

GESTÃO DA CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA

Rivaldo Arruda¹

Carlos Eduardo Vilches²

Isabela Regina Fornari Muller³

Patricia de Sá Freire⁴

Abstract: *Creativity is essential for innovation in organizations, promoting adaptation and original solutions. The objective of this study was to map the scientific production on creativity, identifying prominent authors, countries, and journals, as well as revealing trends and knowledge gaps. A bibliometric review was conducted, analyzing 13,037 scientific articles from the Scopus, Web of Science, and APA PsycNET databases. The results show an exponential increase in publications on the subject and the formation of an international co-production network, with research evolving towards an interdisciplinary perspective. Creativity is highlighted as a condition for innovation, and the interaction between individuals and their environment is crucial for its manifestation in organizations.*

Keywords: *Creativity Management; Innovation; Organizations.*

Resumo: A criatividade é essencial para a inovação nas organizações, promovendo adaptação e soluções originais. O objetivo deste estudo foi mapear a produção científica sobre criatividade, identificando autores, países e periódicos de destaque, além de revelar tendências e lacunas no conhecimento. Foi realizada uma revisão bibliométrica, analisando 13.037 artigos científicos nas bases Scopus, Web of Science e APA PsycNET. Os resultados mostram um aumento exponencial nas publicações sobre o tema e a formação de uma rede internacional de coprodução, com a pesquisa evoluindo para uma perspectiva interdisciplinar. A criatividade é destacada como condição para inovação, e a interação entre indivíduos e ambiente é crucial para sua manifestação nas organizações.

Palavras-Chave: Gestão da Criatividade; Inovação; Organizações.

Resumen: *La creatividad es esencial para la innovación en las organizaciones, promoviendo adaptación y soluciones originales. El objetivo de este estudio fue mapear la producción científica sobre creatividad, identificando autores, países y revistas destacadas, además de revelar tendencias y brechas en el conocimiento. Se realizó una revisión bibliométrica,*

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis - Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6847-0870>. e-mail: rivaldoarruda99@gmail.com

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis - Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3721-9563>. e-mail: eduardo.candido.viches@gmail.com

³ Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis - Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0079-8740>. e-mail: isabela.esag@gmail.com

⁴ Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis - Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9259-682X>. e-mail: patriciadessaefreire@gmail.com

analizando 13.037 artículos científicos en las bases de datos Scopus, Web of Science y APA PsycNET. Los resultados muestran un aumento exponencial en las publicaciones sobre el tema y la formación de una red internacional de coproducción, con la investigación evolucionando hacia una perspectiva interdisciplinaria. La creatividad se destaca como una condición para la innovación, y la interacción entre individuos y entorno es crucial para su manifestación en las organizaciones.

Palabras clave: *Gestión de la Creatividad; Innovación; Organizaciones.*

1. INTRODUÇÃO

A criatividade é um fenômeno intrínseco à experiência humana, abrangente e multifacetado, que transcende as fronteiras das artes e permeia diversos aspectos da vida, incluindo ciência, tecnologia, negócios e educação (Amabile et al., 1996; Sternberg, & Lubart, 1996). Ela envolve a capacidade de conceber ideias originais e úteis, indo além da simples combinação de informações existentes e exigindo pensamento divergente e a conexão de conceitos aparentemente desconexos para resolver problemas (Amabile et al., 1996).

A criatividade é uma condição fundamental para a inovação, pois a capacidade de pensar de forma criativa e encontrar soluções inovadoras para desafios organizacionais constitui uma estratégia competitiva desejável (Shalley, & Gilson, 2004). Ela não se limita à geração de ideias, também é essencial para transformar essas ideias em realidade. Nesse sentido, a relevância da pesquisa acadêmica sobre criatividade é notável, pois sua compreensão e gerenciamento são guias para impulsionar o desenvolvimento das organizações e da sociedade (Sternberg, & Lubart, 1996).

Diante disso, este estudo visa responder à seguinte pergunta norteadora: **Qual é o panorama atual da produção científica global sobre criatividade?** O objetivo desta pesquisa é identificar o estado da arte por meio de uma revisão bibliométrica da literatura sobre o fenômeno criatividade. Além disso, este artigo fará uma análise acerca das 10 obras mais relevantes para a academia acerca do constructo Criatividade. As bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e *APA PsycNet* foram selecionadas devido à sua abordagem interdisciplinar e à preferência acadêmica consolidada.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa define-se como uma pesquisa bibliométrica (Pritchard, 1969), com abordagem metodológica mista (Creswell, 2010), descritiva e de caráter exploratório, que visa fornecer uma análise compreensiva e multifacetada dos estudos científicos sobre o fenômeno

da criatividade (Freire, 2013). A metodologia mista permite a integração de dados quantitativos e qualitativos, facilitando uma compreensão mais rica e detalhada das dimensões e nuances que caracterizam a pesquisa na temática. A abordagem bibliométrica é uma técnica que visa mapear e gerar indicadores de tratamento e gestão da informação e do conhecimento científico. Por meio dela, é possível quantificar a produtividade na esfera científica, fornecendo dados que acompanham a progressão do conhecimento ao longo do tempo.

