

## Gestão da Criatividade: Análise bibliométrica do campo

### Creativity Management: Bibliometric analysis of the field

**Marilia Nunes Valença**

*Universidade Federal de Pernambuco*

marilia.nvalenca@ufpe.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5738-9614>

**Henrique Cesar Muzzio**

*Universidade Federal de Pernambuco*

henrique.muzzio@ufpe.br

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9818-5810>

#### RESUMO

A gestão da criatividade tem tido interesse crescente na academia e entre práticos, os quais estão em busca de maior vantagem competitiva para as organizações. Este interesse amplia os artigos científicos que buscam compreender como se dá o processo criativo e quais fatores podem influenciar a criatividade. O artigo teve como objetivo mapear a literatura atual sobre gestão da criatividade e compreender os caminhos teóricos que estão sendo neste campo. Este estudo bibliométrico selecionou artigos publicados na língua inglesa entre 2013 e 2023, chegando ao número final de 2.293 artigos. Sobre os resultados, observou-se que a criatividade está intimamente relacionada aos temas inovação, gestão e desempenho. Na análise dos cluster temáticos percebeu-se que a avaliação de fatores que contribuem e influenciam a criatividade se destaca. O campo se mostra plural e com tendência decrescimento nas publicações.

**Palavras-Chave:** criatividade; gestão da criatividade; bibliometria.

---

#### ABSTRACT

Creativity management has been of growing interest in academia and among practitioners, who are seeking greater competitive advantage for their organizations. This interest has increased the number of scientific articles seeking to understand how the creative process takes place and what factors can influence creativity. The aim of our article was to map the current literature on management and to understand the theoretical paths that are being taken in this field. This bibliometric study selected articles published in English between 2013 and 2023, reaching a final number of 2,293 articles. The results showed that creativity is closely related to the themes of innovation, management and performance. In the analysis of thematic clusters, the evaluation of factors that contribute to and influence creativity stands out. The field appears to be plural and with a downward trend in publications.

**Keywords:** creativity management; creativity; bibliometric study.

## Introdução

A criatividade é uma capacidade crucial para o desenvolvimento das organizações (Fetrati et al, 2022). A criatividade e a geração de soluções inovadoras são meios de resolver os problemas de desenvolvimento econômico lento e resistência à instabilidade que têm sido observados nos últimos anos no contexto mundial (Kniazevych, Strilchuk & Kraychuk, 2024). A criatividade é considerada ainda como um elemento-chave na vantagem competitiva (Siswanti & Muafi, 2025; Parjanen & Hyypia, 2019) e uma capacidade crucial para o sucesso e sobrevivência das organizações (Amabile et al., 2024; Martins & Terblanche, 2003). Tais características ampliam a importância da criatividade e a necessidade de seu gerenciamento.

Gestão da criatividade envolve o desenvolvimento de uma nova ideia, produto ou solução que seja de valor para uma organização (Hannessey & Amabile, 2009). Para Amabile (1988) gerir a criatividade envolve a análise de diversos fatores, como motivações intrínsecas e extrínsecas dos colaboradores, liderança, fatores ambientais e diversos fatores organizacionais como pressão, tempo, liberdade, autonomia e outros. Assim, a criatividade é um processo que pode ser gerenciável para a elaboração e aprimoramento de ideias mais robustas que potencializam a inovação (Muzzio, 2017).

Dessa maneira, a criatividade e sua gestão se tornaram tema de interesse para os gestores organizacionais em busca de ampliar a competitividade. Este interesse é estendido aos acadêmicos, os quais buscam compreender seu escopo e alcance. Na literatura, diversos estudos mostram as conexões envolvidas entre a criatividade e os temas basilares da gestão. Por exemplo, estudos sobre a importância da liderança e sua influência na criatividade (Peng & Chen, 2023; Haefner et al. 2021). Ou estudos sobre a importância da gestão de recursos humanos na contribuição de uma cultura criativa e inovadora (Mom et al., 2019; Tuan, 2020).

Este interesse no tema aparece também em estudos revisionais. A pesquisa de Barros, Resende e Pontes (2025) foi realizada até 2024 e com 25 artigos estudou a relação entre inovação e criatividade nas organizações trazendo nos resultados lacunas de pesquisas, como a deficiência nas métricas para medir a criatividade e a inovação. A pesquisa de Rhee et al. (2025) realizou uma revisão sistemática de 46 experimentos e 34 artigos para avaliar como diversos atributos ambientais como som, cor, iluminação e outros interferem na criatividade. A pesquisa de Fetrati, Hansen e Akavan (2022) realizou estudo bibliométrico com foco nos fatores que influenciam a criatividade e apresentou duas trilhas ou linhas de investigação, uma relacionada ao modelo componencial dinâmico das organizações (modelo proposto por Amabile e Pratt, 2016) e outra que enfatiza os fatores pessoais e contextuais. O estudo bibliométrico realizado por Mejia et al (2021) analisou artigos publicados entre 1922 e 2020 para evidenciar os principais temas de interesse de pesquisa e seus desdobramentos para o campo. Os resultados mostraram diversos caminhos teóricos, chamado de clusters pelos autores, que a criatividade pode seguir, sendo o cluster teórico mais relevante o da gestão da criatividade com 6.342 artigos.

Estes estudos revisionais ilustram que existe uma crescente fragmentação com uma profusão de temas, perspectivas e metodologias no campo (Barros, Resende & Pontes, 2025; Fetrati et al, 2022; Hannessey & Amabile, 2009). Estes estudos revisionais não tiveram o foco na gestão da criatividade, o que evidencia que o campo

ainda possui lacuna em investigar de maneira específica o escopo da gestão da criatividade. Ademais, a dinâmica que tem caracterizado o campo, com largo interesse e elevado número de publicações demanda atualizações para compreensão dos novos caminhos trilhados.

Assim, a presente pesquisa tem como objetivo mapear a literatura e entender a situação atual das pesquisas científicas sobre gestão da criatividade e discutir a perspectiva para o campo. Esse levantamento é importante porque fornece um quadro atualizado do que tem sido foco de pesquisa neste contexto, o que interessa a acadêmicos e gestores por examinar como a gestão da criatividade tem sido aplicada e por oferecer insights e evidências para tomada de decisão. Para o alcance do objetivo proposto, as questões de pesquisa que nortearam este estudo foram:

- Quais são os campos temáticos na literatura sobre gestão da criatividade?
- Quais temas são emergentes e quais são mais estudados?
- Quais estudos são mais citados e qual a sua contribuição?
- Quais as implicações práticas do que tem sido investigado no campo nos últimos anos?

