

EUREKA! O curto-circuito da criatividade na geração de soluções

HELOISA ROSA

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

FERNANDO CESAR LENZI

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

GUSTAVO BEHLING

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

CARLOS RICARDO ROSSETTO

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Agradecimento à órgão de fomento:

Este trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES), através do Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Comunitárias (PROSUC), de acordo com a Portaria CAPES nº. 149/2017.

EUREKA! O curto-circuito da criatividade na geração de soluções

1. INTRODUÇÃO

A criatividade tem se tornado um dos principais motores da nova sociedade, demonstrando maior relevância do que as clássicas matérias primas ou trabalho físico, utilizadas como base em eras agrícolas e industriais. Diversas indústrias dependem diretamente da criação constante em seus produtos, processos ou atividades para alcançar o sucesso (Florida, 2011b, 2011a). Este elemento é caracterizado por proporcionar a geração de soluções originais, incomuns, novas, únicas, não-convencionais ou singulares (Acar et al., 2017; Runco & Jager, 2012), e que sejam apropriadas, possíveis, viáveis, realistas, plausíveis, eficazes, funcionais ou úteis (Long, 2014) nos contextos em que estão inseridas.

Os estudos sobre este elemento propulsor da inovação (Amabile, 2017; Gondim et al., 2018) abordam os processos criativos atrelados a aspectos cognitivos, conativos, emocionais, ambientais (Botella et al., 2013) e sociais (Csikszentmihalyi, 2014a; Glăveanu et al., 2019; Hennessey, 2015). O contexto atual do campo aponta que inúmeros foram os estudos focados no indivíduo, que buscam compreender as influências e processos existentes para se alcançar um resultado criativo (Glăveanu et al., 2019).

2. UMA LACUNA A SER PREENCHIDA

Mesmo apresentando importância ao campo organizacional, o campo aponta lacunas relacionadas ao fenômeno. Muitos pesquisadores buscam compreender o que é a criatividade, mas poucos buscam compreender onde ela está, de fato (Csikszentmihalyi, 2014a), direcionando pouca atenção ao meio criativo (Hennessey, 2015) e apresentando uma visão limitada do processo (Glăveanu, 2020; Sternberg & Karami, 2021). Tem-se evidências constantes sobre a importância do processo, indivíduo ou produto criativo (Glăveanu, 2020; Hennessey, 2015) e pouco esforço na compreensão sistêmica do processo criativo (Glăveanu et al., 2019).

Talvez essa problemática possa ser resultado da dificuldade que os pesquisadores apresentam em trazer olhares sistêmicos e multidisciplinares sobre um campo. A maioria dos testes traz foco principalmente em propriedades individuais e fragmentadas, não trazendo conexões entre os variados momentos do processo e entre as dimensões existentes como indivíduo, produto criativo entregue, ambiente social e cultural (Botella et al., 2017; Corazza & Lubart, 2020; Glăveanu, 2020). As pesquisas, por exemplo, não trazem perguntas relacionadas à origem de ideias, suas associações, referências ou combinações conceituais presentes no processo, não se colocando a altura do desafio de investigar este fenômeno psicológico, social e material (Glăveanu, 2020).

As teorias desenvolvidas focadas no indivíduo falham pois não são capazes de compreender o mecanismo funcional (Zhang et al., 2019), todas as interações presentes no processo (Sternberg & Karami, 2021) e uma visão de um sistema de influências (Csikszentmihalyi, 2014a). Desta forma, para que seja possível alcançar uma visão sistêmica e não fragmentada, é importante que os métodos utilizados possibilitem uma compreensão processual considerando as variadas influências que o fenômeno pode trazer de maneira completa (Botella et al., 2017; Sternberg & Karami, 2021).

O campo apresenta oportunidades de avançar ao executar pesquisas para uma visão abrangente do comportamento criativo no contexto social, incluindo respostas neurológicas, estímulos sociais, dinâmicas das equipes, influências culturais (Amabile & Pillemer, 2012; Botella et al., 2018) propondo abordagens amplas, sistêmicas e não pontuais sobre o processo (Csikszentmihalyi, 2014a; Glăveanu, 2013; Glăveanu & Lubart, 2014; Perry-

Smith & Mannucci, 2017). A triangulação de teorias e técnicas e a integração de métodos qualitativos e quantitativos capazes de reconhecer a experiência dos indivíduos, amparados em grupos de foco, entrevistas e narrativas, podem trazer contribuições para as investigações da criatividade de maneira integrada nos contextos cotidianos (Amabile, 1996; Elisondo, 2021). Deve-se, também, adotar uma lente sociocultural no que diz respeito à unidade de análise, deixando de considerar o indivíduo criativo isolado como objetivo e trazendo uma visão para a sociabilidade, materialidade e tempo do contexto, possibilitando análises que considerem o diálogo entre indivíduos para a construção de uma zona de desenvolvimento conceitual da criatividade (Glăveanu, 2020).

A criatividade é um fenômeno de ordem social, resultado de forças sociais, culturais e aspectos individuais (Csikszentmihalyi, 2014b). Mesmo assim, grande parte dos estudos ainda direciona seu olhar à aspectos individuais que potencializam ou minam a criatividade, não sendo capazes de compreender o processo criativo a partir de uma visão sistêmica. O campo científico apresenta críticas recorrentes à esta abordagem fragmentada, reforçando a necessidade de investigações que proporcionem uma compreensão do fenômeno por completo, sendo capaz de esclarecer a complexidade processual e interrelações de seus aspectos cognitivos, sociais ou ambientais que podem contribuir para a geração de produtos mais criativos. Assim, ao considerar esta lacuna, este artigo tem como objetivo criar um modelo integrativo do sistema de influência de criatividade, que represente os elementos ambientais, sociais, cognitivos e suas interrelações existentes na proposição de uma solução criativa.

3. COMO OCORRE O PROCESSO CRIATIVO?

Apesar de o campo abordar ativamente o tema, não é possível dizer que temos um modelo consensual do processo criativo (Fürst et al., 2017). Para Jankowska et al. (2018), a perspectiva clássica da criatividade, divide o processo criativo em estágios sequenciais ou recursivos, operações mentais ou busca compreender o papel dos processos cognitivos e as diferentes facetas processuais da criatividade.

Os estudos frequentemente divergem no número de etapas do processo, em decorrência do campo de estudo, que apresenta particularidades e populações específicas estudadas (Botella et al., 2017). O desejo de capturar todos os aspectos processuais, incluindo uma atenção aos micro processos, contribui para termos divergências e uma ausência de consenso sobre os estágios (Botella et al., 2018). De maneira geral, os processos estudados costumam focar em 3 a 9 estágios (Botella et al., 2017) envolvendo atividades de geração e seleção de soluções (Bink & Marsh, 2000; Fürst et al., 2017).

As teorias mais comuns acerca da visão processual da criatividade defendem etapas como a apresentação do problema (Amabile, 1983; Amabile & Pratt, 2016; Botella et al., 2013, 2018; Cheng & Yang, 2019; Dampérat et al., 2019; Jankowska et al., 2018), planejamento e documentação (Amabile, 1983; Amabile & Pratt, 2016; Botella et al., 2013, 2018; Cheng & Yang, 2019; Corazza & Lubart, 2020; Folch et al., 2019; Jankowska et al., 2018; Wallas, 1926), incubação (Botella et al., 2018; Wallas, 1926); primeiras respostas (Amabile, 1983; Amabile & Pratt, 2016; Botella et al., 2013, 2018; Cheng & Yang, 2019; Corazza & Lubart, 2020; Dampérat et al., 2019; Einarsson & Hertzum, 2021; Folch et al., 2019; Jankowska et al., 2018; Milicevic et al., 2020; Wallas, 1926), verificação e validação (Amabile, 1983; Amabile & Pratt, 2016; Botella et al., 2013, 2018; Corazza & Lubart, 2020; Dampérat et al., 2019; Einarsson & Hertzum, 2021; Folch et al., 2019; Jankowska et al., 2018; Milicevic et al., 2020; Wallas, 1926) e resultado (Amabile, 1983; Amabile & Pratt, 2016; Botella et al., 2013, 2018; Corazza & Lubart, 2020; Einarsson & Hertzum, 2021; Milicevic et al., 2020).