No contexto desta pesquisa, foram analisadas as variáveis (i) documentos, (ii) autores e (iii) periódicos e seus elementos, tais como: título, resumo, palavras-chave, ano de publicação, número de citações, autores mais citados, países com maiores números de publicações, entre outras. A ausência de um recorte temporal e espacial na metodologia deste estudo foi deliberadamente escolhida para incluir o maior espectro possível de publicações, assegurando uma compreensão abrangente até a data da pesquisa sobre Criatividade. Tal abordagem possibilita uma análise que abarque tanto as fundações históricas quanto as inovações contemporâneas no campo. Os idiomas definidos para a presente revisão bibliométrica foram português, inglês e espanhol. nesse sentido, optou-se por privilegiar as expressões em inglês para a construção da *string* de busca dos artigos nas bases selecionadas. Isso justifica-se, haja visto que, independente do idioma em que o arquivo foi publicado, título, resumo e palavras-chave estão disponíveis nos três idiomas (Scopus, 2024).

Assim, em janeiro de 2024, os autores realizaram a busca pelos artigos utilizando a sintaxe de busca ("*creativit**"). Justifica-se o uso de uma sintaxe de busca abrangente, pois o objetivo da etapa bibliométrica da presente pesquisa é observar o movimento da literatura sobre o termo criatividade, desde a primeira publicação registrada.

Foram pesquisados nos seguintes bases: (i) *Scopus* e (ii) *Web of Science* e (iii) *APA PsycNet* (Tabela 01). A inclusão da base *Scopus* foi motivada pela sua ampla cobertura da literatura científica (Scopus, 2024), enquanto *Web of Science* é destacada por sua especialização nas Ciências Sociais, considerada a base de dados mais antiga nessa área, o que justifica sua escolha para este estudo. Por fim, a base *APA PsycNet* por sua especialização em psicologia e ciências comportamentais, oferecendo acesso exclusivo às contribuições para estudos na área (American Psychological Association, 2024).

Após os passos descritos, foram definidos os seguintes critérios de inclusão dos documentos: a) Tipo de documento: Apenas artigos ou artigos de revisão; b) Idioma: Português, inglês e espanhol; c) Estágio de publicação: Publicado. Foram recuperados 36.434 documentos, distribuídos nas seguintes bases: a) *Scopus*: 15.797 documentos; b) *Web of Science*: 12.198 documentos; c) *APA PsycNET*: 8.439 documentos.

Essa investigação focou exclusivamente em artigos cujos títulos contêm a *string* de busca, para maximizar a precisão e evitar falsos positivos, garantindo que os artigos selecionados sejam diretamente relevantes para o constructo "criatividade." Dos 36.434 documentos inicialmente recuperados, 23.397 foram identificados e removidos como duplicados, com auxílio das plataformas *Rayyan* e *Google Sheets*. Os dados foram analisados utilizando os softwares *VosViewer* (versão 1.6.20) e *Infogram*, além do suporte das Inteligências Artificiais Generativas *Chat GPT* versão 4o e *Perplexity IA*.

A análise bibliométrica fica em **13.037 artigos**, com o objetivo de identificar o comportamento, movimentos e mudanças nas publicações sobre o constructo ao longo dos anos (Pritchard, 1969). Em seguida, as **10 obras mais citadas** foram identificadas (Quadro 01) para destacar os artigos científicos de maior impacto sobre a temática.

