



UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ

ISSN 1678-2089
ISSNe 2178-9258

www.periodicos.ufc.br/contextus

Criatividade plural: Panorama, desafios e perspectiva para a produção acadêmica em Administração

Plural creativity: Overview, challenges and perspective for academic production in Management

Creatividad plural: Panorama, desafíos y perspectivas para la producción académica en Administración

<https://doi.org/10.19094/contextus.2022.78301>

Rafaela Gonçalves Freitas

<https://orcid.org/0000-0001-9106-3055>

Doutoranda em Administração na Escola de Administração - Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

rafaelagfreitas21@gmail.com

Eduardo Davel

<https://orcid.org/0000-0003-0610-6474>

Professor na Escola de Administração - Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Ph.D. em Administração pela École des Hautes Études commerciales de Montreal (Canadá).

davel.eduardo@gmail.com

RESUMO

A criatividade plural é foco de um interesse crescente nas pesquisas em administração. Entretanto, as produções acadêmicas permanecem dispersas, sem uma consolidação e compreensão dessa perspectiva. O objetivo deste artigo é revisar, integrar e consolidar a produção acadêmica sobre criatividade plural em administração. A pesquisa se sustenta em uma revisão sistemática da produção acadêmica nacional e internacional no campo da administração. A análise da produção acadêmica gerou quatro categorias: a criatividade em grupo, criatividade em equipe, criatividade coletiva e criatividade colaborativa. A análise das categorias revelou duas abordagens centrais: criatividade como resultado e criatividade como processo. Os resultados contribuem para a consolidação de um entendimento integrado da criatividade plural.

Palavras-chave: criatividade coletiva; criatividade em equipe; criatividade em grupo; criatividade colaborativa; gestão da criatividade.

ABSTRACT

Plural creativity is a growing interest in the management field of research. Academic production, however, remain dispersed, without consolidation and understanding of this perspective. This article aims to review, integrate, and consolidate academic production on plural creativity in management. The research is based on a systematic review of national and international academic production in the field of management. The analysis of academic production generated four categories: group creativity, team creativity, collective creativity, and collaborative creativity. The analysis of the categories revealed two central approaches: creativity as a result and creativity as a process. Our results contribute to the consolidation of an integrated understanding of plural creativity.

Keywords: collective creativity; team creativity; group creativity; collaborative creativity; creativity management.

RESUMEN

La creatividad plural es un interés creciente en el campo de investigación de la Gestión. Las producciones académicas, sin embargo, permanecen dispersas, sin consolidación y comprensión de esta perspectiva. Este artículo tiene como objetivo revisar, integrar y consolidar las producciones académicas sobre la creatividad plural en la Gestión. La investigación se basa en una revisión sistemática de la producción académica nacional e internacional en Gestión. Este análisis de investigación organizó la producción académica en cuatro categorías: creatividad grupal, creatividad en equipo, creatividad colectiva y creatividad colaborativa. El análisis de las categorías reveló dos enfoques centrales de la creatividad: resultado y proceso. Nuestros resultados contribuyen a la consolidación de una comprensión integrada de la creatividad plural.

Palabras clave: creatividad colectiva; creatividad en equipo; creatividad en grupo; creatividad colaborativa; gestión de la creatividad.

Informações sobre o Artigo

Submetido em 04/02/2022

Versão final em 16/05/2022

Aceito em 18/05/2022

Publicado online em 06/09/2022

Comitê Científico Interinstitucional

Editor-Chefe: Diego de Queiroz Machado

Editor Associado: Henrique Muzzio

Avaliado pelo sistema *double blind review*

(SEER/OJS – versão 3)



Como citar este artigo:

Freitas, R. G., & Davel, E. (2022). Criatividade plural: Panorama, desafios e perspectiva para a produção acadêmica em Administração. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 20(18), 253-265. <https://doi.org/10.19094/contextus.2022.78301>

1 INTRODUÇÃO

Ao longo das décadas, a criatividade tem instigado constantes pesquisas no campo da administração, que concentram seus esforços na compreensão da criatividade individual e o seu contexto social (Anderson et al., 2014; Bruno-Faria et al. 2008; George, 2007; Shalley et al., 2004; Slavich & Svejenova, 2016). Apesar das significativas contribuições, novas abordagens sobre a criatividade nas organizações surgem em direção oposta ao enfoque individual, considerando a criatividade a partir do envolvimento de dois ou mais indivíduos na produção criativa. Criatividade plural é o termo que usamos para denominar essas formas de abordagens que transcendem o enfoque individual. Na criatividade plural, a expressão criativa é um fenômeno coletivo, gerado por meio da interação de atos criativos compartilhados entre indivíduos reunidos em equipes ou grupos, engajados e comprometidos com a produção de um novo produto ou serviço inovador. Nesta concepção, o desempenho criativo das organizações depende da colaboração de equipes ou grupos que integram o ambiente de trabalho (Karakaya & Demirkan, 2015; Pillay et al., 2020; Reiter-Palmon et al., 2012; Wróbel et al., 2021).

No contexto atual, as organizações lidam com vários desafios: constantes avanços tecnológicos, novas formas de trabalho e demandas do mercado por inovação. A criatividade plural permite enfrentar estes desafios (Reiter-Palmon et al., 2012), revelando-se como essencial para o desempenho da organização e para a inovação de produtos e serviços. É a partir da reunião de diferentes indivíduos e de suas experiências, que ideias e soluções são compartilhadas e novas interpretações são produzidas, conduzindo a implementação de inovações em produtos, serviços ou processos (Im et al., 2013; Nisula & Kianto, 2016; Oddane, 2015; Parjanen & Hyypiä, 2019; Somech & Drach-Zahavy, 2013). Ao mesmo tempo, os conhecimentos e experiências compartilhadas contribuem para a aprendizagem organizacional (Bodla et al., 2018; Chi & Lam, 2021; Tang & Naumann, 2016; Zhang & Gheibi, 2015; Zhang et al. 2020). Assim, novos aprendizados são adquiridos com as conquistas criativas e inovadoras. Consequentemente, o aprendizado é reformulado e novas informações são assimiladas para produções criativas subsequentes (Boon et al., 2016).

Organizações que valorizam a criatividade plural para o alcance de inovação e/ou aprendizado cultivam um ambiente colaborativo e um clima inclusivo. Logo, atos criativos no plural são importantes para a construção de uma cultura colaborativa nas organizações (Barczak et al., 2010; Kyle'n & Shani, 2002; Rodríguez-Sánchez et al., 2017; Tripathi & Ghosh, 2020). Além disso, a criatividade plural envolve o engajamento, colaboração e interesse compartilhado de indivíduos. A partir disso, vínculos positivos são construídos e estimulados por gestores, nutrindo uma cultura de colaboração (Bodla et al., 2018; Tripathi & Ghosh, 2020).

Com importantes contribuições da criatividade plural para as organizações, pesquisas destacam a relevância para o desempenho (Cirella, 2016) e para a garantia de vantagem competitiva nas organizações (Bissola & Imperatori, 2011; Cirella et al., 2014). Pois, inseridas em um ambiente de constantes mudanças, para conseguirem superar as contingências, as organizações dependem da capacidade de indivíduos para encontrar novas soluções. De acordo com avaliações de desempenho, a criatividade plural possui um impacto positivo sob o trabalho realizado individualmente (Bissola & Imperatori, 2011; Cirella, 2016), já que, em situações caóticas as soluções são produzidas coletivamente. Logo, metas, prazos e resultados são alcançados com o trabalho coletivo, contribuindo para manter a organização com desempenhos significativos (Jiang & Zhang, 2014).

Por esses motivos, observamos um direcionamento crescente de pesquisas para compreender, fomentar e desenvolver estratégias que incentivem a criatividade plural nas organizações. Ao mesmo tempo, a crescente produção acadêmica abrange formas diversas de investigação, com aportes teórico-metodológicos diferentes e com focos distintos. No campo da administração, as revisões da produção acadêmica abrangem apenas a descrição de níveis de análises da criatividade e fatores individuais e ambientais (Anderson et al., 2014; Bruno-Faria & Veiga, 2015; George, 2007; Shalley et al., 2004; Slavich & Svejenova, 2016). Dessa forma, carecemos de uma perspectiva consolidada e integrada da criatividade plural, que considere tanto conhecimentos da administração quanto de outros campos acadêmicos. Desenvolver uma compreensão integrada é essencial para que pesquisadores consigam incrementar a pesquisa e construir um campo acadêmico mais integrado, identificando caminhos, necessidades e desafios de investigação.