Nossos resultados, em resumo, apontam para a importância dos fatores humanos na influência da criatividade, assim como na importância do design thinking para aumentar a criatividade e novas ideias em equipes. Como exemplos de temas emergentes, ficou evidenciado que a Inteligência Artificial (IA) pode contribuir significativamente na criatividade e inovação em empresas, bem como, a preocupação com a sustentabilidade e sua relação com uma chamada “criatividade verde”.

## Gestão da Criatividade

A criatividade envolve o desenvolvimento de uma nova ideia, produto ou solução que seja de valor para um indivíduo ou um grupo (Hannessey & Amabile, 2009). A ideia precisa ser original, efetiva, nova e apropriada ao problema ou à oportunidade (Amabile, 1997). Já a gestão da criatividade é a prática gerencial da criatividade (Pavlenchyk et al, 2023; Muzzio & Paiva, 2018), e envolve o gerenciamento da produção de novas ideias no nível individual, da equipe e da organização (Fetrati et al, 2022). A gestão da criatividade preconiza como o ambiente social ou o ambiente de trabalho impacta a criatividade de pessoas, grupos ou organizações (Pavlenchyk et al, 2023; Hannessey & Amabile, 2009), pois, embora a criatividade se inicie em nível individual, para obter os resultados almejados no contexto organizacional, a criatividade coletiva é necessária (Acar et al, 2024). Assim, é necessário um ambiente organizacional fértil que permita que a criatividade se desenvolva.

Pesquisas vêm demonstrando a importância desta gestão. Chang et al (2023) mostram que os colaboradores envolvidos na geração de ideias criativas podem gerar soluções inovadoras e lucrativas. Pavlenchyk et al (2023) avalia a relação entre a criatividade e a tomada de decisão dos gestores. Os resultados mostram da importância da gestão da criatividade para a agilidade na tomada de decisões. Outras pesquisas vêm ainda apontando fatores ou critérios que são relevantes para a gestão da criatividade. Taimoor et al (2025) mostra que práticas de recursos humanos e

práticas sustentáveis podem influenciar o desempenho organizacional e a criatividade das equipes. Sharma e Mehta (2023) destacam a importância da segurança psicológica, da liderança e da diversidade da equipe para a criatividade de uma equipe. Ye et al (2022) apontam a importância da liderança transformacional e da gestão dos conflitos em uma equipe para a gestão da criatividade. Assim, são muitos os fatores que podem influenciar a criatividade e sua gestão nas organizações.

Cook (1998) sugere que a criatividade nas organizações depende de fatores individuais e motivacionais que são: (i) Estabelecer uma cultura apropriada, estilo de liderança e valores de vida que encorajem as pessoas a pensar e agir além da sabedoria atual; (ii) Concentrar-se mais em estruturas e comunicações informais do que tentar formalizar esses recursos; (iii) Elaborar sistemas de recompensa e crescimento pessoal que se encaixem na estratégia e minimizem o uso de sistemas em seu próprio benefício; (iv) Encorajar a diversidade de pessoas e habilidades, tolerando o conflito que possa resultar, desde que seja sobre ideias e não de natureza corrosiva. Dessa maneira, esta diversidade de perspectivas evidencia a riqueza do campo e os múltiplos usos da criatividade (Fetrati et al, 2022; Hannessey & Amabile, 2009), o que amplia a pertinência de novos estudos revisionais.

## Metodologia

Para atender aos objetivos propostos realizou-se um estudo bibliométrico. Os estudos bibliométricos têm a capacidade de fornecer uma análise estruturada do campo de investigação e possibilitar a identificação de tendências de pesquisa (Aria & Cuccurullo, 2017). Para nortear este processo investigativo, adotou-se o fluxo de trabalho recomendado por Zupic e Čater (2015) que consiste nas seguintes etapas: (i) desenho de pesquisa; (ii) seleção das bases de buscas; (iii) escolha do software bibliométrico a ser utilizado; (iv) visualização dos dados; e, (v) interpretação. Adicionalmente, buscou-se atender às três principais leis da bibliometria: Lotka, Bradford e Zipf, que se referem ao levantamento sobre a frequência de autores, periódicos e palavras.

Na fase de desenho da pesquisa, são definidas as perguntas de pesquisa e os objetivos, os strings de busca e os critérios de seleção. As perguntas de pesquisa e os objetivos coincidem com os objetivos do artigo, os quais são identificar nos estudos de gestão da criatividade: Os campos de estudos; os temas emergentes; os artigos mais citados/estudados e; as implicações práticas. Para a definição dos strings de busca ou das palavras-chave é necessário retornar aos objetivos da pesquisa e verificar as palavras centrais do estudo, assim como da análise de possíveis sinônimos e expressões utilizadas para se referir ao tema principal. Para isso, foram observados textos sobre o tema e realizadas buscas para verificar estes sinônimos e expressões utilizadas. Foi realizada uma pesquisa inicial sobre gestão da criatividade e foram observados nos artigos quais palavras ou sinônimos eram utilizados, e quais palavras-chave identificavam o estudo como parte do tema geral 'gestão da criatividade'.

A partir disso, foi possível perceber diversas palavras ou expressões que são utilizadas para se referir à criatividade e sua gestão. Adicionalmente, as *strings* 'management' e 'business' foram utilizadas para focar a análise não apenas na criatividade por si só, mas na sua gestão. Assim, os artigos também precisavam ter estas duas últimas *strings* no título, resumo ou palavras-chave. Os *strings* de busca

foram utilizados na língua inglesa e precisavam estar presentes obrigatoriamente no título, no resumo ou nas palavras-chave. Por exemplo, se um artigo tiver em seu resumo as palavras “creative process” e “management” ele foi incluído na pesquisa. Desta maneira, as *strings* utilizadas e seus operadores booleanos foram:

creativity OR “creativity management” OR “organizational creativity” OR “corporate creativity” OR “creative process” OR “creative advantage” OR “creative teams” OR “creative performance”

#### AND

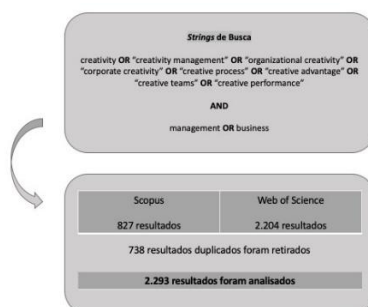
management OR business

Sobre os critérios de seleção, foram incluídos todos os estudos considerados como artigos científicos e que estivessem na língua inglesa, em razão do amplo domínio da língua inglesa na literatura gerencia acadêmica. Foram desconsiderados outros tipos de publicações como resenhas e editoriais. Outro critério de seleção utilizado foi que os artigos precisavam ter sido publicados entre 2013 e 2023, sendo que o ano de 2023 foi analisado até o último dia do mês de outubro. Tal período é condizente com levantamento semelhantes, como o estudo de Anderson et al (2014) que também analisam 10 anos de publicações.

