

Área temática para a qual o artigo será submetido à avaliação:

5 – ESORG - Estudos organizacionais

**A CRIATIVIDADE NA PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO: CONCEPÇÕES ATUAIS
E PROPOSTAS DE RENOVAÇÃO**

Resumo

A criatividade tem sido objeto de pesquisa ao longo das últimas décadas no campo da Administração, por ser precursora de inovação e dinamismo nas organizações, bem como nas economias e sociedades contemporâneas. Porém, é necessário integrar e atualizar o conhecimento acumulado sobre a criatividade, mediante os avanços teórico-epistemológicos no campo dos Estudos Organizacionais. O objetivo desta pesquisa é mapear e integrar as produções acadêmicas sobre criatividade organizacional para propor sua renovação conceitual. Baseando-se em um levantamento sistemático de produções acadêmicas nacionais e internacionais sobre esses temas, a análise do material selecionado e as categorias propostas revelam caminhos profícuos para a proposta de articulação da criatividade organizacional como prática, bem como para discutir suas potencialidades e desafios em relação à pesquisa futura.

Palavras-chave: Criatividade; Prática; Pesquisa em Administração, Estudos Organizacionais.

Abstract

Creativity has been the object of research over the last few decades in the field of Management, as a precursor of innovation and dynamism in organizations, as well as in contemporary economies and societies. However, it is necessary to integrate and update the accumulated knowledge about creativity, using theoretical-epistemological advances in the field of Organizational Studies. The objective of this research is to map and integrate as academic productions on organizational creativity to propose its conceptual restoration. Based on a systematic survey of national and international academic productions on these themes, an analysis of the selected material and as categories disseminated professional paths for a proposal of articulation of organizational creativity as a practice, as well as to discuss its potential and challenges in relation to future research.

Keywords: Creativity; Practice; Administration Research, Organizational Studies.

Introdução

A criatividade é um tema que suscita crescentes e múltiplos interesses, nos diversos campos do conhecimento (COLDEVIN ET AL., 2019; MUZZIO, 2019; RICKARDS; RUNCO; MOGER, 2009). É definida como a interação entre motivação, intenções e capacidade de transformar informações sensoriais recebidas em interpretações originais, emparelhadas à habilidade de avaliar se a interpretação será considerada útil em determinado contexto ou domínio (CSIKSZENTMIHALYI; 1997, GEORGE; 2007). Como precursora da inovação, a criatividade implica em um processo que resulta na emergência de um novo produto (bem ou serviço), aceito como útil, satisfatório ou de valor (ALENCAR, 1995; AMABILE, 2017). Dentro de um ecossistema de setores (por exemplo, *design*, moda, produção áudio visual de *games*, filmes e séries), a criatividade é força propulsora do desenvolvimento socioeconômico das sociedades contemporâneas, pautadas pela economia criativa e cultural (MUZZIO, 2019).

Na Administração, as pesquisas sobre a criatividade se intensificam a partir do final da década de 1990. Inicialmente com maior ênfase nas características dos indivíduos criativos, passando pela influência do ambiente de trabalho e centrando-se mais recentemente nas interações entre indivíduo, grupo e organização (AMABILE, 2017; SLAVICH; SVEJENOVA, 2016). Preconizando a liderança criativa, a inovação organizacional e a capacidade de formular novas soluções para problemas tanto preexistentes quanto emergentes, alguns estudos enfocam componentes inter-relacionados, como habilidades, recursos e gerenciamento da motivação para inovar (COLDEVIN, 2019; EDMONSON, 2012). Diferentes perspectivas enfocam temas como a criatividade individual, liderança criativa, abordagens cognitivas, de personalidade e a influência do ambiente (AMABILE; 2017, MAINEMELIS; EPITROPAKI; KARK, 2015, MUZZIO; 2019, SLAVICH; SVEJENOVA, 2016, SPARADI; NAKANO, 2016).

Em paralelo, uma renovação teórico-epistemológica não alcançou ainda 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 em pleno desenvolvimento, em suas realidades situadas. Muito embora o termo “prática” seja de uso recorrente, enfocamos a contribuição do conceito advindo da filosofia e da sociologia aos EO e à Administração (GHERARDI, 2019; RAELIN, 2007). Os EBP se destacam nos EO pela necessidade de renovação do entendimento dos fenômenos e interações sociais e organizacionais, assumindo suas pluralidades inerentes (NICOLINI, 2012), como aspectos subjetivos, tácitos e estéticos, e propondo o encurtamento entre a teoria e a prática (BISPO, 2013; GHERARDI, 2019). Essa abordagem permite desenvolver uma compreensão mais complexa e sutil do que acontece na prática organizacional, como uma teia de práticas interconectadas e sustentadas por um conhecimento dinâmico e processual, que se renova e se transforma ao ser praticado.

Como toda ação mental de um indivíduo é mediada socialmente, por meio do sentido e interpretação em determinado contexto social, entendemos que existe um valioso potencial de alinhamento teórico entre os EBP e o estudo da criatividade no campo da Administração. Entretanto, encontramos apenas uma pesquisa que

relaciona a criatividade organizacional aos EBP (COLDEVIN ET AL., 2019). Ao enfatizar os elementos do processo criativo em um estudo em dois diferentes meios, não é possível congrega plenamente as demais perspectivas teóricas na pesquisa de Coldevin et al. (2019). Portanto, nos deparamos com duas importantes lacunas nas pesquisas sobre a criatividade na Administração: (a) estudo que contemple com amplitude, aprofundamento e integração as diversas perspectivas teóricas que atravessam a produção acadêmica que vêm acontecendo de forma dispersa, e (b) estudo que proponha atualização e renovação teórica da criatividade a partir de referenciais da virada prática em EO.