De maneira ampla, os processos defendidos pelas pesquisas apresentam nomenclaturas distintas e, por vezes, número de etapas distintos. A justificativa para essa realidade é a importância do campo sobre os processos, demonstrando particularidades relacionadas às técnicas e grupos de indivíduos pesquisados (Botella et al., 2017). No entanto, mesmo apresentando divergências nestes aspectos, as pesquisas apontam, semelhantemente, estágios responsáveis por processos de geração e seleção de ideias.

4. O QUE POTENCIALIZA A CRIATIVIDADE?

A partir das décadas de 1980 e 1990, a psicologia social passa a ser sentida nos estudos em criatividade, trazendo mudanças para campo que passam de uma visão naturalista, com paradigmas centrados no indivíduo, univariados e positivistas, para uma compreensão ampla dos entendimentos sociais, concepções dinâmicas e sistêmicas. Neste momento, percebe-se um interesse por pesquisadores de criatividade, especialmente do campo da psicologia, em avançar os estudos para além do exame do indivíduo, trazendo problematizações sobre a criatividade com seu ambiente imediato, especialmente no que diz respeito às influências da cultura na mediação ou moderação de motivações ou desempenho criativo (Hennessey, 2017)

Os motivadores surgem em pesquisas que buscam trazer uma visão multidimensional da criatividade, com foco em habilidades intelectuais e cognitivas, personalidade, sentimentos, motivação, fatores sociais e culturais. As investigações neste contexto trazem achados sobre a inteligência (Kandler et al., 2016; Kaufman et al., 2016; Sternberg, 2020), habilidade criativa (Sternberg, 2020), estilos cognitivos (Amabile, 1983; Amabile & Pratt, 2016), domínio do campo técnico (Amabile, 1983; Amabile & Pratt, 2016; Pedota & Piscitello, 2022; Sternberg, 2020) e criticidade (Fürst et al., 2014; Sternberg, 2020); tolerância (Fürst et al., 2014; Sternberg, 2018), mente aberta (Fürst et al., 2014; Kandler et al., 2016; Kaufman et al., 2016), extroversão (Fürst et al., 2014; John et al., 2008; Kandler et al., 2016; Kaufman et al., 2016), afeto (Amabile & Pratt, 2016; Dey et al., 2015; Fürst et al., 2014), liberdade (Ölçer & Coşkun, 2022; Tromp & Sternberg, 2022; Tuan, 2020), transparência (Asif et al., 2022; Perry-Smith & Mannucci, 2017; Tuan, 2020), motivação intrínseca e extrínseca (Amabile & Pratt, 2016; Asif et al., 2022; Desrumaux et al., 2022; Islam et al., 2022; Li et al., 2020; Lin et al., 2022; Muñoz-Pascual & Galende, 2017; Zhao et al., 2020; Zhu et al., 2018), contexto sociocultural (Csikszentmihalyi, 2014b; Glaveanu, 2013; McKay et al., 2022), campo (Amabile, 1983; Csikszentmihalyi, 2014b; Glaveanu, 2013; Sternberg, 2020), relações sociais (Erez & Nouri, 2010; Kandler et al., 2016; Koseoglu et al., 2022; Perry-Smith, 2014; Perry-Smith & Mannucci, 2017; Perry-Smith & Shalley, 2003, 2014; Yuan et al., 2022; W. Zhang et al., 2019) e cultura (Chua et al., 2015; Glaveanu et al., 2019).

Tais visões apontam contribuições isoladas às pesquisas em criatividade mantendo suas raízes e abordagens teóricas dominantes (Woodman et al., 1993). Como resultado, o que se percebe é o desenvolvimento do campo centrado em níveis específicos de análise, com foco em tais características motivadoras da criatividade (Hennessey & Amabile, 2010). Esta realidade deixa clara a fuga que os pesquisadores têm sobre pesquisas em níveis variados, o que para Woodman et al (1993) aponta justificável pois os estudiosos tendem a evitar pesquisas a níveis amplos devido à suas orientações teóricas e possíveis problemas metodológicos e conceituais próprios da agregação de dados em níveis variados de análise.

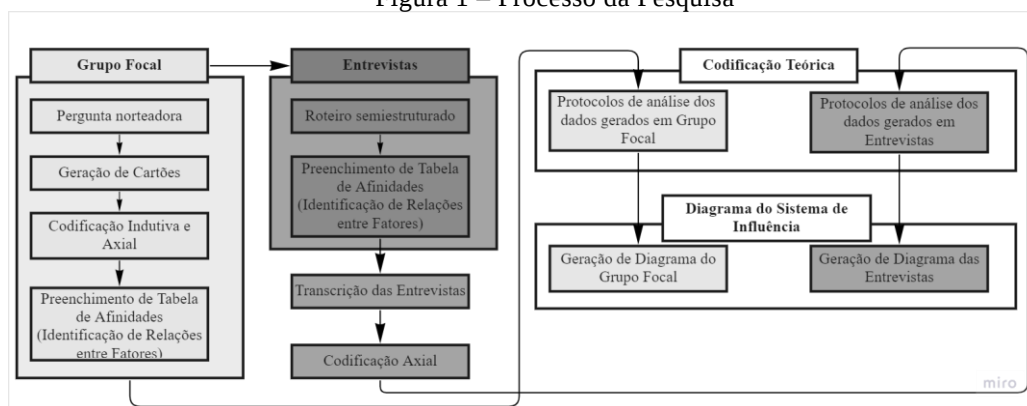
5. MÉTODO DA PESQUISA

Tradicionalmente, as pesquisas relacionadas ao processo criativo tendem a utilizar métodos retrospectivos baseados em entrevistas, possibilitando uma visão a partir do

indivíduo, porém sendo ineficazes na percepção da complexidade do processo (Botella et al., 2017). Desta forma, o método de Análise Qualitativa Interativa (AQI, ou IQA – Interactive Qualitative Analysis) é utilizado nesta pesquisa, demonstrando potencial para proporcionar, de maneira consistente, uma análise sistêmica e não-fragmentada do processo criativo, garantindo uma visão clara das etapas existentes, bem como dos motivadores que podem estar relacionados ao fenômeno (Behling et al., 2022; Ferraz & Tommaso, 2021; Northcutt & McCoy, 2004).

Para que fosse executado, o projeto considerou protocolos específicos de coleta e análises, exigidos no método de Análise Qualitativa Interativa, desde a realização do Grupo Focal e Entrevistas, à construção do produto de análise, denominado como Diagrama do Sistema de Influência (Behling et al., 2022; Ferraz & Tommaso, 2021; Northcutt & McCoy, 2004). A figura abaixo demonstra o fluxo de coleta e análise dos dados exigidos no método.

Figura 1 – Processo da Pesquisa



Fonte: Adaptado de McCoy e Northcutt (2004) e Behling et al., 2022.

Para que os dados fossem coletados nas técnicas apresentadas (Grupo Focal e Entrevistas), cerca de 20 profissionais de Publicidade de Santa Catarina foram contatados com o auxílio de contatos-chave do mercado, via canal de comunicação whatsapp. As orientações sobre o projeto foram transmitidas e, ao final do processo, 8 profissionais desistiram de participar e 12 profissionais compareceram ao grupo focal e entrevistas, permitindo a qualidade amostral exigida pelo método (Behling et al., 2022; Northcutt & McCoy, 2004). Os participantes foram representados por profissionais entre 23 e 32 anos, com atuação nas áreas de direção de arte, redação, produção audiovisual e planejamento.

