

CRIATIVIDADE ABERTA: A participação de parceiros externos na construção de soluções para desafios governamentais e sociais

JESSICA IANNE FIUSA DO MONTE
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

HENRIQUE MUZZIO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Este trabalho foi financiado e teve o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

CRIATIVIDADE ABERTA: A participação de parceiros externos na construção de soluções para desafios governamentais e sociais

INTRODUÇÃO

A valorização da criatividade como recurso estratégico no campo da inovação tem se consolidado nos estudos organizacionais, especialmente diante da intensificação das transformações tecnológicas e da complexificação dos problemas enfrentados pelo setor público e privado (Nikolova et al., 2025). Em contextos marcados por incertezas, pressão por resultados e rápida obsolescência de competências, emergem novos arranjos colaborativos que procuram, por exemplo, expandir a capacidade de resposta das organizações por meio da articulação em redes interorganizacionais e ecossistemas de cocriação (Vargo; Lusch; Gustafsson, 2020). Apesar do reconhecimento da importância da criatividade, parte da literatura ainda a concebe como uma habilidade individual, ligada ao talento, à inspiração ou ao desempenho excepcional de sujeitos criativos (Gomes; Rodrigues; Veloso, 2016). Essa perspectiva centrada no sujeito tende a reduzir a complexidade dos processos criativos, negligenciando os elementos relacionais, contextuais e comunicacionais que os sustentam (Kahl; Hansen, 2015).

As organizações buscam inserção em redes colaborativas como uma estratégia para aprimorar seus processos de inovação e garantir sua consolidação no panorama econômico (Vargo; Lusch; Gustafsson, 2020). A atuação em rede facilita a circulação de informações, o fortalecimento de vínculos e a construção de soluções mais adequadas às realidades complexas, funcionando como um catalisador para a experimentação e a adoção de novas práticas (Nikitin, 2022), o que tem potencial para gerar externalidade positivas.

Para que o fluxo interorganizacional busque alcançar seu potencial inovador, a criatividade, compreendida como um processo coletivo que emerge das interações sociais e da construção compartilhada de sentido, desempenha um papel que vem sendo reconhecido em estudos que ampliam o olhar para a interação em redes (Lemos, 2023). O avanço de modelos de inovação aberta tem reconfigurado o modo como as organizações pensam e estruturam seus processos criativos. A proposta de Chesbrough (2003), ao afirmar que o conhecimento valioso frequentemente reside fora das fronteiras organizacionais, estimulou a construção de plataformas, redes e práticas orientadas à escuta ativa e à colaboração com múltiplos atores.

Contudo, nós fazemos distinção entre inovação e criatividade, a despeito de possuírem relação próxima. Enquanto a inovação foca na oferta ao mercado, a criatividade concentra-se no processo de desenvolvimento e aprimoramento de ideais. Pensando na lógica de redes e relações colaborativas, emerge a necessidade da análise da criatividade neste contexto de construção coletiva entre parceiros, o que denominamos aqui de criatividade aberta.

Estudos sobre criatividade aberta têm sido discutidos (Muzzio, 2019; Muzzio; Gama, 2024), ainda que assumindo outras nomenclaturas como criatividade coletiva (Acar; Tuncdogan; Lakhani, 2024). A criatividade aberta é entendida como um fenômeno relacional, distribuído e situado, ativado por redes de colaboração e sustentado por práticas organizacionais voltadas à escuta, ao diálogo, à experimentação e à coprodução de conhecimento (Muzzio, 2019).

A proposta aqui defendida articula as contribuições da inovação aberta (Chesbrough, 2003) às epistemologias relacionais da criatividade (Hargadon & Bechky, 2006; Muzzio,

2019), propondo um deslocamento do olhar técnico-funcional para uma abordagem processual, comunicacional e cultural da criação coletiva, o que ainda possui gaps na literatura.

Diante disto, o objetivo deste artigo é propor uma abordagem teórica da criatividade aberta como prática social situada em redes interorganizacionais, discutindo seus fundamentos, suas condições de emergência e seus desdobramentos para a gestão organizacional. Ao fazê-lo, oferecemos uma contribuição ao campo da administração pública, da inovação colaborativa e da criatividade organizacional, lançando luz sobre os modos pelos quais a criação coletiva pode ser compreendida e fortalecida em contextos marcados por interdependência, diversidade de saberes e necessidade de reinvenção institucional.

