

ARTIGOS

Submetido 02-10-20. Aprovado 25-10-21

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editora Científica convidada Josiane Silva de Oliveira

Versão original | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220310>

CRIATIVIDADE COMO PRÁTICA: PERSPECTIVAS E DESAFIOS PARA A PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

Creativity as practice: perspectives and challenges for research in Management

Creatividad como práctica: Perspectivas y desafíos para la investigación en Administración

Pérola Cavalcante Dourado¹ | peroladourado.ufba@gmail.com | ORCID: 0000-0003-0590-2735

Eduardo Paes Barreto Davel¹ | davel.eduardo@gmail.com | ORCID: 0000-0003-0610-6474

¹Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Salvador, BA, Brasil

RESUMO

A criatividade é precursora de inovação nas organizações, economias e sociedades contemporâneas. Entretanto, é necessário o conhecimento integrado e atualizado sobre a produção acadêmica, devido à dispersão de enfoques existentes e ao desengajamento com a epistemologia da prática. O objetivo desta pesquisa consiste em mapear e integrar a produção acadêmica sobre criatividade organizacional, propondo sua renovação conceitual com base na epistemologia da prática. O método é baseado em levantamento e análise da produção acadêmica nacional e internacional sobre criatividade organizacional e epistemologia da prática. Os resultados consistem em um conjunto de categorias de concepções da criatividade que permite integrar as pesquisas em Administração e uma proposta estruturada de renovação conceitual a partir da epistemologia da prática. Os resultados contribuem para o avanço da pesquisa em criatividade com a elaboração de um conjunto integrado de concepções sobre a criatividade organizacional e a articulação da criatividade com a perspectiva da prática, ampliando a compreensão do conceito e propondo um caminho conceitual-teórico para renovar e alimentar pesquisas futuras.

Palavras-chave: criatividade, prática, epistemologia da prática, administração, estudos organizacionais.

ABSTRACT

Creativity is a precursor to innovation in contemporary organizations, economies and societies. However, we still lack an integrated and updated knowledge about academic production on creativity, due to the dispersion of existing approaches and the deviation with the epistemology of practice. The research goal is to map and integrate the academic production on organizational creativity, proposing their conceptual renewal from the epistemology of practice. The research method is based on survey and analysis of national and international academic productions on organizational creativity and epistemology of practice. The results consists in a set of categories of the creativity conceptions that allows an integration of research on management research and a structured proposal for renewing the conceptualization of creativity from the epistemology of practice. The results contribute to the advancement of creativity research in elaboration of an integrated set of conceptions of organizational creativity and articulation of creativity with the perspective of practice, expanding the understanding of the concept and proposing a conceptual and theoretical path for renewing and feeding future research.

Keywords: creativity, practice, epistemology of practice, management, organizational studies.

RESUMEN

La creatividad es precursora de innovación en las organizaciones, economías y sociedades contemporáneas. Pero aún necesitamos un conocimiento integrado y actualizado sobre la producción académica, debido a la dispersión de los enfoques existentes y la desvinculación con la epistemología de la práctica. El objetivo de esta investigación es mapear e integrar la producción académica sobre creatividad organizacional, proponiendo su renovación conceptual desde la epistemología de la práctica. El método de investigación se basa en el relevamiento y análisis de la producción académica nacional e internacional sobre creatividad organizacional y epistemología de la práctica. Los resultados consisten en un conjunto de categorías de las concepciones de la creatividad que permite la integración de la investigación en la Administración y una propuesta estructurada de renovación conceptual desde la epistemología de la práctica. Los resultados contribuyen al avance de la investigación mediante la elaboración de un conjunto integrado de concepciones de la creatividad organizacional y articulación de la creatividad con la perspectiva de la práctica, lo que amplía la comprensión del concepto y propone un camino teórico-conceptual para renovar y alimentar futuras investigaciones.

Palabras clave: creatividad, práctica, epistemología de la práctica, administración, estudios organizacionales.

INTRODUÇÃO

A criatividade é um tema que suscita crescentes e múltiplos interesses, nos diversos campos do conhecimento (Coldevin, Carlsen, Clegg, Pitsis, & Antonacopoulou, 2019; Coutu, 2008; Muzzio, 2019; Rickards, Runco, & Moger, 2009). Considerada competência central do século XXI, por expressar o potencial humano em diferentes contextos, a criatividade é essencial para a inovação, o empreendedorismo, a liderança criativa e o desenvolvimento econômico e sustentável das organizações e sociedades (Nakano & Wechsler, 2018; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [Unesco], 2015). Dentro de um ecossistema de setores artísticos e criativos (como *design*, moda, produção audiovisual, *games*, filmes e séries), a criatividade é força vital e propulsora do desenvolvimento socioeconômico das sociedades contemporâneas, pautadas pela economia criativa e cultural (Bandeira & Costa, 2015; Bendassoli, Wood, Kirshbaum, & Cunha, 2009; Hartley, Wen, & Li, 2015; Muzzio, 2019; Townley, Roscoe, & Searle, 2019).

No campo da Administração, as pesquisas sobre a criatividade intensificam-se nas últimas duas décadas. Inicialmente, as pesquisas enfocam a criatividade a partir das características dos indivíduos criativos, da influência do ambiente de trabalho e das interações entre indivíduo, grupo e organização (Amabile, 2017; Bruno-Faria, Veiga, & Macedo, 2008; Slavich & Svejnova, 2016; Styhre, 2006). Preconizando a liderança criativa, a inovação organizacional e a capacidade de formular novas soluções para problemas tanto preexistentes quanto emergentes, alguns estudos abordam a criatividade por meio de habilidades, recursos e gerenciamento da motivação para inovar (Bruno-Faria et al., 2008; Coldevin et al., 2019; Edmonson, 2012). Várias pesquisas tratam da criatividade como questão individual, cognitiva, de personalidade e de ambiente (Amabile, 2017; Mainemelis, Epitropaki, & Kark, 2019; Muzzio, 2019; Slavich & Svejnova, 2016; Sparadi & Nakano, 2015; Styhre, 2006).

Dentro de uma variedade de temáticas e enfoques, as pesquisas sobre criatividade não se concentram em uma definição homogênea e única. Para alguns autores, a criatividade refere-se à geração de ideias úteis e originais, a serem julgadas em um ambiente sociocultural de acordo com esses dois critérios (Amabile, 1996; George, 2007). Para outras pesquisas, a criatividade envolve a interação entre motivação, intenções e capacidade de transformar informações sensoriais recebidas em interpretações originais em determinado contexto (Csikszentmihalyi, 1997). Em algumas pesquisas, a criatividade é concebida como potencial disruptivo (Styhre, 2006) ou como processo que resulta na emergência de um novo produto (bem ou serviço), aceito como útil, satisfatório ou de valor (Alencar, 1995; Amabile, 2017). As definições da criatividade no âmbito da pesquisa em Administração são variadas, e poucas pesquisas propuseram-se a refletir sobre essa variedade conceitual no intuito de buscar uma visão integrada.

Além disso, uma renovação teórico-epistemológica não alcançou plenamente o campo de pesquisa sobre criatividade na Administração: os Estudos Baseados em Prática (EBP). Nos Estudos Organizacionais (EO), a chamada virada da prática ganha força por privilegiar a ação situada e em atividade. A teorização baseada em prática apoia-se na definição de prática como um “fazer coletivo conhecível” e de uma atividade de teorização como uma prática situada

dentro de uma coletividade que a sustenta socialmente (Gherardi & Strati, 2014). Propomos a prática como lente teórica, ontológica e epistemológica por permitir entender os fenômenos organizacionais como dinâmicos e realizados nas ações atuais e cotidianas. Sob essa ótica, busca-se melhor entender as formas mutuamente constitutivas em que a agência é moldada, mas também produz, reforça e muda suas condições estruturais (Feldman & Orlikowski, 2011). Os EBP permitem a construção de um conhecimento socialmente construído, com base na imersão social das práticas organizacionais e na atuação entre os sujeitos e os objetos (Yanow, 2001). Os EBP destacam-se nos EO pela necessidade de renovação do entendimento dos fenômenos e interações sociais e organizacionais, assumindo as suas pluralidades inerentes (Nicolini, 2012; Schatzki, 2001), como aspectos subjetivos, tácitos e estéticos (Bispo, 2015; Gherardi, 2019; Gherardi & Nicolini, 2000).

