

## **CRIATIVIDADE COMO PRÁTICA: Perspectivas e Desafios para a Administração**

**PÉROLA CAVALCANTE DOURADO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

**EDUARDO PAES BARRETO DAVEL**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

Agradecimento à órgão de fomento:  
Não se aplica.

## **CRIATIVIDADE COMO PRÁTICA: Perspectivas e Desafios para a Administração**

### **Resumo**

A criatividade foi proficuamente pesquisada ao longo das últimas décadas no campo da Administração por ser geradora de inovação e dinamismo nas organizações, bem como nas economias e sociedades contemporâneas. Porém, carecemos de conhecimento sobre a criatividade dentro das renovações teórico-epistemológicas, como os estudos baseados em prática (EBP). O que significa pensar a criatividade organizacional como prática? O objetivo desta pesquisa é desenvolver e discutir o entendimento da criatividade como prática a partir da articulação das pesquisas sobre criatividade organizacional com os EBP. Baseando-se em um levantamento sistemático de produções acadêmicas nacionais e internacionais sobre esses temas, a análise do material selecionado revela caminhos profícuos para se pensar a criatividade organizacional como prática, bem como para discutir suas potencialidades e desafios em relação à pesquisa futura.

Palavras-chave: Criatividade; Prática; Estudos Organizacionais.

### **Introdução**

A criatividade é um tema que suscita crescentes e múltiplos interesses (Hennessey & Amabile, 2010, Rickards et al 2009, Coutu, 2008). Etimologicamente, tem origem no grego *krainein* e no latim *create*, referindo-se à capacidade de criar, produzir, realizar ou inventar coisas novas. Definida como a geração de ideias úteis e originais, a serem julgadas em um ambiente sociocultural de acordo com esses dois critérios (Amabile, 1996; George, 2007), a viabilidade das mesmas muitas vezes só pode ser verificada à luz da prática profissional. Assim, podem-se aplicar filtros como originalidade, pertinência e *timing*, e classificá-las entre ideias extremas e irrealis ou certeiras e inovadoras (Csikszentmihalyi, 1997; Stierand, 2015). Mais comumente atrelada a ações individuais e artísticas, sua relevância para a sociedade se destaca por estar também relacionada à indústria criativa, à economia criativa e à economia cultural, tidas como forças propulsoras do desenvolvimento das novas sociedades (Bendassoli et al., 2009; Bandeira & Costa, 2015; Unesco, 2013). Trata-se, portanto, de um importante ativo num campo em desenvolvimento, por meio da sua melhor percepção e aplicação.

Embora a criatividade tenha sido interesse de pesquisa ao longo das últimas décadas no campo da Administração, é necessário o conhecimento sobre a criatividade dentro das renovações teórico-epistemológicas, como os Estudos Baseados em Prática – EBP. O debate acerca da prática de gestores criativos merece atenção e aprofundamento, pois se espera dos mesmos a capacidade de ir além do *status quo* em relação às formas tradicionais de gestão e funcionamento organizacional, além de pensar coletivamente em soluções eficazes para problemas diversos, podendo também resultar em soluções que permitam às organizações redução de custos ou otimização do seu lucro. Ocorre que essas ações requerem um repertório e atuação frequentemente em desacordo com as práticas tradicionais (Bureau & Komporozos-Athnasiou, 2016; Negus & Pickering, 2004; Zhou & Shalley, 2003), ou seja, uma atuação criativa na prática.

O que significa pensar a criatividade organizacional como prática? O objetivo desta pesquisa é desenvolver e discutir o entendimento da criatividade como prática a partir da articulação das pesquisas sobre criatividade organizacional com os EBP. Muito embora o termo “prática” seja de uso recorrente em muitos meios, aqui se enfoca a contribuição do construto advindo

da filosofia e da sociologia aos Estudos Organizacionais e à Administração (Bourdieu, 1990; Gherardi, 2012; Raelin, 2007).

A pesquisa é teórica, baseada em uma revisão sistemática das produções acadêmicas no campo de pesquisas sobre criatividade organizacional e EBP. A busca foi feita pelos descritores “creativity”, “creative”, “criatividade”, “practice” e “prática”, nos principais portais de periódicos - Academy of Management, Emerald, JSTOR, Library of Congress, Periódicos CAPES, Routledge, Sage Publication Journals, SCIELO e SPELL. Selecionamos 80 (oitenta) obras, entre artigos, livros e capítulos de livros, correlatas aos temas em questão. Por meio dessa revisão, mapeamos as principais perspectivas e os resultados encontrados no campo de estudos da criatividade aplicada à prática organizacional, analisadas e descritas em quatro seções. Na primeira seção, localizamos a origem dos interesses de pesquisa sobre a criatividade, bem como as ideias tradicionais no campo da Administração. Na segunda sessão, detalhamos as perspectivas contemporâneas, vigentes nos estudos mapeados. A terceira sessão se destina à ênfase na contribuição dos EPB nos Estudos Organizacionais e as categorias propostas. A quarta e última sessão traz as discussões e conclusões elaboradas nesse artigo, finalizando com as limitações encontradas e a agenda proposta.

## **Fundamentação teórica**

### **1. Criatividade em Administração: Construção e Consolidação do Campo de Pesquisas**

Embora, ainda na década 1930, na então União Soviética, a influência dos aspectos sociais na criatividade já tenha sido alvo de investigação, a partir de sua concepção sobre o desenvolvimento histórico-cultural das funções psíquicas superiores (Alencar, 1995; Vygotsky, 1931/1991), o histórico de pesquisas diretamente relacionadas à criatividade remonta à década de 1950, quando o então presidente da American Psychological Association (APA) chamou atenção para a importante lacuna nos estudos sobre o tema (Guilford, 1950; Pinto & Blatmann, 2005). Essa provocação acarreta o interesse de pesquisa a partir de então, principalmente nos Estados Unidos, despertando o interesse de estudiosos e profissionais de segmentos distintos, como engenheiros, filósofos, matemáticos, pedagogos, psicólogos e sociólogos. (Goleman, 1992; Zhou & Shalley, 2003). Culmina nesse período a ascensão dos Movimentos Humanístico e da Potencialidade Humana, que despertam a atenção para o imenso potencial criador do ser humano, e suscitam o interesse de estudiosos e teóricos consistentes, como Amabile, Csikszentmihalyi, Maslow, Rollo May e Rogers, com a emergência dos aspectos sócio-contextuais na compreensão da criatividade no trabalho (Alencar, 1995; Amabile, 1983; Bruno-Faria, Veiga & Macedo, 2008; Csikszentmihalyi, 1997). A partir deste cenário, expande-se globalmente o movimento criativo, com o envolvimento de diversos centros e universidades, com destaque aos estudos desenvolvidos na Universidade da Geórgia (Sawyer, 2012; Pinto & Blatmann, 2005).