A justificativa deste trabalho reside assim na necessidade de ampliar o repertório teórico dos estudos organizacionais sobre criatividade, deslocando-o para interpretações mais intersubjetivas e contextuais. Com isso, contribuímos para os debates sobre inovação no setor público e privado ao explicitar os fatores simbólicos, relacionais e comunicacionais que viabilizam a criação coletiva, o que amplia o potencial da inovação.

Ao consolidar a criatividade aberta como categoria analítica, este artigo contribui para o campo dos estudos organizacionais ao integrar abordagens até então dispersas sobre criatividade, inovação e colaboração interorganizational. A principal contribuição reside na sistematização de um arcabouço teórico que reposiciona a criatividade como fenômeno relacional, comunicacional e situado. Ao articular dimensões simbólicas, culturais, espaciais e políticas da criação coletiva, o ensaio amplia o repertório conceitual disponível para compreender os mecanismos pelos quais a criatividade emerge, circula e se transforma em redes organizacionais complexas. Ao fazê-lo, propomos também caminhos para a gestão de práticas criativas orientadas ao bem comum, à escuta e à coprodução, com potencial de aplicação tanto no setor público quanto no privado.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Redes organizacionais e comunicação criativa: conectividade, mediação e cultura

As redes organizacionais podem atuar como arranjos estratégicos para enfrentar a crescente complexidade dos contextos sociais e institucionais contemporâneos. Em vez de estruturas hierárquicas e lineares, as redes operam por meio da interdependência entre múltiplos atores, promovendo dinâmicas mais flexíveis e responsivas às transformações do ambiente (Nikitin, 2022; Lemos, 2023). Ao conectar instituições públicas, privadas e da sociedade civil, essas configurações se tornam ecossistemas sociotécnicos capazes de ativar saberes diversos, articular interesses múltiplos e construir soluções adaptadas às realidades locais.

A potência das redes não reside apenas na conectividade técnica entre os atores, mas pode estar presente na qualidade relacional e simbólica de suas interações. Estar em rede é, essencialmente, estar em comunicação. Assim, é possível reconhecer que o valor dessas articulações depende da capacidade dos sujeitos de estabelecer vínculos pautados na confiança, reciprocidade e escuta ativa (Putnam, 1983; Fang et al., 2019). A comunicação pode não atuar apenas como um canal neutro de transmissão de informações, mas como prática constitutiva das culturas organizacionais e dos modos de colaboração entre os atores (Schein, 2010).

Desdobramentos dos estudos de redes podem mostrar a noção de comunicação criativa como mediação simbólica para o funcionamento das redes. Tal comunicação não se limita à emissão de mensagens, mas envolve a negociação de significados, o alinhamento de expectativas e a construção de pertencimento entre os envolvidos (Weick, 1995; Fang et al., 2019). Assim, as redes se tornam espaços de produção de sentido coletivo, nos quais os fluxos comunicacionais sustentam processos de aprendizagem organizacional, legitimação de saberes diversos e ressignificação de práticas (Fang et al., 2019; Muzzio, 2019).

A atuação de mediadores, humanos ou tecnológicos, também se revela presente na sustentação dos fluxos em rede. Lideranças distribuídas, plataformas digitais, curadorias temáticas e eventos de articulação operam como dispositivos sociotécnicos que possibilitam a circulação de ideias e reduzem a assimetria de poder, linguagem ou acesso (Callon, 1986; Paschiotto, Cunha & Silva, 2024). Podemos observar que os mediadores atuam como tradutores, alinhadores e facilitadores das trocas entre diferentes instituições, promovendo ambientes colaborativos mais justos, sensíveis e inclusivos. E os elementos inseridos na comunicação tornam-se condição de possibilidade para a continuidade e efetividade das redes.