Desenvolver uma concepção da criatividade como prática permite articular a criatividade à prática e contribuir para melhor responder a necessidade organizacional de inovação e reinvenção. É um enfoque que contribui para renovar tanto a atividade de pesquisa quanto o ensino e aprendizagem da Administração, na busca de formar melhores líderes, empreendedores e gestores. O debate acerca da prática de gestores criativos merece atenção e aprofundamento, pois se espera dos mesmos a capacidade de ir além do *status quo* em relação às formas tradicionais de gestão e funcionamento organizacional, além de pensar coletivamente em soluções eficazes e inovadoras para problemas diversos, resolução de conflitos e liderança de equipes criativas (EDMONSON; 2012, MAINEMELIS; EPITROPAKI; KARK, 2015). Entretanto, essas ações criativas dos gestores podem colidir com as práticas tradicionais das organizações que ainda acham que podem dispensar um ambiente criativo de trabalho na contemporaneidade (ZHOU; SHALLEY, 2008).

O objetivo desta pesquisa é mapear e integrar as produções acadêmicas 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 das produções acadêmicas existentes nos campos de pesquisas sobre criatividade organizacional e EBP. A busca foi feita a partir dos seguintes descritores: *creativity*, *creative*, criatividade, criativo, administração, management, organização, organization, practice e prática. As fontes foram artigos, livros, capítulos de livros, teses e dissertações. 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 em busca de outras produções relevantes. Ou seja, o processo de revisão ocorreu dentro de uma dinâmica de “bola de neve”, que se encerrou quando nenhuma referência emergiu como nova e relevante.

A análise do material foi estruturada em dois eixos: (a) concepções da criatividade nas pesquisas em Administração e (b) propostas de renovação conceitual da criatividade a partir da epistemologia da prática. No primeiro eixo, a análise da produção permitiu identificar, destacar e caracterizar as concepções contemporâneas da criatividade. No segundo eixo, encontramos somente uma pesquisa sobre a criatividade organizacional a partir da epistemologia da prática. Então, mobilizamos a produção acadêmica sobre EBP para desenvolver uma proposta de renovação conceitual para alimentar e orientar pesquisas futuras em Administração.

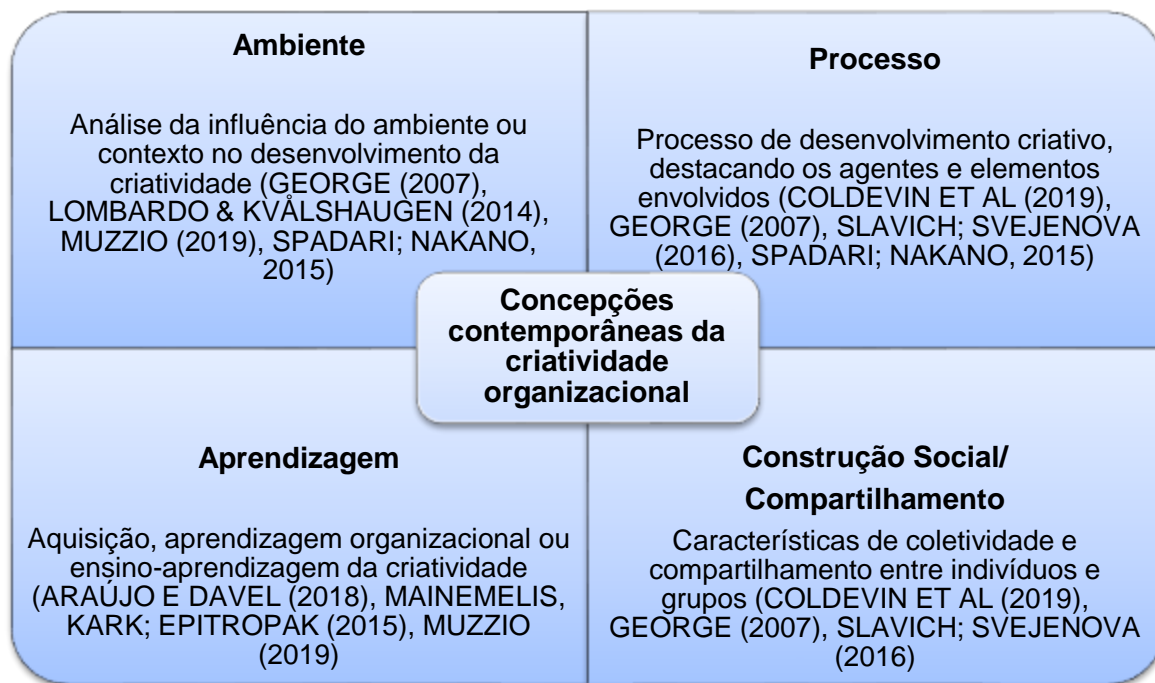
Os resultados da pesquisa contribuem para o avanço da pesquisa em Administração, com enfoque para o tema da criatividade de duas formas. Primeiro, os resultados fornecem um conjunto atualizado e integrado de concepções da criatividade organizacional. Esse conjunto reflete uma base atualizada de publicações e engloba tanto a produção nacional quanto internacional. Segundo, os resultados articulam a criatividade com a perspectiva da prática, ampliando a compreensão do conceito e propondo um caminho conceitual-teórico para renovar, orientar e alimentar pesquisas futuras.