No Brasil, destaca-se a expressiva produção científica de Eunice Alencar por pelo menos quatro décadas até então, resultando pesquisas que contemplam variáveis antecedentes e determinantes da criatividade aspectos como habilidades de pensamento criativo (i.e. fluência, flexibilidade, originalidade); atributos de personalidade que favorecem a expressão da capacidade criadora (i.e. iniciativa, independência, autoconfiança, persistência, flexibilidade); e promoção de um clima psicológico que reflita valores fortes de apoio à criatividade, e que traduza os princípios de confiança na capacidade e competência individual e apoio à expressão de novas idéias (Alencar & Bruno-Faria, 2010; Alencar, 2005; 2007). Atualmente o construto é interesse de centros e institutos ao redor do mundo, desde centros de pesquisa como o International Centre for the Cultural Psychology of Creativity (ICCP) e o Centre for Culture Psychology (ambos na Universidade de Aalborg, Dinamarca), a incubadoras como o

Centro de Pesquisas Criativas Haier Global/DC Alliance + Snøhetta, que desenvolve projetos arquitetônicos na China, o Institute for Capitalizing on Creativity (ICC, da Universidade de St Andrews, School of Management, Escócia) e o Centro de Inovação da Mouraria/Mouraria Creative Hub em Lisboa, que se dedica a apoiar projetos de negócio provenientes das indústrias criativas.

## 1.1 Concepções Tradicionais

Nos anos iniciais de pesquisa sobre o tema, acreditava-se que a prática, o aprendizado e a criatividade seriam conflitantes entre si, pelo caráter disruptivo desta última, o que importaria mudanças nas práticas vigentes (Guilford, 1950; Sawyer, 2012; Stierand, 2015). A prática profissional da Administração seria mais resistente a mudanças, por geralmente estar atrelada a padrões socioculturais mutuamente acordados, relativos à qualidade e consistência, de forma que a aprendizagem criativa comprometeria a mudança em um contexto de prática, ainda não totalmente dominada (Stierand, 2015). No entanto, a aprendizagem é também a potencial interface entre a prática e a criatividade (Brown e Duguid, 1991), mas exige que o aprendiz já tenha desenvolvido um conjunto considerável de habilidades, tanto técnicas quanto criativas, a fim de melhor lidar com as mudanças envolvidas no trabalho criativo (Mørk et al., 2010; Swan et al., 2002).

Ao conjunto de teóricos da Administração denominados Pragmatistas, atribui-se a visão de que a ação humana envolve a solução de problemas e se desenvolve criativamente, destruindo antigas restrições e reconstruindo novas (Lombardo & Kvålshaugen, 2014). Nesse contexto, "quebra" é definido como uma ruptura do *status quo*. Sobre a quebra de restrições como fonte fundamental da ação criativa, Glaveanu (2011; 2014a, 2014b) argumenta sobre uma visão disruptiva do padrão, em que a criatividade seria um dom ou capacidade individual e inata, defendendo a premissa da criatividade como construção social.

Veremos detidamente a seguir as diferentes perspectivas que encaram a criatividade desde um traço de comportamento que estaria associado a alguma espécie de genialidade, até as teorias que abarcam a perspectiva de compartilhamento.

### 1.1.1 Criatividade como Ideia de um Indivíduo Genial

O ideário de grandes mentes criativas remete aos gênios da história da humanidade. Comumente atribuída à criatividade artística. Essa perspectiva também coube, embora comparativamente em menor incidência, com a prática da criatividade científica e organizacional (Sternberg, 1999). As noções de como a criatividade ocorre perpassam desde a concepção de algo místico e equiparado ao divino por meio da capacidade de criação (Dollinger, 2007), até à atribuição de uma característica inata, ou seja, relacionada a fatores pessoais, socioeconômicos e educacionais (De Masi, 2003). Seria característico de um indivíduo genial desenvolver, ao mesmo tempo e consistentemente, padrões de pensamento lógico, intuitivo, extrovertido e reflexivo (Pinheiro, 2009), o que faz com que a incidência de gênios em condições permanentes de criação seja muito menor do que a desejada.

Em estudo com renomados chefs da alta gastronomia mundial, Stierand (2015) traz a concepção de que para alguns deles a criatividade seria o suprasumo da criação de coisas inteiramente novas, em um patamar de expectativa e exigência cada vez mais alto – com a desafiadora necessidade de sempre mantê-lo ou superá-lo. Contrapondo-se a essa tese, Kurtzberg e Amabile (2001) enfatizam a fundamental importância do aprendizado, do conhecimento e da experiência para a realização criativa, a despeito de ser o indivíduo dotado de genialidade ou talento incomum.

Outra corrente teórica defende a experiência do *flow*, fluxo ou processo criativo, caracterizado como o momento ou sequência que requer certo grau de sensibilidade emocional para captar as características inerentes do saber em ação (Chia, 2003; Csikszentmihalyi, 1997). Não se trata da genialidade como elemento diferenciador do indivíduo, mas sim de um estado de ótima experiência que é uma pré-condição para alcançar alto desempenho, como a criatividade de alto nível. Estar em fluxo ajudaria a lidar com a imprevisibilidade do esforço criativo ou as "conexões *out-of-the-box*", bem como a obrigatoriedade de ser ou manter-se genial.

Há ainda a definição do processo criativo, que seria então inerente aos seres humanos, e que possibilita a conscientização de um problema ou questão, ao que se segue a busca de soluções possíveis com base em experiências prévias ou alheias. Após a formulação das hipóteses sobre todas as soluções possíveis levantadas, segue-se então a avaliação e testagem, para então adequar, reexaminar e comunicar os resultados obtidos (Torrance, 1995). Porém não há consenso em relação às etapas do processo criativo, visto que o mesmo pode ser bastante fluido e entrecortado, podendo suas etapas ser também classificadas em preparação, frustração, incubação, iluminação e tradução para a ação (Goleman, 1992).

A concepção de que a criatividade estaria restrita a indivíduos geniais é então suplantada pela tese melhor aceita de que todas as pessoas possuem potencialidades criativas, que podem ser desenvolvidas e aprimoradas em diferentes medidas e níveis (Alencar, 2005; Goleman, 1992; Perez, 2014; Zhou & Shalley, 2003).