Tal realidade ajuda a refletir sobre as redes e como podem não ser compreendidas apenas como arranjos estruturais de conexão entre instituições, mas como espaços vivos de mediação simbólica, atravessados por disputas, sentidos e afetos. Sua eficácia depende menos da densidade de nós e mais da espessura das relações que sustentam suas interações (Vargo, Lusch & Gustafsson, 2020). Ao integrar cultura organizacional, comunicação criativa e práticas colaborativas, as redes se tornam pertinentes ao estudo para a geração de valor público e na transformação institucional, abrindo caminho para a emergência de práticas inovadoras e sensíveis ao contexto em que estão inseridas (Vargo, Lusch & Gustafsson, 2020; Muzzio, 2019).

Inovação como Vetor Relacional nas Redes Organizacionais

A inovação, historicamente associada à ruptura com a ordem vigente, revela-se não apenas como um processo técnico ou mercadológico, mas como uma força relacional que mobiliza atores em torno de interesses comuns. Schumpeter (1934) já apontava a inovação como uma dinâmica não linear e indeterminada, capaz de instaurar desequilíbrios e instabilidades que tensionam os limites da estrutura organizacional. Essa concepção marca a inovação como um vetor simbólico que conecta sujeitos, organizações e campos institucionais diversos em trajetórias compartilhadas de transformação.

Autores como Rogers (1962) e Christensen (1997) expandem essa compreensão ao discutir os modos pelos quais a inovação se difunde e reorganiza os mercados, enfatizando que sua força não reside apenas nos resultados, mas na capacidade de articular redes de circulação de ideias. Henderson e Clark (1990), por sua vez, demonstram como diferentes tipos de inovação estão intrinsecamente ligados às formas de interação entre estruturas organizacionais e ecossistemas externos. Assim, redes de colaboração passam a ser não apenas suporte, mas condição para o florescimento da inovação como prática social.

A inovação se realiza como processo relacional ao operar como articuladora de vínculos, seja na perspectiva de absorção de conhecimentos externos, seja na construção de sentidos compartilhados entre atores heterogêneos. Freeman e Soete (1997) destacam que a inovação emerge de sistemas organizacionais capazes de integrar competências e saberes, o que reforça o papel das redes como ambientes facilitadores da aprendizagem organizacional.

Ao invés de ocorrer em espaços isolados, a inovação se enraíza em contextos interdependentes, mediados por práticas comunicacionais, normas culturais e alianças institucionais.

Essa compreensão é ampliada quando observamos que, antes de resultar em produtos, serviços ou soluções visíveis, a inovação atua como mobilizadora de sujeitos e estruturas em torno de problemas coletivamente percebidos. Segundo Chesbrough (2003), esse movimento inicial de conexão entre atores ajuda a ativar o potencial transformador das redes organizacionais. A inovação se torna menos uma consequência de planejamentos lineares e mais uma provocação que estimula encontros, negociações e a reconfiguração de rotinas.

A inovação pública, como enfatizam Mergel e Desouza (2013) e Jansen e Brauner (2020), exemplifica essa dimensão relacional, ao incorporar múltiplos atores em processos de coprodução de valor. Mais do que implantar tecnologias, trata-se de gerar vínculos entre cidadãos, servidores e instituições em torno de objetivos comuns. Essa abordagem relacional da inovação permite pensar as redes não apenas como estruturas de conexão, mas como ecossistemas simbólicos, políticos e sociais nos quais a inovação se torna possível, legítima e socialmente relevante.

Criatividade: fundamentos sociais, culturais e relacionais

A criatividade é um conceito multifacetado, investigado por diversas disciplinas que incluem filosofia, psicologia, sociologia, design, administração e ciência da computação (Amabile; Pratt, 2016; George; Zhou, 2001; Fischer, 2005). Ao longo de sua trajetória, a noção de criatividade foi amplamente associada à capacidade individual de gerar ideias originais, resolver problemas ou criar produtos inovadores. O entendimento tradicional, centrado no sujeito, tem sido tensionado por abordagens que situam a criatividade no interior de contextos sociais, culturais e organizacionais. Este estudo adota essa perspectiva social e relacional da criatividade, compreendendo que o indivíduo se torna criativo na medida em que participa de redes simbólicas e constrói vínculos nos ambientes sociais em que está inserido (Zhou; Shelley, 2003).