O objetivo deste artigo é revisar, integrar e consolidar as produções acadêmicas sobre a criatividade plural na administração. A metodologia é baseada em revisão sistemática, de caráter qualitativo, no campo da administração. A revisão compreendeu quatro etapas. A primeira se concentrou no levantamento de artigos nas seguintes bases: Academy of Management, Amazon, Emerald, JSTOR, Library of Congress, Periódicos CAPES, Routledge, Web of Science, Sage Publication Journals, SCIELO e SPELL. Nesta busca, utilizamos o termo 'criatividade' no título dos trabalhos e como resultado identificamos 502 artigos. Na segunda etapa, foram selecionados os artigos publicados em administração e foram analisadas as referências bibliográficas citadas por essas produções. Como resultado, reuniu-se 123 produções acadêmicas (livros, capítulos de livros e artigos científicos). A terceira etapa de revisão envolveu a análise minuciosa e com o intuito de explorar conceitualmente as produções acadêmicas. Na última etapa foram identificadas quatro principais categorias da criatividade plural: a criatividade em grupo, criatividade em equipe, criatividade

coletiva e criatividade colaborativa. A partir das categorias, foram identificadas as bases mais substantivas que sustentaram e mobilizaram as produções acadêmicas, destacando-se: as relevâncias da perspectiva da criatividade plural, as duas principais abordagens da criatividade plural e os desafios da gestão da criatividade plural nas organizações.

Com base nos resultados, esta pesquisa agrega contribuições para o avanço do conhecimento e da pesquisa sobre criatividade na administração. No campo teórico, os resultados fornecem uma perspectiva consolidada e integrada para que os(as) pesquisadores(as) possam melhor compreender a criatividade plural. O artigo proporciona um entendimento das diversas abordagens sobre a criatividade plural, das lacunas e das questões problemáticas que podem orientar novas pesquisas. No campo da prática, o conhecimento gerado pode orientar o desenvolvimento de atividades de qualificação e

capacitação profissional de gestores nas organizações, para conduzir a criatividade plural nas organizações, bem como, orientar o exercício reflexivo de gestores sobre a criatividade plural.

2 CRIATIVIDADE PLURAL: PANORAMA DA PRODUÇÃO ACADÊMICA EM ADMINISTRAÇÃO

Para a compreensão dos conceitos envolvidos nas pesquisas sobre a criatividade plural, apresentamos as relevâncias, as principais abordagens, convergências e particularidades tratadas nas pesquisas em administração.

2.1 Relevância da Criatividade Plural

Na produção acadêmica, foram identificados cinco tipos de relevâncias da criatividade plural, destacados na Tabela 1.

Tabela 1

Relevâncias da Criatividade Plural

Relevâncias	Contribuições	Principais Autores
Inovação	A capacidade de inovar indica como as equipes de trabalho estão dedicadas à colaboração para criar. A criatividade plural permite explorar e integrar novos conhecimentos e ideias para a implementação de inovação em produtos e serviços.	Parjanen e Hyypiä (2019); Oddane (2015); Nisula & Kianto (2016).
Aprendizagem	A criatividade plural envolve o compartilhamento de conhecimentos e experiências, o que contribui para a aprendizagem coletiva e, por sua vez, para novas ideias criativas e solução de problemas.	Chi e Lam (2021); Bodla, et al. (2018); Boon et al. (2016).
Cultura Colaborativa	O fomento à criatividade coletiva contribui para a construção de uma cultura colaborativa na organização. Instigados por um ambiente colaborativo, o trabalho coletivo é mais propenso a apresentar resultados criativos significativos.	Tripathi & Ghosh (2020); Bodla et al. (2018).
Desempenho	A criatividade coletiva apresenta um impacto direto e positivo nos resultados econômicos, na eficácia e na eficiência da organização. A criatividade coletiva é mais representativa para o desempenho organizacional do que a criatividade de uma pessoa que trabalha sozinha.	Jiang e Zhang (2014); Bam et al. (2019); Cirella, (2016).
Vantagem Competitiva	A criatividade coletiva é um processo de negociação constante com múltiplos parceiros da organização que, em conjunto, colaboram para atender às crescentes demandas de mercado e garantir a vantagem competitiva das organizações.	Bissola e Imperatori (2011); Cirella (2021).

Fonte: Elaborada pelos autores.

A primeira relevância refere-se à inovação nas organizações, pois as ideias novas, úteis e criativas produzidas por indivíduos são o núcleo da inovação organizacional (Amabile, 1996). Logo, a criatividade é imprescindível para a inovação. As organizações bem sucedidas são aquelas que possuem um coletivo capaz de produzir ideias úteis e criativas e conseguem materializá-las na inovação de processos, produtos ou serviços em atendimento a demanda e expectativa de seu público (Im et al., 2013; Nisula & Kianto, 2016). Essa capacidade de inovar traduz o quão as equipes de trabalho se dedicam à colaboração criativa. Ideias novas e úteis surgem do compartilhamento e interação do trabalho coletivo, por isso, a criatividade plural é imprescindível para a inovação. Quando indivíduos são dedicados ao trabalho conjunto promovem soluções inovadoras para problemas complexos que surgem na organização (Nisula & Kianto, 2016; Oddane, 2015; Parjanen & Hyypiä, 2019). As novas descobertas emergem da troca de experiências e interpretações acerca de problemas e/ou desafios muitas

vezes propostos por gestores. Ações estratégicas de gestores e líderes funcionam como mediadores, pois promovem a integração de diferentes parceiros da organização que colaboram para a implementação de inovações (Parjanen et al., 2012). Dessa forma, a criatividade plural contribui para novas formas de pensar e para mais conquistas criativas (Somech & Drach-Zahavy, 2013). Em consequência, indivíduos motivados pela criatividade plural são levados a implementar conquistas criativas em inovações de produtos e serviços na organização (Somech & Drach-Zahavy, 2013).

A segunda relevância diz respeito à aprendizagem organizacional. Quando o coletivo de trabalho está reunido para a produção criativa, compartilham seus conhecimentos, informações e experiências, contribuindo para o aprendizado constante na organização. A importância da criatividade plural está nessa prática compartilhada do conhecimento do coletivo, que busca por uma novidade ou utilidade para um produto ou serviço. É por meio do diálogo e das diferentes formas de interação

que os indivíduos aprendem uns com os outros, em um processo que envolve discussões, debates, conflitos até a conclusão das ideias e soluções criativas. Ao mesmo tempo, durante esse processo novos conhecimentos são construídos que agregam à aprendizagem, tornando-se pontos de referências para futuras experiências criativas (Boon et al., 2016).

Organizações que possuem integrantes de diferentes localidades tendem a reunir informações diversas e um aprendizado constante, sendo a aprendizagem um agente mediador das diversas percepções produzidas pelas diferenças do coletivo (Bodla et al., 2018). Logo, a aprendizagem organizacional possui uma relação recíproca de relevância com a criatividade plural quando se leva em consideração que a criação e validação de resultados criativos na organização requerem o compartilhamento de conhecimentos e aprendizagem, a partir da reunião das diferentes percepções do coletivo (Bodla et al., 2018). Quando gestores estimulam e orientam suas equipes para o propósito de aprendizagem, eles impactam na criação de vínculos em torno das diferenças de valores que cada integrante possui. Isso contribui para o alcance de resultados criativos favoráveis à organização e à aprendizagem (Chi & Lam, 2021; Tang & Naumann, 2016; P. Zhang & Gheibi, 2015; Y. Zhang et al., 2020).