6. ANÁLISE DE DADOS

Para a realização da análise seguindo os critérios do método, protocolos foram seguidos a partir dos dados coletados em Grupo Focal e Entrevistas.

6.1 O GRUPO FOCAL

O Grupo Focal objetivou a geração das afinidades que representassem os fatores que contribuem para a geração de soluções criativas. Estimulados pela pergunta norteadora “Lembre-se das soluções criativas que desenvolveu e que tenham sido elogiadas por outro colega do meio. Tente recordar dos momentos que antecederam a geração da ideia conceito. Quais fatores contribuíram para o processo criativo?”, os participantes geraram cerca de 90 cartões que, posteriormente, no processo de Codificação Indutiva, foram organizadas em 6 grandes afinidades, denominadas pelo grupo como Mergulho, Cenário, Setup, Mood, Break, Estímulos.

A partir disso, o segundo momento do Grupo Focal permitiu a coleta de dados com o preenchimento individual da Tabela de Relacionamento de Afinidades, possibilitando análises das 45 relações geradas. Com os dados, iniciam os processos de Codificação Teórica que busca reduzir o volume de relações e identificar fluxos dominantes. A Tabela abaixo apresenta os 18 pares de afinidades mantidos no primeiro critério de corte, bem como os critérios de corte secundários aplicados nestes 18 pares.

Tabela 1 - Tabela de Frequência da Codificação Teórica Ordenada do Grupo Focal

Relação entre pares de afinidades	N	Freq. Ord.	Freq. Cum.	% acum. (relações)	% acum. (frequência)	Poder	Existência de conflito	Critério de decisão	Permanência no Modelo
Mergulho<Cenário	1	9	9	2,2%	5,0%	2,8%	Não	-	Sim
Mergulho<Estímulos	2	9	18	4,4%	10,0%	5,6%	Não	-	Sim
Cenário>Setup	3	7	25	6,7%	13,9%	7,2%	Não	-	Sim
Mergulho<Break	4	7	32	8,9%	17,8%	8,9%	Sim	Volumetria de Frequência	Sim
Mergulho<Mood	5	7	39	11,1%	21,7%	10,6%	Não	-	Sim
Mood<Break	6	7	46	13,3%	25,6%	12,2%	Não	-	Sim
Mood<Estímulos	7	7	53	15,6%	29,4%	13,9%	Não	-	Sim
Setup<Break	8	7	60	17,8%	33,3%	15,6%	Não	-	Sim
Setup<Estímulos	9	7	67	20,0%	37,2%	17,2%	Não	-	Sim
Break>Estímulos	10	6	73	22,2%	40,6%	18,3%	Não	-	Sim
Cenário<Mood	11	6	79	24,4%	43,9%	19,4%	Sim	Sem critério aplicável.	Sim, aplicável a modelo individual.
Cenário>Estímulos	12	6	85	26,7%	47,2%	20,6%	Não	-	Sim
Cenário>Mood	13	6	91	28,9%	50,6%	21,7%	Sim	Sem critério aplicável.	Sim, aplicável a modelo individual.
Mergulho>Setup	14	6	97	31,1%	53,9%	22,8%	Não	-	Sim
Cenário<>Break	15	5	102	33,3%	56,7%	23,3%	Sim	Existência de não-relação (<>)	Não
Cenário>Break	16	5	107	35,6%	59,4%	23,9%	Sim	Existência de não-relação (<>)	Sim
Mergulho<>Break	17	5	112	37,8%	62,2%	24,4%	Sim	Volumetria de Frequência	Não
Setup<Mood	18	5	117	40,0%	65,0%	25,0%	Não	-	Sim

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Os dados apontam que, das 45 relações geradas, apenas 18 foram mantidas a partir dos critérios de poder (25%), sendo responsáveis por 65% da variação. A partir disso, 12 relações foram mantidas considerando critérios de conflito, volumetria e conceituais exigidos pelo método, possibilitando a identificação das zonas topológicas (motivadores e resultados) para a construção dos mapas mentais, apresentados a seguir. Após a identificação, das 12 relações, foram mantidas apenas as relações não-redundantes, alcançando o volume final de 5 relações para cada modelo de diagrama.

Figura 2 - Diagramas de Interrelações 1 do Grupo Focal e suas Zonas Topológicas

Diagrama 1 | Grupo Focal

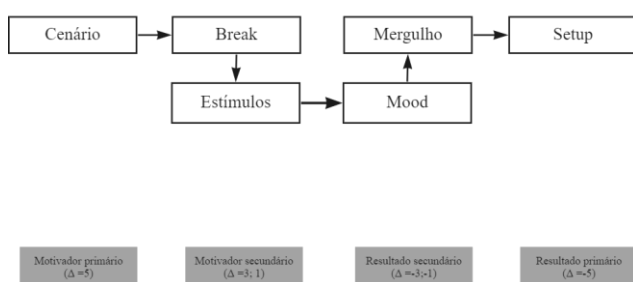
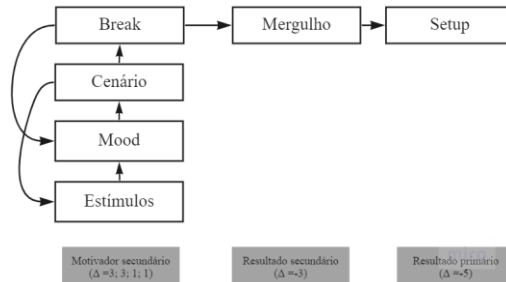


Diagrama 2 | Grupo Focal



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Os dois diagramas apresentam semelhanças. Nestas visões, tem-se a disposição de elementos internos ao indivíduo, como Mergulho e Setup, ao final do processo, representados por Resultados em suas zonas topológicas. No entanto, outros elementos internos como Mood e Estímulos são denominados como motivadores e determinantes do processo, sendo configurados como primeiros elementos do processo. As relações iniciais aparentam configurações e compreensões distintas do primeiro mapa mental.

Nesta visão, uma compreensão possível parte de que estímulos existentes no processo do indivíduo servem como gatilhos para geração de um Mood positivo, que influenciará o Cenário em que este está presente, contribuindo, consequentemente, para Breaks. A partir deste contexto, o Mergulho toma vez, influenciando os processos de execução do projeto. É perceptível neste caso, um movimento de aspectos externos (Estímulos) contribuindo para aspectos internos (Mood), que contribuem para aspectos externos (Cenário e Break), retornando aos aspectos internos (Mergulho e Setup). Nesta visão, temos um processo que é alternado entre “de dentro pra fora” e de “fora pra dentro”.

No entanto, para que seja possível aprofundar os resultados, análises posteriores obtidas a partir dos dados coletados nas entrevistas são necessárias.

6.2 AS ENTREVISTAS

Para gerar um maior entendimento das Afinidades geradas em Grupo Focal, este tópico apresenta inicialmente os resultados da Codificação Axial, em que se propôs analisar as percepções coletadas nas afinidades de Mergulho, Cenário, Setup, Mood, Break, Estímulos.