Quadro 01 - 10 obras mais citadas sobre criatividade

Autor(es) e Ano	Título	Citação	DOI	Revista
Amabile, et al (1996)	Assessing the work environment for creativity	3.968	10.2307/256995	Academy of Management Journal
Amabile (1988)	A model of creativity and innovation in organizations	2.785	*	Research In Organizational Behavior
Guilford (1950)	Creativity	2.592	10.1037/h0063487	American Psychologist
Oldham, & Cummings (1996)	Employee creativity: Personal and contextual factors at work	2.482	10.2307/256657	Academy of Management Journal
Amabile (1983)	The social psychology of creativity: A componential conceptualization	2.466	10.1037/0022-3514.45.2.357	Journal of Personality and Social Psychology
Woodman, Sawyer, & Griffin (1993)	Toward a theory of organizational creativity	2.228	10.2307/258761	Academy of Management Review
Anderson, Potočnik, & Zhou (2014)	Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework	1.967	10.1177/0149206314527128	Journal of Management
Runco, & Jaeger (2012)	The standard definition of creativity	1.895	10.1080/10400419.2012.650092	Creativity Research Journal
Zhang, & Bartol (2010)	Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement	1.884	10.5465/amj.2010.48037118	Academy of Management Journal

Shalley, Zhou, & Oldham (2004)	The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here?	1.829	10.1016/j.jm.2004.06.007	Journal of Management
--------------------------------	---	-------	--------------------------	-----------------------

Fonte: autores

A seguir, os resultados serão apresentados junto às suas devidas discussões e considerações finais.

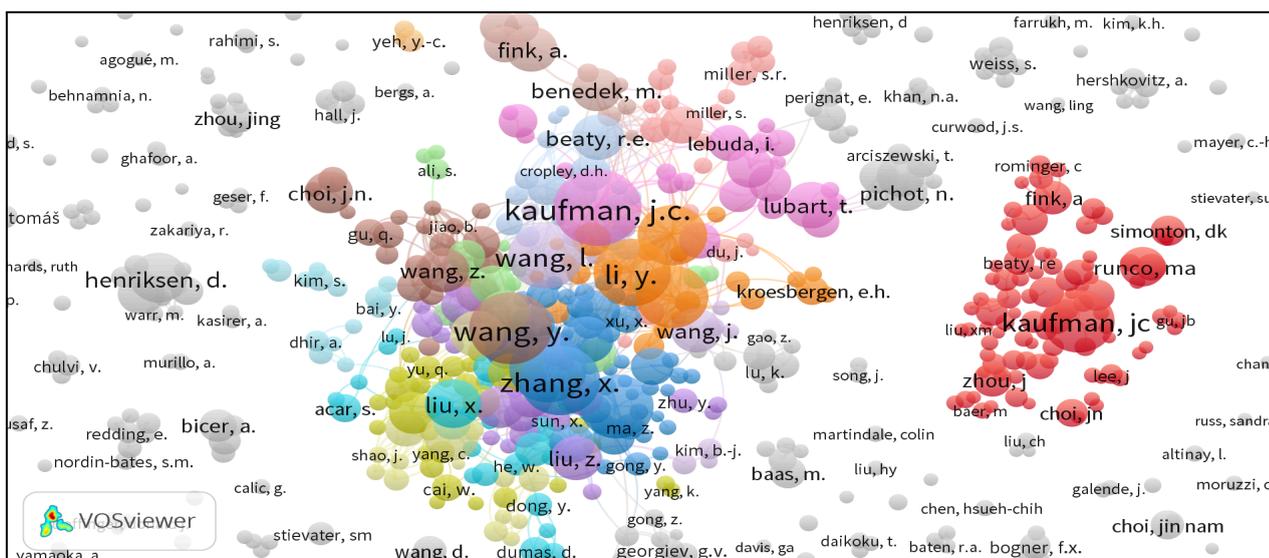
3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção detalha os resultados da revisão bibliométrica sobre Criatividade, abordando padrões de publicação, autores, países e revistas influentes, além de colaborações internacionais e tendências emergentes. As primeiras publicações sobre criatividade datam de 1920, com baixo volume até a década de 1960, quando a média anual era de 60 artigos. Entre 1960 e 2000, houve flutuações, destacando-se 1995 com 97 publicações. A partir dos anos 2000, o número de artigos aumentou significativamente, dobrando na primeira década do século XXI e atingindo 292 publicações em 2010.

De 2010 a 2018, o crescimento foi constante, mas a partir de 2019, houve um aumento abrupto, impulsionado por transformações digitais, inteligência artificial generativa e a pandemia da Covid-19. Entre 2018 e 2019, o número de publicações subiu 163%, de 456 para 745, continuando a crescer nos anos seguintes: 949 artigos em 2020, 1133 em 2021, 1362 em 2022 e 1355 em 2023. Esse crescimento reflete a crescente importância da pesquisa sobre criatividade. Esse aumento exponencial é justificado pelo avanço das inovações em aprendizado de máquina, inteligências artificiais e automação de tarefas complexas, que impulsionam estudos sobre Criatividade, dada sua conexão com atividades e cognição humanas (Scopus, 2024).