1. Concepções contemporâneas da criatividade na Administração

No conjunto das produções acadêmicas existentes, constatamos uma prevalência na investigação teórica voltada a compreender a dinâmica e as ações criativas nas organizações. A capacidade de desenvolvê-la e de dispor como habilidade permeia a gestão criativa e os desdobramentos entre os indivíduos e equipes de trabalho (AMABILE; 1997, SLAVICH; SVEJENOVA, 2016, SPADARI; NAKANO, 2015). As pesquisas destacam a necessidade de desenvolver o potencial criativo dos gestores em um cenário de incertezas, demandando competitividade, eficiência, trabalho em equipe e novos engajamentos (ALENCAR, 1996). Isso requer novas concepções teóricas sobre a criatividade nas organizações.

No contexto histórico, percebe-se a ampliação da perspectiva individual em relação à sociocultural, com definições e focos analíticos distintos. Das investigações iniciais nas décadas de 1950 e 1960 sobre os traços das pessoas criativas, o enfoque eram indivíduos únicos. A partir das décadas de 1970 e 1980 as pesquisas passam a se debruçar nos aspectos situacionais que permeiam a aquisição da criatividade como habilidade, passando a detalhar as etapas constitutivas da aprendizagem, como a cognição, retenção e memória. Em seguida, os pesquisadores passam a focar os processos que ocorrem enquanto as pessoas estão envolvidas em comportamento criativo. Mais recentemente, entre as décadas de 1980 e 1990, advém a abordagem sociocultural, de construção social, eminentemente coletiva e compartilhada. Propomos as categorias a seguir para melhor entender as vertentes contemporâneas da criatividade, suas origens e fundamentos multidisciplinares.

Figura 1 - Concepções contemporâneas de criatividade organizacional



Fonte: elaboração própria

2.1 Criatividade como ambiente

A concepção da criatividade como ambiente entende que as condições contextuais e ambientais permeiam a forma como as pessoas agem criativamente nas organizações. O enfoque recai nas condições organizacionais psíquicas e materiais que favorecem ou criam entraves ao desenvolvimento da criatividade. Ao mapeá-los, gestores podem melhor guiar suas ações de gestão, equipes, e subsidiar um clima organizacional criativo.

As pesquisas versam sobre os aspectos do ambiente de trabalho que são favoráveis à criatividade: 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 (SLAVICH; SVEJENOVA, 2016, SHALLEY ET AL., 2004, ZHOU; SHALLEY, 2008). O desenvolvimento da criatividade requer uma ambiência favorável e encorajadora à sua manifestação, sendo esses elementos determinantes para resultados criativos exitosos.

As características contextuais propositivas à criatividade são também categorizadas em seis práticas gerenciais propostas ao desenvolvimento de equipes: desafio, liberdade, recursos, estudo das características dos grupos de trabalho, encorajamento da supervisão e apoio organizacional (AMABILE, 1996). Em contraponto, as práticas gerenciais danosas à criatividade seriam: atribuição de trabalhos inadequados, mudança ou falta de definição clara de objetivos, prazos falsos ou impossíveis de cumprir e falta de incentivos verbais e claros aos esforços criativos (AMABILE, 2017). Outras barreiras à expressão da criatividade destacam-se as de natureza perceptuais, culturais e emocionais (ALENCAR, 1995) e barreiras estratégicas, de valores e relativas à autoimagem (RICKARDS; RUNCO; MOGER,

2009). Possíveis entraves estão também relacionados aos traços comportamentais como o medo de errar, de arriscar-se, de expor ideias, insegurança ou sentimentos de inferioridade (EDMONSON, 2012). Esses comportamentos seriam também provenientes de uma educação repressora nos ambientes familiar e escolar, que refletiriam valores e pressupostos sociais que enfatizam a incompetência e a incapacidade, ao invés das potencialidades (ALENCAR, 1995).

2.2 Criatividade como processo

A concepção da criatividade como processo entende que os processos criativos em equipes são constituídos por etapas. A criatividade é uma sequência de etapas que explicam como pessoas criativas trabalham juntas nas organizações. Trata-se de uma concepção que se preocupa em entender como a inovação é gerada, e quais as estruturas e processos sociais e organizacionais são ou deveriam ser mobilizados.

A concepção da criatividade como processo refere-se ao mesmo tempo a um atributo e a um processo, que se verifica e se desenvolve tanto no nível individual quanto social (DE MASI, 2003). O processo criativo é descrito como a forma de explicar e descrever como ocorre a criação de algo inovador (SPADARI; NAKANO, 2015). As pesquisas destacam dois conceitos: um na prática e outro na aquisição de habilidades cognitivas.

