

# **PENSAMENTO CRIATIVO E CAPACIDADES: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA PARA INOVAÇÃO COM SUSTENTABILIDADE**

## **1. INTRODUÇÃO**

Na academia, a criatividade em suas várias teorias da literatura científica. Em 2024, com 61546 trabalhos com o termo “creativity”, distribuídos entre 253 áreas do conhecimento na base Web of Science - Coleção Principal, pesquisadores buscam compreender as dimensões e novas formas de relacionamento considerando as integrações entre ciências, artes e gestão para a educação de qualidade, bem-estar, soluções para os desafios do mundo contemporâneo e colaboração entre países, para inovação e sustentabilidade (Acar et al., 2024; Acar, 2023; Amabile, 2019; OCDE, 2024; Runco, 2023a, 2023b; Runco & Jaeger, 2012).

A comunidade científica discute os impactos da inteligência artificial nas pesquisas e teoria da criatividade, questionando as dimensões da criatividade nas organizações (Runco, 2023a). Existe uma literatura que desde 1950 busca analisar o desenvolvimento do intelecto cognitivo (Guilford, 1950, 1956) e mensurar a criatividade (Torrance, 2024) para mostrar como o conceito é relacionado às economias e organizações, grupos e indivíduos.

Seguindo os estudos de de Vasconcellos et al. (2019) e Amabile (2012), este projeto apresenta um projeto científico que combina metodologias bibliométricas com revisão sistemática da literatura: Como avaliar o PC Multinível e suas implicações para os indivíduos e as organizações? Para contribuir com os ODS-ONU 3 e apresentamos o processo de mapeamento e revisão a seguir.

Na busca de compreender como pesquisadores, líderes e gestores poderiam abordar a criatividade, estudos sobre seus benefícios e prejuízos são desenvolvidos. Nas ciências administrativas, a criatividade é compreendida na gestão da criatividade e as capacidades dinâmicas (Somsing & Belbaly, 2017), em relação à eficiência (Lill et al., 2020) em níveis coletivos com a inovação (Acar et al., 2024) e com uma visão multinível.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Em organizações para o desenvolvimento econômico e social, estudos apontam o PC como a segunda competência mais importante para o futuro do trabalho. A previsão é que as sociedades dependerão cada vez mais da inovação e da criação do conhecimento para abordar os problemas que enfrentam (OCDE, 2024). Integrando pesquisas científicas em aplicações práticas contribuem para o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável número 3: saúde e bem-estar e número 4: qualidade de educação pelas organizações (ONU, 2015).

O PC foi definido pela OCDE definido como “a capacidade de produzir ideias diversas e originais bem como avaliar e melhorar as ideias dos outros.” Como uma maneira de pensar que leva a geração de ideias valiosas e originais, é visto em duas perspectivas: (1) capacidades individuais que podem ser desenvolvidas e (2) práticas cotidianas observadas em abordagens não convencionais de atividades. Em suas aplicações, observam contextos relacionados à imaginação, como escrita criativa e artes e áreas de geração de ideias para a investigação de questões, problemas e preocupações socioeconômicas em organizações para o desenvolvimento econômico, que realizam estudos sobre a criatividade multinível (Schleicher & Belfali, 2022).

Para mensuração, a avaliação de PISA examina as capacidades criativa de alunos de gerar ideias diversas e originais em quatro dimensões de capacidades individuais: (1) Expressão Escrita, (2)