O campo da psicologia cognitiva foi responsável, em parte, por consolidar uma visão da criatividade como atributo mensurável, a partir de testes de pensamento divergente ou de parâmetros como fluência, flexibilidade e originalidade (Guilford, 1950; Torrance, 1974). Contudo, autores como Becker (1982) questionam essa concepção ao argumentar que a criatividade é um fenômeno relacional, resultante da interação entre sujeitos mediados por regras e convenções sociais. Em vez de um talento excepcional inato, ela emerge como um processo coletivo, que só pode ser compreendido dentro das normas simbólicas que regulam a produção cultural.

A ampliação do conceito permite integrá-lo a abordagens que privilegiam o ambiente como elemento constitutivo da criatividade. Amabile e Pratt (2016), embora reconheça as competências individuais, destaca o papel do contexto social e organizacional como incentivador ou inibidor do potencial criativo. A criatividade passa a ser entendida como prática situada, histórica e culturalmente mediada.

Além do ambiente, as relações interpessoais também ganham relevância na explicação dos processos criativos. Hargadon e Bechky (2006) argumentam que a criatividade é construída a partir de interações colaborativas, de modo que a resolução criativa de problemas depende menos da genialidade individual e mais da capacidade coletiva de escutar, dialogar, negociar sentidos e recombinaer saberes. Assim, a criatividade deixa de ser um evento isolado para se

tornar um elemento emergente dos sistemas organizacionais, ancorada em vínculos fortes e práticas compartilhadas.

Compreender a criatividade como um fenômeno relacional e distribuído implica também reconhecê-la como resultado de trajetórias coletivas de aprendizagem. Chaharbaghi e Cripps (2007) observam que a criatividade é impulsionada pela experiência acumulada, pelo enfrentamento de falhas e pelo cultivo de um senso de pertencimento. Essas práticas, muitas vezes invisíveis nos modelos tradicionais de inovação, revelam a natureza política e cultural da criatividade como um processo que envolve resistência, experimentação e abertura ao novo como possibilidade de ruptura e reinvenção simbólica. Com isso, consolida-se uma visão de criatividade orientada por práticas sociais e não por atributos individuais, o que fundamenta a proposta deste estudo de investigar a criação de valor a partir da interação entre sujeitos, instituições e saberes.

Criatividade Aberta

A criatividade aberta tem sido compreendida como um fenômeno relacional e distribuído, sustentado por práticas colaborativas que transcendem os limites organizacionais tradicionais (Muzzio, 2019; Muzzio; Gama, 2024). Trata-se de um processo não apenas interno às instituições, mas ativado por interações com múltiplos atores, como consumidores, fornecedores, universidades, agentes públicos e até concorrentes, que contribuem informalmente como fontes de conhecimento e repertório criativo (Muzzio, 2019). Esse entendimento desloca a criatividade de uma perspectiva individual para uma lógica coletiva para além dos muros organizacionais, na qual as redes operam como ecossistemas dinâmicos de troca simbólica e cognitiva.

Ambientes como *coworkings* e *living labs* exemplificam esse novo arranjo organizacional, ao promoverem a articulação entre saberes diversos, a experimentação contínua e a prototipagem de ideias em contextos abertos e interativos (Bouncken; Aslam, 2019; Della Santa; Tagliazucchi; Marchi, 2022). Os espaços favorecem práticas menos hierarquizadas e mais flexíveis, nas quais a criatividade emerge da confluência entre diversidade, interação e engajamento. Ao invés de se basear exclusivamente na expertise técnica, a criatividade aberta depende do cruzamento de experiências, da escuta ativa e da construção de significados compartilhados.

Alguns estudos podem fortalecer o pensamento de que a criatividade aberta opera em diferentes níveis: individual, grupal, organizacional e interorganizacional, sendo modulada por fatores como subjetividade, cultura organizacional e gestão adaptativa (Anderson; Potočnik; Zhou, 2014; Muzzio, 2019). Esses múltiplos níveis se articulam por meio de redes de capital social, constituídas tanto por vínculos fortes, que oferecem suporte emocional, quanto por laços fracos, que facilitam o acesso a ideias e perspectivas externas (Muzzio; Soreto; Costa, 2023). A coexistência entre esses vínculos contribui para ampliar a complexidade das soluções desenvolvidas e para diversificar os caminhos criativos disponíveis.