O processo criativo surge da tentativa e necessidade de relacionar fantasia e concretude como os dois fatores geradores da criatividade humana, com o intuito de atribuir sentido às realidades inventadas pela sociedade (DE MASI, 2003). A partir daí surgem contribuições de campos distintos do conhecimento, como a neurociência, a psicanálise, a psicologia e a sociologia (GOLEMAN; KAUFMAN; RAY, 1992). São considerados iniciais ao processo criativo os recursos racionais, que possibilitam a realização de sinapses criadoras e a criação de conceitos novos aplicáveis a velhos problemas, o que irá se desdobrar posteriormente. 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, como, por exemplo, as dualidades entre seus elementos constituintes e a relação entre processos-resultados, indivíduos-coletividade e unidades de criatividade temporário-permanentes (SLAVICH; SVEJENOVA, 2016). Com efeito, o processo de gerenciamento do processo criativo não ocorre de forma linear, organizada ou sistemática. Seu desenvolvimento pode ocorrer de acordo com o ambiente e os desafios apresentados 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 na parte geradora (um problema inicial), passando a incluir sua definição, contexto, e a posterior avaliação conjunta das soluções criativas propostas (LOMBARDO; KVÁLSHAUGEN, 2014). Os atores envolvidos no processo produziram então soluções criativas na parte geradora, facilitada pela identificação e pela quebra dos entraves ou restrições.

2.3 Criatividade como aprendizagem

A concepção da criatividade como aprendizagem entende que a criatividade é um processo cognitivo e uma habilidade, fruto do ensino e da aprendizagem (KURTZBERG; AMABILE, 2001). Seu desenvolvimento envolve os contextos organizacional e educacional, de Ensino e Aprendizagem. O fomento à capacidade criativa, e consequentemente de inovação, empreendedorismo e liderança criativa, é contemplado tanto nas investigações teóricas quanto na prática organizacional.

Para os empregadores, a escola cumpre o papel de formador de mão-de-obra qualificada que preencherá os postos de trabalho abertos nas empresas, sempre com a exigência de que lhes forneça pessoas criativas. Alencar (1995, p. 63) observa que o debate da criatividade na Educação tem suscitado discussões sobre "habilidades de pensamento criativo, traços de personalidade de alunos mais criativos, características de professores que favorecem a criatividade, distintos procedimentos para facilitar o desenvolvimento e expressão das habilidades criativas".

A aprendizagem criativa poderia ser então desenvolvida como uma habilidade ou competência, cabendo tanto aos educadores quanto aos gestores oportunizar a expressão da criatividade nos processos de ensino e aprendizagem. Seriam condições para a aprendizagem e expansão da capacidade criativa; o fortalecimento de atitudes, comportamentos, valores, crenças e atributos pessoais e relacionais colaborativos, que predisõem o indivíduo a pensar de maneira independente, flexível e imaginativa (ALENCAR, 1996; AMABILE, 1996). Foram encontrados resultados positivos da criatividade desde a educação infantil (ALENCAR, 2007) e o ensino da educação empreendedora para graduandos em Administração (ARAÚJO & DAVEL, 2018) até o contexto gerencial (AMABILE, 1999), confirmando seu potencial como habilidade que se aprende.

A aprendizagem criativa na prática é também definida como o contexto situado em que os aprendizes desenvolvem elementos subjetivos como *timing* e intuição para superar a não linearidade do processo criativo (STIERAND, 2015). Como exemplo de aprendizagem criativa prática, destaca-se a importância da ambiência e do relacionamento entre aprendizes e *chefs* da alta gastronomia, cuja experiência e qualificação permitem que os aprendizes pratiquem seu senso criativo em contextos abertos e experimentem, em primeira mão a ponte entre a prática e a criatividade (STIERAND, 2015). Porém, pesquisas que envolvem a criatividade em equipe ainda não exploraram completamente como as variações na experiência criativa entre membros de equipes podem influenciar o sucesso na inovação, e que papel a liderança criativa desempenha na aprendizagem da criatividade da equipe (EDMONSON; 2012, SHALLEY; HITT; ZHOU, 2015).

Nas publicações brasileiras, as pesquisas indicam a dificuldade dos professores em atualizar suas práticas docentes e incorporar intencionalmente novas estratégias ou procedimentos que promovam o desenvolvimento da capacidade criativa de seus alunos (ALENCAR, 2007). Araújo e Davel (2018) consideram a criatividade como elemento estratégico para a educação empreendedora em um processo de construção cultural, tendo sido o único estudo empírico encontrado a adotar essa perspectiva.

2.4 Criatividade como construção social

A concepção da criatividade como construção social entende que a criatividade é um processo sistêmico no qual a interação social é fundamental (GLAVEANU, 2017, CSIKSZENTMIHALYI, 1997). Ao pensar de forma interligada como o contexto explica as ideias produzidas, entendemos a criatividade como um processo humano constituído em contextos sociais específicos, portanto indissociável do contexto sociocultural em que os indivíduos estão inseridos (SPADARI; NAKANO, 2015). Essa concepção difere das demais pela interdisciplinaridade e enfoque em sistemas sociais compostos por coletivos de pessoas em contextos culturais.

Maior importância passa a ser atribuída a partir da década de 1970 ao tecido social, especificamente à influência socioambiental na criatividade (ALENCAR; 2005, AMABILE; 1996, DE MAIS; 2003). Comparativamente no estudo da criatividade, focar apenas o indivíduo a despeito do meio que o circunda, à compreensão de como uma macieira produz frutos, olhando apenas a árvore e ignorando os fatores ambientais que a possibilitam produzir maçãs, Csikszentmihalyi (1997) sugere a necessidade de uma mudança de foco, destacando que o indivíduo é parte de um sistema social, de influências e informações mútuas. Propõe-se, então, uma teoria sistêmica que abarca fatores sociais, culturais e pessoais para explicar o fenômeno da criatividade.