Desenvolver uma concepção da criatividade como prática permite articular a criatividade à prática e contribuir para melhor responder à necessidade organizacional de constante adaptação, colaboração, inovação e reinvenção. É um enfoque que ajuda a renovar tanto a atividade de pesquisa quanto a prática da Administração, com impactos na melhoria educacional e profissional. Espera-se que gestores, líderes e empreendedores sejam capazes de praticar a criatividade coletivamente, na busca e implementação de soluções eficazes e inovadoras para problemas diversos, resolução de conflitos e trabalho colaborativo em equipe (Edmonson, 2012; Mainemelis et al., 2019; Sawyer, 2007). O alinhamento entre criatividade e EBP pode contribuir nesse sentido.

Apesar do potencial de contribuição dos EBP para o avanço na pesquisa em criatividade, carecemos de pesquisas que relacionam a criatividade organizacional aos EBP (Coldevin et al., 2019; Garcia-Lorenzo, Donnelly, Sell-Trujillo, & Imas, 2018; Hjorth, Strati, Dodd, & Weik, 2018). Portanto, deparamo-nos com duas importantes lacunas nas pesquisas sobre a criatividade na Administração: (a) entendimento amplo, diverso e integrado da produção acadêmica e (b) atualização e renovação teórica da pesquisa a partir dos EBP.

O objetivo desta pesquisa é mapear e integrar a produção acadêmica sobre criatividade organizacional, para propor sua renovação conceitual com base na epistemologia da prática. A metodologia é baseada em uma pesquisa teórica, de caráter qualitativo, que realiza uma revisão sistemática das produções acadêmicas existentes nos campos de pesquisas sobre criatividade organizacional e EBP. A busca foi feita a partir do cruzamento dos seguintes descritores, em inglês e português: criatividade, criativo, administração, organização e prática. As bases de dados consultadas foram: *Academy of Management*, *Amazon*, *Emerald*, *JSTOR*, *Library of Congress*, Periódicos CAPES, *Routledge*, *Sage Publication Journals*, *SCIELO* e *SPELL*. A partir de uma primeira etapa de seleção (de produções consistentes e coerentes, tratando da criatividade em Administração) e da análise desse material, mapeamos suas referências, visando identificar outras produções relevantes. O resultado foi um conjunto de artigos, livros, capítulos de livros, teses e dissertações.

A análise da produção acadêmica permitiu identificar, destacar e caracterizar concepções contemporâneas da criatividade. Na primeira seção do artigo, a análise destaca a centralidade

da lógica de processo e conduz à categorização de quatro concepções da criatividade: processo de engajamento, de compartilhamento, de interação social e discursiva. Na seção seguinte, mobilizamos a produção acadêmica sobre EBP para desenvolver um caminho conceitual-teórico que proporcione (a) ampliar a compreensão do conceito de criatividade e (b) orientar e renovar as pesquisas futuras sobre criatividade em Administração. No conjunto dos resultados, a contribuição para o avanço da pesquisa sobre criatividade em Administração ocorre, pelo menos, de duas maneiras. Primeiro, o artigo fornece um entendimento atualizado e integrado da produção acadêmica sobre criatividade organizacional. Segundo, propomos uma articulação da pesquisa sobre criatividade com os EBP.

CRIATIVIDADE COMO PROCESSO: CONCEPÇÕES CONTEMPORÂNEAS NA ADMINISTRAÇÃO

Nas pesquisas analisadas, as concepções contemporâneas são desenvolvidas em torno da ideia de processo. Apesar de encontrarmos uma variedade de concepções contemporâneas da criatividade na produção acadêmica em Administração, a criatividade como processo é o ponto de convergência entre todas elas. Antes de mergulharmos nessas concepções, vamos entender o seu contexto de produção.

Tradicionalmente, a concepção da criatividade presente nas pesquisas em Administração é pautada pelo enfoque no indivíduo centro da atividade criativa. Oriunda da Psicologia na década de 1950, a criatividade surgiria de impulsos inconscientes (Guilford, 1950; Runco & Sakamoto, 1999) e se desenvolveria como habilidade de pensamento, um produto do pensamento criativo ou de qualidades pessoais (Csikszentmihalyi, 1997; Sternberg, 1999). Na década seguinte, passaram a ser contemplados pelas pesquisas os quatro Ps (pessoa, processo, produto e pressão do ambiente), investigando-se as características das pessoas criativas, os processos criativos e o efeito do ambiente nas criações de sucesso (Choi, Glaveanu, & Kaufman, 2020). A partir da década de 1970, as pesquisas passam a se debruçar nos aspectos situacionais que permeiam a aquisição da criatividade como habilidade, detalhando as etapas constitutivas da aprendizagem, como a cognição, retenção e memória. Na década de 1980, advém a abordagem sociocultural, de construção social, eminentemente coletiva e compartilhada. Nessas pesquisas, a criatividade é concebida como práticas conectadas e heterogêneas que moldam o trabalho diário e cujas práticas de criação são influenciadas pelo contexto (Garcia-Lorenzo et al., 2018).

A partir da década de 2000, as pesquisas continuam a definir a criatividade com base em aspectos sociais e de compartilhamento, em uma dinâmica em constante mudança (Choi et al., 2020; Glaveanu, 2014), considerando as conexões sociais de um indivíduo criativo. Assim, as concepções contemporâneas da criatividade contemplam maior diversidade, complexidade e abarcam as artes, visões sócio-históricas, interação grupal, conhecimento e emoções (Glaveanu, 2010, 2014, 2017; Mainemelis, 2010). No advento da contribuição sociocultural, o modelo criativo dos 4 Ps é transformado no modelo dos 5 As. Assim, as pesquisas falam de atores (em vez de pessoa), ações (em vez de processo), artefatos (em vez de produto), acesso (em vez de pressão

ambiental) e audiência (e.g. públicos-alvo), composta tanto por quem oferece orientação e *feedback* quanto para quem interage com o produto final (Choi et al., 2020).

As concepções contemporâneas da criatividade consideram que a criatividade ocorre em processo e variados níveis, desde o processo cognitivo ao interacional. São concepções que congregam o envolvimento dos indivíduos em processos criativos de trabalho, em suas interações sociais, na busca por novas soluções e nas características demandadas em diferentes estágios do processo criativo (George, 2007; Slavich & Svejnova, 2016; Zhou & Shalley, 2003). Trata-se de um processo que ocorre no cotidiano e inclui relações de atuação e interpretação. Nesse sentido, a criatividade é percebida como um processo gerador contínuo e interdependente entre os sujeitos e seu contexto sociocultural, por meio da natureza adaptativa e fluida das práticas cotidianas nos processos organizacionais (Garcia-Lorenzo et al., 2018; Hjorth et al., 2018).

Nas concepções contemporâneas da criatividade, muitas pesquisas destacam o ambiente como elemento central para explicar condições favoráveis ao processo da criatividade. Por exemplo, fala-se de condições como suporte nas práticas gerenciais, supervisão, atribuição de tarefas desafiadoras, características do trabalho, integração de diversidades de perfis, gerenciamento adequado de projetos, ambiente colaborativo, aceitação de falhas, estrutura desburocratizada, oferta de recursos adequados, disponibilidade de tempo e pessoal (Coutu, 2008; Shalley et al., 2004; Slavich & Svejnova, 2016; Zhou & Shalley, 2003). As características contextuais propositivas ao processo criativo referem-se a práticas gerenciais voltadas ao desenvolvimento de equipes (Amabile, 1999). Entre essas equipes, traços e comportamentos associados a grupos culturais dominantes não são mais considerados generalizáveis, o que resulta na ampliação de foco de uma perspectiva elitista ou culturalmente dominante em direção a uma maior diversidade de grupos culturais, étnicos e de classe social (Sawyer, 2017).