### **1.1.2 Criatividade Individual**

Vários elementos podem suscitar ou promover a criatividade individual. Mais comumente explorado pela Psicologia, o mapeamento dos traços de personalidade que favoreceriam o perfil criativo inclui a inclinação à assunção de riscos, flexibilidade, inconformismo, extroversão, persistência, autoconfiança, autonomia, intuição e atração por desafios e complexidades (Amabile, 1999; 2017; Pinheiro, 2009). Como elemento inerente à espécie humana, a criatividade é tida também como fundamental para a atribuição de sentido à existência (Csikszentmihalyi, 1997), o que é comum a todos os indivíduos. Consideram-se ainda como determinantes fatores culturais, socioeconômicos, educacionais e pessoais (De Masi, 2003; Pinheiro, 2009).

Em relação à promoção das habilidades criativas, Alencar (2007) propõe o fortalecimento dos traços de personalidade associados à criatividade, em paralelo à identificação de barreiras à expressão da capacidade criativa e a apresentação de informações, técnicas e exercícios que favorecem a produção criativa. Alinha-se a essa premissa os resultados trazidos por Gondim et al. (2015), em que trabalhadores de três países apontam a predisposição de fatores disposicionais como definidores para a criatividade, em relação a fatores contextuais e situacionais, o que corrobora a premissa anteriormente exposta, mas se contrapõe a perspectiva teórica da influência contextual, contida na próxima sessão.

## **2. Concepções Contemporâneas da Criatividade na Administração**

Encontra-se com mais facilidade estudos sobre a criatividade nos níveis de ensino primário, fundamental e médio, na educação artística (Zanetti, 2018; Momo & Martinez, 2017), ou estudos que mapearam os hábitos que estimulariam o desenvolvimento da criatividade, como a prática de caminhadas regulares (Oppezzo & Schwartz, 2014), o ócio criativo (De Masi, 2003) ou a diminuição do ritmo das atividades rotineiras, que eliciariam *insights* criativos (Goleman, 1992). As pesquisas que se debruçam sobre o conceito exploram, também, com maior frequência, a relação com elementos como as cadeias produtivas da

cultura e suas transversalidades (música, moda, games, festas, patrimônio, turismo, audiovisual e espaços urbanos), a economia criativa, a indústria criativa e as políticas públicas (Bendassoli et al., 2009; Sawyer, 2012), deixando em segundo plano os aspectos ligados à formação de futuros gestores.

Nas pesquisas sobre criatividade organizacional (Amabile, 1997; Slavich & Svejnova, 2016; Sthyre, 2006), a noção de criatividade refere-se ao que é inovador, ainda não criado, razão pela qual o tema tem fundamental importância nas práticas organizacionais voltadas a compreender a dinâmica e ações criativas de indústrias e negócios. Embora as organizações possam resistir às mudanças, devido à capacidade de institucionalizar as atividades de rotina, sedimentando práticas e rotinas arraigadas (Sthyre, 2006), é patente a importância de desbloquear o potencial criativo dos administradores, em um cenário de competitividade e que requer eficiência e novas composições da força do trabalho (Alencar, 2005; Perez, 2014). Por isso, precisamos entender as várias concepções da criatividade que povoam a pesquisa organizacional (Tabela 1).

Tabela 1

*Concepções da Criatividade na Pesquisa Organizacional*

Concepção	Definição	Pesquisas em Administração	Campos do conhecimento originários ou convergentes
Aprendizagem	Aquisição, aprendizagem organizacional ou ensino-aprendizagem da criatividade	Araújo & Davel (2019); Brown & Duguid (1991); Mainemelis, Kark & Epitropak (2015); Mørk et al. (2010); Pinto & Blattmann (2005); Steyaert, Beyer & Parker (2016); Swan et al. (2002)	<u>Educação</u> : Bacich & Moran (2018). <u>Psicologia</u> : Alencar (1995); Amabile (1996); Gondim et al (2015); Torrance (1995)
Ambiente	Análise da influência do ambiente ou contexto em questão no desenvolvimento da criatividade	Araújo et al (2015); Bruno-Faria, Veiga & Macedo, 2008; Bureau & Komporozos-Athanasiou (2016); George (2007); Lombardo & Kvålshaugen (2014); West & Sacramento (2012)	<u>Comunicação</u> : Perez (2014). <u>Psicologia</u> : Alencar, (1996, 2007); Hennessey & Amabile, 1988); Torrance (1995)
Construção Social ou Compartilhamento	Características de coletividade, compartilhamento entre indivíduos e grupos, com diferentes formas de estímulo e expressão	George (2007); Mainemelis (2010); Mainemelis, Kark & Epitropak (2015); Momo & Martínez (2017); Montuori (2003); Sawyer & DeZutter (2009); Slavich & Svejnova (2016)	<u>Antropologia</u> : Moeran (2009). <u>Comunicação</u> : Perez (2014); <u>Psicologia</u> : Glaveanu (2014a, 2014b, 2019); Vigostsky (1991); <u>Sociologia</u> : Gherardi (2012)
Processo	Desenvolvimento criativo, quais são os agentes e elementos envolvidos no processo	Alencar, Fleith & Bruno-Faria 2010; Araújo & Davel (2019); George (2007); Slavich & Svejnova (2016); Zhou & Shalley & Gilson (2004)	<u>Psicologia</u> : Amabile (1996); Csikszentmihalyi (1997). <u>Sociologia</u> : De Masi (2003). <u>Neurociências</u> : Goleman (1992)

Fonte: elaboração própria

## 2.1 Criatividade como Aprendizagem

Quanto às pesquisas sobre a criatividade no contexto educacional, apesar da sua importância e reconhecimento crescente, ainda são recorrentes concepções equivocadas, tais como (a) a crença de um dom presente apenas em poucos indivíduos; (b) a desvalorização da expansão da capacidade criativa por meio do fortalecimento de atitudes, comportamentos, valores, crenças e outros atributos pessoais que predispõem o indivíduo a pensar de uma maneira independente, flexível e imaginativa; e (c) de encará-la como algo que acontece por acaso (Alencar, 2007; Momo & Martinez, 2017). A aprendizagem criativa pode ser desenvolvida, cabendo aos educadores oportunizar a expressão da criatividade nos processos de ensino e aprendizagem (Bureau & Komporezos-Athanasiou, 2016). Foram encontrados resultados positivos da criatividade na educação infantil (Alencar, 2007; Momo & Martinez, 2017), no ensino da educação empreendedora para graduandos (Araújo & Davel, 2019) e em contexto gerencial (Amabile, 1999).