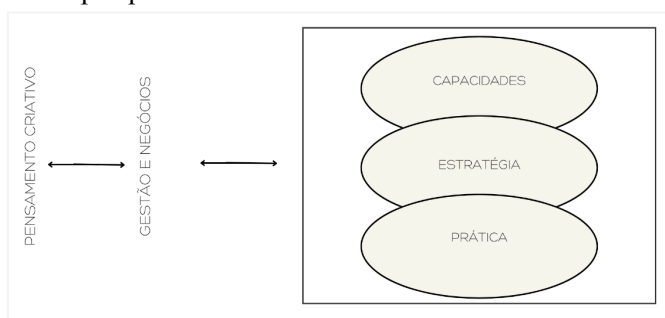
Expressão Visual, (3) Solução Científica de Problemas e (4) Solução de Problemas Sociais. Nas vistas de economias e organizações, é compreendida como a força motriz e agente central na economia e vida em sociedade (Florida, 2013). Na linha da psicologia social, aparece relacionada à motivação e inovação nas organizações (Amabile, 2012). A nível internacional é vista como crucial para as economias criativas e no desenvolvimento de competências em organizações internacionais (Vasconcellos et al., 2024). Em relação a grupos e indivíduos, existe uma literatura sobre a exploração da criatividade coletiva (Acar et al., 2024).

De acordo com (Lua et al., 2024) novos estudos científicos devem focar na compreensão dos vínculos da criatividade individual na tradução em resultados da equipe e organização. Entretanto, poucos pesquisadores investigaram o PC integrado à gestão da criatividade nas organizações com visão multinível e examinaram os resultados dos diferentes tipos de criatividade. Apesar dos avanços, o conhecimento que poderia ser útil para a gestão da criatividade em diversos níveis da organização parece amplo e fragmentado e existe espaço em futuras pesquisas para abordar os desafios metodológicos e as questões de definição no nível organizacional e também fazer a ponte entre os níveis (Lua et al., 2024).

### 3.METODOLOGIA

A abordagem metodológica deste artigo respeita os procedimentos metodológicos de bibliometria e revisão integrativa da literatura, conforme apresentado por Donthu et al.(2021) para mapear o constructo “PC” nas áreas de gestão e negócios. Também expande o conhecimento, oferecendo três direções para teorizações futuras, baseada na análise tridimensional de PC como capacidade, práticas ou estratégia (figura 1).

Figura 2 – Framework de pesquisa



Fonte: autores a partir de Schleicher & Belfali (2022).

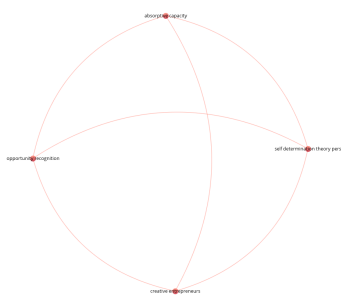
A extração dos artigos consistiu em três etapas. Na primeira coleta, foram extraídos na base Web of Science - Coleção Principal (Clarivate Analytics / Thomson Reuters) em novembro de 2024. Foram utilizados os termos “creative thinking”, or “creative” and “thinking” or “creativ\* think\*”, resultando em 5.792 estudos, que resultaram nas “Quick add Keywords” sendo 3.317 artigos e 173 artigos de revisão. Para verificação da originalidade do estudo, utilizou-se o filtro de “artigos de revisão” “Management”, resultando em um estudo, intitulado *Design creativity: Static or dynamic capability?* (Azadegan et al., 2008). O material foi analisado com a visão tridimensional. Para aprofundamento da análise em clusters e discussão foram filtrados apenas os artigos com os termos “capability” (n=13), “strategy” (n=12) e “practice” (n=16), resultando em 29% (n=39) dos 135 trabalhos. Na palavras-chave, aprofundamos em artigos analisando os estudos no Vozviwer. Estes dados foram utilizados para análise de indicadores bibliométricos. Na análise de leitura de títulos na revisão integrativa, serão excluídos os artigos duplicados (n=118).