A terceira relevância corresponde à cultura colaborativa. A criatividade plural ocorre no espaço de colaboração, dedicação e engajamento de indivíduos dispostos a compartilhar conhecimentos para a produção criativa. Esse contexto afeta positivamente a construção de um espaço inclusivo e clima colaborativo. Então, a importância da criatividade plural para o provento da cultura colaborativa nas organizações ocorre a partir do engajamento e da coesão no trabalho. As atividades criativas e inovadoras produzidas no coletivo estimulam mais interações positivas e contribuem para manter o ambiente positivo de trabalho (Rodríguez-Sánchez et al., 2017). Com o clima positivo na organização, as interações, diálogos e as relações interpessoais fluem de forma harmônica, com menos conflitos e desafios que possam minar a disposição do indivíduo à colaboração, e por sua vez, à produção criativa (Kyle'n & Shani, 2002). Os vínculos positivos são construídos ao longo do trabalho criativo e reproduzem mais confiança, melhor comunicação, autonomia e engajamento, conseqüentemente, uma cultura colaborativa (Barczak et al., 2010). Quando gestores e líderes de equipes estimulam a criatividade plural, eles nutrem os valores colaborativos. Com isso, prevalece um clima inclusivo, fazendo com que a diversidade dos membros de equipes seja percebida de forma favorável e que contribua para mais comportamentos e resultados criativos (Bodla et al., 2018; Tripathi & Ghosh, 2020). Por outro lado, em organizações com pouco estímulo à colaboração, prevalece uma cultura sensível a diversidade, aprendizagem e comunicação e, por conseguinte, um clima desfavorável a produção criativa coletiva (Tripathi & Ghosh, 2020)

A quarta relevância refere-se ao desempenho. Organizações buscam alcançar objetivos para manter seus negócios. Isso significa utilizar seus recursos financeiros, materiais e humanos de forma a acarretar resultados positivos. Contudo, organizações são inseridas em ambientes dinâmicos, com constantes mudanças e contingências, nos quais, superar os entraves depende da capacidade de seus integrantes em criar soluções. Logo, a criatividade plural é importante para construir novos caminhos em situações caóticas. Resultados positivos são alcançados quando o coletivo mobiliza a criatividade na produção de soluções para os problemas e de novos produtos na organização (Kyle'n & Shani, 2002). A criatividade plural tem impacto direto e positivo nos resultados econômicos, não apenas em consideração à satisfação dos clientes, ao fornecer produtos ou serviços que atendam suas expectativas, mas também quanto à utilização da criatividade para aproveitamento de recursos de forma eficiente e eficaz (Cirella, 2016).

Avaliações de desempenho nas organizações evidenciam o impacto positivo da criatividade plural sob o trabalho realizado individualmente (Bissola & Imperatori, 2011; Cirella, 2016), pois, com o trabalho em equipe, as metas, os prazos e os resultados são alcançados facilmente, contribuindo para a organização manter um desempenho satisfatório (Jiang & Zhang, 2014). Assim, a criatividade plural é uma fonte potencial para alcançar complexas ideias criativas e para a resolução de problemas que contribuem com o alcance de altos níveis de inovação e de desempenho em equipes (Bam et al., 2019), de sobrevivência organizacional e de qualidade nos resultados esperados pela organização.

Com o alcance de bons resultados por meio da criatividade plural, a quinta relevância corresponde à vantagem competitiva. Organizações com alta produtividade criativa possuem um coletivo de trabalho dedicado à produção e inserido em um ambiente de cultura colaborativa. Por conseguinte, a criatividade plural sustenta a inovação, a aprendizagem, a cultura colaborativa, o desempenho e a vantagem competitiva das organizações, em ciclos curtos, acompanhando as mudanças de economias globais (Cirella, 2016, 2021; Yoon et al., 2010).

2.2 Abordagens da criatividade plural: criatividade como resultado e processo

Nas pesquisas da criatividade plural na administração, identificamos duas abordagens que subsidiam o desenvolvimento teórico e metodológico das investigações. A primeira corresponde à abordagem da criatividade plural como resultado e a segunda como um processo. Cada abordagem possui perspectivas teóricas e metodológicas distintas para compreender a criatividade plural nas organizações. A partir das abordagens que embasam as produções acadêmicas, destacam-se as principais características e diferenças identificadas (Tabela 2).

Tabela 2

Abordagens da Criatividade Plural

Criatividade Plural	Como resultado	Como processo
Conceito de Criatividade	A criatividade é a produção de ideias novas e apropriadas em qualquer domínio da atividade humana.	A criatividade é o processo de envolvimento de atos criativos, independente de os resultados serem novos, úteis ou criativos.
Autores referenciados	Amabile et al. (1996); Woodman et al. (1993).	Hargadon e Beck (2006); Drazin et al. (1999).
Categorias predominantes	Criatividade em equipe Criatividade em grupo	Criatividade coletiva Criatividade colaborativa
Características chaves	Antecedentes, ambiente e desempenho.	Interação, engajamento e colaboração
Ontologia	Realista	Relacional
Enfoque empírico predominante	Universidades e indústrias de alta tecnologia	Indústrias criativas
Metodologia dominante	Metodologia quantitativa	Metodologia qualitativa
Principais Contribuições	Identificação de fatores que influenciam o desempenho da criatividade plural	Identificação de padrões de interações que movem o processo criativo
Limitações	Enfoque limitado ao resultado	Enfoque limitado ao coletivo
Sugestões para pesquisas Futuras	Desenvolver pesquisas integradoras das variáveis organizacionais à criatividade coletiva	Desenvolver práticas de gestão da criatividade coletiva

Fonte: Elaborada pelos autores.

Sobre a descrição das abordagens centrais da criatividade plural, distinguem-se divergências e similaridades entre os conceitos de criatividade em equipe, criatividade em grupo, criatividade coletiva e criatividade colaborativa. Os termos 'em equipe' e 'em grupo' são empregados em pesquisas com o foco no resultado criativo. Normalmente, esses termos estão situados sob o aporte teórico da psicologia social. Contudo, a escolha pelo uso de um dos termos não possui uma justificativa clara, sendo utilizados muitas vezes de maneira alternada na mesma pesquisa. Ao mesmo tempo, percebe-se a adoção do termo criatividade em grupo em pesquisas que se concentram em grupos de trabalhos criativos que possuem curtos ou longos períodos compartilhados (Baruah & Paulus, 2009; Harvey & Kou, 2013; Shin, 2014). Por outro lado, pesquisas com termos em equipes são designadas em contextos de equipes de projetos, em que são reunidos por vínculos e objetivos compartilhados, principalmente em atendimento a um projeto de inovação (Chen & Liu, 2020; Chen, 2006; Rodríguez-Sánchez et al., 2017).

Em relação aos termos criatividade coletiva e colaborativa, o primeiro é utilizado por pesquisas que buscam a relação entre a dimensão individual e coletiva (Adler & Chen, 2011; Bissola & Imperatori, 2011; Hargadon & Bechky, 2006; Oddane, 2015; Saad et al., 2015). É também atribuída a denominação 'criatividade coletiva' para referenciar as equipes nas organizações. Grande parte dessas pesquisas estão situadas no contexto de criatividade e inovação (por exemplo, em projetos inovadores) e buscam entender como o coletivo contribui para a inovação. Quanto ao termo 'criatividade colaborativa', as pesquisas o utilizam para referenciar o processo de interação na produção criativa, especificamente, os fatores sociais e culturais que levam os indivíduos à colaboração no trabalho (Elsbach & Flynn, 2013; Joyce et al., 2010; Karakaya & Demirkan, 2015; Kenny, 2014; Morreale et al., 2014; Satama et al., 2021; Schmidt et al., 2020).

Em suma, criatividade em equipe ou em grupo são definições que se enquadram na perspectiva empírica ou

conceitual sobre a abordagem do resultado, enquanto criatividade coletiva e criatividade colaborativa orientam-se por uma abordagem de processo. As abordagens são as principais fontes de distinção dos diferentes termos empregados para referenciar a criatividade. Contudo, os termos são convergentes com a concepção da criatividade como um fenômeno plural, ou seja, que contempla a criatividade para além de um único indivíduo. Dessa forma, nos referimos ao fenômeno como criatividade plural, em vez de nos limitar aos termos sobrepostos.

Dentro da abordagem voltada para o resultado criativo, a criatividade plural é concebida como a produção de ideias novas e apropriadas em qualquer domínio de atividade, por indivíduos que trabalham juntos (Amabile, 1996). Nessa abordagem, as pesquisas se concentram na identificação dos fatores antecedentes, fatores ambientais e interpessoais que influenciam o desempenho dos resultados. O aporte teórico é situado na perspectiva cognitiva e na psicologia social. O enfoque empírico predominante é em universidades e indústrias de alta tecnologia. A metodologia dominante é de tradição quantitativa, privilegiando testes de hipóteses para identificar os fatores antecedentes à criatividade e escalas de medição de desempenho criativo.

O foco nos fatores antecedentes está relacionado à diversidade cognitiva (Aggarwal & Woolley, 2019; Bodla et al., 2018; Kim & Song, 2021; Men et al., 2019), ao humor e ao conhecimento compartilhado (Chen & Liu, 2020; Chow, 2018; Guo et al., 2020). O vínculo positivo desses fatores é testado e validado em relação ao desempenho positivo da criatividade (Bodla et al., 2018; Chow, 2018; Guo et al., 2020; Kim & Song, 2021; Men et al., 2019). No contexto organizacional, os fatores que impactam a criatividade plural estão relacionados ao clima da organização, à atuação da liderança e à estrutura das tarefas. O clima favorável envolve a orientação para metas compartilhadas, valorização e incentivo ao trabalho compartilhado (Gilson & Shalley, 2004), que fortalece os laços de confiança para o alcance de altos níveis da criatividade (Jiang & Zhang, 2014). Além disso, nas organizações, a estrutura das

tarefas, os limites, as funções e o suporte de tecnologias são identificados como fatores significativos no desempenho da criatividade plural (Cirella, 2016, 2021; Cirella et al., 2014; Nisula & Kianto, 2016). Por sua vez, o gerenciamento e os estilos de liderança são fatores que impactam diretamente no desempenho da criatividade (Jia et al., 2021; Wang et al., 2020).