Quadro 1 - Codificação Axial das Afinidades

	Conceito percebido
Mergulho	O mergulho é visto pelos entrevistados como uma etapa que envolva pesquisa, busca de referências, imersão, entendimento do tema, busca de profundidade ao assunto e planejamento. Neste momento, os criativos buscam elementos que façam sentido ao contexto do desafio proposto, para seguir com a construção e geração de soluções. O mergulho pode ser percebido como voluntário, específico do momento, ou involuntário, a partir das experiências vividas.
Cenário	Os elementos que permeiam o contexto do cenário são variados, mas condicionantes às capacidades necessárias para o momento de geração da criatividade. De maneira ampla, algumas grandes categorias surgiram nas falas dos participantes, tais como: Tranquilidade e Caos, Organização, Conforto e Liberdade. Um ponto em comum nas percepções é a flexibilização do cenário ideal para a geração da criatividade, pois a definição de um ambiente adequado está associada à necessidade do projeto ou até mesmo ao sentimento do profissional.
Setup	Configura os elementos que possam ajudar na organização do processo criativo envolvendo otimização do tempo e organização de tarefas com a utilização de ferramentas de trabalho específicas. Para os entrevistados, a organização das tarefas é importante, em que há uma divisão fragmentada do processo, possibilitando uma visão clara, minimizando ansiedades e sobrecarga emocional.
Mood	Caracterizado pelo sentimento existente durante o processo de gerar uma solução criativa aparenta ser um elemento individualizado dos profissionais entrevistados, sendo condicionados a partir de seus perfis. Sentimentos positivos relacionados a Paz, Bom-humor e Felicidade são reconhecidos como potencializadores da geração de soluções criativas. Por outro lado, sentimentos negativos como Pressão também demonstram sua importância como gatilhos relevantes para o envolvimento profundo com o projeto e geração da criatividade.
Break	Entendido como a pausa necessária para oxigenar as ideias, quando o indivíduo está imerso no processo criativo e as soluções não aparentam estar em um nível de qualidade aceitável. Este momento de pausa é visto pelos entrevistados como um elemento necessário quando existem bloqueios criativos, cansaço mental, falta de fluidez no processo, falta de clareza sobre próximos passos, estagnação, sentimento de incapacidade. O Break, neste sentido, contribui para trazer relaxamento, oxigenação da mente, distância do desafio, conexão com elementos externos ao projeto que possibilitam uma renovação das capacidades mentais e estabelecimento de novas conexões, que possam ser benéficas para a geração da solução criativa.

Estímulos	Elementos que podem estimular o processo criativo de alguma maneira e são divididos pelos entrevistados em duas categorias principais: estímulos relacionados a pausas e estímulos relacionados a foco.
-----------	---

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Tendo os significados claros no processo de Codificação Axial, a Codificação Teórica também é exigida no processo de análise das entrevistas, que fornece dados com significância maior, considerando que as relações são definidas em um processo verbalizado pelos entrevistados, garantindo maior qualidade nas proposições das relações.

A análise dos dados gerados nas Tabelas de Afinidades gerou um total de 45 relações, sendo que 15 delas foram mantidas a partir do primeiro critério de corte.

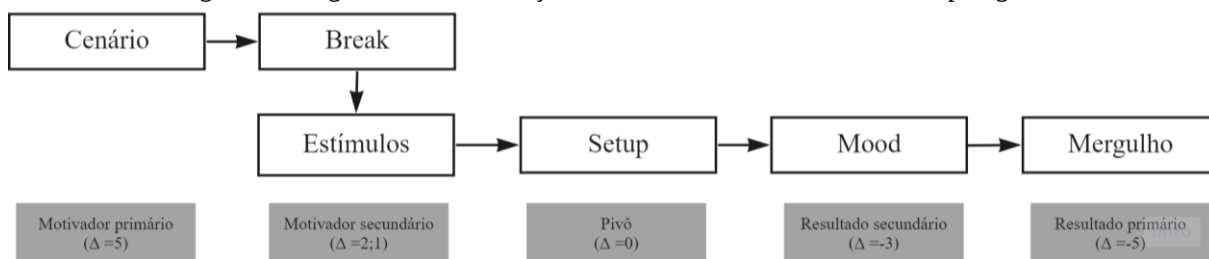
Tabela 2 - Tabela de Frequência da Codificação Teórica Ordenada das Entrevistas

Relação entre pares de afinidades	N	Freq. Ord.	Freq. Cum.	% acum. (relações)	% acum. (frequência)	Poder	Existência de Conflito	Critério de decisão	Permanência no Modelo
Mood<Estímulos	1	11	11	2,2%	6,3%	4,1%	Não	-	Sim
Cenário>Mood	2	10	21	4,4%	12,0%	7,6%	Não	-	Sim
Cenário>Setup	3	10	31	6,7%	17,7%	11,0%	Não	-	Sim
Mergulho<Estímulos	4	10	41	8,9%	23,4%	14,5%	Não	-	Sim
Mood<Break	5	10	51	11,1%	29,1%	18,0%	Não	-	Sim
Mergulho<Cenário	6	8	59	13,3%	33,7%	20,4%	Não	-	Sim
Mergulho<Break	7	7	66	15,6%	37,7%	22,2%	Não	-	Sim
Mergulho<Mood	8	7	73	17,8%	41,7%	23,9%	Não	-	Sim
Cenário>Break	9	6	79	20,0%	45,1%	25,1%	Sim	Volumetria de Frequência	Sim
Mergulho<Setup	10	6	85	22,2%	48,6%	26,3%	Não	-	Sim
Cenário<>Break	11	6	91	24,4%	52,0%	27,6%	Sim	Volumetria de Frequência	Não
Setup<Estímulos	12	6	97	26,7%	55,4%	28,8%	Sim	Volumetria de Frequência	Sim
Setup<>Estímulos	13	5	102	28,9%	58,3%	29,4%	Sim	Volumetria de Frequência	Não
Setup>Mood	14	5	107	31,1%	61,1%	30,0%	Sim	Volumetria de Frequência	Sim
Setup<Mood	15	5	112	33,3%	64,0%	30,7%	Sim	Volumetria de Frequência	Não

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Os dados apontam que, das 45 relações geradas, apenas 15 foram mantidas a partir dos critérios de poder (30%), sendo responsáveis por 64% da variação. Destas, 12 relações foram mantidas considerando critérios de volumetria e critérios conceituais exigidos pelo método, possibilitando a identificação das zonas topológicas para a construção dos mapas mentais, apresentados a seguir. Ao final, assim como nos protocolos de análise dos dados obtidos em Grupo Focal, 5 relações foram mantidas no diagrama final a partir de critérios de redução de relações redundantes.

Figura 3 - Diagramas de Interrelações 1 das Entrevistas e suas Zonas Topológicas



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

O resultado identificado demonstra que os elementos que influenciam o processo de criatividade são apresentados de maneira linear, havendo elementos iniciais no processo que apresentam maior poder de influência sobre o processo, se comparados a elementos presentes ao final do processo. Os elementos com maior poder de influência são

denominados como motivadores primários e secundários e são representados pelo Cenário, Break e Estímulos, que configuram elementos externos ao indivíduo, como já identificado anteriormente no processo de análise do Grupo Focal. Tais elementos aparentam influenciar mais fortemente outros elementos, denominados como Pivô, Resultado Primário e Secundário, representados pelo Setup, Mood e Mergulho, que configuram elementos internos ao indivíduo.

O motivador primário do mapa mental, representado pelo Cenário, é percebido como um gatilho para um Break agradável e que contribua para o processo. Nesta visão, os entrevistados alegam que um ambiente positivo para o processo criativo também contribui para um Break que potencializará novas ideias ou soluções criativas. Assim, o Cenário, no processo de criatividade, não deve se limitar ao ambiente adequado no que diz respeito às ferramentas de trabalho e processo produtivo, mas também deve considerar um ambiente de lazer que possibilite pausas saudáveis, que fazem parte do processo criativo e contribuem para oxigenar as novas ideias.

A relação entre Break e Estímulo é vista muito mais no sentido de pausa do que estímulo relacionado a elementos presentes durante o processo de criatividade, como percebido na Codificação Axial da Afinidade Estímulos. Na interpretação dos dados deste ponto, ficou evidente que o Estímulo poderia estar relacionado a processos de pausas como elementos estimulantes no próprio processo. No entanto, para compreender as relações entre as afinidades Break e Estímulos ficou evidente que o momento de pausa representa uma influência para geração de estímulos ao processo. Na visão de alguns entrevistados, a existência das pausas (Break) como café ou movimento, garantem mais energia (estímulo) para a retomada do processo criativo.