A segunda fase da pesquisa, seguindo o fluxo proposto por Zupic e Čater (2015), consiste na seleção da base de buscas. Para isso, levou-se em consideração a influência destas bases para a área e o tema e visto que o foco da pesquisa é basicamente da área gerencial, optou-se pela Web of Science e pela Scopus, as mais relevantes no campo gerencial e largamente utilizadas nos estudos de revisão citados anteriormente. O uso destas duas bases suscitou o levantamento de artigos em duplicidade, os quais foram retirados.

Para a terceira fase, dedicada à escolha do software, o pacote Bibliometrix R foi escolhido pela eficiência de seus algoritmos estatísticos e pela capacidade superior de suas ferramentas integradas para visualização dos dados (Aria & Cuccurullo, 2017). Além disso, o Bibliometrix R traz figuras e tabelas que são úteis para análise aprofundada dos resultados. As fases posteriores (visualização dos dados e interpretação) são apresentadas na análise dos resultados. Os resultados da primeira, segunda e terceira fase são ilustrados da Figura 1 a seguir:

Figura 1. Processo de Busca e Resultados



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

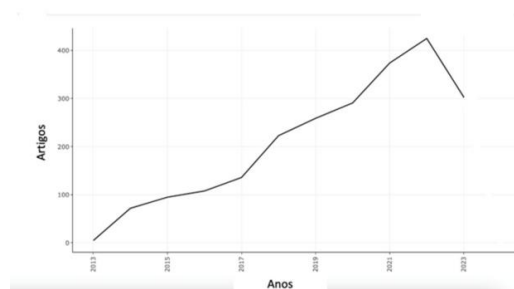
O quarto e quinto momento são dedicados à visualização e interpretação dos dados para o alcance dos objetivos propostos. A seção seguinte se dedica a estas etapas.

## Análise e discussão

### Publicações, citações e países

A figura 2 mostra que a produção científica tem uma tendência crescente. O ano de 2023 por ter sido analisado até o mês de outubro, pode não ter incluído alguns artigos que ainda seriam publicados. Ainda assim, até outubro já ultrapassava as 300 publicações e há dez anos, em 2013, os artigos publicados sobre o tema não ultrapassaram 30 publicações. Em 2021 e 2022 a publicação sobre o tema esteve entre 350 e 450 publicações anuais. O estudo de Mejia et al (2021) também concluiu um aumento considerável das pesquisas sobre gestão da criatividade a partir de 2013, com cerca de 6 mil artigos tratando sobre o tema a partir de 2014. De fato, a pesquisa sobre gestão da criatividade tem tido relevância nos estudos de criatividade (Mejia et al, 2021). A Figura 2 ilustra os resultados em termos de média anual:

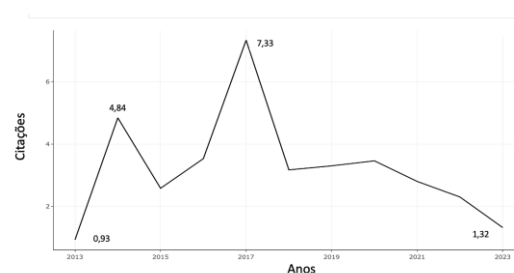
Figura 2. Produção Científica Anual



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

A Figura 3 mostra que em 2013, no primeiro período selecionado a média de citações é de 0,93 por artigo, o que é um resultado natural em virtude do baixo número de publicações sobre o tema naquele ano, conforme já apresentado na figura 1. Em 2017, observa-se a maior média de citações, com 7,33. Sobre isso, destaca-se o artigo de Kianto et al (2017) e de Shanker et al (2017) publicados em 2017 e com citações até 2023 de 337 e 237 respectivamente. O primeiro artigo trata da influência do capital intelectual sobre o desempenho e o segundo trata de como o clima organizacional influencia o desempenho (Kianto et al, 2017; Shanker et al, 2017). O ano de 2023 apresenta média de apenas 1,32 citações. Essa queda recente da média de citações é esperada em razão de que artigos recentes levam um tempo natural para serem citados por artigos em produção ou em análise para publicação, o que deve ser levado em consideração na análise deste quesito.

Figura 3. Média de citações por ano



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Sobre a produção dos países, os países que mais publicam são os Estados Unidos, com 566 publicações, e a China com 521, seguido do Reino Unido com 496.

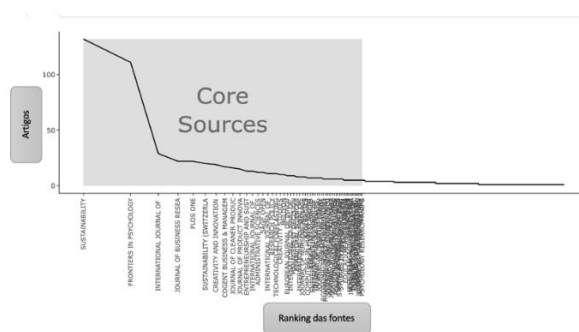


São resultados esperados tendo em vista o reconhecido protagonismo dos Estados Unidos e Reino Unido no campo organizacional e o recente crescimento da importância da China neste mesmo campo.