Metaforicamente, o aprendizado criativo para Amabile (1996) requer três ingredientes principais, como (a) uma receita culinária; (b) a perícia ou proficiência no campo de atuação (comparativamente, como os temperos que tornam interessante o resultado final); e (c) a capacidade de vislumbrar novas possibilidades (muitas vezes para a mesma situação ou cenário, como o principal insumo do prato preparado) e a paixão ou motivação intrínseca (como o fogo ou agente externo, necessário para a cocção do alimento) (Amabile, 1996). A aprendizagem criativa na prática é definida por Stierand (2015) como o contexto situado em que os aprendizes desenvolvem elementos subjetivos como *timing* e intuição para superar a não linearidade do processo criativo. Outro meio de aprendizagem prática citado pelo autor é o de relacionamento em que os aprendizes desenvolvem conexões altamente complexas e criativas sob a orientação de chefs da alta gastronomia, cuja experiência e qualificação permitem que os aprendizes pratiquem seu senso criativo em contextos abertos e experimentem, em primeira mão, a ponte entre a prática e a criatividade. Porém, pesquisas que envolvem a criatividade em equipe ainda não exploraram completamente como as variações na experiência criativa dos membros da equipe podem influenciar o sucesso na inovação, e que papel a liderança criativa desempenha na aprendizagem da criatividade da equipe (Shalley, Hitt & Zhou, 2015).

Nas publicações brasileiras, as pesquisas indicam a dificuldade dos professores em atualizar suas práticas docentes e incorporar intencionalmente novas estratégias ou procedimentos que promovam o desenvolvimento da capacidade criativa de seus alunos (Alencar, 2007; Pinto & Blattmann, 2005). Em seus resultados recentes, Araújo e Davel (2019) consideram a criatividade como elemento estratégico para a educação empreendedora, em um processo de construção cultural, tendo sido o único estudo empírico encontrado a adotar essa perspectiva.

## 2.2 Ambiente Propício à Criatividade

Figuram dentre os estudos sobre o ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento criativo requisitos como práticas gerenciais relacionadas ao suporte, supervisão, atribuição de tarefas desafiadoras, características do trabalho, integração de diversidades de perfis, gerenciamento adequado de projetos, ambiente colaborativo, alta expectativa de criatividade, aceitação de falhas, estrutura desburocratizada, bem como a oferta de recursos financeiros, disponibilidade de tempo e pessoal, como elementos determinantes para resultados criativos (Slavich & Svejnova, 2016; Shalley et al., 2004; Zhou & Shalley, 2003).

Alinhando-se às características contextuais propositivas à criatividade, Amabile (1999) categoriza seis práticas gerenciais propostas como estímulo ao desenvolvimento em equipes:

desafio, liberdade, recursos, estudo das características dos grupos de trabalho, encorajamento da supervisão e apoio organizacional. Já as práticas gerenciais danosas à criatividade seriam: atribuição de trabalhos inadequados, mudança ou falta de definição clara de objetivos, prazos falsos ou impossíveis de cumprir e falta de incentivos verbais e claros aos esforços criativos.

Ainda em contraponto aos estímulos, dentre as barreiras à expressão da criatividade, destacam-se as de natureza perceptuais, culturais e emocionais (Alencar, 1995), perceptuais, culturais, ambientais, emocionais, intelectuais e expressivas (Jones, 1993) ou ainda barreiras estratégicas, de valores, de naturezas perceptuais e relativas à autoimagem (Rickards e Jones, 1991). Alencar (1995, 2007) enfatiza que entraves pessoais como o medo de errar, de arriscar-se, de expor ideias, insegurança ou os sentimentos de inferioridade geralmente provêm de uma educação repressora, o que reflete valores e pressupostos socialmente arraigados, que enfatizam a incompetência e a incapacidade ao invés das potencialidades.

### **2.3 Criatividade como Construção Social**

Dentre as vertentes relacionadas ao estudo da Criatividade, destaca-se atualmente o manifesto encabeçado por Glaveanu (2019) e subscrito por outros vinte estudiosos, representando diversas linhas de pesquisa e propondo uma mudança conceitual neste campo. Dadas as contribuições substanciais das abordagens socioculturais nas últimas décadas, estas propõem novos rumos de investigação e práticas à sua luz. Como uma habilidade humana originada como fenômeno ou ato simultaneamente individual e coletivo, a ação criativa é concretizada como um processo sistêmico, no qual a interação social é fundamental (Glaveanu, 2014; Csikszentmihalyi, 1997). Isso implica pensar de forma divergente ou criativa, mas de forma interligada com o contexto no qual as ideias são produzidas. Origina-se dessa compreensão, o conceito de criatividade como um processo humano constituído em contextos sociais específicos, portanto indissociável do contexto sociocultural em que os indivíduos estão inseridos (Glaveanu et al., 2019; Momo & Martínez, 2017; Vigotsky, 1991).

Na maioria dos estudos, percebe-se maior ênfase à ação individual em detrimento da dimensão social, usando como unidade de análise o processamento cognitivo e produto final, em vez da lógica por trás da prática coletiva (Bourdieu, 1990). Entretanto, grande importância passa a ser atribuída, a partir da década de 1970, ao tecido social, especificamente a influência socioambiental na criatividade (Alencar, 2005; Amabile, 1996; De Masi, 2003). Ao comparar o estudo da criatividade, focalizando apenas o indivíduo em meio à compreensão de como uma macieira produz frutos, olhando apenas a árvore e ignorando os fatores ambientais que a possibilitam produzir, Csikszentmihalyi (1997) sugere a necessidade de uma mudança de foco, destacando que o indivíduo é parte de um sistema social, de influências e informações mútuas. Propõe-se, então, uma teoria sistêmica que abarca fatores sociais, culturais e pessoais para explicar o fenômeno da criatividade. Estudos que até então se centravam nas características da personalidade de indivíduos criativos passam a relacionar o aprendizado criativo à construção do sentido, por formar-se pela interconexão de diferentes práticas individuais, sendo, portanto uma atividade cognitiva e social (Amabile, 1996; Maitlis, Vogus & Lawrence, 2013; Stierand, 2015). Assim, o conhecimento e a construção de sentido é um processo interativo de aprendizagem em ação entre normas reconhecidas, valores e práticas, por um lado, e novos conhecimentos e ideias criativas, por outro (Guerrardi & Perrotta, 2013; Maitlis, Vogus & Lawrence, 2013; Yanow, 2001). Para a consecução de práticas criativas construídas coletivamente, uma alternativa bastante incentivada é o trabalho sinérgico de pessoas com traços psicológicos divergentes e complementares (De Masi, 2003, Pinheiro, 2009), o que produziria resultados potencialmente mais amplos e ricos. Para tal, estariam embutidas algumas premissas em comum, como o esforço coletivo de direcionamento e limitação da questão ou objetivo em comum; a busca por soluções; o foco do esforço criativo

e os avanços criativos buscados (Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 1997; Lombardo & Kvålshaugen, 2014).