Estudos que até então se centravam nas características da personalidade de indivíduos criativos passam então 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; 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, 2019). Para que a prática criativa seja construída coletivamente, é indicado o trabalho sinérgico de pessoas com traços psicológicos divergentes e complementares, ou equipes interdisciplinares (DE MASI, 2003), o que produziria resultados potencialmente mais amplos e ricos. Para tal, estariam embutidas premissas em comum, como o esforço coletivo de direcionamento e limitação da questão ou objetivo em comum; a busca por soluções; o foco do esforço criativo e os avanços criativos buscados (AMABILE; 1996, CSIKSZENTMIHALYI; 1997, LOMBARDO; KVÅLSHAUGEN; 2014).

2.5 Criatividade como compartilhamento

A concepção da criatividade como compartilhamento entende que a criatividade distribuída ou compartilhada é uma atividade que ocorre de forma eminentemente coletiva (MAINEMELIS ET AL., 2015). Nesta concepção, consideramos as dimensões sociais, materiais e temporais da criatividade, bem como a interconexão de processos cognitivos, culturais e sociais.

Em relação aos modos de aquisição e compartilhamento da criatividade dentro determinada comunidade, as relações entre seus integrantes variam dependendo da natureza da interação entre os indivíduos, pois que todo inventor reflete o seu tempo e seu meio, e as invenções só são possíveis após a criação de adequadas

condições materiais e psicológicas para o seu desenvolvimento. O desenvolvimento da criatividade é então enfocado de forma externa à atividade mental de cada indivíduo, estendendo-se através dos meios de ação e comunicação externos (Glaveanu, 2014a, 2014b; 2017). 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.

Pensar a criatividade de forma coletiva pressupõe a formação de equipes imbuídas do propósito de inovação. Criar um clima ou cultura organizacional de aprendizagem e prática criativa torna-se então um dos desafios dos líderes dessas equipes. Fatores prejudiciais ao clima propício, compartilhamento de ideias e desempenho exitoso seriam: (a) a falta de atenção, de habilidade, (b) violação deliberada das regras acordadas, (c) insegurança e adoção de processos inadequados. As estratégias para coibir esses fatores prejudiciais são (a) o diagnóstico adequado dos desafios ou metas, (b) o desenho inicial das ações, (c) a tomada de decisões (experimentais e efetivas) e (d) a reflexão permanente dos resultados e progressos obtidos ao longo de todo o processo (EDMONSON, 2012). Há ainda o intitulado trabalho das ideias intertextuais, em que se considera a multiplicidade do seu conteúdo e a possibilidade de mudança de partes componentes, na formação das ideias legitimadas ao fim do processo (COLDEVIN ET AL., 2019). São finalmente propostas como práticas de compartilhamento as oficinas de promoção da criatividade organizacional, por meio dos atores envolvidos no contexto específico da resolução de problemas. As oficinas podem fornecer oportunidades de geração de ideias e resolução de problemas realizados por indivíduos, subgrupos ou grupos maiores (LOMBARDO; KVÁLSHAUGEN, 2014).

Nas pesquisas sobre a liderança criativa, verifica-se como possíveis formas de levar outras pessoas 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; EPITROPAKI; KARK, 2015, RAELIN, 2007, MUZZIO, 2019). Há especial ênfase em considerar as implicações de estruturas multicontextuais da liderança criativa, especialmente em torno de três questões que recorrentemente aparecem nessas pesquisas: falta de clareza de definição, falta de teorias sutis e baixa sensibilidade contextual (MAINEMELIS; EPITROPAKI; KARK, 2015). O papel do líder no gerenciamento da criatividade compartilhada abrange então tanto competências instrumentais de reflexão, elaboração de objetivos e monitoramento, quanto 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, obtidas pela junção bem-sucedida do alcance de objetivos individuais e coletivos.

2. Criatividade como prática: uma perspectiva de renovação da pesquisa em Administração

A perspectiva da prática contempla aspectos sociais envolvidos no cotidiano das pessoas e organizações (e.g. o humano, material, estético, emocional e ético) como significativos para o entendimento das implicações em transpor o conhecimento à

prática (BISPO, 2013; GHERARDI, 2019; RAELIN, 2007). Metodologicamente, a pesquisa baseada na prática pressupõe um profundo envolvimento com a prática enquanto ela está ocorrendo (*zooming in*). Com efeito, assume tanto que a vida pode ser capturada de forma indutiva e de um ponto de vista não teórico, quanto pela investigação da prática. Todavia, isso pode não ser suficiente para revelar os sentidos e significados da prática, sendo necessário o movimento de ampliar o enfoque (*zooming out*) e buscar os nexos de determinada prática situada em relação às demais (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 vida organizacional no que ela tem de perene e de transitório (GHERARDI, 2019; NICOLINI, 2012).