## Leis de Bradford, Lotka e Zipf

O que ficou conhecido como a Lei de Bradford se trata da produtividade dos periódicos que publicam sobre um determinado tema. De acordo com Chueke e Amatucci (2015), a Lei de Bradford avalia o grau de atração de um periódico e consegue identificar os periódicos mais relevantes e que conseguem distribuir mais os artigos ali publicados. A figura 4 apresenta os periódicos mais produtivos pela Lei de Bradford:

Figura 4. Fontes principais pela Lei de Bradford

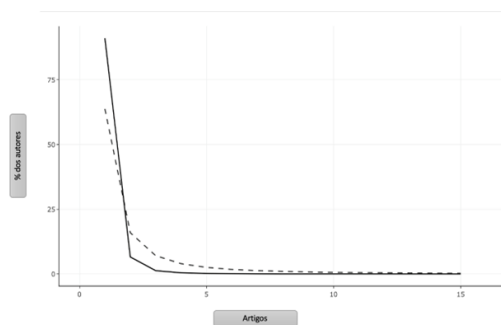


Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

De acordo com os resultados, o periódico com maior número de publicações sobre o tema é o 'Sustainability', com 132 artigos. Este periódico é voltado a questões de sustentabilidade econômica, social, ambiental e cultural. Em segundo lugar apareceu o 'Frontiers in Psychology', com 111 publicações. Depois surge o 'International Journal of Environment' com 29 publicações. Destaca-se ainda o quarto lugar o 'Journal of Business Research', que é um periódico com foco em quaisquer temas relacionados à negócios e gestão. O mesmo publicou 22 artigos. Já o 'Creative and Innovation Management' aparece entre os 7 primeiros e publicou 19 artigos, sendo o primeiro periódico com foco na criatividade. Enfatiza-se ainda que o fator de impacto é algo relevante na Lei de Bradford, pois analisa os periódicos que mais tem capacidade de atração de um tema, a qual tem relação com os temas publicados, com fator de impacto e capacidade de entrega dos artigos publicados.

Estes resultados concordam com o estudo de Mejia et al (2021) que também indicou 'Sustainability', 'Creative and Innovation Management' e 'Frontiers in Psychology' como parte dos periódicos mais produtivos sobre gestão da criatividade, o que evidencia que permanece o protagonismo destes periódicos no campo. Destaca-se ainda que a Lei de Bradford também leva em consideração o tempo que a revista pública sobre determinado assunto. Assim, após compreender a produtividade dos periódicos, se faz necessário observar a produtividade dos autores. Essa produtividade dos autores é feita pela Lei de Lotka e é apresentada na Figura 5:

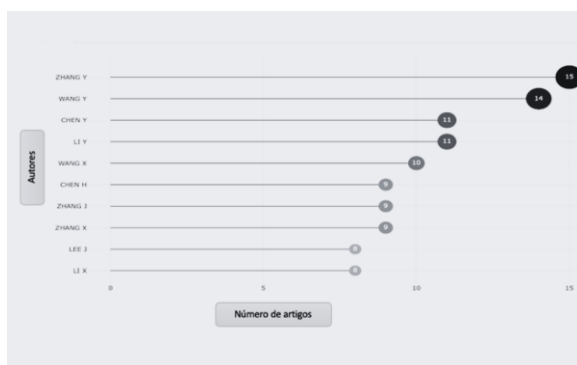
Figura 5. Produtividades dos autores pela Lei de Lotka



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

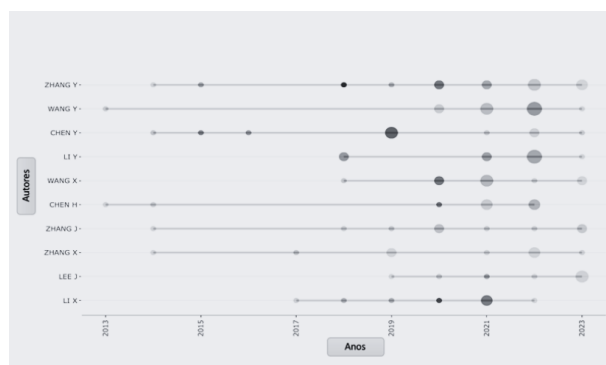
Conforme apresentado na Figura 5, a maior parte dos autores publicam 1 artigo, enquanto alguns poucos autores publicam 2 ou mais artigos. Para uma melhor compreensão são apresentados os autores e o número de artigos publicados, assim como a sua publicação na linha do tempo nas Figuras 6 e 7, respectivamente. Estas figuras mostram que os três primeiros autores têm uma constância maior de publicações entre 2013 e 2023. Já Li, Y e Wang, X. tem um número relativo de publicações, 11 e 10 respectivamente, sendo que mais concentrado nos anos de 2018 em diante.

Figura 6. Autores mais relevantes



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Figura 7. Produção na linha do tempo



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Além disso, os 3 primeiros autores possuem uma rede de colaboração notória, conforme a Figura 8:

Figura 8. Redes de colaboração de autores



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)



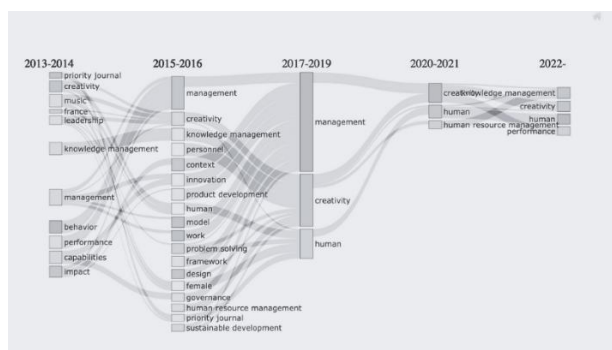
Além disso, todos os autores que aparecem como mais relevantes na Figura 6 fazem parte da rede de colaborações da Figura 8. As redes de colaboração mostram 3 clusters dos autores mais relevantes. Lembrando-se que para se formar uma rede é necessário que em pelo menos 1 artigo ocorra a citação ao outro. Também não é necessário que o autor de central do cluster seja o primeiro autor dos artigos. Observa-se também que as redes não possuem muitos autores, na maior parte com 4 ou menos autores e podemos considerar que as redes possuem certo grau de dispersão.

Sobre Zhang, Y. (a rede em vermelho) alguns de seus estudos analisam diversos fatores que podem contribuir com a criatividade. Um dos estudos analisa como o capital humano de supervisores influencia o comportamento criativo de alunos de pós-graduação (Zhang et al, 2022). De modo similar, outro artigo analisa como o gerenciamento dos recursos humanos orientado ao coletivismo contribui para a criatividade das equipes (Chen et al, 2019). Outro artigo de Zhang, Y. analisa a influência dos laços gerenciais e da inovação verde para o desempenho empresarial, sendo o segundo autor deste artigo o autor principal do cluster em marrom (Zhang & Wang, 2022). Outra publicação avalia como o comportamento de empoderamento do líder promove o compartilhamento do conhecimento da equipe (Chiang et al, 2021).

A rede em marrom, o de Wang Y., tem artigos que tratam também sobre fatores que podem influenciar a criatividade. Um dos artigos avalia como os líderes promovem a inovação, sendo este artigo publicado na 'Sustainability' (o periódico mais produtivo conforme a Figura 5 (Wang et al, 2022). Outro artigo analisa a psicologia empresarial e motivação na criação de produtos criativos, sendo este artigo também publicado na 'Frontiers in Psychology' (Qi et al, 2021). A rede em azul, o de Chen Y., traz artigos com fatores relacionados à sustentabilidade que influenciam a criatividade e o desempenho. Dois artigos analisam as questões da inovação e organizações verdes, utilizando a criatividade para resultar em desempenho superior (Chen et al, 2016; Chang et al, 2019). Outro artigo traz a criatividade verde para maior eficácia nos resultados (Chen et al, 2014).