Realizamos nossa revisão usando as abordagens sugeridas em (Edmondson & Mcmanus, 2007; Geaquinto Rocha & Fry, 2023; Jackson, 1980; Torraco, 2005). A busca booleana foi realizada para capturar os termos em vários níveis de análise e contexto, por exemplo, “creative thinking”, or “creative” and “thinking” or “creativ\* think\*” e testes com variações como “dynamic capability” e “everyday creativity. Ademais, termos neutros com o asterisco (\*) foram escolhidos para capturar as possíveis variações. Enquadramos nosso estudo na busca de artigos revisados por pares publicados entre 1990 e 2024, pois a literatura sobre a teoria da criatividade indica que os estudos empíricos sobre o PC começaram no campo da gestão a partir de estudos da teoria da inteligência (Nicolas et al., 2011) estrutura do intelecto (Guilford, 1950, 1956), testes de mensuração da criatividade (Guzik et al., 2023; Torrance, 2024).

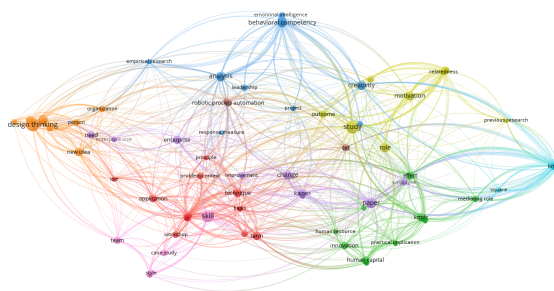
Após a primeira rodada de triagem, foi realizada a verificação do texto completo. Como o PC é um constructo relacionado à criatividade e essa é uma teoria abordada amplamente por várias áreas, a busca foi complementada com buscas manuais em periódicos que concentram pesquisas na área de criatividade para integrar conhecimento fora da literatura de gestão. Por fim, nossa revisão incluiu estudos publicados nos periódicos *Journal of Creativity*, *Journal of Research Creativity* e *Thinking Skills and Creativity*. Ademais, foram incluídos estudos sobre a criatividade para inovação (Acar et al., 2024; Lill et al., 2020; Lua et al., 2024; Somsing & Belbaly, 2017) e desempenho (de Vasconcellos et al., 2019, 2024; Vasconcellos et al., 2024). Nas seções a seguir, serão discutidos os resumos que apresentam os principais resultados de cada preditor relacionado ao PC nos níveis.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Donthu et al. (2021) aponta que as palavras-chave mais relevantes e suas conexões dentro de cada agrupamento revelam as linhas de pesquisa. PC em estudos de capacidade é visto em 4 perspectivas: (1) capacidades absorptivas, (2) teoria de auto-determinação, (3) oportunidade de reconhecimento e (4) criatividade empreendedora, para solução de problemas (Zaccaro et al., 2000). Existem estudos que analisam a capacidade de aprendizado em pequenas empresas de serviços e as vistas da liderança transformacional (Lee & Seol, 2021).



**Figure 4.** Construto em *clusters* a dos 12 artigos selecionados na WOS . Elaborado pelos autores utilizando Vosviewer.



**Figure 6.** Cluster dos termos dos títulos e resumos nos artigos da coleção de PC e capacidades. Fonte: Elaborado pelos autores utilizando Vosviewer.

Em níveis individuais, o PC é visto na criatividade dos empreendedores e capacidade absorptiva (Chen et al., 2020) e nos estilos de liderança (Petrylaite & Rusk, 2020). Em circunstâncias, observa-se com tecnologia, na construção de robôs para mapear a capacidade de empresas (Sobczak, 2019), refinamento de métodos interativos no design de workshops (Ivanova & Elsawah, 2022). Existem estudos que observam nas competências relacionadas à projetos de sucesso (Sampaio et al., 2022). Por fim, estudos observam o PC no design thinking e inovação

(Nabi et al., 2023; Zakharchenko, 2022), exploram nas capacidades de marketing digital e em reflexões sobre capacidade dinâmica ou estática. (Azadegan et al., 2008; Cuijten et al., 2024).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo sugere aprofundamentos que investiguem o PC com capacidades em outras circunstâncias, como por exemplo, em projetos interdisciplinares e sustentáveis. Até o momento, no cluster não foi identificada a palavra-chave sustentabilidade. Dessa forma, abre-se caminho para futuras pesquisas na intersecção dos temas. Como limitação está a exploração em base única. Futuros estudos poderiam expandir para outras bases e investigar com temas relacionados.