Em seu conjunto, essas pesquisas buscam identificar e analisar a influência de fatores sobre o resultado da criatividade plural. O foco no resultado não abrange relações e situações em que a criatividade ocorre, mas muitas pesquisas propõem orientações ou modelos teóricos para a prática e verificação dos múltiplos fatores e níveis situados, e de seu impacto sobre a criatividade plural.

Dentro da abordagem da criatividade plural como um processo, a criatividade é concebida como um processo de envolvimento em atos criativos, independentemente dos resultados serem novos, úteis ou criativos (Drazin et al., 1999; Hargadon & Bechky, 2006). Ao estudar a criatividade plural, as pesquisas destacam formas de interação, engajamento, colaboração e negociação entre indivíduos em situações problemáticas e em contextos complexos na organização. O objetivo principal concentra-se em compreender o que acontece durante os episódios criativos nos processos de interação, engajamento e colaboração. O aporte teórico é situado na perspectiva comportamental, cognitiva e emocional. O enfoque empírico dominante está situado nas indústrias criativas. Prevalece a aplicação de métodos qualitativos, com estudos de casos e proposições conceituais.

O foco no processo de interação coletiva indica que a criatividade ocorre em momentos fugazes e distintos, em que o coletivo busca solucionar um problema em conjunto, a partir da reunião e do compartilhamento de suas experiências e conhecimento individuais (Hargadon & Bechky, 2006). Essas formas de interação do coletivo ocorrem na busca de ajuda, em momentos de apoio entre colegas, em discussões e reflexões sobre novas soluções e em momentos de decisões sobre as situações difíceis (Hargadon & Bechky, 2006). Em contrapartida, algumas interações são vistas como prejudiciais ao processo criativo coletivo, como a ausência de diálogos, de feedbacks críticos, além da pouca liberdade entre coletivos e normas comportamentais rígidas nas organizações (Kyle'n & Shani, 2002). Por outro lado, a criação de estratégias para fomentar interações sociais de compartilhamento de conhecimento, diálogo aberto e autonomia são identificadas como facilitadoras do processo criativo coletivo (Kyle'n & Shani, 2002).

Nesse processo coletivo, o engajamento é uma ação que está relacionada a predisposição do indivíduo em envolver-se com o grupo para a solução de um problema e na busca de implementação de novas ideias em diferentes momentos no ambiente organizacional (Drazin et al., 1999). Em consideração à ação de engajamento no coletivo de trabalho são estimados o comportamento, os sentimentos e

as motivações dos atores sociais com o trabalho, a equipe e a organização durante o processo coletivo (Glynn et al., 2010). De forma similar, a colaboração é destacada na produção acadêmica para focar o ato criativo coletivo, por meio do qual a criatividade emerge de interações complexas entre diferentes agentes (Elsbach & Flynn, 2013; Kenny, 2014).

A promoção da colaboração contribui para um fluxo constante de sugestões e modificações de ideias entre os indivíduos, e para a construção de identidades no coletivo (Elsbach & Flynn, 2013). Em contextos organizacionais específicos, como em indústria criativas, a colaboração é um fator enraizado nas atividades. Devido a esse contexto, práticas situadas e coletivas são privilegiadas para compreender a essência da colaboração, com destaque para o sustento da improvisação, o compartilhamento do conhecimento, a liderança e o equilíbrio entre os desafios durante o processo coletivo (Kenny, 2014). Para enfatizar os momentos em que as práticas colaborativas emergem no trabalho, as pesquisas destacam a importância das expressões corporais, dos gestos e símbolos produzidos pelo coletivo durante o processo criativo. Essas expressões permitem que a gestão promova ações mais eficazes de treinamento e de preparação de equipes para a criatividade coletiva (Satama et al., 2021).

As pesquisas empíricas podem proporcionar uma melhor compreensão tanto dos episódios quanto das constantes mudanças que acontecem durante o processo criativo coletivo. Além disso, produções acadêmicas buscam compreender o processo coletivo em ambientes convencionais e ambientes tecnológicos (Joyce et al., 2010; Karakaya & Demirkan, 2015; Lee & van Dolen, 2015; Parjanen & Hyypiä, 2019). Nesses ambientes, gestores podem identificar a sequência do processo criativo coletivo para facilitar seu fluxo e evitar eventuais bloqueios (Van Oortmerssen et al., 2015).

Concebidos como significativos para o processo da criatividade coletiva, alguns fatores são considerados na produção acadêmica. Contudo, os fatores não são pesquisados com base em métodos quantitativos (por exemplo, teste de variáveis e questionários). Identificadas em situações reais, as restrições (por exemplo, protestos, proposições, traições e outros tipos de problemas) são fatores que promovem a ação criativa coletiva (Lombardo & Kvålshaugen, 2014). Além de impulsionar o ato coletivo criativo, Rosso (2014) destaca que as restrições também podem operar como fator de inibição da ação coletiva. A influência positiva ou negativa da restrição está relacionada à dinâmica da equipe e à atuação da gestão (Rosso, 2014).

3 DESAFIOS DA GESTÃO DA CRIATIVIDADE PLURAL

A análise da produção acadêmica sobre a criatividade plural no campo da administração permitiu a identificação de três desafios para a prática da gestão: (a)

a integração da esfera individual à coletiva; (b) a nutrição de uma cultura e (c) a articulação das diferenças culturais.

3.1 O desafio de integrar a esfera individual à coletiva

A criatividade é um processo essencialmente colaborativo, mesmo que a participação de outros não seja visível ou explícita (Glăveanu, 2015). A participação requer a disposição do indivíduo para colaborar com o coletivo. Esse processo criativo envolve tensões entre indivíduos que podem provocar bloqueios e conflitos, pois cada indivíduo possui necessidades, valores e percepções diferentes (Farrell, 2003). Essas características pessoais podem ou não coincidir com a identidade, os propósitos e os valores do coletivo de trabalho. Logo, a ausência de coesão, confiança e laços afetivos podem levar à ausência do engajamento coletivo para o processo criativo (Rodríguez-Sánchez et al., 2017).

Na relação entre o indivíduo e o coletivo, a dinâmica das interações permanece obscura. Algumas evidências indicam que a diversidade na composição de equipes pode afetar o trabalho coletivo criativo de maneiras diferentes (Bodla et al., 2018; Chow, 2018; Somech & Drach-Zahavy, 2013; Tang & Naumann, 2016). Além do mais, as formas de diversidade (por exemplo, diversidade cognitiva ou de valores) não são facilmente visíveis entre os indivíduos. Dessa forma, selecionar indivíduos com competências, personalidades e culturas diferentes não necessariamente agrega bons resultados na criatividade coletiva (Tang & Naumann, 2016). Os conflitos são inevitáveis seja em grupos heterogêneos ou homogêneos. As formas de lidar com essas situações são atribuídas à gestão da criatividade (Yong et al., 2014).

As propostas para a prática de gerenciamento da criatividade não contemplam o papel e os fatores individuais que integram o coletivo e influenciam o desenvolvimento do processo criativo coletivo. Os componentes da criatividade individual são normalmente citados nas pesquisas, bem como as estratégias de sustentação da motivação do indivíduo (Bissola & Imperatori, 2011; Cirella, 2016). Contudo, as pesquisas não esclarecem como o indivíduo e suas habilidades criativas são relacionadas e dedicadas ao coletivo. Nesse contexto, pesquisas empíricas podem se debruçar na compreensão da relação entre perspectivas individuais e coletivas, considerando diferentes contextos organizacionais.

3.2 O desafio de nutrir uma cultura colaborativa

Os padrões, normas, valores e regulamentos são instrumentos que direcionam os processos organizacionais, as formas de organização das tarefas e as ações de conduta de seus integrantes. Esses instrumentos são representações da cultura organizacional que permitem a criação de uma perspectiva coletiva de colaboração em prol dos objetivos organizacionais (Cirella et al., 2016). Interligados ao desempenho criativo das organizações, esses instrumentos indicam muitas evidências sobre

fatores contextuais e culturais da criatividade plural (Nisula & Kianto, 2016; Tripathi & Ghosh, 2020).