## **2.4 Criatividade como Processo**

A criatividade é descrita ao mesmo tempo como um atributo e como um processo, que se verifica e se desenvolve tanto no nível do indivíduo quanto da sociedade (De Masi, 2003; Pinheiro, 2009). O processo criativo é descrito como a forma de explicar e descrever como ocorre a criação de algo inovador (Spadarie & Nakano, 2015; Alencar, Fleith & Bruno-Faria, 2010). A literatura menciona explicitamente dois conceitos: um na prática e outro na aquisição de habilidades cognitivas. O primeiro conceito envolve o aprendizado tradicional, como a formação de novos aprendizes, onde “o processo de realizar uma tarefa a ser aprendida é geralmente facilmente observável” (Collins et al., 1991). O segundo conceito é chamado de aprendizado cognitivo, e normalmente ocorre na sala de aula, onde o pensamento tem que ser trazido à tona deliberadamente pelo professor, porque atividades como redação e resolução de problemas são atividades invisíveis da mente (Collins, 2006; Collins et al., 1991).

De Masi (2003) preconiza que o processo criativo surge da tentativa e necessidade de relacionar fantasia e concretude como os dois fatores geradores da criatividade humana, com o intuito de atribuir sentido às realidades inventadas pela sociedade. A partir daí surgem contribuições de campos distintos do conhecimento, como a neurociência, a psicanálise, a psicologia e a sociologia. São considerados iniciais ao processo criativo os recursos racionais, que possibilitam a realização de sinapses criadoras e a criação de conceitos novos aplicáveis a velhos problemas, o que irá se desdobrar posteriormente.

No gerenciamento do processo criativo, há os demais processos internos interconectados, bem como dualidades entre seus elementos constituintes, como a relação entre processos-resultados, indivíduos-coletividade e unidades de criatividade temporário-permanentes (Slavich & Svejnova, 2016), considerando também que esse o processo não ocorre de forma linear, organizada ou sistemática do começo ao fim. Seu desenvolvimento pode ocorrer de acordo com o ambiente e os desafios apresentados a cada etapa no decurso e ação cognitiva de quem cria (Goleman, 1992; Mainemelis, 2010). Há a necessidade de ampliar a compreensão do escopo da ação criativa como um processo, desde a parte geradora para outras partes do espaço do problema – a definição do problema e as fases de avaliação conjunta das soluções criativas (Lombardo & Kvålshaugen, 2014). Os envolvidos nessa ação produziram então soluções criativas na parte geradora, facilitada pela identificação e quebra de restrições.

## **2.5 Criatividade como Compartilhamento**

Se todo inventor reflete o seu tempo e o seu meio, se as invenções só são possíveis após a criação de adequadas condições materiais e psicológicas para o seu desenvolvimento (Vigostsky, 1991), em relação aos modos de aquisição e compartilhamento dentre determinada comunidade, as relações entre seus integrantes variam dependendo da natureza da interação entre os indivíduos. Glaveanu (2011, 2014a, 2014b, 2019) argumenta sobre o desenvolvimento da criatividade de forma externa à atividade mental de cada indivíduo, ou seja, de que a mente humana se estende através dos meios de ação e comunicação externos. Assim, a criatividade não é um “objeto” estático (característica pessoal ou característica do produto), mas sim a qualidade dinâmica e evolutiva das relações que se desenvolvem coletivamente, dentro de um ambiente cultural compartilhado. A esse entendimento, denominado criatividade distribuída ou compartilhada, atribui-se um dos eixos centrais das

correntes teóricas atuais, que visam repensar a criatividade e arquitetar modelos que possibilitem estimular e desenvolver a criatividade de forma coletiva (Bureau & Komporozos-Athanasiou, 2016; Mainemelis et al., 2015, 2006, 2010). Esse alicerce teórico abrange as dimensões sociais, materiais e temporais, bem como aspectos como processos cognitivos, psicologia cultural e social.

Pensar a criatividade de forma coletiva pressupõe a formação de equipes imbuídas do propósito de inovação. Criar um clima ou cultura organizacional de aprendizagem e prática criativa torna-se então um dos desafios dos líderes dessas equipes. Fatores prejudiciais ao clima propício, compartilhamento de ideias e desempenho exitoso seriam: (a) a falta de atenção, de habilidade, (b) violação deliberada das regras acordadas, (c) insegurança e adoção de processos inadequados. As estratégias para coibir esses fatores prejudiciais são (a) o diagnóstico adequado dos desafios ou metas, (b) o desenho inicial das ações, (c) a tomada de decisões (experimentais e efetivas) e (d) a reflexão permanente dos resultados e progressos obtidos ao longo de todo o processo. Essas estratégias promovem um ambiente psicologicamente seguro e favorável ao aprendizado, expressão e assunção de falhas (Edmonson, 2013). Amin e Roberts (2008) categorizam quatro formas de agrupamento favoráveis das equipes: por tarefa/artesanal; profissional; epistêmico/altamente criativo e virtual. Os referidos grupos diferem entre si pela forma com que produzem e compartilham o conhecimento, com base nos respectivos critérios: (a) verificação de como predomina a criatividade e aprendizagem em sua interação; (b) quanta ênfase é dada à criatividade e à natureza dos projetos criativos realizados; (c) como a interação dinâmica do conhecimento situado é organizada e afeta a criatividade e (d) a inovação, a aceitação social de ideias novas e úteis.

Quanto às práticas de compartilhamento, as oficinas são particularmente interessantes para promover a criatividade organizacional por meio de práticas dos atores envolvidos no contexto específico da resolução de problemas. As oficinas podem fornecer oportunidades de geração de ideias e resolução de problemas realizados por indivíduos, subgrupos ou grupos maiores (Lombardo & Kvålshaugen, 2014).

### **3. Criatividade como Prática: Perspectivas para a Pesquisa em Administração**

A perspectiva da prática contempla aspectos sociais envolvidos no cotidiano das pessoas e organizações (e.g. o humano, material, estético, emocional e ético) como significativos para o entendimento das implicações ao transpor o conhecimento à prática (Bispo, 2015; Gherardi, 2012; Raelin, 2007). Metodologicamente, a pesquisa baseada na prática, tradicionalmente, faz uso de abordagens etnográficas, assumindo que a vida pode ser capturada indutivamente e de um ponto de vista não teórico. No entanto, a mera investigação da prática pode não ser suficiente para revelar seus sentidos e significados (Handley et al., 2007; Santos & Alcadipani, 2015). Nesse sentido, os EBP propõem maior integração entre as teorias e a prática experienciada, visando maior diálogo e articulação entre os elementos envolvidos – quer sejam humanos ou não, como conhecimentos, materialidades e discursos (Gherardi, 2012; 2016, Raelin, 2007).