## REFERÊNCIAS

- Acar, O. A., Tuncdogan, A., van Knippenberg, D., & Lakhani, K. R. (2024). Collective Creativity and Innovation: An Interdisciplinary Review, Integration, and Research Agenda. In *Journal of Management* (Vol. 50, Issue 6, pp. 2119–2151). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/01492063231212416>
- Amabile, T. M. (2012). *Componential Theory of Creativity*.
- Azadegan, A., Bush, D., & Dooley, K. J. (2008). Design creativity: Static or dynamic capability? *International Journal of Operations and Production Management*, 28(7), 636–662. <https://doi.org/10.1108/01443570810881794>
- Berg, J. M. (2020). Brilliant and Benevolent: The Optimism of Teresa Amabile's Legacy for Creativity in Organizations. In *Creativity at Work* (pp. 1–8). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-61311-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-61311-2_1)
- Chen, M. H., Tseng, M., & Teng, M. J. (2020). Creative Entrepreneurs' Well-Being, Opportunity Recognition and Absorptive Capacity: Self-Determination Theory Perspective. *Entrepreneurship Research Journal*, 10(1). <https://doi.org/10.1515/ERJ-2018-0171>
- Cuijten, N., Wongpun, S., Buaprommee, N., Suwannahong, R., & Inmor, S. (2024). Exploring the digital marketing potential and needs for digital marketing capabilities of service sector MSMEs in Thailand. *Journal of Business Economics and Management*, 25(5), 1052-1074–1052–1074. <https://doi.org/10.3846/JBEM.2024.22470>
- de Vasconcellos, S. L., Garrido, I. L., & Parente, R. C. (2019). Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. *International Business Review*, 28(3), 438–449. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.11.003>
- de Vasconcellos, S. L., Giacomini, R., da Silva, F. J., & de Góes, B. B. (2024). The dual-edged sword effect of reciprocal information exchanges within partnerships on performance: The mediating role of creativity. *Long Range Planning*, 57(4). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102452>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.04.070>
- Edmondson, A. C., & Mcmanus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. In *Academy of Management Review* (Vol. 32, Issue 4).

- Florida, R. (2013). The Creative Economy. In Basic Books (AZ) (Ed.), *The Rise of the Creative Class* (pp. 15–34).
- Geaquinto Rocha, R., & Fry, L. W. (2023). *Mapping the Research on Spirituality and Culture: A Bibliometric Analysis*. <https://doi.org/>
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, *5*(4), 444–454. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/h0063487>
- Guilford, J. P. (1956). *The structure of intellect* (Vol. 53, Issue 4). <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/h0040755>
- Guzik, E. E., Byrge, C., & Gilde, C. (2023). The originality of machines: AI takes the Torrance Test. *Journal of Creativity*, *33*(3). <https://doi.org/10.1016/j.yjoc.2023.100065>
- Ivanova, K., & Elsayah, S. (2022). Iterative Refinement of Multi-Method OR Workshop Designs through Boundary Critique: An Analytical Framework and Case Studies in Technology Utilisation. *Systemic Practice and Action Research*, *35*(3), 345–374. <https://doi.org/10.1007/S11213-021-09576-7>
- Jackson, G. B. (1980). Methods for Integrative Reviews. In *Review of Educational Research Fall* (Vol. 50, Issue 3).
- 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. [https://doi.org/10.1207/s15326934crj1334\\_06](https://doi.org/10.1207/s15326934crj1334_06)
- Lee, J., & Seol, H. Do. (2021). An inquiry into transformational leadership, knowledge management strategies, and employee creativity. *Knowledge and Process Management*, *28*(4), 364–376. <https://doi.org/10.1002/KPM.1689>
- Lill, P., Wald, A., & Munck, J. C. (2020). In the field of tension between creativity and efficiency: a systematic literature review of management control systems for innovation activities. *European Journal of Innovation Management*, *24*(3), 919–950. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0329>
- Lua, E., Liu, D., & Shalley, C. E. (2024). Multilevel outcomes of creativity in organizations: An integrative review and agenda for future research. In *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 45, Issue 2, pp. 209–233). John Wiley and Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/job.2690>
- Nabi, M. N., Liu, Z., & Hasan, N. (2023). Investigating the effects of leaders' stewardship behavior on radical innovation: a mediating role of knowledge management dynamic capability and moderating role of environmental uncertainty. *Management Research Review*, *46*(2), 173–195. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2021-0276/FULL/PDF>
- Nicolas, S., Gras, D., & Segui, J. (2011). Alfred Binet et le laboratoire de Psychologie de la Sorbonne. *L'Année Psychologique*, *111*(02), 291. <https://doi.org/10.4074/S000350331100203X>
- OCDE. (2024). *PISA 2022 Results(Volume III): Creative Minds, Creative Schools, PISA, OECD*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/765ee8c2-en>.
- ONU. (2015). *Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*.