Por outro lado, as pesquisas indicam aspectos desfavoráveis ao processo da criatividade: atribuição de trabalhos inadequados, mudança ou falta de definição nítida de objetivos, prazos falsos ou impossíveis de cumprir e falta de incentivos verbais e diretos aos esforços criativos (Amabile, 1999). As pesquisas também mencionam barreiras de natureza perceptual, cultural e emocional (Alencar, 1995), ambiental, intelectual, expressiva (Jones, 1993), estratégica, de valor e relativa à autoimagem (Rickards & Jones, 1991). Outros entraves ao processo criativo nas organizações estão relacionados aos traços comportamentais, como o medo de errar, de arriscar-se, de expor ideias, insegurança ou sentimentos de inferioridade (Edmonson, 2012). Esses comportamentos têm origem em uma educação repressora, que refletiriam valores e pressupostos sociais ao enfatizarem a incompetência e a incapacidade, ao invés das potencialidades (Alencar, 1995, 2007).

Em suma, a concepção da criatividade como processo entende que a criatividade ocorre por etapas. A lógica processual fornece uma linguagem e conceitos para descrever um mundo em formação, em que a criação é vista como imanente à organização (Hjorth et al., 2018). Enfocar a criatividade como processo possibilita entender como o ambiente sustenta práticas que animam novas ações e formas de organização (Garcia-Lorenzo et al., 2018). Trata-se de uma concepção que se preocupa em entender como a nova ideia é gerada ao longo de um contínuo temporal, com a mobilização de estruturas e processos, tanto sociais quanto organizacionais.

A criatividade como processo refere-se ao mesmo tempo a um atributo e a um processo, que se desenvolve tanto no plano individual quanto social (Masi, 2003; Pinheiro, 2009). O processo criativo é descrito como uma forma de explicar e descrever como ocorre a criação de algo inovador (Alencar, Fleith, & Bruno-Faria, 2010; Spadari & Nakano, 2015). Esse processo baseia-se em dois conceitos: (a) aprendizado tradicional, como a formação de novos aprendizes, onde o processo de realizar uma tarefa a ser aprendida é facilmente observável (Collins et al., 1991); (b) aprendizado cognitivo, que ocorre na sala de aula e onde o pensamento é estimulado, deliberadamente, pelo professor (Collins, 2006; Collins et al., 1991; Lins & Miyata, 2008).

O processo criativo surge da tentativa e necessidade de relacionar fantasia e concretude como os dois fatores geradores da criatividade humana (Masi, 2003). São considerados propulsores do processo criativo os recursos racionais, que possibilitam a realização de sinapses criadoras e a criação de novos conceitos. Também chamado de trabalho das ideias, esse processo de desenvolvimento e legitimação não se limita a estágios particulares, pois ocorre em práticas de geração, conexão, comunicação, avaliação e remodelamento contínuos (Coldevin et al., 2019).

No gerenciamento do processo criativo, os processos internos são interconectados: processos-resultados, indivíduos-coletividade e unidades de criatividade temporário-permanentes (Slavich & Svejenova, 2016). Com efeito, o processo criativo não ocorre de maneira linear, organizada ou sistemática. Seu desenvolvimento pode ocorrer de acordo com o ambiente, e os desafios podem aparecer a cada etapa do decurso e ação cognitiva de quem cria (Goleman, Kaufman, & Ray, 1992; Mainemelis, 2010). As pesquisas buscam ampliar a compreensão da ação criativa como um processo que se inicia em um ponto (um problema inicial), para incluir sua definição, o contexto e a posterior avaliação conjunta das soluções criativas que são propostas ao longo do processo (Lombardo & Kvålshaugen, 2014). Assim, os atores envolvidos no processo produzem soluções criativas que se incorporam à solução inicial.

A análise da produção acadêmica em criatividade organizacional nos permite destacar, pelo menos, quatro grandes eixos conceituais contemporâneos da criatividade como processo: (a) de engajamento, (b) de compartilhamento, (c) de interação social e (d) discursivo. A concepção de engajamento ressalta as dimensões individuais e psicológicas do processo criativo, enquanto a concepção de compartilhamento avança na inclusão de preocupações com questões relacionais e culturais do processo criativo. Na concepção de interação social, os contextos e sistemas sociais são determinantes para a compreensão do processo criativo, ao passo que a concepção discursiva amplia o entendimento desse processo, ao privilegiar a sua dimensão política e identitária.

Processo de engajamento

Sob a ótica do engajamento, a criatividade está vinculada a um processo de comprometimento individual e/ou coletivo. No nível individual, o engajamento refere-se a um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado ao trabalho caracterizado por dedicação e autoeficácia (Slavich & Svejenova, 2016). Por exemplo, Drazin, Glynn e Kazanjian (1999) definem a criatividade como um processo de envolvimento de um indivíduo em uma tarefa criativa ou, ainda, um processo

em que o indivíduo se engaja – comportamental, cognitiva e emocionalmente – em produzir resultados. A criatividade, portanto, reflete a escolha do indivíduo de envolver-se em processos criativos e de buscar novas ideias.

Ao passo que os indivíduos podem se comprometer, dedicando todas as suas habilidades nos processos criativos, podem também escolher o mínimo engajamento, propondo soluções simples que podem não ser algo particularmente novo, denominada por Ford (1996) ação habitual. Esses processos de engajamento e desengajamento podem variar ao longo do tempo, diminuindo e fluindo mesmo ao longo de um dia. Para Csikszentmihalyi (1997), a criatividade está intrinsecamente relacionada a estados de motivação, em que elementos como o suporte interpessoal e de cultura organizacional ajudam a contribuir com os estados de engajamento e fluxo. A experiência do fluxo ou processo criativo é caracterizada como o momento ou sequência que requer certo grau de sensibilidade emocional para captar as características inerentes do saber em ação (Chia, 2003; Csikszentmihalyi, 1997). Trata-se de um estado de experiência otimizada que é uma pré-condição para o pleno envolvimento em uma tarefa. Estar em fluxo ajuda a lidar com a imprevisibilidade do esforço criativo ou das “conexões fora da caixa”, possibilitando alcançar o comprometimento e a criatividade de alto padrão.

Processo de compartilhamento

A concepção da criatividade como processo compartilhado entende que a criatividade distribuída ou compartilhada é uma atividade que ocorre de maneira eminentemente relacional, coletiva e interacional entre grupos (Bureau & Komporozos-Athanasiou, 2016; Mainemelis, Kark, & Epitropaki, 2015). São consideradas as dimensões sociais, materiais e temporais da criatividade, bem como a interconexão de processos cognitivos, culturais e sociais. Essa virada decorre da recente desassociação das formas de criatividade associadas ou restritas às altas classes, acadêmicas ou da arte (Sawyer, 2017), em direção à assunção das formas coletivas de criatividade, advindas das classes trabalhadoras ou indivíduos criativos que não tiveram acesso à educação de alto nível. Compartilhar a criatividade, assim, é tão provável de ocorrer entre os mais diversos profissionais nas organizações quanto nas altas cúpulas e cátedras.

Entre os fatores prejudiciais ao clima propício para o processo de compartilhamento de ideias, figuram: (a) a falta de atenção, de habilidade; (b) violação deliberada das regras acordadas; (c) insegurança e adoção de processos inadequados. Algumas estratégias ajudam a coibir os fatores prejudiciais à criatividade: (a) o diagnóstico adequado dos desafios ou metas; (b) o desenho inicial das ações; (c) a tomada de decisões (experimentais e efetivas) e (d) a reflexão permanente dos resultados e progressos obtidos ao longo de todo o processo (Edmonson, 2012). Essas estratégias promovem um ambiente psicologicamente seguro e favorável ao aprendizado, expressão e assunção de falhas (West & Sacramento, 2012).