A Figura 01 apresenta as redes de autoria, evidenciando um campo ainda em construção, com uma complexa rede de colaboração entre autores, destacando Kaufman, presente em dois grupos. A centralidade das redes revela a construção de um campo interdisciplinar e internacional, que reconhece a relevância das pesquisas sobre a criatividade.

Figura 01 - Redes de Autores



Fonte: autores

Globalmente, os EUA lideram com 4.859 publicações, seguidos pelo Reino Unido (1.618) e China (1.156). O Brasil ocupa a 19ª posição com 209 artigos. Ao todo, 132 países publicaram sobre criatividade (Scopus, 2024). Quatro autores se destacam no campo: Simonton, D. K. (25 artigos), Runco, M. A. e Stievater, S. M. (21 artigos cada), e Glaveanu, V. P. (19 artigos). Outros pesquisadores contribuíram com até 11 publicações. A análise de publicações por revistas apresenta, com um volume de 620 artigos publicados, o periódico líder sobre o tema é a *Creativity Research Journal*. Seguido pelo *Journal of Creative Behavior* com 609 artigos sobre criatividade e na terceira posição, *Thinking Skills and Creativity* com 280 artigos publicados.

O Quadro 02 apresenta os 10 artigos mais citados sobre criatividade, destacando seus objetivos, metodologias e definições. Também inclui uma nuvem de palavras com os termos mais frequentes nos resumos das obras mais citadas. O quadro evidencia as contribuições mais influentes, destacando a evolução conceitual, as abordagens metodológicas predominantes e as temáticas mais relevantes para a academia.

As contribuições de Amabile se destacam, totalizando 9.219 citações, com três de seus trabalhos ocupando a 1ª, 2ª e 5ª posições no ranking global. Estes artigos definem criatividade como a produção de ideias novas e úteis, validam modelos de desenvolvimento e avaliação da criatividade, e enfatizam sua importância em contextos organizacionais. O artigo de Guilford (1950), o 3º mais citado, explora a natureza da criatividade e suas implicações nas práticas educacionais e vocacionais, destacando as competências criativas como fundamentais para

comportamentos criativos significativos, influenciando o entendimento atual do potencial criativo dos indivíduos.

Oldham, & Cummings (1996) conduzem um estudo quantitativo sobre como o ambiente de trabalho pode fomentar ou inibir a criatividade, oferecendo insights práticos para a gestão organizacional, ao investigar as contribuições de fatores pessoais e contextuais na criatividade dos empregados. Outro destaque é o estudo de Woodman, Sawyer, & Griffin (1993), que desenvolve um quadro teórico para a criatividade em configurações sociais complexas, utilizando o modelo interacionista de comportamento criativo para explicar a influência da interação entre indivíduos e o ambiente na criatividade organizacional.

Anderson, & Zhou (2014) revisam a literatura sobre inovação e criatividade organizacional, destacando a interligação entre geração e implementação de ideias. O artigo de Runco, & Jaeger (2012), 8º mais citado, corrige equívocos comuns nas definições de criatividade, propondo que ela envolve tanto originalidade quanto eficácia, fornecendo uma base conceitual para futuras pesquisas. Finalmente, Zhang, & Bartol (2010) e Shalley, Zhou, & Oldham (2004) exploram o papel do empoderamento psicológico, motivação intrínseca e fatores contextuais na criatividade, sugerindo direções futuras para a pesquisa com ênfase em abordagens integradas.