A influência dos Estímulos no Setup é vista no sentido de o Setup, também compreendido como processo de organização e otimização da atividade criativa, depender de elementos estimulantes para que seja construído. O Estímulo, neste sentido, é visto como ponta pé para a mão na massa da geração da criatividade, que depende de processos organizados para acontecer. Assim, o estímulo exerce influência, inicialmente, a processos de planejamento da geração da solução, antes mesmo de influenciar a geração de solução.

A relação entre Setup e Mood existe na interpretação de que um Setup do processo criativo bem-organizado e com capacidade de entrega contribui ativamente para sentimentos positivos, enquanto um Setup não organizado em com incapacidade de entrega, contribui ativamente para sentimentos negativos, relacionados a pressão. Neste sentido, independente da condição do Setup, existe uma influência direta podendo gerar um Mood atrelado a sentimentos positivos ou negativos.

A influência que Mood exerce sobre o Mergulho surge na condição de um Mood positivo gerar Mergulhos mais produtivos ao processo criativo. Na visão dos entrevistados, sentimentos positivos relacionados a tranquilidade e alegria possibilitam que o processo de pesquisa, busca de referências e geração de soluções seja mais fluido e consiga ser eficaz a partir dos objetivos pré-estabelecidos.

Os resultados apresentados até aqui, como já mencionado, apontam uma direção de elementos externos para elementos internos no processo criativo. Elementos motivadores e denominados como Pivô, aparentam configurar condições externas e de certa maneira, incontrolláveis ao indivíduo, contribuindo para potencializar condições internas para a criatividade, denominadas nos resultados. Os dados apontam que o meio em que o indivíduo está inserido em seu processo criativo, contribui ativamente para a realização de pausas adequadas, que possibilitam estímulos oxigenantes à mente do indivíduo. Todos estes elementos externos, seguidos de maneira linear, aparentam contribuir para sentimentos positivos ao indivíduo, possibilitando um mergulho assertivo na busca de referências e

geração de soluções aos projetos criativos. Em uma visão sintetizada, o processo criativo aparenta ser motivado, em maioria, por elementos externos, se comparados aos elementos internos.

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O modelo mental apresentado insere os motivadores da criatividade com influências lineares não havendo processos cíclicos, por exemplo. Esta visão dialoga com a literatura da criatividade pois insere os motivadores de maneira similar aos elementos do processo de criatividade, havendo etapas iniciais de expansão e objetivos finais claros (Amabile, 1983; Amabile & Pratt, 2016; Botella et al., 2013, 2018; Cheng & Yang, 2019; Corazza & Lubart, 2020; Dampérat et al., 2019; Einarsson & Hertzum, 2021; Folch et al., 2019; Jankowska et al., 2018; Milicevic et al., 2020; Wallas, 1926). Neste cenário, é perceptível uma visão de motivadores iniciais que configuram uma visão mais aberta das possibilidades, com o Cenário, até alcançar uma visão específica com o ato de Mergulho, sendo semelhante ao que é apresentado na literatura de Finke et al (1996) ao defender processos de expansão ao foco, para geração de uma solução criativa. Ainda, esta visão dialoga com os próprios conceitos de criatividade, que definem esta como a junção de originalidade, que busca a expansão de possibilidade, e efetividade, responsável por direcionais as soluções originais ao que é útil (Acar et al., 2017; Long, 2014; Runco & Jager, 2012).

Ainda, os achados aqui demonstram que elementos externos como Cenário, Pausas (Break) e Estímulos configuram os principais motivadores de elementos secundários, como Setup, Mood e Mergulho, também compreendidos como elementos internos do indivíduo. Estes insights corroboram com a literatura da criatividade que afirma que, por mais mental que o fenômeno possa parecer, ele não ocorre de maneira isolada, dependendo de elementos externos como aspectos sociais e culturais (Bellò et al., 2018; Chua et al., 2015; Csikszentmihalyi, 2014a; Erez & Nouri, 2010; Glaveanu, 2013; Vlad Petre Glăveanu & Kaufman, 2019; Hennessey, 2015; Kandler et al., 2016; Lubart, 2001; Perry-Smith & Mannucci, 2017; Perry-Smith & Shalley, 2014, 2003; Sternberg, 2018, 2020; Sternberg & Lubart, 1991; Stierand et al., 2017; Woodman et al., 1993; Zhang et al., 2019).

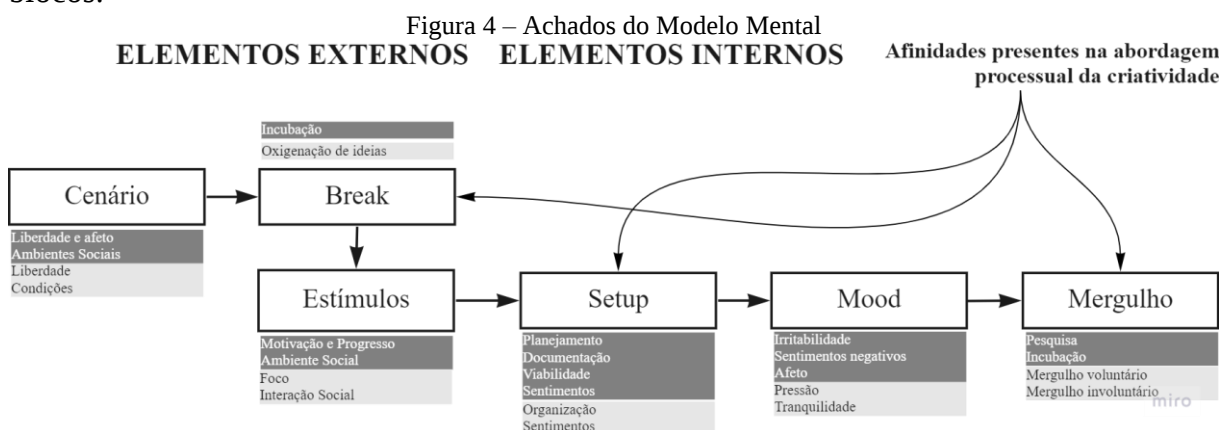
Por fim, mesmo apresentado conexões com a teoria e confirmando pressupostos apresentados em estudos anteriores, a visão integrada alcançada com a identificação do mapa mental da criatividade propõem achados para a teoria do campo. Por mais que os estudos levantem a importância de elementos externos e internos do indivíduo como potencializadores da criatividade, não há uma visão integrada destes elementos conforme apontado pela literatura. Tem-se evidências sobre a influência do ambiente na geração da criatividade, mas não há uma visão clara destes elementos (Glaveanu et al., 2019), havendo pouco esforço para esta visão sistêmica (Glăveanu, 2020; Hennessey, 2015). Os resultados aqui apresentados comunicam para o campo teórico da criatividade que elementos específicos e externos como ambiente em que o indivíduo está inserido (Cenário), pausas e condições destas pausas (Break), existência de foco e interações sociais (estímulos) são motivadores principais de elementos internos ao indivíduo. Aspectos como organização do processo criativo (Setup), sentimentos (Mood) e pesquisas (Mergulho) são importantes motivadores para a criatividade, mas diretamente dependentes das condições dos elementos externos.

8. CONCLUSÕES

Como já mencionado, esta investigação identificou um gap na teoria de criatividade relacionado à inexistência de uma visão integrativa do fenômeno, que prioriza visões fragmentadas deste. Desta maneira, como objetivo geral, este estudo pretendeu criar um

modelo integrativo do sistema de influência de criatividade, que represente os elementos ambientais, sociais, cognitivos e suas interrelações existentes na proposição de uma solução criativa.