Por enquanto, podemos avaliar que a abertura criativa não se realiza de forma espontânea ou neutra. Como fenômeno inserido em contextos regulados, ela está sujeita a paradoxos entre liberdade e controle, inovação e normatividade (Argote; Guo; Park; Hahl, 2022). Práticas de criatividade aberta podem operar em zonas liminares, onde a instabilidade e o dissenso se tornam partes integrantes do processo criativo (Erez; Nour, 2010). A gestão da

criatividade pode desempenhar papel estratégico, ao mediar tais tensões e cultivar espaços de confiança, pertencimento e escuta mútua.

Além das dimensões simbólicas e comunicacionais, a criatividade aberta também se articula a partir das dinâmicas sociais estruturadas pelas redes em que os sujeitos estão inseridos. Em nível micro, os laços fracos, caracterizados pela diversidade de contatos e pela distância emocional, favorecem a geração de ideias ao ampliar a flexibilidade cognitiva e expor os indivíduos a informações variadas (Perry-Smith; Mannucci, 2015). Já os laços fortes, marcados pela confiança e pela proximidade, tendem a oferecer suporte emocional e validação, aspectos cruciais nas etapas de elaboração e legitimação das ideias. A complementaridade relacional, embora potente, também carrega tensões, pois os elementos que impulsionam a criatividade em uma fase podem limitá-la em outra, exigindo das organizações uma gestão estratégica e sensível das interações sociais (Tian et al., 2018).

Em nível macro, as redes interorganizacionais operam com maior complexidade, envolvendo estruturas multiníveis, políticas institucionais e fluxos de conhecimento entre atores heterogêneos (Perry-Smith; Mannucci, 2017). A criatividade aberta demanda coerência entre os vínculos informais que promovem engajamento e os mecanismos formais que garantem governança e coordenação. O capital social, em suas dimensões estrutural, cognitiva e relacional, exerce influência direta na circulação do conhecimento, particularmente o tácito, sendo a confiança e a reciprocidade elementos decisivos para o florescimento da criatividade (Inkpen; Tsang, 2005). Assim, a criatividade aberta não depende apenas da disposição para colaborar, mas da capacidade organizacional de gerir tensões entre abertura e controle, diversidade e convergência, instituído e emergente.

A influência dos espaços para a criatividade aberta

A partir dessa leitura podemos reconhecer a pertinência dos estudos sobre a espacialidade organizacional na mediação dos processos criativos, atuando tanto como catalisadora quanto como limitadora da criatividade coletiva (Della Santa; Tagliacruzchi; Marchi, 2022). Os espaços não devem ser compreendidos apenas como suporte físico, mas também como dispositivos que têm a capacidade de estruturar modos de interação, circulação de saberes e construção de subjetividades. Ao articular dimensões materiais e imateriais, os ambientes organizacionais tornam-se vetores de engajamento, pertencimento e expressão criativa, ativando práticas que transcendem os limites convencionais da inovação instrumental (Paoli; Ropo, 2017).

A concepção contemporânea de espaço criativo envolve múltiplas camadas: as físicas, virtuais, afetivas e culturais que interagem com os estilos de liderança, a cultura organizacional e os regimes de poder (Muzzio, 2019; Hemonnet-Goujot; Ivens; Pardo, 2022). Ambientes acolhedores, sensorialmente estimulantes e socialmente horizontais favorecem a emergência de ideias por meio da experimentação e da informalidade, enquanto espaços rígidos, hierárquicos ou estandardizados tendem a reprimir a expressão criativa. Assim, o espaço criativo não é apenas projetado, mas apropriado, negociado e performado pelos sujeitos no cotidiano das organizações (Paoli; Ropo, 2017).

Ainda que haja uma valorização crescente dos chamados “espaços criativos corporativos”, marcados por elementos estéticos e informais, seu potencial pode ser reduzido quando utilizados apenas como estratégias de *branding* ou controle simbólico (Boltanski; Chiapello, 2009). A criatividade aberta demanda não apenas ambientes que simbolizem

liberdade, mas estruturas que efetivamente possibilitem experimentação, diálogo e dissenso. A apropriação coletiva dos espaços, aliada à escuta ativa dos sujeitos envolvidos, tem papel condicional para alinhar intenção e experiência, superando modelos homogêneos e instrumentalizados de inovação (Paoli; Ropo, 2017).