Nesse sentido, identificamos maior potencial de integração entre os EBP e as concepções contemporâneas da criatividade. Vamos focar na prática experienciada da criatividade, visando maior diálogo e articulação entre os elementos – quer sejam humanos ou não, como conhecimentos, materialidades e discursos (GHERARDI, 2019; RAELIN, 2007). Apesar de relativamente recente, a contribuição dos EBP aos EO é epistemológica e metodologicamente significativa, ao focar a prática como um sistema de atividades em que o saber não se dissocia do fazer, e ao considerar os aspectos sociais da aprendizagem, ao invés de ação puramente cognitiva (BISPO, 2013; 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 em ressaltar os aspectos sociomateriais que envolvem uma prática e se organizam coletivamente (BISPO, 2015; BOUTY & DRUCKER-GOUDART, 2019; GHERARDI, 2019). Assim sendo, como aliar a criatividade à prática? Propomos pensar a articulação entre EBP e criatividade organizacional a partir de quatro vertentes: (a) criatividade como atividade e realização; (b) criatividade como corporeidade atuada rotineiramente; (c) criatividade como prática da fala; e (d) criatividade como fazer coletivo baseado no conhecimento. O fundamento dessas vertentes nos EBP é elaborado, categorizado e proposto por Gherardi (2019). A mobilização desse fundamento ajudou a organizar a conexão entre criatividade e EBP na medida em que ajudou a organizar conceitualmente um campo tão complexo e amplo quanto o da virada prática nas Ciências Sociais e Humanas, bem como na Administração e nos Estudos Organizacionais.

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

Uma vez que a criatividade tem importante papel na atribuição de sentido à existência humana (CSIKSZENTMIHALYI, 1997; DE MASI, 2003), demanda-se sua realização, aliando a criação à concretização. Como conceitualmente está associada a criar formas diferentes das usuais para lidar com as mesmas situações, a prática criativa implica em combinar diferentes elementos (humanos, sociomateriais, tácitos e observáveis) de forma a chegar a uma solução ou resultado final diferente. As práticas organizacionais constituem um modo de ordenar o fluxo das relações,

saberes e ações situadas (GHERARDI, 2019), aplicando-se, portanto, à lógica de desenvolvimento dos processos criativos (DE MASI, 2003; SPADARI; NAKANO, 2015). O princípio de ordenação dos processos criativos é instável e não linear, estando a manutenção de um ambiente propício ao desenvolvimento criativo alinhada à epistemologia da prática em construção permanente, mantendo aberta a possibilidade de criar coisas novas e reinventar práticas pré-existentes (AMABILE, 2017; GHERARDI, 2019; JONES, 1993). É necessária atenção e estímulo em relação aos elementos tácitos, com a estética, emoção e sensibilidade, como verificado no estudo com 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, 2015).

A criatividade como realização, nessa perspectiva, é proposta nas dimensões compartilhada e processual, uma vez que o trabalho e a organização são processos situados e emergentes (GHERARDI, 2019), assim possibilitando que o processo criativo se desenvolva de forma progressiva, colaborativa e não necessariamente linear. A chamada legitimação ao final do processo criativo envolve a modelagem das ideias, (re)colocando-as no cenário macro e incluindo a identidade dos principais atores sociais envolvidos, para em seguida mobilizar outras pessoas em diferentes graus de co-criação, unificando imaginações coletivamente melhoradas (COLDEVIN ET AL., 2019). O saber fazer, em uma atividade situada, em relação à realização coaduna-se também com a dimensão da criatividade compartilhada, que requer a mobilização dos seus agentes, meios de ação e comunicação externos (MAINEMELIS, 2016; GLAVEANU, 2010). A prática aqui proposta de criar novas ideias, atividades ou projetos requer reinvenção processual e coletiva, pois entendemos que praticar requer a continuidade entre aprender, errar, testar, conhecer, saber fazer e aplicar.

2.2 Criatividade como corporeidade atuada rotineiramente (performance)

Fazeres e dizeres incorporados às práticas correspondem às ações rotineiras, inclusive corporalmente. O corpo nos EBP é entendido mais como uma materialidade que compõe um coletivo do que um indivíduo plenamente autônomo que pode ser analisado independente do contexto no qual ele está inserido (GHERARDI, 2019, NICOLINI, 2012). Atuar criativamente requer o adequado timing, capacidade de iniciativa, senso de oportunidade, capacidade de improvisação, flexibilidade, inconformismo, extroversão, persistência, autoconfiança, autonomia e atração por desafios e complexidades (AMABILE, 2017). Logo, atuar criativamente na prática requer mobilizar e expressar esse repertório também corporalmente, conjuntamente aos demais elementos materiais presentes nas realidades organizacionais, como microfones, amplificadores, mobiliário e espaços de convivência.

Corroboram com esse pressuposto, os resultados empíricos de Bouty e Drucker-Goudart (2019), em investigação da performance gerencial em relação à função de coordenação em um veleiro de corrida. Foram percebidos como elementos essenciais a essa função, além das narrativas de fala e ações diários do comandante, a coordenação e combinação desses mecanismos com 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 forma criativa é, portanto, também manifesto corporalmente.

2.3 Criatividade como prática da fala (discursividades institucionais, histórias)

A fala em contexto organizacional comumente 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, 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, enquanto a prática criativa requer que seja dirimido o receio de errar e de se expor, de forma que possibilite compartilhar e amadurecer a rede de atores e ideias emergentes, conectando os *insights* criativos de forma 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 oportuniza-se também por elementos das 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. Esta, quando verbalizada, passa de um sentido individual para a construção coletiva da criatividade.