As relações de compartilhamento da criatividade em determinada comunidade variam de acordo com a natureza da interação entre os indivíduos. A criatividade é possível conforme a existência de condições materiais e psicológicas adequadas para o seu desenvolvimento

(Vygostsky, 1991). O desenvolvimento da criatividade é então focado de maneira externa à atividade mental de cada indivíduo, estendendo-se pelos meios de ação e comunicação externos (Glaveanu, 2014a, 2014b, 2019). Assim, a criatividade não é um “objeto” estático (característica pessoal ou característica do produto), mas sim a qualidade dinâmica e evolutiva das relações que se desenvolvem coletivamente, dentro de um ambiente cultural compartilhado.

Nas pesquisas sobre liderança criativa, destacam-se práticas favoráveis à obtenção de resultados criativos: o fomento à expressão e compartilhamento entre as equipes, a materialização da visão criativa por parte do líder e a integração de contribuições criativas heterogêneas (Mainemelis et al., 2019; Muzzio, 2019; Raelin, 2018). Por outro lado, ao considerar as implicações de estruturas multicontextuais da liderança criativa, há de se lidar com três questões contextuais críticas: falta de clareza de definição, falta de teorias sutis e baixa sensibilidade contextual (Mainemelis et al., 2019). Com efeito, o papel do líder no gerenciamento da criatividade compartilhada abrange tanto competências instrumentais de reflexão, elaboração de objetivos e monitoramento quanto a habilidade de encorajar pessoas com o objetivo de tornar as organizações mais criativas e conseqüentemente mais competitivas (Muzzio, 2019). Como resultado empírico, obtém-se, por meio da liderança criativa, a capacidade de restauração e alavancagem de recursos relacionais, como confiança, comprometimento e resiliência (Dovey, Burdon, & Simpson, 2017), obtidas pela junção bem-sucedida do alcance de objetivos individuais e coletivos.

Em relação aos processos e dinâmicas que influenciam o processo criativo em equipe, o *brainstorming* emerge como recurso prevalente para identificar as formas pelas quais a diversidade e os diferentes tipos de conflito em grupos podem afetá-lo (Kurtzberg & Amabile, 2001; Sawyer, 2007, 2017). As etapas constituintes do processo criativo envolvem a geração da ideia, desenvolvimento, finalização ou fechamento e avaliação (Nemiro, 2010). Nesse processo, os líderes precisam lidar com conflitos, diversidade de personalidades, interdependência de recursos e recompensas, escassez temporal e sistemas complexos de cooperação (Kurtzberg & Amabile, 2001; Sawyer & DeZutter, 2009; Shalley, 2008). Conflitos, perdas ou ineficiências podem ocorrer em equipes. Todavia, perdas tendem a ser maiores quanto maiores forem os grupos (Bissola & Imperatori, 2011; Hargadon & Bechky, 2006), o que amplifica os desafios inerentes a esses processos criativos. Um desses desafios é chamado de “pensamento de grupo”, caracterizado pela ausência de discordância manifesta em grupos no sentido de desafiar ideias e decisões preestabelecidas (Kurtzberg & Amabile, 2001).

Processo de interação social

Para muitas pesquisas, a criatividade é um processo sistêmico no qual a interação social é fundamental (Csikszentmihalyi, 1997; Glaveanu et al., 2019). Ao pensar de maneira interligada como o contexto explica as ideias produzidas, por meio dessa concepção entende-se a criatividade como um processo humano constituído em contextos sociais específicos, portanto indissociável do contexto sociocultural em que os indivíduos estão inseridos (Choi et al., 2020; Momo & Martínez,

2017; Spadari & Nakano, 2015). Essa concepção difere das demais pela interdisciplinaridade e enfoque em sistemas sociais compostos por coletivos de pessoas em contextos culturais.

Na transição da ênfase da ação individual à dimensão social, a unidade de análise passa do processamento cognitivo e produto final à lógica por trás da prática coletiva (Bourdieu, 1990). Comparativamente, focar apenas um indivíduo, desconsiderando o meio que o circunda (Csikszentmihalyi, 1997), sugere a necessidade de uma mudança de foco, destacando que o indivíduo é parte de um sistema social, de influências e informações mútuas. Essa teoria sistêmica abarca fatores sociais, culturais e pessoais para explicar o processo de compartilhamento da criatividade.

Pesquisas que até então se centravam nas características da personalidade de indivíduos criativos passam a relacionar o aprendizado criativo à construção do sentido, por formar-se pela interconexão de diferentes práticas individuais, sendo, portanto uma atividade cognitiva e social (Amabile, 1996; Choi et al., 2020; Maitlis, Vogus, & Lawrence, 2013; Stierand, 2015). Assim, o conhecimento e a construção de sentido são processos interativos de aprendizagem em ação entre normas reconhecidas, valores e práticas, por um lado, e novos conhecimentos e ideias criativas, por outro (Gherardi & Perrotta, 2013; Maitlis et al., 2013; Yanow, 2001). Para que a prática criativa seja construída coletivamente, é indicado o trabalho sinérgico de pessoas com perfis divergentes e complementares, ou equipes interdisciplinares (Masi, 2003; Pinheiro, 2009; Tang, 2020), o que produziria resultados potencialmente mais amplos e ricos.

Processo discursivo

Ainda há pouca ênfase na associação entre a criatividade e questões de discurso, poder e identidade. Consequentemente, poucos estudos dedicam-se a compreender a criatividade como um fenômeno e processo construído discursivamente. A dimensão discursiva da criatividade organizacional examina elementos como as posições de sujeito e as relações de poder produzidas em discursos sobre a criatividade. Com ênfase nas formas pelas quais o discurso é praticado nos processos de produção criativa, o discurso revela como pode ser encenada uma construção de subjetividades nas hierarquias formais e informais das organizações (Tuori & Vilén, 2011). O enfoque recai nas práticas discursivas da criatividade e em seus efeitos para as subjetividades dos atores envolvidos. Essas representações são significativas para moldar as maneiras pelas quais as pessoas se definem, são definidas, atribuem sentido ao trabalho, e se posicionam nas relações de poder e de *status* institucional (Tuori & Vilén, 2011).

O discurso sobre a criatividade é constituído por meio de práticas discursivas em que o objeto e determinados sujeitos são identificados e articulados nas organizações (Prichard, 2002). Os discursos estão intimamente ligados às relações de poder. Assim, os indivíduos são construídos em relações de poder regidas por discursos (Tuori & Vilén, 2011). Adotar uma abordagem discursiva da criatividade permite aos pesquisadores explorar como o processo de pavimentação das relações de poder e hierárquicas vão além das estruturas organizacionais formais. Essa abordagem ajuda a iluminar aspectos negativos e políticos dos processos criativos e descortinar a existência de hierarquias "ocultas" (Tuori & Vilén, 2011).

CRIATIVIDADE COMO PRÁTICA: UMA PERSPECTIVA DE RENOVAÇÃO DA PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

A perspectiva da prática permite ultrapassar o entendimento tradicional da criatividade como ação puramente mental. A prática pode ampliar o entendimento da criatividade ao articular aspectos múltiplos (e.g. o humano, material, estético, emocional e ético) envolvidos no cotidiano das pessoas e organizações (Bispo, 2015; Gherardi, 2019; Raelin, 2007). Metodologicamente, a pesquisa baseada na prática pressupõe um profundo, detalhado e focado envolvimento com a prática em seu momento de acontecimento (*zooming out*). Todavia, é também necessário o movimento de ampliar o enfoque (*zooming out*) e buscar os nexos de determinada prática situada em relação às demais práticas (Nicolini, 2012). Ao se estabelecerem as conexões da prática do aqui-agora com outras práticas que persistem no tempo e no espaço, formando uma textura de dependências e referências, é possível ampliar a capacidade de entender a dinâmica organizacional no que ela tem de perene, criativo e transitório (Gherardi, 2019; Pimentel & Nogueira, 2018; Santos & Alcadipani, 2015).