Além das dimensões internas, os espaços de criatividade aberta também se configuram em ecossistemas ampliados que articulam redes interorganizacionais, saberes diversos e múltiplas formas de interação. Ambientes colaborativos exigem articulações entre estrutura e agência, entre regulação formal e improvisação cotidiana, demandando formas de governança relacional capazes de sustentar a complexidade das trocas simbólicas (Inkpen; Tsang, 2005; Tian et al., 2018). A gestão da criatividade pode atender a atenção à subjetividade, à diversidade e à construção compartilhada de sentido, aspectos inseparáveis dos modos como os espaços são vividos e mediados.

Observamos que os ambientes não são neutros nem universais, eles carregam marcas culturais, institucionais e históricas que podem moldar suas possibilidades. A criatividade aberta emergente como um fenômeno situado, processual e relacional, ativado por práticas comunicacionais, afetivas e simbólicas ocorre em ambientes permeáveis à pluralidade (Erez; Nour, 2010; Amabile; Pratt, 2016). Assim, compreender os espaços como agentes da criatividade aberta contribui para aprofundar a análise das condições que favorecem ou restringem a emergência de práticas inovadoras em contextos organizacionais diversos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse ensaio teve como propósito contribuir para o aprofundamento conceitual da criatividade aberta como fenômeno relacional, situado e distribuído em redes organizacionais contemporâneas. Ao integrar diferentes correntes analíticas, da inovação aberta à cognição social, da comunicação organizacional à espacialidade simbólica, argumentamos que a criatividade não pode mais ser compreendida como atributo individual ou ato isolado, mas como prática construída por meio de interações, vínculos e mediações em contextos colaborativos complexos.

A revisão empreendida revelou que a criatividade aberta implica uma reconceitualização da própria noção de criatividade de um talento inato para um processo dinâmico, emergente da escuta, da negociação de significados e do compartilhamento de saberes entre atores heterogêneos. Esse deslocamento instiga o debate sobre inovação em um movimento ampliado para incluir dimensões comunicacionais, subjetivas e políticas, reconhecendo os espaços físicos, simbólicos e relacionais como elementos estruturantes da criatividade coletiva. Ao fazer isso, destacamos o papel dos ambientes organizacionais e das redes interorganizacionais como mediadores ativos, e não neutros, da criatividade.

Em um contexto complexo e desafiador para as organizações como verificamos na contemporaneidade, onde níveis crescentes de conhecimento inviabilizam o domínio necessário à produção por uma única organização, a busca por expertises em potenciais parceiros constitui uma estratégia potencial para organizações públicas e privadas e o escopo da criatividade aberta pode ajudar gestores a gerenciar esta realidade.

As tensões identificadas entre controle e liberdade, regulação e abertura, formalização e espontaneidade, revelam que a criatividade aberta opera em zonas liminares, nas quais o paradoxo é constitutivo. Essas contradições não devem ser interpretadas como obstáculos a superar, mas como potências que, se reconhecidas e bem geridas, podem ativar processos

criativos mais sensíveis à diversidade de contextos, saberes e práticas. A gestão da criatividade passa a ser menos uma técnica e mais uma forma de mediação ética, cultural e comunicacional.

Do ponto de vista teórico, o artigo contribui ao articular a criatividade aberta com as noções de capital social, cultura organizacional, liderança distribuída e espacialidade, propondo uma lente integradora para interpretar sua emergência e sustentabilidade em redes. Essa articulação pode ampliar o escopo dos estudos organizacionais ao propor uma abordagem crítica da criatividade, deslocando o foco do desempenho individual para os arranjos relacionais e estruturais que condicionam e por vezes podem restringir as práticas criativas nas organizações e entre elas.

Por fim, buscamos provocar agendas de pesquisa voltadas à compreensão da criatividade como prática social, em contextos de alta complexidade, interdependência e mudança institucional. Estudos futuros podem explorar, por exemplo, os efeitos das assimetrias de poder nas redes criativas, os desafios da governança relacional em ecossistemas colaborativos e o papel das tecnologias na mediação dos fluxos criativos. Em um cenário marcado por crises sociais, ambientais e políticas, compreender como a criatividade pode ser mobilizada de forma ética, coletiva e orientada ao bem comum torna-se não apenas relevante, mas urgente.