2.4 Criatividade como fazer coletivo baseado no conhecimento

Visto que praticar e propor qualquer atividade requer trabalho individual e coletivo, e que aprender como fazer é etapa prévia (Gherardi, 2019; Raelin, 2007), temos que atuar criativamente requer um *continuum* entre a aquisição do conhecimento, a proposição criativa e a prática posterior, como forma de testar, refutar ou de realizar. Ou seja, um ciclo ininterrupto. Embora ainda relacionada a um dom ou talento individual, a criatividade está intrinsecamente relacionada à habilidade de dispor de um repertório e mobilizá-lo de forma a encontrar ideias ou soluções inovadoras – como ligar pontos. Trata-se do exercício de ligar esses pontos de uma maneira que não foi ainda feita, mobilizando para tanto 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, para equipes criativas é preconizada na formação de equipes organizacionais a diversidade de profissionais de diferentes áreas, formações e traços psicológicos (DE MASI, 2003). Saliencia-se que o conhecimento tácito contempla importantes pontos de reflexão, como emoção, simplicidade estética e harmonia estética. Esses pontos de reflexão atuam como ferramentas altamente capazes de moldar uma ideia criativa (STIERAND; MAINEMELIS; DORFLER, 2019).

O fenômeno da formatividade da prática se alinha a essa proposta, ao apregoar que o fazer também ocorre durante a criação de novas formas de fazer, aliando elementos como o conhecimento sensível, o compartilhamento de ideias e materialidades, e a repetição antes e após a realização (GHERARDI, 2019). 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 – efetiva-se por atores sociais em situações e interações que podem tanto ocorrer face a face ou serem mediadas por tecnologias de informação e comunicação, de maneira formal ou informal, individual ou coletiva, quer o indivíduo se dê conta de forma imediata ou posterior da aquisição e capacidade de transferência ou aplicação desse conhecimento. Considerando que a expressão da criatividade permeia cada desses processos situados, a aquisição e processamento do conhecimento aplicado ocorrem permanentemente de forma processual e contínua, em paralelo e complementarmente à prática criativa empreendida coletivamente.

3. Discussão e conclusões

As múltiplas concepções da criatividade estimularam a proposta de uma perspectiva de renovação para a pesquisa sobre criatividade organizacional: a criatividade como prática. O entendimento dessas concepções e de perspectiva de renovação geram discussões e implicações para a pesquisa futura sobre criatividade organizacional, que trataremos aqui como quatro desafios.

O primeiro desafio é de ordem teórico-conceitual. Ainda não havia revisões da produção acadêmica que organizassem e integrassem as principais concepções contemporâneas da criatividade em Administração, tanto nas pesquisas nacionais quanto internacionais. O mapeamento realizado na primeira seção envolveu sistematizar a categorização das perspectivas teóricas contemporâneas. Esse mapeamento é fundamental para que o pesquisador se situe sobre o estado atual do campo e possa prospectar sua renovação epistemológica. Percebemos por meio dessa revisão o predomínio no interesse de pesquisa pelos aspectos individuais, do processo criativo, os produtos resultantes das inovações e o ambiente (Spadari & Nakano, 2015), em detrimento dos aspectos sociais que favorecem o aprendizado e desenvolvimento da prática criativa no campo dos Estudos Organizacionais. É possível também perceber nessas concepções elementos que dialogam com os EBP, especialmente nas concepções da criatividade como construção social e compartilhamento, conforme exposto na terceira seção, embora isso não se reflita em estudos que os conjuguem.

O segundo desafio é metodológico. Ao propor aos estudiosos e profissionais da Administração pensar a criatividade como prática, entendemos que ao avançar nessa contribuição epistemológica, amplia-se e sofisticar-se a compreensão do conceito. Como a criatividade como prática foi proposta teoricamente, é preciso melhor aprofundamento e ampliação em pesquisas futuras. Precisamos verificar se ao adotar a perspectiva da prática como um fenômeno sociocultural, isso levará o pesquisador a ampliar sua capacidade de descrição, reflexão, representação e

compreensão das práticas organizacionais e seus fenômenos sociais, como poder, agência e aprendizagem. Vislumbra-se, então, a necessidade de mais estudos empíricos para essa verificação. Há maior alinhamento com a abordagem qualitativa, pela sua prerrogativa de explorar, induzir, aplicar e testar as conexões propostas com os recursos metodológicos da prática, como a etnografia e a pesquisa-ação.

O terceiro desafio é educacional. Não foram encontrados estudos que se proponham à adoção da perspectiva da prática no ensino e aprendizagem da criatividade no campo da Administração no Brasil. Isso sugere a necessidade de uma formação continuada, que tanto possibilite ao docente tirar maior proveito do que adquiriu, quanto propor dentre suas pedagogias de ensino componentes específicos, oficinas ou programas de criatividade. Em relação à formação de administradores, atuantes em uma sociedade pós-informação, caracterizada por múltiplos desafios (ARAÚJO; DAVEL, 2018), a criatividade representa uma habilidade essencial, necessária para a inovação e constante aprimoramento e reinvenção das práticas organizacionais. É necessário para tanto um modelo de formação que permita ao mesmo tempo desenvolver habilidades criativas e criar condições em que possam se manifestar. Esse processo envolve essencialmente mudanças culturais, ao promover a quebra de restrições e velhas certezas no modelo convencional de ensino da Administração.

O quarto desafio é de ordem prática. Devemos pensar a criatividade em contexto organizacional, considerando seus diferentes elementos (humanos e sociomateriais) de forma a chegar a uma visão integradora e completa. A proposta de articulação entre a prática e a criatividade compartilhada avança na melhoria de atuação de gestores, líderes, empreendedores, formuladores de políticas públicas relacionadas à economia criativa e cultural e aos demais atores envolvidos na prática profissional nas organizações. Conhecer e conceber a criatividade como prática permite a quem se encontra na prática exercer sua prática criativa com melhor reflexividade e refinamento.