A articulação dos EBP às pesquisas sobre criatividade ajuda a abrir novos caminhos e a integrar concepções contemporâneas da criatividade. Nesse caminho, o convite é para focar a prática experienciada da criatividade, visando maior diálogo e mobilização entre os elementos – humanos ou não, como conhecimentos, materialidades e discursos (Gherardi, 2016, 2019; Raelin, 2007). Apesar de relativamente recente, a contribuição dos EBP aos EO é significativa, ao focar a prática como um sistema de atividades em que o saber não se dissocia do fazer, e ao considerar os aspectos sociais da aprendizagem, em vez de ação puramente cognitiva (Bispo, 2015; Gherardi, 2019; Nicolini, 2012; Raelin, 2007).

Epistemologicamente, os EBP permitem a adoção de práticas sociais como referência para melhor entender como se formam as organizações, suas relações intrínsecas e seus fenômenos organizacionais subjacentes. Trata-se de uma perspectiva pós-humanista, que implica ressaltar os aspectos sociomateriais que envolvem uma prática e se organizam coletivamente (Bispo, 2015; Bouty & Drucker-Goudart, 2018; Gherardi, 2019; Pimentel & Nogueira, 2018). Assim, como conceber a criatividade como prática? Para estimular pesquisas futuras, propomos articular os EBP aos estudos sobre criatividade organizacional a partir de quatro vertentes: (a) criatividade como atividade e realização; (b) criatividade como corporeidade atuada rotineiramente; (c) criatividade como prática da fala; e (d) criatividade como fazer coletivo baseado no conhecimento. Nos EBP, o fundamento dessas vertentes é proposto por Gherardi (2019). Essas vertentes não visam limitar ou cercear a complexidade de questões ou pluralidade de possibilidades que os EBP oferecem. Elas buscam oferecer aos pesquisadores da criatividade organizacional um caminho inicial que facilite o processo de integração e regeneração conceitual. Essas vertentes, então, podem ajudar a estruturar um primeiro contato com as teorias da prática para provocar novas pesquisas sobre a criatividade organizacional. Todavia, elas não têm pretensão de oferecer um caminho único aos pesquisadores, pois cada vertente (ou uma combinação de algumas) pode, por exemplo, tornar-se um caminho rico de investigação futura.

Criatividade como atividade e realização (ação situada, conhecimento em prática)

A concepção contemporânea da criatividade como processo de compartilhamento sustenta a vertente da criatividade como atividade e realização. Nessa vertente, o “saber fazer”, em uma atividade situada, em relação à realização de algo, demanda a mobilização compartilhada dos seus agentes, meios de ação e comunicação externos (Gherardi, 2019; Glaveanu, 2019; Mainemelis, 2016; Schatzki, 2001). O processo criativo desenvolve-se na prática de maneira progressiva, colaborativa e não linear.

A legitimação ao final do processo criativo envolve a construção das ideias, (re)colocando-as no cenário macro e considerando a identidade dos principais atores sociais envolvidos, para, em seguida, mobilizar outras pessoas em diferentes graus de cocriação. Isso unifica imaginações coletivamente melhoradas (Coldevin et al., 2019). A prática de criação de novas ideias, atividades ou projetos requer uma reinvenção processual e coletiva, pois praticar solicita a continuidade entre aprender, errar, testar, conhecer, saber fazer e aplicar.

Como a criatividade desempenha um papel vital na atribuição de sentido à existência humana (Csikszentmihalyi, 1997; Masi, 2003), sua realização articula criação com concretização. Associada ao processo de criar formas diferentes das usuais para lidar com as mesmas situações, a prática criativa implica combinar diferentes elementos (humanos, sociomateriais, tácitos e observáveis) de modo a chegar a uma solução ou resultado final diferente. O conceito de desenvolvimento de processos criativos (Masi, 2003; Spadari & Nakano, 2015) combina com o conceito de prática organizacional (Gherardi, 2019), pois ambos constituem um modo de ordenar o fluxo das relações, saberes e ações situadas. O princípio de ordenação dos processos criativos é instável e não linear. Assim como a prática, a criatividade ocorre dentro de um fluxo de construção, com abertura constante para novas criações e recriações de práticas existentes (Amabile, 2007; Coutu, 2008; Gherardi, 2019; Jones, 1993). Esse fluxo é favorecido pela manutenção de um ambiente de atenção e estímulo em relação a questões tácitas, estéticas, sensíveis e emocionais. Isso é ilustrado pelos *chefs* da alta gastronomia, em como ocorre, em seus processos criativos, a transformação dos estímulos estéticos, sentidos em uma identidade criativa própria, por meio de sua sensibilidade e conhecimento estético, atribuindo sentido a esses estímulos (Stierand, Mainemelis, & Dorfler, 2019).

Criatividade como corporeidade atuada rotineiramente (performance)

As concepções contemporâneas da criatividade compartilhada e de interação social fundamentam a vertente da criatividade como corporeidade atuada rotineiramente. Apesar de essas concepções não lidarem explicitamente com questões do corpo, elas indicam que a atividade criativa ocorre de maneira relacional, coletiva e interacional entre grupos. Além disso, são também consideradas

as dimensões sociais, materiais e temporais da criatividade, bem como a interconexão de processos cognitivos, culturais e sociais (Bureau & Komporozos-Athanasiou, 2016; Mainemelis et al., 2015). Fazeres e dizeres incorporados às práticas correspondem às ações rotineiras, inclusive corporalmente. O corpo nos EBP compõe um coletivo que deve ser analisado no contexto no qual indivíduos se inserem (Gherardi, 2019; Nicolini, 2012; Schatzki, 2001), embora não encontremos pesquisas que o correlacione com as correntes contemporâneas da criatividade. Atuar criativamente requer o tempo adequado, capacidade de iniciativa, senso de oportunidade, capacidade de improvisação, flexibilidade, inconformismo, extroversão, persistência, autoconfiança, autonomia e atração por desafios e complexidades (Amabile 1999, 2017; Pinheiro, 2009). Logo, atuar criativamente na prática requer mobilizar e expressar esse repertório corporalmente, conjuntamente aos demais elementos materiais presentes nas realidades organizacionais, como microfones, amplificadores, mobiliário e espaços de convivência.

As propostas de Bouty e Drucker-Goudart (2018) são elucidativas e ilustrativas, quando investigam a *performance* gerencial em relação à função de coordenação em um veleiro de corrida. Foram percebidos como elementos essenciais a essa função, além das narrativas de fala e ações diários do comandante, a coordenação e combinação desses mecanismos com o ritmo, a forma de manuseio de objetos como timão e remo e o envolvimento temporal do capitão no fluxo contínuo das ações coletivas com sua equipe. Atuar gerencialmente de maneira criativa é, portanto, atuar na prática de maneira corporal.

Criatividade como prática da fala (discursividades institucionais, histórias)

A concepção contemporânea da criatividade como processo discursivo sustenta essa vertente da criatividade como prática da fala. Uma vez que falar sobre a criatividade em sua concepção discursiva é uma prática em que o objeto e determinados sujeitos são identificados e articulados nas organizações (Prichard, 2002), a fala em contexto organizacional refere-se a um fenômeno observável, de utilização adequada de vocabulário técnico. Porém, há elementos narrativos de especial importância que não são expressos verbalmente, ou mesmo incentivados. Tais elementos detêm o potencial de construção de subjetividades e do estabelecimento de nas hierarquias formais e informais nas organizações (Tuori & Vilén, 2011), como o compartilhamento de informações em conversas informais, hesitação, entonação da voz quando manifesta, e mesmo o silêncio em relação à expressão de ideias tidas como absurdas – ideias que morrem antes de se manifestarem. A função psicológica de autopreservação leva a calar quando não se está certo da colocação ou da adequação de uma resposta ou nova ideia. Com efeito, a prática criativa requer que seja dirimido o receio de errar e de se expor, de modo que possibilite compartilhar e amadurecer a rede de atores e ideias emergentes, conectando as inspirações criativas de maneira compartilhada.