Assim, percebe-se que as redes mais destacadas e seus autores centrais possuem uma rede de colaboração notória porque publicam temas similares. Apenas a rede de Chen Y. em azul que tem o foco maior nas questões envolvendo criatividade e sustentabilidade que tem o foco mais distante dos outros clusters. Sendo que este foco na relação entre sustentabilidade e criatividade é nova em relação ao estudo de Mejiá et al (2021), embora os autores já apontassem o periódico 'Sustainability' como relevante. Ademais, para uma maior compreensão deste estudo bibliométrico, é necessário compreender a frequências das palavras, que é apresentada pela Lei de Zipf. A partir da lei de Zipf e da frequência de palavras-chaves utilizadas nos textos, é possível compreender os temas mais recorrentes sobre o tema (Chueke & Amatucci, 2015). Inicialmente é apresentada, a partir das palavras-chave, as mudanças ocorridas ao longo dos anos sobre os temas, conforme a Figura 9:

Figura 09. Evolução dos temas

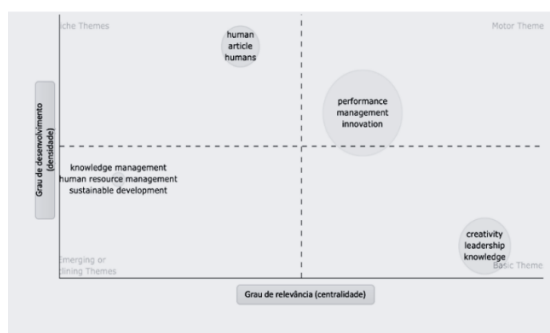


Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Entre 2013 e 2016 percebe-se que os temas eram bastante diversos. Em 2017, os temas aglutinaram-se em três temas principais, 'gestão', 'criatividade' e 'humano'. Sobre a palavra 'humano' alguns artigos utilizam a palavra humano em seu título e recursos humanos nas palavras-chave e por isso o destaque. Por exemplo, a pesquisa de Sipa (2018) analisa os fatores determinantes da criatividade no capital humano. A pesquisa de Zhao et al (2022) analisa como o capital humano influencia a criatividade individual e este artigo está publicado na 'Frontiers in Psychology'. Também publicado no mesmo periódico, o artigo de Du e Wang (2022) analisa o comportamento inovador dos funcionários. Já em 2022 e 2023, o 'desempenho reaparece' e a preocupação com o desempenho das organizações se torna novamente um tema central.

Adicionalmente, também a partir das palavras-chave, são avaliados os temas de maior interesse nos anos 2022 e 2023 até o mês de outubro. A Figura 10 apresenta a evolução destes temas. A matriz da Figura 10 mostra que 'criatividade', 'liderança' e 'conhecimento' têm alto grau de relevância e baixo grau de desenvolvimento e por isso é considerado um tema básico ou base. As questões envolvendo os 'humanos' está em alto grau de desenvolvimento. E os temas 'desempenho', 'gestão' e 'inovação' são os temas que estão em tendência crescente, com graus maiores de relevância e desenvolvimento.

Figura 10. Evolução dos temas de 2022 e 2023



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Para a análise dos artigos dos clusters e seus conteúdos a partir das Figuras 09 e 10, foram selecionados 5 artigos de cada cluster temáticos, totalizando 15 artigos. Apenas o terceiro cluster temático foi unificado com o quarto, porque as palavras do cluster, como "humanos" estão relacionadas com os "recursos humanos" do quarto cluster. A Tabela 1 a seguir apresenta a análise:

Tabela 1

## Análise dos artigos por Cluster Temático

Cluster “Gestão, Desempenho e Inovação”	Abordagem da Gestão da Criatividade	Desafios para a Gestão da Criatividade
Anderson, N., Potocnik, K. & Zhou (2014) 1.872 citações	A gestão eficaz da criatividade, segundo o artigo, envolve práticas de liderança transformacional, políticas de recursos humanos que incentivem o aprendizado contínuo e uma cultura organizacional que valorize a inovação, não apenas em resultados, mas também nos processos criativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar múltiplos níveis de análise, como fatores individuais, de equipe e da organização;</li> <li>- Integrar a criatividade aos objetivos estratégicos.</li> </ul>
Maddikunta et al. (2022) 314 citações	A gestão da criatividade e inovação é abordada ao enfatizar a importância de sistemas que empoderem os trabalhadores humanos, permitindo que eles contribuam com criatividade e tomada de decisão em tempo real, em vez de serem substituídos por máquinas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equilibrar automação com a criatividade humana;</li> <li>- Adaptar estruturas organizacionais a máquina/homem.</li> </ul>
Miron-Spector et al. (2017) 311 citações	A gestão da criatividade é abordada sob a ótica do pensamento paradoxal, isso implica criar ambientes que não eliminem tensões, mas que as reconheçam como fontes de criatividade. Líderes devem cultivar uma cultura que valorize a ambiguidade construtiva, incentive múltiplas perspectivas e ofereça suporte psicológico para lidar com conflitos criativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver competências para lidar com ambidestria e o pensamento paradoxal que vem com a criatividade.</li> </ul>
Leung, K. Chen, T. Chen G. (2014). 84 citações	A gestão da criatividade deve considerar o incentivo ao aprendizado, incentivo à criação de desafios e uma liderança que promova um ambiente sem excessiva interferência para mediar as motivações intrínsecas e extrínsecas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerenciar diferenças culturais;</li> <li>- Promover um ambiente propício à criatividade e à inovação.</li> </ul>
Peng, J-C; Chen, S-W. (2023). 41 citações	O estudo mostra que o capital psicológico das equipes criativas modera a relação entre engajamento e criatividade. Para a gestão da criatividade é necessário ter líderes que cultivem um ambiente de aprendizagem contínua, fortaleçam o capital psicológico coletivo e promovam o engajamento dos membros da equipe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimular motivação para criatividade em ambientes controlados;</li> <li>- Reduzir barreiras psicológicas.</li> </ul>