Quadro 02 - As 10 obras mais Relevantes para a Literatura

Obra	Metodologia	Objetivo	Definição de Criatividade
Assessing the work environment for creativity (Amabile, et al., 1996)	Quantitativa, que valida o <i>framework</i> da metodologia KEYS	descrever o desenvolvimento e a validação de um novo instrumento, chamado KEYS, projetado para avaliar os estímulos e os obstáculos da criatividade nas organizações	"a produção de ideias novas e úteis em qualquer domínio" (p. 1155)
A model of creativity and innovation in organizations (Amabile, 1988)	Qualitativa, com entrevistas em organizações	validar um modelo de criatividade individual que possa ser integrado para inovação nas organizações	"A criatividade é a produção de ideias novas e úteis por um indivíduo ou um pequeno grupo de indivíduos trabalhando juntos" (p. 126)
Creativity (Guilford, 1950)	Revisão de literatura, com abordagem exploratória	explorar a natureza da criatividade e suas implicações nas práticas educacionais e vocacionais	"se refere às habilidades que são mais características das pessoas criativas. As habilidades criativas determinam se o indivíduo tem a capacidade de exibir um comportamento criativo em um grau significativo" (p. 444)
Employee creativity: Personal and contextual factors at work (Oldham, & Cummings, 1996)	Quantitativa, com coleta de dados com aplicação de questionários	investigar as contribuições independentes e características pessoais relacionadas à criatividade dos empregados nas organizações	"Definimos desempenho criativo como produtos, ideias ou procedimentos que satisfazem duas condições: (1) são novos ou originais e (2) são potencialmente relevantes ou úteis para uma organização" (p. 608)
The social psychology of creativity: A componential conceptualization (Amabile, 1983)	Revisão da literatura	apresentar um <i>framework</i> componente para conceitualizar criatividade, incluindo habilidades relevantes ao domínio, à criatividade e motivação para a tarefa	"Um produto ou resposta será julgado como criativo na medida em que (a) seja uma resposta tanto nova quanto apropriada, útil, correta ou valiosa para a tarefa em questão e (b) a tarefa seja heurística em vez de algorítmica" (p. 360)
Toward a theory of organizational creativity (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993)	Revisão da literatura	desenvolver um quadro teórico para entender a criatividade em configurações sociais complexas, usando o modelo interacionista de comportamento criativo para explicar como a interação entre indivíduos e seu ambiente influencia a criatividade dentro das organizações	"A criatividade organizacional é a criação de um produto, serviço, ideia, procedimento ou processo novo, valioso e útil por indivíduos que trabalham juntos em um sistema social complexo" (p. 293)
Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework	Revisão de literatura	revisar o corpo crescente de pesquisas sobre inovação e criatividade no contexto organizacional, com atenção especial ao período de 2002 a 2013	"Criatividade e inovação no trabalho são o processo, os resultados e os produtos das tentativas de desenvolver e introduzir maneiras novas e aprimoradas de fazer as coisas. A etapa de criatividade desse processo refere-se à geração de ideias, enquanto a inovação refere-se à etapa subsequente de implementação das ideias em

(Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014)			direção a melhores procedimentos, práticas ou produtos. Criatividade e inovação podem ocorrer no nível do indivíduo, da equipe de trabalho, da organização ou em mais de um desses níveis combinados, mas invariavelmente resultarão em benefícios identificáveis em um ou mais desses níveis de análise” (p. 3)
The standard definition of creativity (Runco, & Jaeger, 2012)	Revisão da literatura	corrigir equívocos comuns nas definições de criatividade na literatura, enfatizando a necessidade de citar corretamente as discussões históricas e ricas sobre o tema, e reafirmar a definição padrão de criatividade como envolvendo tanto originalidade quanto eficácia	“A definição padrão é bipartida: a criatividade exige tanto originalidade quanto eficácia” (p. 92)
Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement (Zhang, & Bartol, 2010)	Quantitativa, testando um modelo teórico por meio de modelagem de equações estruturais (SEM)	construir e testar um modelo teórico que liga a liderança empoderadora com a criatividade através de várias variáveis intervenientes, incluindo empoderamento psicológico, motivação intrínseca e engajamento no processo criativo	“Criatividade refere-se à produção de ideias novas e úteis por um indivíduo ou por um grupo de indivíduos trabalhando juntos” (p. 108)
The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004)	Revisão da literatura em pesquisas empíricas	revisar e integrar os resultados da literatura empírica sobre os fatores pessoais e contextuais que aumentam ou restringem a criatividade dos funcionários nas organizações	“Desenvolvimento de ideias sobre produtos, práticas, serviços ou procedimentos que são (a) novos e (b) potencialmente úteis para a organização. (p. 934)

Fonte: autores

Portanto, os artigos mais citados se debruçam para definir de forma ampla a criatividade de maneira consistente, mas também sublinham a importância de um ambiente que favoreça a inovação. As implicações desses achados sugerem que futuros estudos devem continuar a explorar as interações entre fatores individuais e contextuais, com ênfase em como as organizações podem criar condições propícias para a expressão criativa e, conseqüentemente, para a inovação sustentável. Além disso, é necessário um aprofundamento nas questões culturais e sociais que permeiam a criatividade, reconhecendo que esta não é um fenômeno isolado, mas profundamente interligado com o ambiente e a cultura em que está inserida.

Por fim, com o objetivo de visualizar os termos mais relevantes - e assim identificar temáticas emergentes, frequência de utilização de termos e resumir os achados desta pesquisa - a Figura 02 apresenta uma nuvem de palavras com os termos mais recorrentes resgatados nos resumos das obras mais relevantes para a academia sobre a Criatividade.