Para isto, o método de Análise Qualitativa Iterativa foi executado e foi capaz de identificar elementos ambientais, sociais e cognitivos que integram o processo criativo, bem como suas relações, demonstrando uma abordagem unidirecional e linear. Estes resultados aqui identificados seguem tendências já demonstrados em achados isolados e propõem um novo olhar sobre o fenômeno, principalmente identificando elementos que deixam de dialogar com conceitos processuais da criatividade, estando representados em elementos contextuais e motivacionais do fenômeno. As contribuições podem ser divididas em três blocos.



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Primeiramente, os insights presentes nas etapas de codificação indutiva e axial do Grupo Focal foram capazes de apontar seis principais motivadores da criatividade: Mergulho, Cenário, Setup, Mood, Break e Estímulos. A codificação axial das entrevistas foi capaz de aprofundar o entendimento destes conceitos, para que fosse possível estabelecer conexões com a teoria existente e identificar avanços no entendimento do fenômeno. Estes achados dialogaram em partes com a teoria fragmentada existente sobre criatividade, validando e acrescentando um entendimento sobre estes aspectos.

A compreensão sobre os motivadores Cenário, Estímulos e Mood trouxe uma validação sobre a importância destes elementos, desta vez em uma visão integrada, distinta da visão fragmentada apresentada pelos autores que discutem sobre a importância do ambiente e suas condições (Amabile, 1983; Amabile & Pratt, 2016; Bellò et al., 2018; Botella et al., 2013; Chua et al., 2015; Csikszentmihalyi, 2014a; Dey et al., 2015; Erez & Nouri, 2010; Glăveanu & Kaufman, 2019; Kandler et al., 2016; Lubart, 2001; Perry-Smith & Mannucci, 2017; Perry-Smith & Shalley, 2003, 2014; Sternberg & Lubart, 1991; Stierand et al., 2017; Tuan, 2020; Zhang et al., 2019), os estímulos (Amabile, 1983; Amabile & Pillemer, 2012; Perry-Smith & Mannucci, 2017; Perry-Smith & Shalley, 2014; Sternberg, 2012) e os tipos de sentimentos condicionantes à criatividade (Amabile & Pratt, 2016; Dey et al., 2015; Fürst et al., 2014). Em uma visão de significados e influências isoladas, os achados para estes motivadores apenas validaram a existência e importância destes elementos no fenômeno da criatividade.

No entanto, ao levantarmos os achados presentes nos motivadores Break, Setup e Mergulho, este artigo provocou uma revisão de abordagem em que tais elementos estão inseridos. As teorias que discutem a visão das pausas na criatividade (Botella et al., 2018; Wallas, 1926), o planejamento do processo (Amabile, 1983; Amabile & Pillemer, 2012; Botella et al., 2013, 2018; Corazza & Lubart, 2020; Folch et al., 2019; Jankowska et al., 2018; Wallas, 1926) e as pesquisas como fonte de geração de soluções (Botella et al., 2018; Cheng & Yang,

2019; Wallas, 1926) demonstram associação às discussões processuais da criatividade, não sendo relacionadas aos motivadores contextuais. No entanto, os achados presentes nos dados coletados nesta pesquisa, apontam um direcionamento destes elementos para uma visão contextual da criatividade, eliminando assim as etapas de Planejamento e Documentação ou Incubação do processo criativo, enquadrando-as a aspectos motivacionais. Desta maneira, este achado também traz avanços para o refinamento dos elementos processuais da criatividade, podendo estar limitada apenas às etapas de apresentação do problema, primeiras respostas, verificação e resultado, como apontado em algumas visões teóricas (Einarsson & Hertzum, 2021; Finke et al., 1996; Goldberg-Miller & Heimlich, 2017).

Adicionalmente, este estudo possibilitou que fossem atribuídos níveis de influência entre todas as afinidades, de maneira que ficassem claras as afinidades com maior importância nas relações do fenômeno. Partindo disso, os achados presentes confirmam visões já presentes na teoria de criatividade, relacionadas à criatividade como resultado do meio (Corazza et al., 2020; Corazza & Glăveanu, 2020; Csikszentmihalyi, 2014a; Glăveanu, 2013; Hennessey, 2015, 2017; James & Drown, 2012). Os resultados aqui apresentados validam esta visão, no entanto trazem achados específicos pois inserem elementos contextuais específicos como maiores potencializadores da criatividade, até então não especificados de maneira sistêmica na teoria. A visão linear dos motivadores, partindo de elementos totalmente contextuais como o cenário, até elementos totalmente cognitivos como o mergulho são respostas empíricas aos conceitos defendidos, mas até então não comprovados sistematicamente. Os achados apresentam uma visão comparativa entre elementos contextuais e individuais que possibilitam a compreensão do poder de influência de elementos externos sobre elementos internos.

Por fim, por meio dos protocolos de construção do diagrama do sistema de influência do grupo focal e entrevistas foi possível perceber a existência um sistema com fluxo unidirecional, não havendo influências cíclicas em todo o fluxo ou etapas específicas. Até então, a visão teórica de motivadores da criatividade não apresentava clareza sobre seus aspectos sistêmicos ou relacionais, sendo apresentadas de maneira isolada (Botella et al., 2018; Csikszentmihalyi, 2014a; Glăveanu & Lubart, 2014; Glăveanu, 2020; Woodman et al., 1993; Zhang et al., 2019; Zhang et al., 2021). Com os insights gerados, é possível perceber relações unidirecionais que partem de elementos externos a elementos internos, apontando conexões com significados da criatividade, representada por processos divergentes e convergentes para o alcance do produto criativo.

9. CONTRIBUIÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo foi amparado em lacunas de pesquisa levantadas nas últimas décadas e ainda não aprofundadas e, por meio da discussão dos objetivos de pesquisa, foi possível perceber que tais lacunas foram preenchidas com os insights aqui gerados. Ainda, o projeto traz contribuições ao mercado de trabalho a partir do momento que consegue levantar potencializadores da criatividade para geração de soluções, sejam configuradas como produtos, ideias ou processos. Os achados evidenciam recursos para que as organizações e profissionais possam aprimorar seu potencial criativo.

No entanto, o projeto apresentou algumas limitações que servem de oportunidades para estudos futuros desta linha de pesquisa. Primeiramente, seguindo caráter exploratório, esta pesquisa buscou identificar os primeiros indícios de um sistema de criatividade em profissionais de publicidade, não trazendo generalizações sobre os resultados por meio de amostras que representassem o comportamento de um grupo social. Desta maneira, sugere-se como estudo futuro a execução de métodos quantitativos, aos mesmos problemas encontrados aqui, para aprofundar os resultados e validar os fluxos de influência percebidos no Diagrama do Sistema de Influência da Criatividade. Nesta oportunidade, um esforço de

busca de escalas relacionadas às afinidades geradas poderia ser realizado, gerando ganhos para o campo e oportunidades de execução em diversos perfis e segmentos.

Por fim, a configuração da pesquisa buscou entender a relação de elementos motivacionais ao processo da criatividade, compreendendo que a criatividade é um fenômeno complexo, composto por dois grandes processos que visam a Geração de Ideias e Validação de Ideias. Neste sentido, a pesquisa falhou em entender especificamente os elementos que pudessem dialogar com cada esfera da criatividade, pois trouxe um olhar ao fenômeno por completo. Assim, o campo tem oportunidades de avanço ao levantar questionamentos especificamente sobre a etapa de geração de ideias, isolada à etapa de validação de ideia e, conseqüentemente, obter insights a partir disso.