- Petrylaite, E., & Rusk, M. (2020). Entrepreneurial marketing learning styles used by entrepreneurial teams. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 23(1), 60–85. <https://doi.org/10.1108/JRME-12-2019-0099>
- Runco, M. A. (2023). AI can only produce artificial creativity. *Journal of Creativity*, 33(3). <https://doi.org/10.1016/j.yjoc.2023.100063>
- Ruscio, A. M., & Amabile, T. M. (1999). Effects of instructional style on problem-solving creativity. *Creativity Research Journal*, 12(4), 251–266. [https://doi.org/10.1207/s15326934crj1204\\_3](https://doi.org/10.1207/s15326934crj1204_3)
- Sampaio, S., Wu, Q., Cormican, K., & Varajão, J. (2022). Reach for the sky: analysis of behavioral competencies linked to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(1), 192–215. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2020-0276>
- Schleicher, A., & Belfali, Y. (2022). *THINKING OUTSIDE THE BOX The PISA 2022 Creative Thinking Assessment Thinking outside the box 2*. [www.oecd.org/pisa/innovation](http://www.oecd.org/pisa/innovation).
- Segundo-Marcos, R., Carrillo, A. M., Fernández, V. L., & Daza González, M. T. (2023). Age-related changes in creative thinking during late childhood: The contribution of cooperative learning. *Thinking Skills and Creativity*, 49. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2023.101331>
- Sobczak, A. (2019). Building a Robotic Capability Map of the Enterprise. *Problemy Zarządzania - Management Issues*, 5/2019(85), 132–153. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.85.8>
- Somsing, A., & Belbaly, N. A. (2017). Managerial Creativity: The Roles of Dynamic Capabilities and Risk Preferences. *European Management Review*, 14(4), 423–437. <https://doi.org/10.1111/emre.12118>
- Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Torrance, E. P. (1959). Research Notes from Here and There Current Research on the Nature of Creative Talent. *Journal of Counseling Psychology*, 6 (4)(4), 309–316.
- Torrance, E. P. (1960). *Explorations in creative thinking*. <https://psycnet-apa-org.ez67.periodicos.capes.gov.br/search/print>
- Torrance, E. P. (2024). Torrance Tests of Creative Thinking. In [Database record]. *APA PsycTests*. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F05532-000>
- Vasconcellos, S. L. De, Parente, R. C., Schotter, A. P. J., Garrido, I. L., & Gonçalo, C. R. (2024). Organizational creativity: A microfoundation of the international business competence and performance link. *Journal of International Management*. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2024.101203>
- Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A., & Gilbert, J. A. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *Leadership Quarterly*, 11(1), 37–64. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00042-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00042-9)
- Zakharchenko, N. (2022). Perspectives on Design Thinking in Business and Innovation Ma. *Academic Review*, 1(56), 53–62. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-6>