Figura 02 - Termos mais Recorrentes nos Resumos das Obras Mais Citadas



Fonte: autores

Os termos mais frequentes identificados nas obras mais relevantes acerca da criatividade reforçam a importância de diferentes aspectos no seu estudo em contextos organizacionais. Os termos "criatividade" e "inovação" dominam o texto, sublinhando sua centralidade no estudo. A relação entre criatividade (geração de ideias) e inovação (implementação de ideias) é um tema recorrente e essencial para entender como as organizações podem se beneficiar desses processos.

Termos como "modelo" e "estrutura" indicam a preocupação com a construção de frameworks teóricos que expliquem a criatividade. Esses modelos ajudam a sistematizar o conhecimento e orientar práticas que promovem a criatividade nas organizações. Ainda, a presença de palavras como "organizacional", "funcionários" e "organizações" destaca a ênfase no ambiente de trabalho. Isso sugere que a pesquisa está particularmente interessada em como o contexto organizacional pode influenciar a criatividade dos funcionários.

Palavras como "características" e "fatores" apontam para a análise detalhada de diferentes elementos que podem influenciar a criatividade, incluindo fatores pessoais e contextuais. Já o termo "empoderamento" sugere que o aumento do controle e da autonomia dos funcionários pode ser um caminho para fomentar a criatividade e "habilidades" referem-se às competências necessárias para o processo criativo.

A análise das palavras mais frequentes revela um entendimento abrangente e multifacetado da criatividade. Os modelos teóricos desenvolvidos consideram tanto os aspectos individuais quanto os contextuais, enfatizando a necessidade de ambientes de trabalho que incentivem a inovação. As futuras pesquisas devem continuar a explorar essas interações complexas, buscando formas de integrar melhor os fatores que influenciam a criatividade e a inovação nas organizações. O resgate destas obras, juntamente com a visualização da nuvem de palavras (Figura 02), oferece uma visão sistêmica dos principais temas e áreas de foco na literatura sobre criatividade, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias que promovam a criatividade em contextos organizacionais

Os artigos mais citados destacam uma definição consensual de criatividade como a produção de ideias novas e úteis. Este dualismo de originalidade e eficácia é fundamental para garantir que as ideias criativas não sejam apenas novas, mas aplicáveis e valiosas. Modelos teóricos enfatizam tanto os aspectos individuais (como habilidades cognitivas e personalidade) quanto os contextuais (como ambiente de trabalho e supervisão), sugerindo uma abordagem integrada para entender a criatividade. Enfatizar a importância da criatividade como pré-requisito para inovação, e em especial nas organizações vêm sendo o enfoque de Amabile. Em consonância com diversas obras, esses autores destacam a centralidade do ambiente de trabalho e da motivação individual para fomentar a criatividade.

Além do mais, um ambiente organizacional pode estimular ou inibir a criatividade dos colaboradores, que torna possível propor um modelo de criatividade individual integrado à inovação nas organizações. Reforçam essa visão ao investigar como fatores contextuais e pessoais específicos afetam a criatividade, oferecendo *insights* valiosos para a gestão organizacional. (Amabile et al. 1996; Oldham, & Cummings, 1996). A interação entre

indivíduos e seu ambiente é enfatizada, sublinhando a complexidade e a dinamicidade do processo criativo nas organizações. O modelo interacionista é utilizado para explicar como as interações sociais influenciam a criatividade organizacional (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993), enquanto a interligação entre criatividade e inovação é destacada, apontando que a geração de ideias precede a implementação dessas ideias para melhorar processos e produtos (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014).

A bibliografia identifica como fatores específicos de liderança e características contextuais influenciam a criatividade dos colaboradores (Zhang, & Bartol, 2010; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004) O papel da liderança empoderadora e da motivação intrínseca, propõe um modelo que conecta liderança e criatividade (Zhang, & Bartol, 2010). Enquanto a literatura empírica sobre fatores aumentam ou restringem a criatividade, que sugere uma abordagem integrada que considere múltiplos influenciadores (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004)

Esses estudos convergem na ideia de que a criatividade é um fenômeno complexo, influenciado por uma variedade de fatores. No entanto, divergem nas ênfases: enquanto alguns autores focam no ambiente e na motivação (Amabile, 1998; Oldham, & Cummings, 1996), outros destacam as habilidades inatas e definições conceituais (Guilford, 1950; Runco, & Jaeger, 2012). Além disso, a interação entre indivíduos e o ambiente é ressaltada, evidenciando a necessidade de considerar as dinâmicas sociais e organizacionais no processo criativo (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993; Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014)

Portanto, ao integrar essas diversas perspectivas, obtém-se uma visão mais holística da criatividade. Reconhecer suas múltiplas facetas e as complexas interações entre fatores individuais, contextuais e sociais é essencial para desenvolver estratégias eficazes que promovam a criatividade e a inovação nas organizações. A literatura destaca que a criatividade não é um fenômeno isolado, mas profundamente interligado ao ambiente e à cultura em que o indivíduo está inserido. Futuros estudos devem continuar a explorar essas interações, visando criar condições propícias para a expressão criativa e a inovação sustentável, considerando também as questões culturais e sociais que permeiam a criatividade.