<b>Cluster “Criatividade, Liderança e Conhecimento”</b>	<b>Abordagem da Gestão da Criatividade</b>	<b>Desafios para a Gestão da Criatividade</b>
Wang, C., Tsai, H. & Tsai, M. (2014) 312 citações	A gestão da criatividade deve investir em estilos de liderança que valorizem a autonomia, o significado do trabalho e o desenvolvimento pessoal, criando um ambiente coletivo de segurança para a criatividade.	- Estimular criatividade em ambiente de pressão e resultados.
Roberts et al. (2016) 268 citações	O estudo mostra a importância de políticas institucionais que estimulem a interação em práticas que estimulem a criatividade. Por exemplo, as práticas de design thinking.	- Desenvolver processos iterativos em culturas organizacionais rígidas.
Micheli et al. J. (2019) 202 citações	A gestão da criatividade é abordada a partir de micro capacidades como empatia, experimentação e colaboração interdisciplinar de forma contínua e adaptativa sob a ótica da gestão estratégica. Estas micro capacidades contribuem para um ambiente mais seguro diante de um contexto de pressão e competitividade.	- Alinhar criatividade com desempenho e gestão estratégica.
Haefner et al. (2021) 142 citações	A criatividade é gerida por meio da flexibilidade comportamental do líder, que alterna entre dar autonomia e fornecer direção. A gestão da criatividade deve envolver não apenas o desenvolvimento de líderes adaptáveis, mas também a criação de um ambiente que sustente tanto a experimentação quanto a execução direcionada ao desempenho, assim como o uso elaborado da inteligência artificial.	- Gerenciar criatividade e eficiência operacional; - Alinhar a gestão da inovação com a inteligência artificial.
Yoon, W.; Kim, S. J.; Song, J. (2016). 82 citações	Equipes executivas com maior diversidade cognitiva e experiências variadas tendem a promover ambientes mais propícios à criatividade, pois a circulação de informações e a colaboração é mais presente. A composição estratégica das equipes de liderança sendo diversificada faz diferença nos resultados da gestão da criatividade.	- Fomentar colaboração em ambiente de pressão; - Aumentar o fluxo de informações.
<b>Cluster “Gestão do Conhecimento, Gestão de RH e Sustentabilidade”</b>	<b>Abordagem da Gestão da Criatividade</b>	<b>Desafios para a Gestão da Criatividade</b>
Mom et al. (2019) 118 citações	A criatividade é gerida por meio da motivação intrínseca dos gestores, permitindo que eles atuem de forma flexível e inovadora. É necessário alinhar práticas de RH com os objetivos estratégicos da organização para fomentar um ambiente que sustente tanto a criatividade quanto a eficiência operacional.	- Lidar com barreiras hierárquicas; - Gerenciar o fluxo de conhecimento.

Ogbeibu et al. (2020) 110 citações	A criatividade é gerida por meio de políticas que incentivam a aprendizagem contínua, a autonomia e o engajamento com valores sustentáveis. A gestão da criatividade ambiental deve ser estratégica, integrando tecnologia, cultura organizacional e desenvolvimento humano.	- Integrar sustentabilidade ao ambiente de criatividade e inovação.
Tuan, L. (2020) 98 citações	A criatividade é gerida por meio de práticas de RH que incentivam comportamentos sustentáveis. A importância da liderança inspiradora e políticas organizacionais alinhadas com a sustentabilidade cria um ambiente propício à criatividade e à sustentabilidade.	- Integrar sustentabilidade ao ambiente de criatividade e inovação.
Kianto, A., Saenz, J. & Aramburu, N. (2017) 337 citações	A gestão da criatividade deve ser estratégica e integrada, com políticas de RH que não apenas desenvolvam competências técnicas, mas também estimulem a colaboração, a confiança e a experimentação.	- Transformar conhecimento tácito em criatividade e inovação; - Mensurar a relação entre as práticas de RH e a inovação.
Gagné et al. (2019) 119 citações	A gestão da criatividade deve focar na criação de um clima organizacional que promova a motivação intrínseca, incentive a colaboração e reduza barreiras psicológicas ao compartilhamento de ideias. Isso inclui práticas de liderança que valorizem a autonomia, o reconhecimento e o apoio social no ambiente de trabalho.	- Estimular engajamento para a criatividade; - Desenvolver incentivos à colaboração.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

No Cluster “Gestão, Desempenho e Inovação”, os artigos compartilham a ideia de que a gestão da criatividade depende de um ambiente organizacional que valorize o aprendizado dos colaboradores, o engajamento e o suporte da liderança. Neste cluster, o foco é no ambiente organizacional que promova a experimentação e proporcione a motivação dos colaboradores. A inovação aparece nesse cluster unido a criatividade como resultado da mesma e por isso também o desempenho. No Cluster “Criatividade, Liderança e Conhecimento” os artigos mais uma vez enfatizam a importância de uma liderança que promova a autonomia, a segurança psicológica e a valorização da diversidade das equipes. Mas aqui neste cluster, o foco é em práticas de liderança que fomentam a autonomia e a segurança, como por exemplo, o uso do design thinking, da inteligência artificial e da experimentação. No Cluster “Gestão do Conhecimento, Gestão de Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável” os estudos destacam a importância de uma gestão de recursos humanos que priorizem um clima organizacional colaborativo, a autonomia, a liderança inspiradora e práticas sustentáveis. Neste cluster, diversos estudos fazem a conexão entre a criatividade e atividade sustentáveis, mostrando a importância da criatividade para criar soluções sustentáveis, mas através de uma gestão que incentive estas práticas organizacionais “verdes”.

## Artigos mais citados

Os cinco artigos mais citados nesta pesquisa e uma síntese do seu conteúdo são apresentados na Tabela 2:

Tabela 2

*Artigos mais citados globalmente*

<b>Autores, Ano e Título</b>	<b>Citações</b>	<b>Síntese</b>
Anderson, N., Potocnik, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework	1.872	Os autores realizam uma análise teórica sobre criatividade e inovação sobre estudos publicados entre 2002 e 2013
Kianto, A., Saenz, J. & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation	337	O texto analisa a relação entre o capital intelectual e a gestão de recursos humanos sobre o desempenho e inovação
Maddikunta et al. (2022). Industry 5.0: A survey on enabling technologies and potential applications	314	O foco deste artigo é uma revisão literária sobre a indústria 5.0
Wang, C., Tsai, H. & Tsai, M. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity	312	O artigo analisa a relação entre liderança transformacional e a criatividade dos funcionários
Miron-Spector et al. (2017). Microfoundations of Organizational Paradox: The Problem Is How We Think about the Problem	311	Análise da teoria do paradoxo organizacional para compreender as diferenças entre os indivíduos, contribuindo com o desempenho e inovação