Os EBP promovem métodos narrativos que enfocam as diversas realidades, como a contação de histórias (*storytelling*) ou histórias de vida, do cotidiano das pessoas (Gherardi, 2019; Nicolini, 2012). Na prática, o desenvolvimento do processo criativo requer narrativas do cotidiano, como

os diálogos em espaços informais e seus elementos subjetivos e não verbais, como posturas, entonações, sentimentos, construção de sentido e emoções (Gherardi, 2019; Nicolini, 2012; Ochs & Capps, 2001). Expressar a criação de novas ideias e práticas reverbera o sentido atribuído pelo indivíduo em determinado contexto, formando a malha de múltiplas ações criativas interligadas, o que Schatzki (2001) denomina inteligibilidade prática. Esta, quando verbalizada, passa de um sentido individual para a construção coletiva da criatividade.

Criatividade como fazer coletivo baseado no conhecimento

Esta vertente da criatividade como prática não se vincula com nenhuma concepção contemporânea da criatividade como processo. Trata-se de uma vertente em que praticar e propor qualquer atividade requer trabalho individual e coletivo. Aprender como fazer é etapa prévia (Gherardi, 2019; Raelin, 2007). Então, atuar criativamente requer um *continuum* entre a aquisição do conhecimento, a proposição criativa e a prática posterior, como forma de testar, refutar ou realizar. Ou seja, um ciclo ininterrupto. Embora ainda relacionada a um dom ou talento individual, a criatividade está relacionada à habilidade de dispor de um repertório e mobilizá-lo de modo a encontrar ideias ou soluções inovadoras – como ligar pontos. Trata-se do exercício de ligar esses pontos de uma maneira que não foi ainda utilizada, mobilizando o repertório e a habilidade de fazer tais conexões. Para isso, a aquisição do conhecimento e ampliação desse repertório é fundamental, pois quanto mais pontos, maiores as possíveis conexões.

Como o repertório individual difere bastante em relação às vivências e formações, a formação de equipes criativas beneficia-se de uma composição diversa de profissionais de diferentes áreas, formações e traços psicológicos (Masi, 2003; Pinheiro, 2009; Sawyer, 2017; Tang, 2020). Além disso, o conhecimento tácito contempla importantes pontos de reflexão, como emoção, simplicidade estética e harmonia estética. Esses pontos de reflexão atuam como fontes para animar uma ideia criativa (Stierand et al., 2019).

O fenômeno da formatividade da prática apregoa que o fazer ocorre durante a criação de novas formas de fazer, aliando elementos como o conhecimento sensível, o compartilhamento de ideias e materialidades e a repetição antes e após a realização (Gherardi & Perrotta, 2013). A aquisição do conhecimento na prática tem o fundamental papel de compor o repertório prévio, visto que a aprendizagem, o conhecimento e a experiência são antecedentes da realização criativa, ao conectar informações, habilidades ou experiências antecedentes (Kurtzberg & Amabile, 2001). A construção do conhecimento e o acúmulo das experiências pessoais e profissionais – bem-sucedidas ou não – efetivam-se por atores sociais em situações e interações que podem tanto ocorrer face a face quanto ser mediadas por tecnologias de informação e comunicação, de maneira formal ou informal, individual ou coletiva, quer o indivíduo se dê conta de maneira imediata ou posterior da aquisição e capacidade de transferência ou aplicação desse conhecimento. Considerando que a expressão da criatividade permeia cada um desses processos situados, a aquisição e o processamento do conhecimento aplicado ocorrem permanentemente de maneira processual e contínua, em paralelo e complementarmente à prática criativa empreendida na dinâmica entre o coletivo e o individual.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

As múltiplas concepções da criatividade como processo podem ser pensadas como vetores de contribuição para integrar a construção de uma concepção renovada da criatividade organizacional como prática. O entendimento dessas concepções e de perspectiva de renovação gera implicações para a pesquisa futura sobre criatividade organizacional, que trataremos aqui como três desafios.

O primeiro desafio é de ordem teórico-epistemológica. O mapeamento realizado na primeira seção buscou sistematizar as concepções tradicionais, os campos do conhecimento que originaram e alimentam as pesquisas ao longo do tempo no campo da Administração e a categorização das perspectivas teóricas contemporâneas. Esse mapeamento ajuda o(a) pesquisador(a) a situar-se sobre o estado atual do campo e a prospectar sua renovação conceitual. A revisão descortina o apego nas pesquisas pelos aspectos individuais do processo criativo, os produtos resultantes das inovações e o ambiente (Alencar et al., 2010; Spadari & Nakano, 2015), em detrimento dos aspectos sociais que favorecem a lógica processual, o aprendizado e a compreensão da prática criativa no campo dos EO (George, 2007; Mainemelis et al., 2015; Slavich & Svejenova, 2016). Apesar de algumas concepções dialogarem com os EBP (criatividade como processo de engajamento, de compartilhamento, de interação social e discurso), os(as) pesquisadores(as) futuros(as) são convidados(as) a considerar com maior precisão, reflexão e robustez a virada epistemológica que as teorias da prática fornecem. Essa virada epistemológica precisa ser plenamente contemplada nas pesquisas futuras se o intuito for genuinamente consolidar a aproximação dos EBP em relação aos estudos sobre criatividade organizacional.

O segundo desafio é metodológico. Pesquisas empíricas ajudarão no avanço da compreensão da criatividade organizacional como prática. Com as pesquisas empíricas, o desafio da abordagem metodológica a ser mobilizada impõe-se. Ao adotar a perspectiva da prática no estudo da criatividade, o(a) pesquisador(a) precisará ampliar sua capacidade de descrição, reflexão, representação e compreensão das práticas organizacionais e suas sutilezas sociais, como poder, agência e aprendizagem. As abordagens qualitativas – sobretudo as baseadas na prática (Gherardi, 2015, 2019), ajudam nesse encaminhamento, pela sua prerrogativa de explorar, induzir, interpretar como a criatividade é praticada em diferentes contextos e dinâmicas organizacionais.

O terceiro desafio é educacional. A concepção da criatividade organizacional como prática não deve ser incluída nas preocupações de educação em Administração. O desafio é de pensar o ensino da criatividade a partir de pedagogias de ensino que realmente permitam o desenvolvimento de conhecimento da criatividade a partir de uma concepção prática. Em relação à formação de administradores(as), atuantes em uma sociedade complexa, caracterizada por múltiplos desafios (Araújo & Davel, 2018; Bendassoli et al., 2009), a criatividade representa uma habilidade essencial, necessária para tomada de decisão, resolução de conflitos, inovação e regeneração das práticas organizacionais.

No seu conjunto, os resultados desta pesquisa permitem-nos melhor entender as pesquisas sobre criatividade organizacional e vislumbrar perspectivas para desenvolvermos pesquisas futuras. Assim, esperamos ter contribuído para que pesquisadores(as) e gestores(as) possam melhor enfrentar o desafio de repensar e regenerar ambientes organizacionais e educacionais que ativem todo o potencial que a criatividade emana na prática.