REFERÊNCIAS

- ACAR, O.; TUNCDOGAN, A.; LAKHANI, K. Creative collectives: typology and organizational implications. *Journal of Organizational Behavior*, v. 45, n. 2, p. 207–225, 2024.
- AMABILE, Teresa M.; PRATT, Michael G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in organizational behavior*, v. 36, p. 157-183, 2016.
- ANDERSON, N.; POTOČNIK, K.; ZHOU, J. Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, v. 40, n. 5, p. 1297–1333, 2014.
- ARGOTE, L. et al. Creativity in Organizations: The Role of Performance Feedback. *Academy of Management Annals*, v. 16, n. 1, p. 21–52, 2022.
- BECKER, H. *Art Worlds*. Berkeley: University of California Press, 1982.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BOUNCKEN, R. B.; ASLAM, M. F. Understanding knowledge exchange processes among diverse users of coworking-spaces. *Journal of Knowledge Management*, v. 23, n. 10, p. 2067–2085, 2019.
- CALLON, Michel. Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St. Brieuc Bay. In: LAW, John (ed.). *Power, action and belief: a new sociology of knowledge?* London: Routledge & Kegan Paul, 1986. p. 196–233.
- CHAHARBAGHI, K.; CRIPPS, S. "Understanding creativity: A multi-level contextual framework". *Journal of Management Development*, v. 26, n. 10, p. 879–895, 2007.
- CHESBROUGH, H. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business Press, 2003.
- CHRISTENSEN, C. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business Review Press, 1997.

- DELLA SANTA, E.; TAGLIAZUCCHI, G.; MARCHI, G. The impact of coworking spaces on creativity: The mediating role of affective states. *European Journal of Innovation Management*, v. 25, n. 1, p. 191–210, 2022.
- DELLA SANTA, E.; TAGLIAZUCCHI, G.; MARCHI, G. The impact of coworking spaces on creativity: The mediating role of affective states. *European Journal of Innovation Management*, v. 25, n. 1, p. 191–210, 2022.
- EAGLETON, T. *A ideia de cultura*. São Paulo: UNESP, 2005.
- EREZ, M.; NOUR, N. Creativity: The Influence of Cultural Norms. In: NAHAS, F. et al. (Org.). *Handbook of Organizational Creativity*. San Diego: Academic Press, 2010.
- EREZ, M.; NOUR, N. Creativity: The Influence of Cultural Norms. In: NAHAS, F. et al. (Org.). *Handbook of Organizational Creativity*. San Diego: Academic Press, 2010.
- FANG, Eric; CHOI, Jin Nam; HANSEN, Morten T.; NOHRIA, Nitin. Implementing open innovation: the moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, v. 62, n. 5, p. 1323–1354, 2019.
- FISCHER, G. "Distance education and lifelong learning: Transforming the culture of learning". *Journal of Interactive Media in Education*, v. 2005, n. 1, 2005.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. *The Economics of Industrial Innovation*. 3. ed. London: Pinter, 1997.
- GEORGE, J. M.; ZHOU, J. "When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach". *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 3, p. 513–524, 2001.
- GOMES, Jorge Filipe da Silva; RODRIGUES, Ana Filipa; VELOSO, Ana. Regresso às origens: a importância do indivíduo na criatividade nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 20, p. 568-589, 2016.
- GUILFORD, J. P. "Creativity". *American Psychologist*, v. 5, n. 9, p. 444–454, 1950.
- HAGARDON, A.; BECHKY, B. "When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work". *Organization Science*, v. 17, n. 4, p. 484–500, 2006.
- HARGADON, Andrew; BECHKY, Beth A. When collections of creatives become creative collectives: a field study of problem solving at work. *Organization Science*, v. 17, n. 4, p. 484–500, 2006.
- HEMONNET-GOUJOT, A.; IVENS, B. S.; PARDO, C. Orchestrating creative business-to-business relationships through shared spaces. *Industrial Marketing Management*, v. 102, p. 301–314, 2022.
- HENDERSON, R.; CLARK, K. B. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 9–30, 1990.
- INKPEN, A.; TSANG, E. Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, v. 30, n. 1, p. 146–165, 2005.
- INKPEN, A.; TSANG, E. Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, v. 30, n. 1, p. 146–165, 2005.
- JANSEN, M.; BRAUNER, J. Public sector innovation and inter-organizational networks: a systematic literature review. *Public Management Review*, v. 22, n. 5, p. 1–24, 2020.
- JOHN-STEINER, Vera. *Creative Collaboration*. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- KAHL, Cara H.; HANSEN, Hans. Simulating creativity from a systems perspective: CRESY. *The journal of artificial societies and social simulation*, v. 18, n. 1, 2015.