Apesar de relativamente recente, datando do final da década de 1990, a contribuição dessa tradição aos Estudos Organizacionais é epistemológica e metodologicamente significativa, ao focar a prática como um sistema de atividades em que o saber não se dissocia do fazer, e ao considerar os aspectos sociais da aprendizagem, ao invés de ação puramente cognitiva (Bispo, 2015; Gherardi, 2012; Nicolini, 2012; Raelin, 2007). Epistemologicamente, os EBP possibilitam na Administração adotar as práticas sociais como referência para melhor entender como se formam as organizações, suas relações intrínsecas e seus fenômenos organizacionais subjacentes. Têm-se ainda como contribuições adicionais dos

EBP o aprimoramento metodológico na investigação das práticas sociais, oportunizado pela utilização de métodos etnográficos e netnográficos, tais como a grounded theory e a etnometodologia (Bispo, 2015; Bouty & Drucker-Goudart, 2018; Gherardi, 2012).

Como aliar a criatividade à prática? Propomos pensar a articulação entre EBP e criatividade organizacional a partir de quatro vertentes: (a) criatividade como atividade e realização; (b) criatividade como corporeidade atuada rotineiramente; (c) criatividade como prática da fala; e (d) criatividade como fazer coletivo baseado no conhecimento.

### **3.1 Criatividade como Atividade e Realização (ação situada, conhecimento em prática).**

Uma vez que a criatividade tem importante papel na atribuição de sentido à existência humana (Csikszentmihalyi, 1997; De Masi, 2003), demanda-se a sua realização, aliando a criação à concretização. As práticas organizacionais constituem um modo de ordenar o fluxo das relações, saberes e ações situadas (Gherardi, 2012), aplicando-se, portanto, à lógica de desenvolvimento dos processos criativos (De Masi, 2003; Spadarie & Nakano, 2015). Como o princípio de ordenação desses processos criativos é temporário, instável e não linear, a manutenção de um ambiente propício ao desenvolvimento criativo alinha-se à epistemologia da prática que está sempre em construção, mantendo aberta a possibilidade de criar coisas novas e reinventar práticas pré-existentes (Amabile, 2007; Coutu, 2008; Gherardi, 2012; Jones, 1993).

A criatividade como realização, nessa perspectiva, funcionaria de forma processual, uma vez que o trabalho e a organização são processos situados e emergentes (Gherardi, 2012; Schatzki, 2001). O saber fazer, em uma atividade situada, em relação à realização coaduna-se com a criatividade compartilhada, que requer a mobilização dos meios de ação e comunicação externos (Mainemelis, 2016; Glaveanu, 2011; 2019). Colocar em prática um conjunto de novas ideias, atividades ou projetos requer reinvenção individual e coletiva, na medida em que a participação competente em uma prática requer a continuidade entre aprender e conhecer e entre saber e fazer.

### **3.2 Criatividade como Corporeidade Atuada Rotineiramente (*performance*).**

Fazeres e dizeres incorporados às práticas correspondem às ações rotineiras, inclusive corporalmente (Gherardi, 2012; Nicolini, 2012; Schatzki, 2001). Como atuar criativamente requer o adequado *timing*, capacidade de iniciativa, senso de oportunidade, capacidade de improvisação, flexibilidade, inconformismo, extroversão, persistência, autoconfiança, autonomia e atração por desafios e complexidades (Amabile 1999; 2017; Pinheiro, 2009), atuar criativamente na prática requer mobilizar também esse repertório fisicamente.

Corroboram com esse pressuposto, os resultados de Bouty e Drucker-Goudart (2018), em investigação da *performance* gerencial em relação à função de coordenação em um veleiro de corrida. Foram percebidos como elementos essenciais a essa função, além das narrativas de fala e ações diários do comandante, a coordenação e combinação desses mecanismos com a ritmicidade e o envolvimento temporal do capitão no fluxo contínuo das ações coletivas. Atuar gerencialmente de forma criativa é, portanto, também manifesto corporalmente.

### **3.3 Criatividade como Prática da Fala (discursividades institucionais, histórias).**

A fala em contexto organizacional comumente refere-se a uma competência observável, de utilização adequada de vocabulário técnico. Os EBP promovem métodos que enfocam a realidade, como as *storytellings* (Gherardi, 2012; Nicolini 2012). Assim, o desenvolvimento da aprendizagem durante o processo criativo oportuniza-se por elementos das narrativas do

cotidiano, como os diálogos informais, e elementos subjetivos a ele concernentes, como posturas, entonações, sentimentos, construção de sentido e emoções (Gherardi, 2012; Nicolini, 2012; Ochs & Capps, 2001).

Expressar a criação de novas ideias e práticas reverbera o sentido atribuído pelo indivíduo em determinado contexto, formando a malha de múltiplas ações criativas interligadas pelo que Schatzki (2001) denomina inteligibilidade prática. Esta, quando verbalizada, passa de um sentido individual para a construção coletiva da criatividade. Como realizar essas ações propostas será visto no tópico seguinte.

### **3.4 Criatividade como Fazer Coletivo Baseado no Conhecimento.**

Visto que praticar e propor qualquer atividade requer trabalho individual e coletivo, e que aprender como fazer é etapa prévia (Gherardi, 2012; Raelin, 2007), temos que atuar criativamente requer o um contínuo entre a aquisição do conhecimento, a proposição criativa e a prática posterior, como forma de testar, refutar ou de realizar. Ou seja, um ciclo ininterrupto. O fenômeno da formatividade da prática se alinha a esse conceito, ao apregoar que o fazer também ocorre durante a criação de novas formas de fazer, aliando elementos como o conhecimento sensível, o compartilhamento de ideias e materialidades e a repetição antes e após a realização (Gherardi & Perrotta, 2013).

A aquisição do conhecimento na prática é fundamental, visto que a aprendizagem, o conhecimento e a experiência são antecedentes da realização criativa (Kurtzberg & Amabile, 2001). A construção desse conhecimento efetiva-se por atores sociais em situações e interações que podem tanto ocorrer face a face ou serem mediadas por tecnologias de informação e comunicação, considerando-se a expressão da criatividade em cada um desses processos situados. Assim, a aquisição e processamento do conhecimento ocorreriam de forma processual e contínua, em paralelo ao fazer criativo empreendido coletivamente.

## **4. Discussão e Conclusões**

Face à multidimensionalidade do construto da criatividade, constatamos que para além das perspectivas teóricas, no campo da Administração é necessário enfatizar as abordagens metodológicas voltadas à prática da criatividade. A compreensão dos estudos até então sugere possíveis conexões entre a prática e a criatividade desenvolvida e compartilhada entre pares, com potencial de resultados e processos criativos mais bem-sucedidos. Porém, percebe-se até então o predomínio no interesse de pesquisa pelos aspectos individuais, o processo, o produto, e o ambiente (Spadarie & Nakano, 2015; Alencar, Fleith & Bruno-Faria, 2010), em detrimento dos aspectos sociais que favorecem o aprendizado e desenvolvimento da prática criativa em Administração, o que se reflete na inexistência de pesquisas correlatas.