REFERÊNCIAS

- Acar, S., Burnett, C., & Cabra, J. F. (2017). Ingredients of Creativity: Originality and More. *Creativity Research Journal*, 29(2), 133–144. <https://doi.org/10.1080/10400419.2017.1302776>
- Amabile, T. M. (1983). The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*.
- Amabile, T. M. (2017). Special Issue: In Pursuit of Everyday Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 51, 335–337. <https://doi.org/10.1002/jocb.200>
- Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the social psychology of creativity. *Journal of Creative Behavior*, 46(1), 3–15.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Asif, M., Miao, Q., Jameel, A., Manzoor, F., & Hussain, A. (2022). How ethical leadership influence employee creativity: A parallel multiple mediation model. *Current Psychology*, 41(5), 3021–3037. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00819-9>
- Behling, G., Lenzi, F. C., & Rossetto, C. R. (2022). Upcoming Issues, New Methods: Using Interactive Qualitative Analysis (IQA) in Management Research. *Revista de Administração Contemporânea Journal*, 26(n4), 1–11.
- Bellò, B., Mattana, V., & Loi, M. (2018). The power of peers entrepreneurial intentions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 24. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2016-0205>
- Bink, M. L., & Marsh, R. L. (2000). Cognitive Regularities in Creative Activity. *Review of General Psychology*, 4(1), 59–78. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.4.1.59>
- Botella, M., Glaveanu, V., Zenasni, F., Storme, M., Myszkowski, N., Wolff, M., & Lubart, T. (2013). How artists create : Creative process and multivariate factors ☆. *Learning and Individual Differences*, 26, 161–170. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2013.02.008>
- Botella, M., Nelson, J., & Zenasni, F. (2017). It Is Time to Observe the Creative Process: How to Use a Creative Process Report Diary (CRD). *The Journal of Creative Behavior*, 0, 1–11. <https://doi.org/10.1002/jocb.172>
- Botella, M., Zenasni, F., & Lubart, T. (2018). What are the stages of the creative process? What visual art students are saying. *Frontiers in Psychology*, 9(NOV). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02266>
- Cheng, C., & Yang, M. (2019). Creative process engagement and new product performance: The role of new product development speed and leadership encouragement of creativity. *Journal of Business Research*, 99(September 2018), 215–225.

- <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.067>
- Chua, R., Roth, Y., & Lemoine, J.-F. (2015). The Impact of Culture on Creativity: How Cultural Tightness and Cultural Distance Affect Global Innovation Crowdsourcing Work. *Administrative Science Quarterly*, 60. <https://doi.org/10.1177/0001839214563595>
- Corazza, G. E., & Glăveanu, V. P. (2020). Potential in Creativity: Individual, Social, Material Perspectives, and a Dynamic Integrative Framework. *Creativity Research Journal*, 32(1), 81–91. <https://doi.org/10.1080/10400419.2020.1712161>
- Corazza, G. E., Glăveanu, V. P., & Corazza, G. E. (2020). Potential in Creativity: Individual, Social, Material Perspectives, and a Dynamic Integrative Framework. *Creativity Research Journal*, 32(1), 81–91. <https://doi.org/10.1080/10400419.2020.1712161>
- Corazza, G. E., & Lubart, T. (2020). The Big Bang of Originality and Effectiveness: A Dynamic Creativity Framework and Its Application to Scientific Missions. *Frontiers in Psychology*, 11(September). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.575067>
- Csikszentmihalyi, M. (2014a). Society, Culture, and Person: A Systems View of Creativity. In *The systems model of creativity* (p. 47–61). <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9085-7>
- Csikszentmihalyi, M. (2014b). *The Systems Model of Creativity*.
- Dampérat, M., Jeannot, F., Jongmans, E., & Jolibert, A. (2019). Modeling a cocreative process: The contributions of design and management. *Recherche et Applications en Marketing*, 34(3), 111–137. <https://doi.org/10.1177/2051570719851712>
- Desrumaux, P., Pohl, S., Dose, E., & Chaumon, M. E. B. (2022). When Leader-member exchanges make workers happy and innovative: do efforts and rewards act as mediators? *Journal of Technology Management and Innovation*, 17(1), 27–37. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242022000100027>
- Dey, T., Thakur, M., & Srinivas, E. S. (2015). Passionately curious: How passion affects creativity in the context of supervisory support. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 2(2), 111–135.
- Einarsson, Á. M., & Hertzum, M. (2021). How do makers obtain information for their makerspace projects? *Journal of the Association for Information Science and Technology*, April, 1–17. <https://doi.org/10.1002/asi.24528>
- Elisondo, R. C. (2021). Creative Actions Scale: A Spanish Scale of Creativity in Different Domains. *Journal of Creative Behavior*, 55(1), 215–227. <https://doi.org/10.1002/jocb.447>
- Erez, M., & Nouri, R. (2010). Creativity: The Influence of Cultural, Social, and Work Contexts. *Management and Organization Review*, 1974. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2010.00191.x>
- Ferraz, S., & Tommaso, N. De. (2021). *Análise Interativa Qualitativa : uma contribuição metodológica para pesquisas em sustentabilidade Interactive Qualitative Analysis : a methodological contribution to researches in sustainability O tema da sustentabilidade está inserido num contexto de int.* 280–302. <https://doi.org/10.13058/raep.2021.v22n2.2019>
- Finke, R. A., Ward, T. B., & Smith, S. M. (1996). *Creative Cognition: Theory, Research, and Applications* (The MIT Press (org.); Vol. 151, Número 5). Bradford. <https://doi.org/10.1176/ajp.151.5.777>
- Florida, R. (2011a). *A ascensão da Classe Criativa*. L&PM.
- Florida, R. (2011b). A transformação do cotidiano. In L. Editores (Org.), *A ascensão da Classe Criativa*.
- Folch, T. M., Pereira, R. C., & Icart, I. B. (2019). Exploring the creative process in architecture students and professionals. *Thinking Skills and Creativity*, 34(October), 100608. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2019.100608>
- Fürst, G., Ghisletta, P., & Lubart, T. (2014). Toward an Integrative Model of Creativity and

- Personality: Theoretical Suggestions and Preliminary Empirical Testing. *The Journal of Creative Behavior*, 50(2000), 87–108. <https://doi.org/10.1002/jocb.71>
- Fürst, G., Ghisletta, P., & Lubart, T. (2017). An Experimental Study of the Creative Process in Writing. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 11(2), 202–215.
- Glaveanu, V. P. (2013). Rewriting the Language of Creativity: The Five A's Framework. *Review of General Psychology*, 17(1), 69–81. <https://doi.org/10.1037/a0029528>
- Glaveanu, V. P., Hanson, M. H., Baer, J., Barbot, B., Clapp, E. P., Corazza, G. E., Hennessey, B., Kaufman, J. C., Lebeda, I., Lubart, T., Montuori, A., Ness, I. J., Plucker, J., Reiter-Palmon, R., Sierra, Z., Simonton, D. K., Neves-Pereira, M. S., & Sternberg, R. J. (2019). Advancing Creativity Theory and Research: A Socio-cultural Manifesto. *The Journal of Creative Behavior*, 0, 1–5. <https://doi.org/10.1002/jocb.395>
- Glaveanu, V. P., & Lubart, T. (2014). Decentring the Creative Self: How Others Make Creativity Possible in Creative Professional Fields. *Creativity and Innovation Management*, 23(1), 29–43.
- Glăveanu, Vlad 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>
- Glăveanu, Vlad Petre, & Kaufman, J. C. (2019). The Creativity Matrix: Spotlights and Blind Spots in Our Understanding of the Phenomenon. *Journal of Creative Behavior*, 0, 1–13. <https://doi.org/10.1002/jocb.417>
- Goldberg-Miller, S. B. D., & Heimlich, J. E. (2017). Creatives' expectations: The role of supercreatives in cultural district development. *Cities*, 62, 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.12.011>
- Gondim, S. M. G., Techio, E., Loiola, E., Carias, I. A., Colman, K., Costa, S. da, Páez, D., & Sánchez, F. (2018). MEASURE OF CREATIVITY AND INNOVATION: EVIDENCE OF VALIDITY IN THE BRAZILIAN CONTEXT. *Rev. Adm. UFSM*, 11(2), 471–488. <https://doi.org/10.5902/19834659>
- Hennessey, B. A. (2015). Creative Behavior , Motivation , Environment and Culture : The Building of a Systems Model. *The Journal of Creative Behavior*, 49(3), 194–210. <https://doi.org/10.1002/jocb.97>
- Hennessey, B. A. (2017). Taking a Systems View of Creativity: On the Right Path Toward Understanding. *The Journal of Creative Behavior's*, 51, 341–344. <https://doi.org/10.1002/jocb.196>
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Creativity. Annual review of psychology*, 61, 569–598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416>
- Islam, M. A., Jantan, A. H., Hashim, H., & Chong, C. W. (2022). Organisational culture and the millennials' intention to stay: the mediating role of leadership management practices. *International Journal of Business Excellence*, 26(4), 456. <https://doi.org/10.1504/ijbex.2022.122745>
- James, K., & Drown, D. (2012). Organizations and Creativity: Trends in Research, Status of Education and Practice, Agenda for the Future.pdf. In *Handbook of Organizational Creativity*.
- Jankowska, D. M., Czerwonka, M., Lebeda, I., & Karwowski, M. (2018). Exploring the Creative Process: Integrating Psychometric and Eye-Tracking Approaches. *Frontiers in Psychology*, 9(October), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01931>
- John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative big five trait taxonomy. History, Measurement, and Conceptual Issues. In *Handbook of Personality* (3rd ed). The Guilford Press.
- Kandler, C., Riemann, R., Spinath, F. M., Borkenau, P., & Penke, L. (2016). The Nature of