REFERÊNCIAS

- Alencar, E. M. L. S. de (1995). *Criatividade*. Brasília, DF: Editora da Universidade de Brasília.
- Alencar, E. M. L. S. (2007). *Criatividade no contexto educacional: Três décadas de pesquisa*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23(SPE), 44-49. doi: 10.1590/S0102-37722007000500008
- Alencar, E. M. L. S. de, Fleith, D. de S., & Bruno-Faria, M. de F. (2010). A medida da criatividade: Possibilidades e desafios. In E. M. L. S. Alencar & D. de S. Fleith, *Medidas de criatividade* (pp. 11-34). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Amabile, T. (1999). *Como (não) matar a criatividade*. *HSM Management*, 2(12), 111-116. Recuperado de <https://pt.scribd.com/document/138948495/Como-Nao-Matar-a-Criatividade-pdf>
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, USA: Westview Press.
- Amabile, T. M. (2017). *In pursuit of everyday creativity*. *Journal of Creative Behavior*, 51(4), 335-337. doi: 10.1002/jocb.200
- Araújo, G. F., & Davel, E. (2018). *Educação empreendedora, experiência e John Dewey*. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 12(4), 1-16. doi: 10.12712/rpca.v12i4.13291
- Bandeira, M. G., & Costa, L. F. (2015). *Dimensões criativas da economia da cultura: Primeiras observações*. Salvador, BA: EDUFBA.
- Bendassoli, P. F., Wood, T., Jr., Kirshbaum, C., & Cunha, M. P. E. (2009). *Indústrias criativas: Definição, limites e possibilidades*. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 49(1), 10-18. doi: 10.1590/S0034-75902009000100003
- Bispo, M. D. S. (2015). *Methodological reflections on practice-based research in organization studies*. *Brazilian Administration Review*, 12(3), 309-323. doi: 10.1590/1807-7692bar2015150026
- Bissola, R., & Imperatori, B. (2011). *Organizing individual and collective creativity: Flying in the face of creativity clichés*. *Creativity and Innovation Management*, 20(2), 77-89. doi: 10.1111/j.1467-8691.2011.00597.x
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Oxford, UK: Polity Press.
- Bouty, I., & Drucker-Goudart, C. (2018). *Managerial work and coordination: A practice-based approach onboard a racing sailboat*. *Human Relations*, 72(3), 565-587. doi: 10.1177/0018726718773854
- Bruno-Faria, M. F., Veiga, H. M. S., & Macedo, L. F. (2008). *Criatividade nas organizações: Análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia*. *Revista de Psicologia das Organizações e do Trabalho*, 8(1), 142-163. Recuperado de <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-591499>
- Bureau, S. P., & Komporezos-Athanasidou, A. (2016). *Learning subversion in the business school: An 'improbable' encounter*. *Management Learning*, 48(1), 39-56. doi: 10.1177/1350507616661262
- Chia, R. (2003). *From knowledge-creation to the perfecting of action: Tao, Basho and pure experience as the ultimate ground of knowing*. *Human Relations*, 56(8), 953-981. doi: 10.1177/00187267030568003

- Choi, D., Glaveanu, V. P., & Kaufman, J. C. (2020). Creativity models in contemporary psychology. In M. A. Runco & S. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of creativity* (3rd ed.)(pp. 268-274). New York, USA: Elsevier.
- Coldevin, G. H., Carlsen, A., Clegg, S., Pitsis, T. S., & Antonacopoulou, E. P. (2019). Organizational creativity as idea work: Intertextual placing and legitimating imaginings in media development and oil exploration. *Human Relations*, 72(8), 1369-1397. doi: 10.1177/0018726718806349
- Collins, A., Brown, J. S., & Newman, S. E. 1990. Cognitive apprenticeship: Teaching the crafts of reading, writing, and mathematics. In L. B. Resnick (Ed.), *Knowing, learning and instruction: Essays in honor of Robert Glaser* (pp.453– 494). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Collins, H. 2007. Bicycling on the moon: Collective tacit knowledge and somatic-limit tacit knowledge. *Organization Studies*, 28(2), 257–262. doi: 10.1177/0170840606073759
- Coutu, D. (2008). [Creativity step by step](https://hbr.org/2008/04/creativity-step-by-step). *Harvard Business Review*, 86(4), 47-51. Recuperado de <https://hbr.org/2008/04/creativity-step-by-step>
- Csikszentmihalyi, M. (1997) *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York, USA: Harper Perennial.
- Dovey, K., Burdon, S., & Simpson, R. (2017). Creative leadership as a collective achievement: An Australian case. *Management Learning*, 48(1), 23-38. doi: 10.1177/1350507616651387
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 286-307. doi: 10.5465/amr.1999.1893937
- Edmonson, A. C. (2012). Teamwork on the fly: How to master then new art of teaming. *Harvard Business Review*, (90), 72-80. Recuperado de <https://hbr.org/2012/04/teamwork-on-the-fly-2>
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253. doi: 10.1287/orsc.1100.0612
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142. doi: 10.5465/amr.1996.9704071865
- Garcia-Lorenzo, L., Donnelly, P., Sell-Trujillo, L., & Imas, J. M. (2018). Liminal entrepreneuring: The creative practices of nascent necessity entrepreneurs. *Organization Studies*, 39(2-3), 373-395. doi: 10.1177/0170840617727778
- George, J. M. (2007). Creativity in organizations. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 439-477. doi: 10.1080/078559814
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2000). The organizational learning of safety in communities of practice. *Journal of management Inquiry*, 9(1), 7-18. doi: 10.1177/105649260091002
- Gherardi, S. (2019). *How to conduct a practice-based study: Problems and methods* (2nd ed.). Cham, Switzerland: Edward Elgar Publishing.
- Gherardi, S. (2016). To start practice theorizing anew: The contribution of the concepts of agencement and formativeness. *Organization*, 23(5), 680-698. doi: 10.1177/1350508415605174

- Gherardi, S., & Perrotta, M. (2013). Doing by investing the way of doing: Formativeness as the linkage of meaning and matter. In P. R. Carlile, D. Nicolini, A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *How matter matters: Objects, artifacts, and materiality in organization studies*. (pp.227-259). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Gherardi, S., & Strati, A. (2014). *Administração e aprendizagem na prática*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier Brasil.
- Glaveanu, V. P. (2010a). Creativity as cultural participation. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 41(1), 48-67. doi: 10.1111/j.1468-5914.2010.00445.x
- Glaveanu, V. P. (2010b). Paradigms in the study of creativity: Introducing the perspective of cultural psychology. *New Ideas in Psychology*, 28(1), 79-93. doi: 10.1016/j.newideapsych.2009.07.007
- Glaveanu, V. P. (2014). *Distributed creativity: Thinking outside the box of the creative individual*. Cham, Switzerland: Springer.
- Glaveanu, V. P. (2017). A culture-inclusive, socially engaged agenda for creativity research. *Journal of Creative Behavior*, 51(4), 338-340. doi: 10.1002/jocb.198
- Glaveanu, V. P., Hanson, M. H., Baer, J., Barbot, B., Clapp, E. P., Corazza, G. E., ... & Montuori, A. (2019). Advancing creativity theory and research: A socio-cultural manifesto. *The Journal of Creative Behavior*, 54(3), 741-745. doi: 10.1002/jocb.395
- Goleman, D., Kaufman, P., & Ray, M. (1992). *O espírito criativo*. São Paulo, SP: Cultrix.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5, 444-454. doi: 10.1037/h0063487
- Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science*, 17(4), 484-500. doi: 10.1287/orsc.1060.0200
- Hartley, J., Wen, W., & Li, H. S. (2015). *Creative economy and culture: Challenges, changes and futures for the creative industries*. Los Angeles, USA: Sage Publications.
- Hjorth, D., Strati, A., Dodd, S. D., & Weik, E. (2018). Organizational creativity, play and entrepreneurship: Introduction and framing. *Organization Studies*, 39(2-3), 155-168. doi: 10.1177/0170840617752748
- Jones, I. (1993). Barriers to creativity and their relationship to individual, group, and organizational behavior. In S. G. Isaksen, M. C. Murdock, R. L. Firestien, & D. I. Treffinger (Orgs.), *Nurturing and developing creativity: The emergence of a discipline* (pp. 133-154). Norwood, USA: Ablex Publishing Corporation.
- Kurtzberg, T. R., & Amabile, T. M. (2001). From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity. *Creativity Research Journal*, 13(3/4), 285-294. doi: 10.1207/S15326934CRJ1334_06
- Lins, M. J. S. D. C., & Miyata, E. S. (2008). Avaliando a aprendizagem de criatividade em uma oficina pedagógica. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 16(60), 455-468. doi: 10.1590/S0104-40362008000300008
- Lombardo, S., & Kvålshaugen, R. (2014). Constraint-shattering practices and creative action in organizations. *Organization Studies*, 35(4), 587-611. doi: 10.1177/0170840613517597