Ao buscar promover condições favoráveis para a criatividade plural, uma cultura colaborativa é significativa para o trabalho criativo. Isso ocorre devido a orientação da cultura colaborativa para valorização do trabalho, da comunicação, do respeito e da autonomia (Pérez López et al., 2004). Em revanche, uma organização que possui uma cultura organizacional marcada pela rigidez, enfrenta dificuldades em obter a colaboração nos processos de trabalho criativo. Além disso, as iniciativas preconizadas pelos padrões rígidos de conduta da organização podem conflitar com os valores culturais de seus integrantes. Logo, um clima desfavorável para o trabalho coletivo limita o alcance de resultados criativo (Gedik & Ozbek, 2020).

Nesse contexto, a cultura de uma organização deve ser orientada para promover e valorizar as relações do coletivo. Ao mesmo tempo, ela deve valorizar as metas e os resultados dos grupos acima de questões individualistas (Sawyer, 2012). Esse tipo de cultura pode gerar questões que tencionam e estressam a dinâmica coletiva, como questões de prazos e controles excessivamente burocráticos (Sawyer, 2012). A fim de evitar essas tensões, gestores(as) devem considerar as dimensões culturais da organização e dos indivíduos, caso a criatividade seja imprescindível para o trabalho de seus integrantes (Gedik & Ozbek, 2020).

Em suma, é necessária uma gestão orientada para a promoção de uma cultura colaborativa para a criatividade plural, de maneira a contemplar fatores interpessoais e estruturais no trabalho criativo. As configurações das organizações, as contingências do tempo e a dinâmica do processo devem ser cuidadosamente consideradas pois podem impactar positivamente ou negativamente a criatividade.

3.3 O desafio de articular as diferenças culturais

Além dos padrões normativos culturais que orientam internamente as organizações e a conduta de seus integrantes, culturas externas dialogam e influenciam o desenvolvimento de novos produtos e serviços pelas organizações. Esse diálogo com culturas externas envolve as relações entre grupos de trabalho, clientes, parceiros da organização, além de outras partes interessadas (Baruah & Paulus, 2009).

Nesse contexto, a originalidade de ideias novas e úteis para produtos e serviços requer um processo de colaboração e avaliação, em que os múltiplos agentes de culturas distintas contribuem com suas perspectivas para a legitimação das novas ideias (Schmidt et al., 2020). Além disso, apresentar novas ideias úteis é uma fase necessária para o processo de inovação nas organizações. Logo, as ideias são úteis à medida que são aprovadas e implementadas pelo conjunto de agentes parceiros do ambiente interno e externo à organização (Zhang et al., 2020).

Esse processo exige uma articulação das diferenças culturais dos agentes que possuem relação direta e indireta com a organização. Trata-se de uma ação que perpassa níveis organizacionais, mas que possui em sua base o próprio indivíduo que se dispõe a compartilhar suas ideias com o coletivo de trabalho. Assim, o indivíduo, o trabalho e o ambiente organizacional devem estar sincronizados, para, em seguida, serem integrados com os parceiros externos. Essa necessidade de articulação das diferenças culturais torna-se evidente com o crescente aumento de espaços virtuais e técnicas para fomentar a colaboração criativa. Com efeito, novos desafios surgem para manter a interação e diálogo no trabalho criativo coletivo que ocorre em ambientes virtuais (Basadur et al., 2000; Joyce et al., 2010; Karakaya & Demirkan, 2015; Kenny, 2014; Morreale et al., 2014). Desse modo, como gestores(as) irão orientar e promover a colaboração nos espaços virtuais de forma a atender às demandas externas é um desafio para gestores(as) da criatividade plural nas organizações. Cabe à gestão compreender os diferentes domínios de atividades e aspectos culturais para, então, conseguir promover ações de acordo com o objetivo de explorar novas formas de pensar e facilitar o compartilhamento e a integração de ideias.

4 CRIATIVIDADE SOCIOCULTURAL: PERSPECTIVA TEÓRICA PARA RENOVAR FUTURAS PESQUISAS

Para que os(as) pesquisadores(as) possam enfrentar os três desafios (integração da esfera individual à coletiva, nutrição da cultura colaborativa e articulação das diferenças culturais) e orientar suas pesquisas futuras, sugerimos a perspectiva sociocultural da criatividade como um horizonte teórico próspero e fértil no estudo da criatividade plural. Trata-se de uma perspectiva que inclui colaborações de estudos antropológicos, sociológicos, educacionais e da psicologia cognitiva para investigar a criatividade (Glăveanu et al., 2020; Miettinen, 2006; Sawyer, 2012). Ao buscar integrar e superar as dimensões da criatividade abordadas tradicionalmente de forma isolada (ou mesmo em oposição), a perspectiva sociocultural revela-se de extrema relevância para o campo de estudos da criatividade (Glăveanu, 2020; Glăveanu et al., 2020).

Nessa perspectiva, a criatividade é concebida como uma expressão criativa distribuída e como um ato individual, social e cultural (Glăveanu, 2011). Um ato individual porque depende do conjunto de habilidades e conhecimentos do indivíduo, que é expresso na construção do resultado criativo. Simultaneamente, é um ato social e cultural porque as habilidades e conhecimentos que os indivíduos possuem são desenvolvidos por meio da interação social. Assim, os resultados criativos são também atos culturais porque são produzidos de acordo com o conjunto de valores, normas, artefatos e produtos instituídos em determinado campo criativo de atividade (Glăveanu, 2011, 2017; Glăveanu, 2015).

Sob a lente da criatividade sociocultural, conseguimos analisar as distintas contribuições criativas de cada membro (participação individual), assim como o resultado criativo coletivo (Sawyer, 2012). Além disso, essa perspectiva permite aferir como os artefatos materiais estão intimamente vinculados às dimensões individuais e coletivas durante a produção criativa plural (Literat & Glăveanu, 2018; Parolin & Pellegrinelli, 2020). Logo, todos esses componentes podem ser observados ao longo do processo criativo colaborativo (Glăveanu, 2011; Sawyer, 2012).

Nesse sentido, a perspectiva sociocultural não limita a criatividade às capacidades mentais de um único indivíduo ou à participação individual no processo. Ela também não restringe a criatividade a contextos específicos, pois é vista como um processo que integra o indivíduo, o social e o cultural. Então, o foco recai no processo dinâmico, movido pela interação permanente desses componentes (Glăveanu, 2011, 2017; Glăveanu, 2015; Sawyer, 2012).

Um exemplo desse processo dinâmico pode ser observado em espetáculos teatrais onde a performance é produzida ao longo de sucessivos encontros formais, como os ensaios ou em momentos improvisados (Sawyer, 2012; Sawyer & DeZutter, 2009). Ao longo desse processo, a interação entre os diferentes componentes acontece durante os encontros em que um indivíduo contribui com ideias e os demais integrantes participam com novas sugestões. A cada apresentação da performance, novas mudanças e transformações acontecem por meio do diálogo entre o coletivo e o público. Assim, um espetáculo teatral envolve um processo criativo, distribuído e contínuo, formado pelo indivíduo, pelo coletivo (grupo teatral e público) e pela dimensão cultural (Sawyer, 2012; Sawyer & DeZutter, 2009).

Um outro exemplo consiste na produção musical (show de rock, álbum musical, orquestra sinfônica, jazz), que evidencia um processo dinâmico e relacional, em que se entrelaçam a parte musical, a estrutura organizacional e os valores culturais. A dinâmica deste processo explica-se pelas relações estabelecidas entre múltiplos agentes: compositor, intérprete, maestro, ouvinte e suas respectivas organizações integrantes (Clarke et al., 2013).

Nesses exemplos, percebemos a participação individual de cada componente do coletivo, bem como a contribuição do público (audiência) e do contexto (elementos ou práticas sociomateriais). Pois, por trás das cortinas que se abrem para a performance teatral ou para um espetáculo musical existe um longo processo permeado por ensaios e improvisações, pelo material elaborado em roteiros, rascunhos, espaços e artefatos característicos das cenas que são testadas, repetidas e recriadas várias vezes durante o processo de criação (Parolin & Pellegrinelli, 2020).

A perspectiva sociocultural da criatividade permite compreender como os elementos materiais e imateriais da

cultura se relacionam com a criatividade. No contexto da internet e do ambiente virtual, essa relação revela a singularidade de como a participação criativa – mediada pela tecnologia – acontece tanto em âmbito individual quanto coletivo. Neste ambiente, as reuniões e encontros de trabalho possibilitam o diálogo em tempo real com indivíduos localizados em ambientes distintos. O envolvimento desses indivíduos ocorre, estimulando diferentes ideias, problemáticas e experiências criativas. Assim, as ideias são avaliadas e integradas dando origem a novas produções criativas (Miettinen, 2006).