Com base na Figura 02 é possível inferir que a maioria dos modelos enfatiza que a criatividade deve englobar tanto originalidade quanto utilidade. Os estudos destacam a interação entre características individuais, como habilidades cognitivas e personalidade, e fatores contextuais, como ambiente de trabalho e supervisão. Este enfoque integrador sugere que a criatividade é um fenômeno complexo e multifacetado, influenciado por múltiplas dimensões.

A nuvem de palavras também revela a necessidade de metodologias robustas para estudar a criatividade. O reconhecimento dos fatores geradores da criatividade, por exemplo, tem sido destacado como meios promissores para desenvolver competências criativas (Amabile, 1996). As descobertas desta pesquisa apontam para várias implicações práticas para gestores e líderes organizacionais. Promover ambientes que incentivem a liberdade criativa e ofereçam suporte em vez de controle pode aumentar significativamente a criatividade dos funcionários. Investir no desenvolvimento de competências cognitivas e pessoais que favoreçam a criatividade pode trazer benefícios a longo prazo para a inovação organizacional. Adotar modelos teóricos que considerem tanto a criatividade individual quanto a organizacional pode ajudar na implementação de práticas mais eficazes para fomentar a inovação.

A análise dos artigos mais citados, juntamente com a nuvem de palavras gerada, fornece uma visão abrangente sobre como a criatividade é definida, avaliada e fomentada em contextos organizacionais, oferecendo uma base sólida para futuras pesquisas e práticas gerenciais.

A revisão bibliométrica apresentada neste estudo avança no conhecimento científico sobre criatividade ao identificar tendências, destacar lacunas de conhecimento e propor novas direções de pesquisa. A análise detalhada de publicações, autores, e colaborações internacionais oferece uma base sólida para futuras investigações e práticas gerenciais que busquem promover a criatividade e a inovação em diversos contextos organizacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a identificar o panorama atual da produção científica global sobre Criatividade. Nesse sentido, a pesquisa realizada ofereceu contribuições para o avanço do conhecimento sobre criatividade e sua relação com a inovação no contexto organizacional. Ao realizar a presente revisão bibliométrica, foi possível identificar tendências emergentes, especialmente após a pandemia de Covid-19, e mapear colaborações, pesquisadores e países proeminentes na área. Ainda, a emergência em gerenciar a criatividade nas organizações e caminhos para o seu desenvolvimento foram identificados.

A inovação não é alcançada se a criatividade não é promovida nas equipes. E, no mercado instável e em mudanças constantes, empresas que não inovam, perdem competitividade. As mudanças nas relações e na gestão de pessoas estão passando por

transformações e dois elementos devem ser observados para a promoção da criatividade em contextos atuais. Primeiro: respeitar a individualidade dos colaboradores e promover sua subjetividade é condição para que o indivíduo se sinta confortável em manifestar sua criatividade. Segundo: promover a diversidade e a autonomia das equipes é importante, uma vez que pessoas diferentes interagindo podem observar um problema por perspectivas diferentes e encontrarem soluções criativas. E, terceiro: cabe à liderança promover um ambiente seguro para a expressão de seus liderados. Práticas de governança e de gestão que promovam a integração de equipes e a confiança (entre equipe, com sua liderança e com a organização como um todo) apresentam caminhos a serem explorados, no contexto da gestão da criatividade.

Ainda, uma equipe criativa é resultado de um processo estruturado com métodos definidos, aplicados e avaliados para seu desenvolvimento. As obras seminais da literatura se debruçam em propor caminhos para seu desenvolvimento. Ademais, é necessário às organizações compreenderem que a criatividade é um fenômeno que transcende às práticas organizacionais e deve ser promovida em todas as esferas da vida humana. Face ao exposto, também é relevante propor encontros agradáveis e que promovam o ambiente e a conexão entre os colaboradores, podem apresentar resultados positivos para a promoção de uma equipe criativa.