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Sobre a Tabela 2, nota-se que o artigo mais citado é uma revisão de literatura que apresenta seis perspectivas teóricas proeminentes sobre gestão da criatividade e os autores falam um pouco sobre cada umas das teorias. A primeira teoria apresentada pelos autores é a Teoria Componencial da Criatividade e Inovação Organizacional de Amabile (1997). A segunda teoria é a Perspectiva Interacionista da Criatividade Organizacional de Woodman et al (1993). A terceira é o Modelo de Ação Criativa Individual de Ford (1996). A quarta é uma teorização sobre diferenças culturais e a criatividade. A quinta, Teoria dos Quatro Fatores de Clima de Equipe para Inovação de West (1990). A por fim, a Teoria da Ambidestria de Bledow et al (2009). Depois os autores apresentam todos os fatores em nível individual, de equipe e organizacional que influenciam a criatividade (Anderson et al, 2014). Trazem assim informações essenciais para os estudos sobre a gestão de criatividade, o que colabora para ser o artigo mais citado.

Além disso, dos cinco artigos mais citados, apenas 1 é relativo aos últimos 5 anos. O artigo de Maddikunta et al. (2022) se destaca pois apresenta uma revisão de literatura sobre a indústria 5.0 e a sua contribuição é significativa pois: (i) apresenta vários termos e conceitos da indústria 5.0; (ii) apresenta as diferenças entre a indústria 5.0 e outras evoluções industriais anteriores; (iii) discute as aplicações mais promissoras em diversos setores; (iv) apresenta as principais tecnologias utilizadas, tais como análise de big data, blockchain, entre outros e; (v) apresenta as dificuldades, como segurança, privacidade etc. Para observar outros artigos mais citados em anos recentes foi realizada uma síntese dos cinco artigos mais citados entre 2019 e 2023 (excluindo o artigo de Maddikunta et al., 2022), apresentada na Tabela 3:



Tabela 3

Artigos mais citados entre 2019 e 2023

Autores, Ano e Título	Citações	Síntese
Micheli et al. (2019). Doing Design Thinking: Conceptual Review, Synthesis, and Research Agenda	202	Os autores realizam uma revisão de literatura sobre Design Thinking e identificam os modelos mais utilizados
Haefner et al. (2021). Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda	142	O texto analisa as implicações da inteligência artificial (IA) para a gestão da inovação
Gagné et al. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design	119	O foco deste artigo é observar as motivações dos trabalhadores no compartilhamento/ocultação do conhecimento.
Mom et al. (2019). A Multilevel Integrated Framework of Firm HR Practices, Individual Ambidexterity, and Organizational Ambidexterity	118	Os autores analisam quais os fatores na gestão de recursos humanos que podem facilitar a ambidestria individual e organizacional
Ogbeibu et al. (2020). Technological turbulence and greening of team creativity, product innovation, and human resource management: Implications for sustainability	110	O artigo tem como objetivo investigar os poderes preditivos dos pacotes de gestão de recursos humanos verdes e a criatividade das equipes na inovação

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Os artigos mais citados na Tabela 3 mostram que os textos mais relevantes parecem se preocupar com três principais temáticas: (i) questões de desempenho e gestão com uso de design thinking e IA; (ii) questões de comportamento humano e motivação dos trabalhadores e; (iii) questões de sustentabilidade e criatividade verde. Outra questão observada é que todos os artigos da Tabela 2 (exceto o artigo de Ogbeibu et al, 2020) utilizam a referência de Amabile (1988) em algum momento nas pesquisas. O artigo de Micheli et al (2019) é uma revisão de literatura sobre design thinking e valida a parte teórica com a aplicação empírica. Seu estudo traz contribuições teóricas ao elucidar alguns conceitos e métodos teóricos deste tema nos estudos realizados e traz contribuições práticas e gerenciais ao tentar apresentar quando e como o design thinking deveria ser utilizado.

O tópico 'design thinking' é mais conectado às atividades de criatividade, inovação e geração de ideias (Micheli et al, 2019). E talvez por isso tenha se destacado entre os artigos mais citados na análise de cluster, conforme a Tabela 1, com o artigo de Roberts et al. Healthcare (2016). Além disso, o tema já havia aparecido em outros estudos bibliométricos (Mejia et al, 2021). O estudo de Haefner et al (2021) utiliza a teoria comportamental das empresas para analisar as implicações da IA sobre a gestão da inovação. O texto apresenta os potenciais áreas de aplicação da IA no processo de inovação e na geração de ideias. Também traz discussão sobre se a IA poderia substituir a atividade humana e mostra que o uso da IA no processamento de informações é relevante para a inovação nas empresas.

No caminho do comportamento humano e especificamente dos trabalhadores, o artigo de Gagné et al (2019) se preocupa com a motivação dos trabalhadores sobre ocultar ou compartilhar conhecimento. Os autores abordam três motivações ou fatores que poderiam motivar o compartilhamento ou ocultação do conhecimento: demandas

cognitivas, autonomia e dependência de tarefas. Os resultados mostraram que apenas a dependência de tarefas influenciou a ocultação do conhecimento, e as outras duas motivações motivariam o compartilhamento de informações. De modo similar, a pesquisa de Mom et al (2019) apresentam como as práticas de recursos humanos afetam os resultados individuais e organizacionais, incluindo aspectos cognitivos e motivacionais. Contribui de modo teórico e gerencial para compreender como os comportamentos individuais dos trabalhadores influenciam o desempenho organizacional e como a interação entre diversos setores e pessoas é fundamental na construção da vantagem competitiva.

## Implicações práticas

Diante dos dados evidenciados é possível identificar pontos de interesse para acadêmicos da área. Constatamos que os temas mais estudados no ano de 2017 (Figura 09) eram relacionados ao comportamento humano, cujo interesse central era sobre os fatores humanos que influenciam a criatividade e este ainda é um tema de destaque (Figura 10), embora se perceba que outros temas tenham interesse por partes dos pesquisadores da área. Desse modo, os acadêmicos podem se utilizar destes resultados para direcionar suas pesquisas sobre temas ainda pouco estudados ou sobre perspectivas ainda não vislumbradas nas pesquisas sobre gestão da criatividade até o momento.

