organizações: da concepção às formas de avaliação. **RECAPE – Revista Carreiras Pessoas**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 248-261, set./ out./ nov./ dez. 2016.

RODRIGUES, A. F. C.; VELOSO, A. L. de O. M. Confiança organizacional, risco e criatividade. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 15, n. 49, p. 545-561, out./ dez. 2013.

SACHS, I. **Desenvolvimento**: incluyente, sustentável e sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SIERRA, J. C. V. *et al.* Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade: estudo de caso em empresas brasileiras. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 23, n. 1, p. 217-244, jan./ abr. 2017.

SOUSA, F. C.; NUNES, F.; MONTEIRO, I. P. Criatividade e inovação empresarial nas indústrias criativas. **Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 121-139, 2015.

SOUZA, M. T. de; SILVA, M. D. da.; CARVALHO, R. de. Revisão integrativa: o que é como fazer? **Einstein**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 102-106, jan./ mar. 2010.

UNCTAD - Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento & PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Economia Criativa: Uma Opção de Desenvolvimento Viável**. Nações Unidas, 2010.

WOJAHAN, R. M.; RADOS, G. J. V.; TRZECIAK, D. S. Conhecimento, criatividade e desempenho: estudo em empresas de tecnologia da informação e comunicação. **RECADM – Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Curitiba, v. 16, n. 3, p. 217-244, set./ dez. 2017.

ZESCHKY, M. B.; WINTWEHALTER, S.; GASSMANN, O. **From cost to frugal and reverse innovation: mapping the field and implications for global competitiveness**, 2014.