No entanto, algumas limitações devem ser reconhecidas. A priori, a análise foi limitada a 10 dos artigos mais citados, o que pode não capturar a diversidade completa do estado da arte sobre o constructo. Um estudo com outras obras que são relevantes podem indicar caminhos e trazer mais complexidade ao fenômeno. Além disso, não foi realizada a identificação das teorias e modelos mais relevantes sobre criatividade na literatura acadêmica. Isso significa que, embora este estudo tenha mapeado a produção científica e identificado tendências gerais, ele não explorou em profundidade as fundamentações teóricas subjacentes às pesquisas em criatividade.

Outra limitação é que este estudo não investigou os fatores geradores da criatividade nem os métodos para seu desenvolvimento no contexto organizacional. A análise dos fatores que promovem a criatividade é fundamental para entender como diferentes contextos e condições podem incentivar ou inibir a geração de ideias inovadoras. Da mesma forma, a ausência de uma discussão sobre métodos específicos para desenvolver a criatividade nas organizações limita a aplicabilidade prática dos achados deste estudo.

Sugere-se então que futuras pesquisas se concentrem em várias áreas-chave. É necessário ampliar a investigação para incluir um número maior de artigos, incorporando

tanto trabalhos mais citados quanto pesquisas mais recentes. Essa abordagem permitirá uma compreensão mais abrangente das tendências e das mudanças no campo da criatividade.

Recomenda-se a realização de análises comparativas entre a literatura mais citada e as discussões contemporâneas. Isso ajudará a identificar mudanças nas tendências de pesquisa, novos paradigmas e a evolução das teorias sobre criatividade. Explorar perspectivas interdisciplinares e investigar contextos culturais e organizacionais diversos também são fulcrais para obter uma compreensão mais rica e integrada do fenômeno da criatividade.

Futuras pesquisas devem se concentrar na identificação de teorias e modelos relevantes por meio da análise dos conteúdos dessas pesquisas, sintetizando as principais teorias e modelos de criatividade amplamente reconhecidos e validados na literatura acadêmica. É imprescindível explorar quais fatores individuais, contextuais e organizacionais podem ser desenvolvidos para fomentar a criatividade, examinando a interação entre diferentes variáveis e como elas podem ser manipuladas para promover um ambiente criativo.

Por fim, a identificação e validação de métodos para o desenvolvimento da criatividade são vitais. Isso envolve tanto a identificação de práticas existentes quanto a proposição de novas abordagens baseadas em evidências empíricas. Investigar a criatividade por meio de uma perspectiva interdisciplinar ajudará a desenvolver uma compreensão mais holística e integrada do fenômeno. Ao abordar essas áreas, futuras pesquisas poderão fornecer *insights* mais profundos e aplicáveis sobre como a criatividade pode ser entendida e promovida de maneira eficaz em diferentes contextos organizacionais. Essas investigações são significativas para a criação de estratégias que incentivem a geração de ideias inovadoras e sustentem a criatividade como um motor contínuo de inovação.

Em síntese, as contribuições desta investigação vão além do mero mapeamento da literatura sobre criatividade. O panorama apresentado nesta pesquisa forneceu reflexões sobre a relevância e interdisciplinaridade dos estudos sobre criatividade, ao mesmo tempo em que identificou lacunas de conhecimento e propôs novas direções de pesquisa, enriquecendo o debate acadêmico e prático sobre a importância da criatividade para a inovação nas organizações.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior/JAI Press*.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- American Psychological Association. (2024). *Publication manual of the American Psychological Association*. 7. ed. Washington, DC.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- de Chantal, P. L., & Organisciak, P. (2023). Automated feedback and creativity: On the role of metacognitive monitoring in divergent thinking. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*.
- Freire, P. D. S. (2013). Aumente a qualidade e quantidade de suas publicações científicas: manual para elaboração de projetos e artigos científicos. *Curitiba: Crv*.
- Guilford, J. P. (1981). La creatividad. In *La creatividad* (pp. 19-38). Narcea.
- Kaufman, J. C., & Beghetto, R. A. (2023). Where is the when of creativity?: Specifying the temporal dimension of the four Cs of creativity. *Review of General Psychology*, 27(2), 194-205.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics. *Journal of documentation*, 25, 348.
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity research journal*, 24(1), 92-96.
- Rykova, E. (2024). Creativity: Challenges and Obstacles to Blossoming. *British Journal of Psychotherapy*, 40(1), 29-42.
- Scopus. *Scopus database*. Elsevier, 2024.
- 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.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1996). Investing in creativity, *American Psychologist* 57 (7): 677-688.
- Web of Science. (2024) *Web of Science* [recurso eletrônico].
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.