Espera-se que esta pesquisa auxilie pesquisadores e gestores a enfrentar o desafio de repensar e regenerar a oferta de práticas eliciadoras do desenvolvimento do potencial criativo e à formação de gestores melhor preparados, por meio de um ambiente de incentivo e desenvolvimento da criatividade enquanto prática.

Referências

ALENCAR, E. S. **Criatividade**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1995.

ALENCAR, E. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

AMABILE, T. M. **Creativity in Context**. Boulder: Westview Press, 1996.

AMABILE, T. M. In Pursuit of Everyday Creativity. **Journal of Creative Behavior**, 51, n. 4, p. 335-337, 2017.

BOUTY, I.; DRUCKER-GODARD, C. Managerial work and coordination: A practice-based approach onboard a racing sailboat. **Human Relations**, v. 72, n. 3, p. 565-

587, 2019.

BISPO, M. d. S. Estudos baseados em prática: conceitos, história e perspectivas. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, 2, n. 1, p. 13-33, 2013.

COLDEVIN, G. et al. Organizational creativity as idea work: Intertextual placing and legitimating imaginings in media development and oil exploration. **Human Relations**, v. 72, n. 8, p. 1369-1397, 2019.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Creativity: flow and the psychology of discovery and invention**. New York: HarperPerennial, 1997.

DE MASI, D. **Criatividade e grupos criativos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

EDMONDSON, A. C. Psychological safety. In: **The Oxford handbook of positive organizational scholarship**. 2012.

GEORGE, J. M. Creativity in Organizations. **The Academy of Management Annals**, 1, n. 1, p. 439-477, 2007.

GHERARDI, Silvia. **How to conduct a practice-based study: Problems and methods**. Edward Elgar Publishing, 2019.

GLAVEANU, V. P. Creativity as cultural participation. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, 41, n. 1, p. 48-67, 2010.

GLAVEANU, V. P. **Thinking through creativity and culture: toward an integrated model**. New Brunswick, London: Transaction Publishers, 2014.

GLAVEANU, V. P. **Distributed creativity: thinking outside the box of the creative individual**. Cham: Springer, 2014.

GLAVEANU, V. P. A Culture-Inclusive, Socially Engaged Agenda for Creativity Research. **Journal of Creative Behavior**, 51, n. 4, p. 338-340, 2017.

GOLEMAN, D.; KAUFMAN, P.; RAY, M. L. **The creative spirit**. New York: Dutton, 1992.

HIRST, G.; KNIPPENBERG, D. V.; ZHOU, J. A cross-level perspective on employee creativity: goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. **Academy of Management Journal**, 52, n. 2, p. 280-293, 2009.

KURTZBERG, T. R.; AMABILE, T. M. From Guilford to Creative Synergy: Opening the Black Box of Team-Level Creativity. **Creativity Research Journal**, 13, n. 3/4, p. 285-294, 2001.

LOMBARDO, S.; KVALSHAUGEN, R. Constraint-Shattering Practices and Creative Action in Organizations. **Organization Studies**, 35, n. 4, p. 587-611, 2014.

MAINEMELIS, C. Stealing fire: creative deviance in the evolution of new ideas.

Academy of Management Review, 35, n. 4, p. 558-578, 2010.

MAINEMELIS, C.; KARK, R.; EPITROPAKI, O. Creative Leadership: A Multi-Context Conceptualization. **Academy of Management Annals**, 9, n. 1, p. 393–482, 2015.

MAINEMELIS, C.; RONSON, S. Ideas are born in fields of play: towards a theory of play and creativity in organizational settings. **Research in Organizational Behavior**, 27, p. 81-131, 2006.

MUZZIO, H. Trilhas, textos e contextos da liderança criativa. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 4, p. 308-309, 2019.

NICOLINI, D. **Practice theory, work, and organization: an introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

RAELIN, J. A. Toward an epistemology of practice. **Academy of Management Learning & Education**, 6, n. 4, p. 495-519, 2007.

RICKARDS, T.; RUNCO, M. A.; MOGER, S. (ed.). **The Routledge Companion to Creativity**. London: Routledge, 2009.

SAWYER, R. K. **Explaining creativity: the science of human innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

SHALLEY, C. E.; HITT, M. A.; ZHOU, J. (ed.). **The Oxford Handbook of Creativity, Innovation and Entrepreneurship**. Oxford: Oxford University Press, 2015.

SHALLEY, C. E.; ZHOU, J.; OLDHAM, G. R. The Effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? **Journal of Management**, 30, p. 933-958, 2004.

SLAVICH, B.; SVEJENOVA, S. Managing Creativity: A Critical Examination, Synthesis, and New Frontiers. **European Management Review**, 13, p. 237–250, 2016.

SPADARI, G. F.; NAKANO, T. Criatividade no contexto Organizacional: Revisão de Pesquisas. **Revista Sul Americana de Psicologia**, v. 3, n. 2, p. 182, 2015.

STIERAND, M. Developing creativity in practice: Explorations with world- renowned chefs. **Management Learning**, 46, n. 5, p. 598–617, 2015.

ZHOU, J.; SHALLEY, C. E. Research on employee creativity: a critical review and directions for future research. **Research in Personnel and Human Resources Management**, 22, p. 165-217, 2003 2003.