O objetivo do artigo foi alcançado ao propor aos estudiosos e profissionais da Administração pensar a criatividade como prática, por entender que ao aliar essa contribuição epistemológica, amplia-se a compreensão do construto e vislumbra-se a necessidade de estudos empíricos que apliquem as conexões propostas, face aos desafios atuais.

Não foram encontrados até então estudos que se proponham à adoção da perspectiva da prática no ensino e aprendizagem da criatividade no campo da Administração no Brasil, o que sugere a necessidade de uma formação continuada, que possibilite ao docente tirar maior proveito do que adquiriu, e propor dentre suas metodologias de ensino, componentes específicos, oficinas ou programas de criatividade. Pelos estudos e resultados, conclui-se que adotar a perspectiva da prática como um fenômeno sociocultural faz com que o seu estudo, reflexão e fomento sejam essenciais, especialmente em relação à formação de novos profissionais, atuantes em uma sociedade pós-informação, caracterizada por múltiplos

desafios e formas de inteligência artificial (Araujo & Davel, 2019; Bendassoli et al., 2009; Glaveanu, 2019). A criatividade representa então uma necessidade para a inovação e constante aprimoramento das práticas organizacionais.

Espera-se que esse estudo auxilie aos estudiosos e gestores a repensar a oferta de práticas eliciadoras do desenvolvimento do potencial criativo, e à formação de recursos humanos melhor preparados, por meio de um ambiente de incentivo e desenvolvimento da criatividade enquanto prática. Como limitações e sugestões para pesquisas futuras, destacamos o fato de tratar-se de ensaio teórico, recomendando-se estudos empíricos que apliquem a prática como perspectiva no estudo, ensino e aprendizagem da criatividade.

## Referências

- Alencar, E. M. L. S. (1995). *Criatividade*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília.
- Alencar, E. M. L. S. (1996). *A gerência da criatividade*. São Paulo: Makron Books.
- Alencar, E. M. L. S. (2005). Desenvolvendo a criatividade nas organizações: O desafio da inovação. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 6, pp. 6-11.
- Alencar, E. M. L. S. (2007). Criatividade no contexto educacional: três décadas de pesquisa. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, pp. 45-49.
- Alencar, E. M. L. S.; Fleith, D. de S.; Bruno-Faria, M. de F. (2010). A medida da criatividade: possibilidades e desafios. In: Alencar, E. M. L. Soriano de; Fleith, D. de S. *Medidas de criatividade*. Porto Alegre: Artmed. pp. 11-34.
- Amabile, T. (1999). Como (não) matar a criatividade. *HSM Management*, jan./fev. pp. 110-115.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Boulder: Westview Press.
- Amabile, T. M. (2017). In Pursuit of Everyday Creativity. *Journal of Creative Behavior*, 51(4), 335-337.
- Araújo, G. F.; Davel, E. P. B. (2019). *Creativity in Entrepreneurial Education: Learning through Practicing Cultural Entrepreneurship*. Anais do IX Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD - EnEO. Tema 11 - Universidade, Escolas de Negócios e Sociedade na Contemporaneidade. UNIFOR, Fortaleza, 16-18 de maio. In: ENEO, Anais
- Bacich, L; Moran, J. (2018). *Metodologias Ativas para uma Educação Inovadora: Uma abordagem Teórico-Prática*. Porto Alegre: Penso.
- Bandeira, M. G. & Costa, L. F. (2015). *Dimensões criativas da economia da cultura: primeiras observações*. Salvador, EDUFBA.
- Bendassoli, P. F., Wood Jr, T.; Kirshbaum, C. & Cunha, M. P. E. (2009). Indústrias Criativas: definição, limites e possibilidades. *RAE*, 49, 10-18.
- Bispo, M. D. S. (2013). Estudos baseados em prática: conceitos, história e perspectivas. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 2(1), 13-33.
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Oxford: Polity Press.
- Bouty, I. & Drucker-Goudart, C. (2018). Managerial work and coordination: A practice-based approach onboard a racing sailboat. *Human Relations*: pp. 1–23.
- Brown, J. & Duguid, P. (1991) Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science* 2(1): 40–57.
- Bruno-Faria, M. F., Veiga, H. M. S. & Macedo, L. F. (2008). Criatividade nas organizações: Bureau, S. P.; Komporozos-Athanasidou, A. (2016). Learning subversion in the business school: An ‘improbable’ encounter. *Management Learning*. Vol 48, Issue 1, pp. 39 – 56.
- Chia, R. (2003) From knowledge-creation to the perfecting of action: Tao, Basho and pure experience as the ultimate ground of knowing. *Human Relations* 56(8): 953–981.

- Coutu, D. (2008). Creativity Step by Step. *Harvard Business Review*, 86(4), 47.
- Dollinger, S. (2007). Creativity and conservatism. *Personality and Individual Differences*, 43, 1025-1035.
- Edmonson, A.C. (2012). *Teamwork on the fly: How to master then new art of teaming*. Harvard Business Review, 90, 72-80.
- George, J. M. (2007). Creativity in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 439-477.
- George, J. M. (2007). *Dialectics of creativity in complex organizations*. In T. Davila, M. J. Epstein, & R. Shelton (Eds.), *The creative enterprise: managing innovative organizations and people*. Westport: Praeger.
- Gherardi, S. (2012). *How to conduct a practice-based study: Problems and methods*. Edward Elgar Publishing.
- Gherardi, S., & Perrotta, M. (2013). Doing by investing the way of doing: Formativeness as the linkage of meaning and matter. In P. R. Carlile, D. Nicolini, A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *How Matter Matters: Objects, Artifacts, and Materiality in Organization Studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Glaveanu, V. P. (2010). Creativity as cultural participation. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 41(1), 48-67.
- Glaveanu, V. P. (2010). Paradigms in the study of creativity: Introducing the perspective of cultural psychology. *New Ideas in Psychology*, 28(1), 79-93.
- Glaveanu, V. P. (2014). *Distributed creativity: thinking outside the box of the creative individual*. Cham: Springer.
- Glaveanu, V. P. (2014). *Thinking through creativity and culture: toward an integrated model*. New Brunswick, London: Transaction Publishers.
- Glaveanu, V. P. (2017). A Culture-Inclusive, Socially Engaged Agenda for Creativity Research. *Journal of Creative Behavior*, 51(4), 338-340.
- Goleman, D.; Kaufman, P.; Ray, M. (1992). *O espírito criativo*. São Paulo: Cultrix.
- Gondim, S. M. G., Loiola, E., Morais, F. A., & Dutra, S. C. C. (2015). Criatividade e Inovação Definidas por Trabalhadores. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, pp. 549-575.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5, 444- 454.
- Handley, K., Clark T., Fincham, R, et al. (2007) Researching situated learning: Participation, identity and practices in client-consultant relationships. *Management Learning*, pp. 173-191.
- Hennessey, B. A., Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*. Vol. 61:569-598.
- Jones, I. (1993). *Barriers to creativity and their relationship to individual, group, and organizational behavior*. In S. G. Isaksen, M. C. Murdock, R. L. Firestien & D. 1. Treffinger (Orgs.), *Nurturing and developing creativity: The emergence of a discipline* (pp. 133-154).
- Kurtzberg, T. R., & Amabile, T. M. (2001). From Guilford to Creative Synergy: Opening the Black Box of Team-Level Creativity. *Creativity Research Journal*, 13(3/4), 285-294.
- Lombardo, S., & Kvalshaugen, R. (2014). Constraint-Shattering Practices and Creative Action in Organizations. *Organization Studies*, 35(4), 587-611.
- Macêdo, N. M. M. N. (2018). *Tomada de decisão como prática: um estudo no Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão de uma Universidade Federal Brasileira*. Tese de Doutorado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil.
- Mainemelis, C. (2010). Stealing fire: creative deviance in the evolution of new ideas. *Academy of Management Review*, 35(4), 558-578.