Da mesma forma, nas redes sociais, a criatividade plural acontece em momentos contínuos e em períodos distintos. Por exemplo, o período eleitoral, no qual as redes sociais se tornam uma arena de competição criativa, é um campo fértil para a observação do processo criativo. Neste período, os diferentes indivíduos expressam diversas percepções (discursos a favor e contra candidatos e projetos políticos), que revelam além da expressão criativa, os valores sociais e culturais em que estão situados. O produto dessa criação é compartilhado nas redes e recriado constantemente por outros usuários (Kligler-Vilenchik & Literat, 2018).

No processo contínuo da criatividade plural, a expressão criativa está associada à exploração de possibilidades criativas até então não rastreadas pelo indivíduo e pelo coletivo (Glăveanu, 2012). Assim, a criatividade refere-se aos atos de percepção, invenção e utilização pelos indivíduos (Glăveanu, 2012). Trata-se de um processo dinâmico que está presente em pequenas práticas sociais. Por exemplo, no trabalho artesão em comunidades, as descobertas e inovações ocorrem de forma espontânea, no cotidiano de trabalho. Isso rompe com as normas tradicionais da cultura, renovando continuamente o trabalho criativo (Glăveanu, 2012).

A perspectiva sociocultural da criatividade plural viabiliza uma agenda de pesquisa futura no campo da administração, ao fornecer um referencial teórico e analítico que orienta pesquisadores(as) em sua prática teórico-empírica. Com base nessa perspectiva, as descobertas e compreensão sobre os agentes integrantes da criatividade plural tanto direciona pesquisadores(as) para novas descobertas quanto os apoia na superação dos desafios impostos pela criatividade plural.

Para realizar uma pesquisa sobre a criatividade plural, o(a) pesquisador(a) deve considerar, no mínimo, quatro princípios fundamentais. O primeiro princípio estabelece que há uma infinidade de pontos de vistas que podem ser adotados em relação a diferentes realidades. O segundo princípio indica que esses pontos de vista estão de acordo com a localização e papel de cada pessoa em determinado tempo-espço. O terceiro princípio orienta que, para formular e assumir novos pontos de vistas, é necessário tornar-se público e participante da própria realidade vivenciada. O quarto princípio recomenda a adoção de uma postura reflexiva e analítica sobre as

mudanças para destacar as diferenças e identificar a utilidade das contribuições de cada indivíduo (Glăveanu, 2017; Glăveanu, 2015).

Seguindo esses princípios da perspectiva sociocultural da criatividade plural, podemos melhor lidar com os desafios da gestão da criatividade plural em futuras produções acadêmicas em administração. Ou seja, essa concepção permite melhor compreender como ocorre a integração entre a participação individual e coletiva. Dito de outra forma, permite melhor apreender como a cultura está interligada ao indivíduo, ao social e aos elementos materiais e imateriais da produção criativa e como a criatividade plural depende mais do diálogo entre culturas de grupos e domínios de atividades, do que de fatores individuais e isolados. Conseqüentemente, a perspectiva sociocultural da criatividade plural em administração proporciona maior flexibilidade sobre o curso da ação criativa e as resultantes criativas desse processo.

5 CONCLUSÃO E DISCUSSÃO

O objetivo deste artigo foi revisar as produções acadêmicas sobre a criatividade plural na administração. A partir de uma revisão sistemática extensiva da produção acadêmica nacional e internacional em administração, identificamos quatro categorias que contribuem para a consolidação e compreensão da criatividade plural: a criatividade em grupo, criatividade em equipe, criatividade coletiva e criatividade colaborativa. Também foram geradas categorias integradoras como: relevâncias, abordagens, desafios e perspectiva sociocultural. Cada abordagem (resultado e processo) releva perspectivas teóricas e metodológicas distintas para investigar a criatividade plural nas organizações, refletindo em desafios para a prática da gestão da criatividade. Tais desafios são identificados a partir de questões não esclarecidas ou pouco exploradas na produção acadêmica. Assim, três principais desafios são destacados: (a) a integração da esfera individual ao coletivo, (b) a nutrição de uma cultura colaborativa e (c) a articulação das diferenças culturais. Como propostas para suprir esses desafios, discutimos como a perspectiva sociocultural da criatividade pode tornar promissoras as pesquisas futuras e superar os desafios da prática da gestão da criatividade plural.

Para a adoção da perspectiva sociocultural duas limitações são identificadas: a primeira de ordem teórico-conceitual e a segunda metodológica. A limitação teórico-conceitual diz respeito a variedade de definições (criatividade em equipe, criatividade em grupo, criatividade coletiva e criatividade colaborativa) e abordagens teóricas (processo e resultado) sobre a criatividade plural, que limita e precariza uma integração teórico-epistemológica para o avanço do campo de pesquisa. Se buscam superar os desafios, desintegrações e incoerências, as pesquisas futuras precisam alinhar minimamente as terminologias e teorias a partir de uma melhor compreensão da criatividade

plural como um processo relacional distribuído entre o indivíduo, o contexto social e os elementos materiais e imateriais na cultura (Glăveanu, 2020; Glăveanu, 2015).

A limitação de ordem metodológica refere-se ao tipo de organização pesquisa e modalidade metodológica empregada. Muitas pesquisas foram realizadas em universidades, em cursos de formação em negócios ou aplicadas a profissionais atuantes como gestores, por meio da aplicação de questionários que não capturam as dinâmicas relacionais e as ações reais do processo da criatividade. Em futuras pesquisas sob a perspectiva sociocultural, o pesquisador(a) precisará ficar atento(a) a duas questões. Primeiro, é necessário expandir os tipos de organizações pesquisadas. Segundo, o(a) pesquisador(a) precisa desenvolver capacidades reflexivas para compreender e descrever de maneira minuciosa como as relações entre gestor-coletivo, coletivo-social e coletivo-material são constituídas na criatividade plural. As metodologias qualitativas, como a etnografia podem auxiliar nesse processo. Outras técnicas, como, vídeos e fotos podem ser incorporadas, contribuindo para melhorar a riqueza das fontes de informação e de análise da pesquisa.

Para além das limitações teóricas e metodológicas, os resultados proporcionados por este artigo podem auxiliar profissionais e gestores no desenvolvimento e aprimoramento de práticas de qualificação e capacitação coerentes e adequadas com a gestão da criatividade plural nas organizações. Podem ainda, estimular a capacidade reflexiva para o diálogo e interligação das distintas perspectivas criativas. Em suma, os resultados da pesquisa trazem importantes contribuições ao fortalecer e permitir um melhor direcionamento para as pesquisas empíricas futuras da criatividade plural nas organizações.

REFERÊNCIAS

- Adler, P. S., & Chen, C. X. (2011). Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, Organizations and Society*, 36(2), 63-85. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.02.002>
- Aggarwal, I., & Woolley, A. W. (2019). Team creativity, cognition, and cognitive style diversity. *Management Science*, 65(4), 1586-1599. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.3001>
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity and innovation in organizations* (Vol. 5). Boston: Harvard Business School.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Bam, L., De Stobbeir, K., & Vlok, P. J. (2019). Outcomes of team creativity: A person-environment fit perspective. *Management Research Review*, 42(6), 760-774. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0098>
- Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332-345. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00574.x>
- Baruah, J., & Paulus, P. B. (2009). Enhancing group creativity: The search for synerg. In E. A. Mannix, M. A. Neale & J. A. Goncalo (Eds), *Creativity in Groups* (pp. 29-56). Emerald Group Publishing Limited.
- Bissola, R., & Imperatori, B. (2011). Organizing individual and collective creativity: Flying in the face of creativity clichés. *Creativity and Innovation Management*, 20(2), 77-89. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00597.x>
- Bodla, A. A., Tang, N., Jiang, W., & Tian, L. (2018). Diversity and creativity in cross-national teams: The role of team knowledge sharing and inclusive climate. *Journal of Management & Organization*, 24(5), 711-729. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.34>
- Boon, A., Vangrieken, K., & Dochy, F. (2016). Team creativity versus team learning: Transcending conceptual boundaries to inspire future framework building. *Human Resource Development International*, 19(1), 67-90. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1096635>
- Bruno-Faria, M. D. F., & Veiga, H. M. D. S. (2015). Indicadores de condições para criar no ambiente de trabalho: Evidências de validação empírica de uma medida. *Revista de Administração (São Paulo)*, 50, 492-506. <https://doi.org/10.5700/rausp1215>
- Bruno-Faria, M. D. F., Veiga, H. M. D. S., & Macêdo, L. F. (2008). Criatividade nas organizações: Análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia. *RPOT*, 8(1), 142-163. <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/viewFile/9074/8422>
- Chen, C., & Liu, X. (2020). Linking team-member exchange differentiation to team creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 208-219. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0288>
- Chen, M. H. (2006). Understanding the benefits and detriments of conflict on team creativity process. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 105-116. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00373.x>
- Chi, N. W., & Lam, L. W. (2022). Is negative group affective tone always bad for team creativity? Team trait learning goal orientation as the boundary condition. *Group & Organization Management*, 47(1), 72-108. <https://doi.org/10.1177/10596011211011336>
- Chow, I. H. S. (2018). Cognitive diversity and creativity in teams: The mediating roles of team learning and inclusion. *Chinese Management Studies*, 12(2), 369-383. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2017-0262>
- Cirella, S. (2016). Organizational variables for developing collective creativity in business: A case from an Italian fashion design company. *Creativity and Innovation Management*, 25(3), 331-343. <https://doi.org/10.1111/caim.12189>
- Cirella, S. (2021). Managing collective creativity: Organizational variables to support creative teamwork. *European Management Review*, 18(4), 404-417. <https://doi.org/10.1111/emre.12475>
- Cirella, S., Radaelli, G., & Shani, A. B. R. (2014). Team creativity: A complex adaptive perspective. *Management Research Review*, 37(7), 590-614. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2012-0261>
- Clarke, E., Doffman, M., & Lim, L. (2013). Distributed creativity and ecological dynamics: A case study of Liza Lim's 'Tongue of the Invisible'. *Music and Letters*, 94(4), 628-663. <https://doi.org/10.1093/ml/gct118>
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking

- perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 286-307. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893937>
- Elsbach, K. D., & Flynn, F. J. (2013). Creative collaboration and the self-concept: A study of toy designers. *Journal of Management Studies*, 50(4), 515-544. <https://doi.org/10.1111/joms.12024>
- Farrell, M. P. (2003). *Collaborative circles: Friendship dynamics and creative work*. University of Chicago Press.
- Gedik, Y., & Ozbek, M. F. (2020). How cultural tightness relates to creativity in work teams: Exploring the moderating and mediating mechanisms. *Creativity and Innovation Management*, 29(4), 634-647. <https://doi.org/10.1111/caim.12409>
- George, J. M. (2007). Creativity in organizations. *Academy of Management Annals*, 1(1), 439-477. <https://doi.org/10.1080/078559814>
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4), 453-470. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.07.001>
- Glăveanu, V. P. (2011). Creativity as cultural participation. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 41(1), 48-67. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2010.00445.x>
- Glăveanu, V. P. (2012). What can be done with an egg? Creativity, material objects, and the theory of affordances. *The Journal of Creative Behavior*, 46(3), 192-208. <https://doi.org/10.1002/jocb.13>
- Glăveanu, V. P. (2015). Creativity as a sociocultural act. *The Journal of Creative Behavior*, 49(3), 165-180. <https://doi.org/10.1002/jocb.94>
- Glăveanu, V. P. (2017). The creative self in dialogue. In M. Karwowski & J. C. Kaufma (Eds.), *The creative self: Effect of beliefs, self-efficacy, mindset, and identity* (pp. 117-135). Academic Press.
- Glăveanu, V. P. (2020). A sociocultural theory of creativity: Bridging the social, the material, and the psychological. *Review of General Psychology*, 24(4), 335-354. <https://doi.org/10.1177/1089268020961763>
- Glynn, M. A., Kazanjian, R., & Drazin, R. (2010). Fostering innovation in complex product development settings: The role of team member identity and interteam interdependence. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 1082-1095. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00772.x>
- Guo, W., Gan, C., & Wang, D. (2020). The mobility of team members and team creativity: exploring the mediating role of team cognition. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1111-1122. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2020-0073>
- Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science*, 17(4), 484-500. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0200>
- Harvey, S., & Kou, C. Y. (2013). Collective engagement in creative tasks: The role of evaluation in the creative process in groups. *Administrative Science Quarterly*, 58(3), 346-386. <https://doi.org/10.1177/0001839213498591>
- Im, S., Montoya, M. M., & Workman Jr, J. P. (2013). Antecedents and consequences of creativity in product innovation teams. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 170-185. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00887.x>
- Jia, J., Jiao, Y., & Han, H. (2021). Inclusive leadership and team creativity: A moderated mediation model of Chinese talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1966073>
- Jiang, H., & Zhang, Q. P. (2014). Development and validation of team creativity measures: A complex systems perspective. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 264-275. <https://doi.org/10.1111/caim.12078>
- Joyce, C. K., Jennings, K. E., Hey, J., Grossman, J. C., & Kalil, T. (2010). Getting down to business: Using speedstorming to initiate creative cross-disciplinary collaboration. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 57-67. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2009.00538.x>
- Karakaya, A. F., & Demirkan, H. (2015). Collaborative digital environments to enhance the creativity of designers. *Computers in Human Behavior*, 42, 176-186. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.03.029>
- Kenny, A. (2014). 'Collaborative creativity' within a jazz ensemble as a musical and social practice. *Thinking Skills and Creativity*, 13, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2014.02.002>
- Kim, J., & Song, C. (2020). The relationship between R&D team diversity and team creativity. *Management Decision*, 59(2), 175-189. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2019-1727>
- Kligler-Vilenchik, N., & Literat, I. (2018). Distributed creativity as political expression: Youth responses to the 2016 US presidential election in online affinity networks. *Journal of Communication*, 68(1), 75-97. <https://doi.org/10.1093/joc/jqx005>
- Kyle'n, S. F., & Shani, A. B. (2002). Triggering creativity in teams: An exploratory investigation. *Creativity and Innovation Management*, 11(1), 17-30. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00233>
- Lee, H. H. M., & van Dolen, W. (2015). Creative participation: Collective sentiment in online co-creation communities. *Information & Management*, 52(8), 951-964. <https://doi.org/10.1016/j.im.2015.07.002>
- Literat, I., & Glăveanu, V. P. (2018). Distributed creativity on the internet: A theoretical foundation for online creative participation. *International Journal of Communication*, 12, 16. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/7621>
- Lombardo, S., & Kvålshaugen, R. (2014). Constraint-shattering practices and creative action in organizations. *Organization Studies*, 35(4), 587-611. <https://doi.org/10.1177/0170840613517597>
- Men, C., Fong, P. S., Luo, J., Zhong, J., & Huo, W. (2019). When and how knowledge sharing benefits team creativity: The importance of cognitive team diversity. *Journal of Management & Organization*, 25(6), 807-824. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.47>
- Miettinen, R. (2006). The sources of novelty: A cultural and systemic view of distributed creativity. *Creativity and Innovation Management*, 15(2), 173-181. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00381.x>
- Morreale, F., De Angeli, A., Masu, R., Rota, P., & Conci, N. (2014). Collaborative creativity: The music room. *Personal and Ubiquitous Computing*, 18(5), 1187-1199. <https://doi.org/10.1007/s00779-013-0728-1>
- Nisula, A. M., & Kianto, A. (2016). Group climate and creativity in temporary innovation camp settings. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 157-171. <https://doi.org/10.1111/caim.12168>
- Oddane, T. A. W. (2015). The collective creativity of academics and practitioners in innovation projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(1), 33-57. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2013-0060>
- Parjanen, S., & Hyypiä, M. (2019). Innotin game supporting collective creativity in innovation activities. *Journal of Business Research*, 96, 26-34. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2018.10.056>