- LEMOS, André. *Cultura da rede: mídia, política e tecnologia*. São Paulo: Edições Sesc SP, 2023.
- MERGEL, I.; DESOUZA, K. C. Implementing open innovation in the public sector: The case of Challenge.gov. *Public Administration Review*, v. 73, n. 6, p. 882–890, 2013.
- MUZZIO, H. *Criatividade aberta: Mediações simbólicas e redes colaborativas na inovação pública*. Curitiba: Appris, 2019.
- MUZZIO, H.; SORETO, S.; COSTA, L. A. Coletivos criativos e valor público: interações simbólicas na inovação aberta. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 21, n. esp., p. 102–123, 2023.
- MUZZIO, H.; GAMA, G. V. Redes Criativas: Cultura organizacional, escuta e pertencimento como vetores de inovação pública. *Revista Organizações em Contexto*, v. 20, n. 1, p. 1–26, 2024.
- NIKITIN, Igor. A organização em rede: comunicação e governança na inovação pública. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 29, n. 103, p. 529–551, 2022.
- NIKOLOVA, Irina et al. Leaders' Cognitive Framework and Employees' Autonomy During Digital Organizational Change. In: *Humanizing the Digital Workspace*. Springer, Cham, 2025. p. 521–544.
- NIOZI, J.; SERRI, P.; MERTEN, J. National systems of innovation: in search of a workable concept. *Technology in Society*, v. 15, n. 2, p. 207–226, 1993.
- PAOLI, D.; ROPO, A. Creative spaces: A systemic and visual perspective. *Journal of Organizational Change Management*, v. 30, n. 3, p. 406–422, 2017.
- PASCHIOTTO, Bruno; CUNHA, Maria Alexandra; SILVA, Tatiana. Curadoria de inovação: mediação, tradução e engajamento em redes interorganizacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 22, n. 1, p. 25–44, 2024.
- PERRY-SMITH, J. E.; MANNUCCI, P. V. From Creativity to Innovation: The Social Network Drivers of the Four Phases of the Idea Journey. *Academy of Management Review*, v. 40, n. 1, p. 96–110, 2015.
- PERRY-SMITH, J. E.; MANNUCCI, P. V. The emergence of social network research in organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 138, p. 1–16, 2017.
- PUTNAM, Linda L. The interpretive perspective: an alternative to functionalism. In: THATCHER, R. (ed.). *Organizational communication: emerging perspectives*. Beverly Hills: Sage, 1983. p. 31–54.
- ROGERS, E. M. *Diffusion of innovations*. New York: Free Press, 1962.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
- TIAN, A. W.; WANG, Y.; CHEN, S. Shared leadership and team creativity: A social network analysis in engineering design teams. *Journal of Computer Information Systems*, v. 58, n. 2, p. 109–116, 2018.
- TIAN, A. W.; WANG, Y.; CHEN, S. Shared leadership and team creativity: A social network analysis in engineering design teams. *Journal of Computer Information Systems*, v. 58, n. 2, p. 109–116, 2018.
- TORRANCE, E. P. *Torrance Tests of Creative Thinking*. Lexington: Personnel Press, 1974.
- VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F.; GUSTAFSSON, Anders. Advancing service science with service-dominant logic: clarifications and conceptual development. *AMS Review*, v. 10, p. 60–70, 2020.

WEICK, Karl E. Sensemaking in organizations. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

ZHOU, J.; SHELLEY, D. T. "The effects of feedback valence and task complexity on creative performance". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 95, n. 1, p. 56–70, 2003.