- Creativity: The Roles of Genetic Factors, Personality Traits, Cognitive Abilities, and Environmental Sources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 111(2), 230–249.
- Kaufman, S. B., Quilty, L. C., Grazioplene, R. G., Hirsh, J. B., Gray, J. R., Peterson, J. B., & Deyoung, C. G. (2016). Openness to Experience and Intellect Differentially Predict Creative Achievement in the Arts and Sciences. *Journal of Personality*. <https://doi.org/10.1111/jopy.12156>
- Koseoglu, G., Shalley, C. E., & Lemoine, G. J. (2022). Every Sherlock needs a Dr. Watson: A theory of creativity catalysts in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 840–857. <https://doi.org/10.1002/job.2602>
- Li, W., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Ahmed Bhutto, N. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120229. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120229>
- Lin, C. V., Shipton, H., Kitt, A., & Chadwick, C. (2022). Sparking creativity using extrinsic rewards: A self-determination theory perspective. *Human Resource Management*, 1–13. <https://doi.org/10.1002/hrm.22128>
- Long, H. (2014). More than appropriateness and novelty: Judges' criteria of assessing creative products in science tasks. *Thinking Skills and Creativity*, 13, 183–194. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2014.05.002>
- Lubart, T. I. (2001). Models of the Creative Process: Past, Present and Future. *Creativity Research Journal*, 0419. <https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1334>
- McKay, A. S., Mohan, M., & Reina, C. S. (2022). Another day, another chance: Daily workplace experiences and their impact on creativity. *Journal of Product Innovation Management*, 39(3), 292–311. <https://doi.org/10.1111/jpim.12573>
- Milicevic, A., Woolfe, S., Blazely, A., Lenroot, R., & Sewell, S. (2020). Enhancing creativity through seven stages of transformation in a graduate level writing course—A mixed method study. *Thinking Skills and Creativity*, 38(August), 100712. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100712>
- Muñoz-Pascual, L., & Galende, J. (2017). The impact of knowledge and motivation management on creativity: Employees of innovative Spanish companies. *Employee Relations*, 39(5), 732–752. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2016-0096>
- Northcutt, N., & McCoy, D. (2004). *Intetactive Qualitative Analysis: A systems method for Qualitative Research*. SAGE.
- Ölçer, F., & Coşkun, Ö. F. (2022). The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity. *Society and Business Review*, May. <https://doi.org/10.1108/sbr-09-2021-0172>
- Pedota, M., & Piscitello, L. (2022). A new perspective on technology-driven creativity enhancement in the Fourth Industrial Revolution. *Creativity and Innovation Management*, 31(1), 109–122. <https://doi.org/10.1111/caim.12468>
- Perry-Smith, J. E. (2014). Social network ties beyond nonredundancy: An experimental investigation of the effect of knowledge content and tie strength on creativity. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 831–846. <https://doi.org/10.1037/a0036385>
- Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53–79. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0462>
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity : an examination of a social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89–106.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2014). A social composition view of team creativity: The role of member nationality-heterogeneous ties outside of the team. *Organization Science*,

- 25(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0912>
- Runco, M. A., & Jager, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 0419. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092>
- Sternberg, R. J. (2012). The Assessment of Creativity: An Investment-Based Approach. *Creativity Research Journal*, 24(1), 3–12. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.652925>
- Sternberg, R. J. (2018). A triangular theory of creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(1), 50–67. <https://doi.org/10.1037/aca0000095>
- Sternberg, R. J. (2020). Creativity from Start to Finish: A “Straight-A” Model of Creative Process and Its Relation to Intelligence. *Journal of Creative Behavior*, 54(2), 229–241. <https://doi.org/10.1002/jocb.223>
- Sternberg, R. J., & Karami, S. (2021). An 8P Theoretical Framework for Understanding Creativity and Theories of Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 0, 1–24. <https://doi.org/10.1002/jocb.516>
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1991). An Investment Theory of Creativity and Its Development. *Human Development*, 34, 1–31. <http://marefateadyan.nashriyat.ir/node/150>
- Stierand, M., Boje, D. M., Glăveanu, V., Dörfler, V., Haley, U. C. V., & Feuls, M. (2017). Paradoxes of “creativity”: Examining the creative process through an antenarrative lens. *Journal of Creative Behavior*, 53(2), 165–170. <https://doi.org/10.1002/jocb.224>
- Tromp, C., & Sternberg, R. J. (2022). How constraints impact creativity: An interaction paradigm. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*. <https://doi.org/10.1037/aca0000493>
- Tuan, L. T. (2020). Can managing employee diversity be a pathway to creativity for tour companies? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 81–107. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2018-0990>
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. Jonathan Cape.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Creativity. *Academy of Management*, 11(4), 249–260.
- Yuan, H., Lu, K., Jing, M., Yang, C., & Hao, N. (2022). Examples in creative exhaustion: The role of example features and individual differences in creativity. *Personality and Individual Differences*, 189(October 2021), 111473. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111473>
- Zhang, W., Li, Y., Zhang, W., & Dai, S. (2019). Social network evolution in creative process of CNPD teams: a case study of Chinese companies. *Quality and Quantity*, 53(1), 143–181. <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0740-7>
- Zhang, Z. S., Hoxha, L., Aljughaiman, A., Arënliu, A., Gomez-Arizaga, M. P., Gucyeter, S., Ponomareva, I., Irueste, P., Rogl, S., Nunez, M., & Ziegler, A. (2021). Social Environmental Factors and Personal Motivational Factors Associated with Creative Achievement: A Cross-Cultural Perspective. *Journal of Creative Behavior*, 55(2), 410–432. <https://doi.org/10.1002/jocb.463>
- Zhao, K., Zhang, Y., Zhao, J., & Li, X. (2020). Understanding contributions of the creative class to sustainable economic growth in China. *Sustainability (Switzerland)*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/su12041304>
- Zhu, Y. Q., Gardner, D. G., & Chen, H. G. (2018). Relationships Between Work Team Climate, Individual Motivation, and Creativity. *Journal of Management*, 44(5), 2094–2115. <https://doi.org/10.1177/0149206316638161>