- Parjanen, S., Hennala, L., & Konsti-Laakso, S. (2012). Brokerage functions in a virtual idea generation platform: Possibilities for collective creativity? *Innovation*, 14(3), 363-374. <https://doi.org/10.5172/impp.2012.14.3.363>
- Parolin, L. L., & Pellegrinelli, C. (2020). Unpacking distributed creativity: Analysing sociomaterial practices in theatre artwork. *Culture & Psychology*, 26(3), 434-453. <https://doi.org/10.1177/1354067X19894936>
- Pérez-López, S., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2004). Managing knowledge the link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93-104. <https://doi.org/10.1108/13673270410567657>
- Pillay, N., Park, G., Kim, Y. K., & Lee, S. (2020). Thanks for your ideas: Gratitude and team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 156, 69-81. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.11.005>
- Reiter-Palmon, R., Wigert, B., & de Vreede, T. (2012). Team creativity and innovation: The effect of group composition, social processes, and cognition. In M. Mumford (Ed.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 295-326). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00013-6>
- Rodríguez-Sánchez, A. M., Devloo, T., Rico, R., Salanova, M., & Anseel, F. (2017). What makes creative teams tick? Cohesion, engagement, and performance across creativity tasks: A three-wave study. *Group & Organization Management*, 42(4), 521-547. <https://doi.org/10.1177/1059601116636476>
- Saad, G., Cleveland, M., & Ho, L. (2015). Individualism–collectivism and the quantity versus quality dimensions of individual and group creative performance. *Journal of Business Research*, 68(3), 578-586. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.09.004>
- Satama, S., Blomberg, A., & Warren, S. (2021). Exploring the embodied subtleties of collaborative creativity: What organisations can learn from dance. *Management Learning*, 53(2), 167-189. <https://doi.org/10.1177/1350507620985226>
- Sawyer, K. (2012). Extending sociocultural theory to group creativity. *Vocations and Learning*, 5(1), 59-75. <https://doi.org/10.1007/s12186-011-9066-5>
- Sawyer, R. K. (2011). *Explaining creativity: The science of human innovation*. Oxford university press.
- Sawyer, R. K., & DeZutter, S. (2009). Distributed creativity: How collective creations emerge from collaboration. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 3(2), 81-92. <https://doi.org/10.1037/a0013282>
- Schmidt, S., Schreiber, D., Pinheiro, C. M. P., & Bohnenberger, M. C. (2020). The moderating role of creativity in the relation between collaboration and performance. *International Journal of Innovation Management*, 24(06), 2050051. <https://doi.org/10.1142/S1363919620500516>.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Shin, Y. (2014). Positive group affect and team creativity: Mediation of team reflexivity and promotion focus. *Small Group Research*, 45(3), 337-364. <https://doi.org/10.1177/1046496414533618>
- Slavich, B., & Svejenova, S. (2016). Managing creativity: A critical examination, synthesis, and new frontiers. *European Management Review*, 13(4), 237-250. <https://doi.org/10.1111/emre.12078>
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of management*, 39(3), 684-708. <https://doi.org/10.1177/0149206310394187>
- Tang, C., & Naumann, S. E. (2016). Team diversity, mood, and team creativity: The role of team knowledge sharing in Chinese R & D teams. *Journal of Management & Organization*, 22(3), 420-434. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.43>
- Tripathi, N., & Ghosh, V. (2020). Deep-level diversity and workgroup creativity: The role of creativity climate. *Journal of Indian Business Research*, 12(4), 605-624. <https://doi.org/10.1108/JIBR-01-2019-0007>
- Van Oortmerssen, L. A., Van Woerkum, C. M., & Aarts, N. (2015). When interaction flows: An exploration of collective creative processes on a collaborative governance board. *Group & Organization Management*, 40(4), 500-528. <https://doi.org/10.1177/1059601114560586>
- Wang, X., Li, H., & Yin, H. (2020). Antecedents and consequences of creativity in teams: When and how leader humility promotes performance via team creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 54(4), 843-856. <https://doi.org/10.1002/jocb.410>
- Wróbel, A. E., Johansen, M. K., Jørgensen, M. S., & Cash, P. (2021). Facilitating creativity: Shaping team processes. *Creativity and Innovation Management*, 30(4), 742-762. <https://doi.org/10.1111/caim.12465>
- Yong, K., Sauer, S. J., & Mannix, E. A. (2014). Conflict and creativity in interdisciplinary teams. *Small Group Research*, 45(3), 266-289. <https://doi.org/10.1177/1046496414530789>
- Yoon, S. W., Song, J. H., Lim, D. H., & Joo, B. K. (2010). Structural determinants of team performance: The mutual influences of learning culture, creativity, and knowledge. *Human Resource Development International*, 13(3), 249-264. <https://doi.org/10.1080/13678868.2010.483815>
- Zhang, P., & Gheibi, S. (2015). From intrinsic motivation to employee creativity: The role of knowledge integration and team psychological safety. *European Scientific Journal*, 11(11). <http://oai.ojs.pkp.sfu.ca:article/5527>
- Zhang, Y., Li, G., & Wang, M. (2020). Designing creative teams from creative members: the role of reward interdependence and knowledge sharing. *Nankai Business Review International*, 11(4), 617-634. <https://doi.org/10.1108/NBRI-05-2020-0028>

CONTEXTUS

REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO.

ISSN 1678-2089

ISSNe 2178-9258

1. Economia, Administração e Contabilidade – Periódico
2. Universidade Federal do Ceará. FEAAC – Faculdade de
Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUÁRIA E CONTABILIDADE (FEAAC)**

Av. da Universidade – 2486, Benfica
CEP 60020-180, Fortaleza-CE

DIRETORIA: Paulo Rogério Faustino Matos
Danielle Augusto Peres

Website: www.periodicos.ufc.br/contextus

E-mail: revistacontextus@ufc.br



A Contextus está classificada no sistema Qualis – Capes como periódico B1, na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (2013-2016).



A Contextus está de acordo e assina a Declaração de São Francisco sobre a Avaliação de Pesquisas (DORA).



A Contextus é associada à Associação Brasileira de Editores Científicos (ABEC).



Esta obra está licenciada com uma licença Creative Commons Atribuição – Não Comercial 4.0 Internacional.

EDITOR-CHEFE

Diego de Queiroz Machado (UFC)

EDITORES ADJUNTOS

Alane Siqueira Rocha (UFC)

Márcia Zabdiele Moreira (UFC)

EDITORES ASSOCIADOS

Adriana Rodrigues Silva (IPSantarém, Portugal)

Alessandra de Sá Mello da Costa (PUC-Rio)

Allysson Alex Araújo (UFC)

Andrew Beheregarai Finger (UFAL)

Armando dos Santos de Sousa Teodósio (PUC-MG)

Brunno Fernandes da Silva Gaião (UEPB)

Carlos Enrique Carrasco Gutierrez (UCB)

Cláudio Bezerra Leopoldino (UFC)

Dalton Chaves Vilela Júnior (UFAM)

Elionor Farah Jreige Weffort (FECAP)

Ellen Campos Sousa (Gardner-Webb, EUA)

Gabriel Moreira Campos (UFES)

Guilherme Jonas Costa da Silva (UFU)

Henrique César Muzzio de Paiva Barroso (UFPE)

Jorge de Souza Bispo (UFBA)

Keysa Manuela Cunha de Mascena (UNIFOR)

Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira (UNINOVE)

Marcos Cohen (PUC-Rio)

Marcos Ferreira Santos (La Sabana, Colômbia)

Mariluce Paes-de-Souza (UNIR)

Minelle Enéas da Silva (La Rochelle, França)

Pedro Jácome de Moura Jr. (UFPB)

Rafael Fernandes de Mesquita (IFPI)

Rosimeire Pimentel (UFES)

Sonia Maria da Silva Gomes (UFBA)

Susana Jorge (UC, Portugal)

Thiago Henrique Moreira Goes (UFPR)

CONSELHO EDITORIAL

Ana Sílvia Rocha Ipiranga (UECE)

Conceição de Maria Pinheiro Barros (UFC)

Danielle Augusto Peres (UFC)

Diego de Queiroz Machado (UFC)

Editinete André da Rocha Garcia (UFC)

Emerson Luís Lemos Marinho (UFC)

Eveline Barbosa Silva Carvalho (UFC)

Fátima Regina Ney Matos (ISMT)

Mario Henrique Ogasavara (ESPM)

Paulo Rogério Faustino Matos (UFC)

Rodrigo Bandeira-de-Mello (FGV-EAESP)

Vasco Almeida (ISMT)

CORPO EDITORIAL CIENTÍFICO

Alexandre Reis Graeml (UTFPR)

Augusto Cezar de Aquino Cabral (UFC)

Denise Del Pra Netto Machado (FURB)

Ednilson Bernardes (Georgia Southern University)

Ely Laureano Paiva (FGV-EAESP)

Eugenio Ávila Pedrozo (UFRGS)

Francisco José da Costa (UFPB)

Isak Kruglianskas (FEA-USP)

José Antônio Puppim de Oliveira (UCL)

José Carlos Barbieri (FGV-EAESP)

José Carlos Lázaro da Silva Filho (UFC)

José Célio de Andrade (UFBA)

Luciana Marques Vieira (UNISINOS)

Luciano Barin-Cruz (HEC Montréal)

Luis Carlos Di Serio (FGV-EAESP)

Marcelle Colares Oliveira (UFC)

Maria Ceci Araujo Misoczky (UFRGS)

Mônica Cavalcanti Sá Abreu (UFC)

Mozar José de Brito (UFL)

Renata Giovinazzo Spers (FEA-USP)

Sandra Maria dos Santos (UFC)

Walter Bataglia (MACKENZIE)