- Mainemelis, C. (2010). *Stealing fire: Creative deviance in the evolution of new ideas*. *Academy of Management Review*, 35(4), 558-578. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.35.4.zok558>
- Mainemelis, C., Epitropaki, O., & Kark, R. (2019). *Creative leadership: Contexts and prospects*. London, UK: Routledge.
- Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015). *Creative leadership: A multi-context conceptualization*. *Academy of Management Annals*, 9(1), 393-482. doi: 10.5465/19416520.2015.1024502
- Maitlis, S., Vogus, T. J., & Lawrence, T. B. (2013). *Sensemaking and emotion in organizations*. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 222-247. doi: doi.org/10.1177/2041386613489062
- Masi, D. de. (2003). *Criatividade e grupos criativos*. Rio de Janeiro, RJ: Sextante.
- Momo, M., & Martínez, A. M. (2017). *O trabalho pedagógico criativo na educação infantil diante da cultura da mídia e do consumo*. *Educação em Revista*, 33, 23-46. doi: 10.1590/0102-4698160893
- Muzzio, H. (2019). *Trilhas, textos e contextos da liderança criativa*. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 59(4), 308-309. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/80003>
- Nakano, T. de C., & Wechsler, S. M. (2018). *Creativity and innovation: Skills for the 21st Century*. *Estudos de Psicologia*, 35(3), 237-246. doi: 10.1590/1982-02752018000300002
- Nemiro, J. E. (2002). *The creative process in virtual teams*. *Communication Research Journal*, 14(1), 69-83. doi: 10.1207/S15326934CRJ1401_6
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: An introduction*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Ochs, E., & Capps, L. (2001). *Living narrative: Creating lives in everyday storytelling*. Cambridge, USA: Harvard University Press.
- Pimentel, R., & Nogueira, E. E. da S. (2018). *Estudos baseados na prática: Possibilidades metodológicas para pesquisas em estudos organizacionais*. *Organizações & Sociedade*, 25(86), 350-370. doi: 10.1590/1984-9250861
- Pinheiro, I. R. (2009). *Modelo geral da criatividade*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(2), 153-160. doi: 10.1590/S0102-37722009000200002
- Prichard, C. (2002). *Creative selves? Critically reading 'creativity' in management discourse*. *Creativity and Innovation Management*, 11(4), 265-276. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=368764
- Raelin, J. A. (2007). *Toward an epistemology of practice*. *Academy of Management Learning & Education*, 6(4), 495-519. doi: 10.5465/amle.2007.27694950
- Raelin, J. A. (2018). *What are you afraid of: Collective leadership and its learning implications*. *Management Learning*, 49(1), 59-66. doi: 10.1177/1350507617729974
- Rickards, T., & Jones, I. (1991). *Toward the identification of situational barriers to creative behaviors: The development of a self-report inventory*. *Creativity Research Journal*, 4(4), 303-315. doi: 10.1080/10400419109534408

- Rickards, T., Runco, M. A., & Moger, S. (Eds.). (2009). *The Routledge Companion to creativity*. London, UK: Routledge.
- Runco, M. A., & Sakamoto, S. O. (1999). Experimental studies of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (p. 62-84). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Santos, L. L. da S., & Alcadipani, R. S. (2015). Por uma epistemologia das práticas organizacionais: A contribuição de Theodore Schatzki. *Organizações & Sociedade*, 22(72), 79-98. doi: 10.1590/1984-9230724
- Sawyer, R. K. (2007). *Group genius: The creative power of collaboration*. New York, USA: Basic Books.
- Sawyer, R. K., & DeZutter, S. (2009). Distributed creativity: How collective creations emerge from collaboration. *Psychology of aesthetics, creativity, and the arts*, 3(2), 81-92. doi: 10.1037/a0013282
- Sawyer, R. K. (2017). Creativity research and cultural context: Past, present, and future. *The Journal of Creative Behavior*, 51(4), 352-354. doi: 10.1002/jocb.204
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958. doi: 10.1016/j.jm.2004.06.007
- Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. (2008). The emergence of team creative cognition: the role of diverse outside ties, sociocognitive network centrality, and team evolution. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 23-41. doi: 0.1002/sej.40
- Schatzki, T. R. (2001). Introduction: Practice theory. In T. R. Schatzki, K. K. Cetina, & E. von Savigny (Eds.), *The practice turn in contemporary theory*. (p.12-23). London, UK: Routledge.
- Slavich, B., & Svejenova, S. (2016). Managing creativity: A critical examination, synthesis, and new frontiers. *European Management Review*, 13(4), 237-250. doi: 10.1111/emre.12078
- Spadari, G. F., & Nakano, T. C. (2015). Criatividade no contexto organizacional: Revisão de pesquisas. *Revista Sul Americana de Psicologia*, 3(2), 182-197. Recuperado de <http://ediciones.ucsh.cl/ojs/index.php/RSAP/article/view/1764>
- Sternberg, R. J. (Ed.). (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Stierand, M. (2015). Developing creativity in practice: Explorations with world-renowned chefs. *Management Learning*, 46(5), 598-617. doi: 10.1177/1350507614560302
- Stierand, M. B., Mainemelis, C., & Dorfler, V. (2019). How highly creative people shape their creative identity. *Proceedings of the 79th Annual Meeting of the Academy of Management*, Boston, USA.
- Styhre, A. (2006). Organization creativity and the empiricist image of novelty. *Creativity and Innovation Management*, 15(2), 143-149. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=904419
- Tang, M. (2020). Interdisciplinarity and creativity. In M. Runco & S. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of creativity* (3rd ed.)(pp.9-22). Pennsylvania, USA: Elsevier.
- Townley, B., Roscoe, P., & Searle, N. (2019). *Creating economy: Enterprise, intellectual property, and the valuation of goods*. Oxford, UK: Oxford University Press.

- Tuori, A., & Vilén, T. (2011). Subject positions and power relations in creative organizations: Taking a discursive view on organizational creativity. *Creativity and innovation management*, 20(2), 90-99. doi: 10.1111/j.1467-8691.2011.00596.x
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2015). *Conclusions of the IX Annual Meeting of the UCCN*. Unesco. Recuperado de <https://en.unesco.org/creative-cities/node/3>
- Vygotsky, L. S. (1991). Imagination and creativity in the adolescent. *Soviet Psychology*, 29(1), 73-88. doi: 10.2753/RPO1061-0405290173
- West, M. A., & Sacramento, C. A. (2012). Creativity and innovation: The role of team and organizational climate. In M. D. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 359-385). New York, USA: Academic Press.
- Yanow, D. (2001). Learning in and from improvising: Lessons from theater. *Organizational Learning Reflections*, 2(4), 58-65. doi: 10.1162/152417301750385468
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (pp. 165-217). Oxford, UK: Elsevier.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Pérola Cavalcante Dourado e Eduardo Paes Barreto Davel trabalharam na conceitualização e abordagem teórica-metodológica. A revisão teórica foi conduzida por Pérola Cavalcante Dourado. A coleta de dados foi coordenada por Pérola Cavalcante e Eduardo Paes Barreto Davel. Participaram da análise de dados Pérola Cavalcante Dourado e Eduardo Paes Barreto Davel. Pérola Cavalcante Dourado e Eduardo Paes Barreto Davel participaram da redação e revisão final do manuscrito.