- Mainemelis, C., & Ronson, S. (2006). Ideas are born in fields of play: towards a theory of play and creativity in organizational settings. *Research in Organizational Behavior*, 27, 81-131.
- Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015). Creative Leadership: A Multi-Context Conceptualization. *Academy of Management Annals*, 9(1), 393-482.
- Maitlis, S, Vogus, T. J.& Lawrence, T. B. (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review*, pp. 222-247.
- Moeran, B. (2009). *Creativity at Work: Cultural Production, Creativity and Constrains*. Creative Encounters.
- Momo, M. & Martínez, A. M. (2017). O trabalho pedagógico criativo na educação infantil diante da cultura da mídia e do consumo. *Educação em Revista*. Belo Horizonte, n.33.
- Montuori, A. (2003). The complexity of improvisation and the improvisation of complexity: social science, art and creativity. *Human Relations*, pp. 237-255.
- Mørk, B., Hoholm T, Ellingsen G, et al. (2010). Challenging expertise: On power relations within and across communities of practice in medical innovation. *Management Learning*, pp. 575-592.
- Negus, K., & Pickering, M. (2004). *Creativity, Communication and Cultural Value*. London: Sage Publications.
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: an introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Ochs, E. & Capps, L. (2001). *Living narrative: creating lives in everyday storytelling*. Cambridge: Harvard University Press.
- Oppezzo, M. & Schwartz, D. L. (2014). Give Your Ideas Some Legs: The Positive Effect of Walking on Creative Thinking. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*. American Psychological Association, Vol. 40, No. 4, pp. 1142-1152.
- Perez, C. (2014). *Os sentidos da criatividade brasileira: inovação, empreendedorismo e identidade nacional*. In O sistema publicitário e a semiose ilimitada: V Pró-Pesq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda. São Paulo.
- Pinheiro, I. R. (2009). Modelo Geral da Criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Abr-Jun 2009, Vol. 25 n. 2, pp. 153-160.
- Pinto, M., & Blattmann, U. (2005). Importância do desenvolvimento criativo em ambientes educacionais e organizacionais, p. 59-72. *Revista ACB*, 7(1), pp. 59-72.
- Psicologia. *Revista de Psicologia das Organizações e do Trabalho*, 8(1), 142-163.
- Raelin, J. A. (2007). Toward an epistemology of practice. *Academy of Management Learning & Education*, 6(4), pp. 495-519.
- Rickards, T. & Jones, I. (1991). Toward the identification of situational barriers to creative behaviors: The development of a self report inventory. *Creativity Research Journal*, 4(4), pp. 303- 315.
- Rickards, T., Runco, M. A., & Moger, S. (Eds.). (2009). *The Routledge Companion to Creativity*. London: Routledge.
- Santos, L. L. da S., & Silveira, Alcadipani, R. (2015). Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. *Organizações & Sociedade*, 22(72), 79-98.
- Sawyer, R. K. (2012). *Explaining creativity: the science of human innovation*. Oxford: 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.

- Schatzki, T.R. (2001), 'Introduction. Practice theory', in T.R. Schatzki, K. Knorr Cetina and E. von Savigny (eds), *The Practice Turn in Contemporary Theory*, London and New York: Routledge, pp. 1– 14.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15, 33-53.
- Shalley, C. E., Hitt, M. A., & Zhou, J. (Eds.). (2015). *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation and Entrepreneurship*. Oxford: Oxford University Press.
- 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, 933-958.
- Slavich, B., & Svejnova, S. (2016). Managing Creativity: A Critical Examination, Synthesis, and New Frontiers. *European Management Review*, 13, 237–250.
- Sparadi, G. F. & Nakano, T. C. (2015). Criatividade no contexto organizacional: revisão de pesquisas. *Revista Sul Americana de Psicologia*, v3, n2, Jul/Dez.
- Sternberg, R. J. (Ed.) (1999). *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Stierand, M. (2015). Developing creativity in practice: Explorations with world- renowned chefs. *Management Learning*, 46(5), 598–617.
- Svejnova, S., & Christiansen, L. H. (2018). Creative leadership for social impact. *Research in the Sociology of Organizations*, 55, 47-72.
- Swan, J., Scarbrough, H. & Robertson, M. (2002). The construction of 'communities of practice' in the management of innovation. *Management Learning* 33(4): 477–496.
- Torrance, E. P. (1995). *Why fly? A philosophy of creativity*. Norwood: Ablex.
- Vygotsky, L. S. (1991). Imagination and creativity in the adolescent. *Soviet Psychology*, 29 (1), 73-88 (Trabalho original publicado em 1931).
- West, M. A.; Sacramento, C. A. (2012). Creativity and Innovation: The Role of Team and Organizational Climate. In: Mumford, M. D. *Handbook of organizational creativity*. USA, p. 359-386.
- Yanow, D. (2001) Learning in and from Improvising: Lessons from Theater for *Organizational Learning Reflections*, v. 2, n. 4, p. 58-65, 2001.
- Zanetti, F. L. (2018) O encontro da arte com a educação: o papel do saber psicológico. *Educação em revista*, Belo Horizonte, v. 34.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: a critical review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 165-217