Para os gerentes ou gestores de empresas, as pesquisas podem trazer insights de como melhorar a gestão da criatividade nas empresas. Por exemplo, os estudos de Micheli et al (2019) mostram como o uso do design thinking é um auxílio na geração de ideias e na criação de inovações. Assim, gestores podem se utilizar do design thinking para aumentar a criatividade e novas ideias em suas equipes. Outro exemplo é o estudo de Haefner et al (2021) que diz especificamente em que áreas o uso de IA pode contribuir na criatividade e inovação em empresas. Observando o lado dos colaboradores e suas motivações pessoais, os estudos de Gagné et al (2019) e Mom et al (2019) mostram como os recursos humanos são essenciais para os resultados individuais e organizacionais. Seus estudos mostram como a motivação e o compartilhamento de informações, fatores mais individuais, são importantes para os resultados de equipes e da organização como um todo. Assim, percebe-se que gerentes podem aproveitar destas pesquisas para melhorar de modo prático os resultados organizacionais referente à criatividade, o que teria implicações positivas na inovação e na competitividade das organizações.

## Agenda de pesquisa

Baseado no presente estudo, ficou evidenciado o uso de temas clássicos de gestão e suas conexões com a criatividade, tais como desempenho, inovação, liderança, gestão do conhecimento e recursos humanos. Apesar disso, nos parece que persiste a necessidade de aprofundamento em determinados temas em razão da capacidade dos mesmos em ampliar o escopo da gestão da criatividade, com resultados potenciais para ampliar a inovação organizacional e, consequentemente, sua competitividade. A partir de nossas evidências e vislumbrando a perenidade da dinâmica do campo, bem como necessidades emergentes, estabelecemos a seguinte agenda de pesquisa:

1) Concentrar esforços em pesquisar questões entre desempenho e gestão da criatividade. Apesar de avanços dos estudos de criatividade e desempenho, existem lacunas entre estes constructos que necessitam ser esclarecidas. Por exemplo, há ausência de indicadores ou métricas que permitam avaliar o impacto direto da criatividade no desempenho organizacional. Indicadores adaptados ou não relacionados à criatividade podem trazer resultados inexatos e avaliações incorretas na gestão (Vasconcelos et al. 2024). Além disso, a criatividade muitas vezes tem sido tratada como um conceito homogêneo, sem considerar os níveis de análise, individual, grupal e organizacional, que impactam o desempenho. O nível de análise traz diferenças significativas no tipo de criatividade, nos resultados, na sua gestão e consequentemente no desempenho (Peng & Chen 2023). Assim, há a necessidade de melhor compreender como os constructos gestão da criatividade e desempenho organizacional se relacionam;

2) Aprofundar pesquisas sobre como a liderança influencia os resultados criativos na organização. Os estudos atuais enfatizam estilos de liderança que favorecem a criatividade e sua gestão (Ye et al, 2022; Roberts et al. 2016). Mas há falta de estudos que considerem variáveis ambientais, culturais e os contextos inovadores da atualidade, como ambientes de startups, ambientes digitais interferem nas relações entre liderança e gestão da criatividade. Assim, a despeito de vasta literatura sobre liderança, este tema ainda é pertinente por estabelecer como a liderança irá atuar com as demandas organizacionais emergentes no campo da criatividade;

3) Relacionar as pesquisas entre gestão do conhecimento e criatividade. Um dos caminhos pouco explorados é a relação entre tecnologias, sustentabilidade e criatividade (Ogbeibu et al. 2020). Neste sentido, a colaboração entre funcionários inclui o compartilhamento de conhecimento e de ideias, que é essencial para a criatividade nas organizações. Integrar tecnologias verdes no modo como o conhecimento é gerido e compartilhado contribui para a gestão da criatividade. Assim, identificar como integrar todos estes componentes é um caminho potencial;

4) Expandir as pesquisas sobre os recursos humanos e sua relação com a criatividade. No contexto organizacional, o desafio é criar perpetuamente um ambiente que possibilite que os colaboradores tenham espaço para gerar e compartilhar ideias criativas e por fim gerar a inovação. Por exemplo, poucos estudos têm dado atenção à influência da cultura organizacional na conversão de conhecimento tácito em ideias criativas (Tuan, 2020). Além disso, existe uma notória separação entre as práticas de recursos humanos e a gestão da criatividade, o que inclui a gestão de talentos e outras práticas (Gagné et al.2019). A ampliação de pesquisas sobre o novo escopo de gerenciamento de pessoas, capaz de ampliar robustamente a criatividade organizacional, tem papel importante no emergente campo criativo;

5) Pesquisas sobre sustentabilidade já são abrangentes na literatura, contudo, pesquisas que abordem como a criatividade organizacional pode contribuir para este foco ainda são escassas e apresentem potencial de interesse. Os estudos ignoram as tecnologias verdes, oscilações de mercado e preferências dos consumidores que interferem na gestão da criatividade. Sendo assim, um caminho promissor e amplo para pesquisa;

6) Por fim, a Inteligência Artificial (I.A.) tem sido de elevado interesse em pesquisas recentes, contudo, estudos sobre as conexões entre criatividade e I.A. ainda são escassos e com amplas possibilidades de pesquisa para a competitividade organizacional. Os estudos sobre IA e criatividade ainda mantém o foco

predominantemente técnico e operacional (Haefner et al. 2021). Pode-se ampliar os estudos trazendo a IA como parceira para geração de ideias, seleção de ideias, prototipagem, inovação e outras questões. Isto amplia as pesquisas para relação entre as pessoas, IA, tecnologias e criatividade.

## Conclusões

A presente pesquisa apresenta sua relevância ao sintetizar as pesquisas realizadas sobre gestão da criatividade entre os anos 2013 a outubro de 2023. Pela análise de 2.293 artigos no estudo bibliométrico, foi possível observar quais periódicos, autores e artigos são mais relevantes sobre o tema no período analisado. Além disso, foi possível observar de modo empírico como o campo de gestão da criatividade é diverso e plural, onde se observa uma tendência de crescimento nas publicações. O primeiro objetivo era observar quais os temas que se destacam na área. O segundo objetivo era perceber quais os temas que são emergentes e quais são mais estudados. Os resultados atingiram estes dois primeiros objetivos, pois foi possível examinar que a criatividade está intimamente relacionada ao tema inovação, à gestão e ao desempenho. Além disso, os temas relacionados aos recursos humanos, à motivação e à ação das pessoas são essenciais para a compreensão da temática e é uma das temáticas mais estudadas, sob as mais diversas perspectivas e abordagens. Outro tema emergente é a aplicação do design thinking. O terceiro objetivo desta pesquisa foi atingindo ao apresentar nas Tabelas 1 e 2 os artigos mais citados, uma síntese do conteúdo e a contribuição deles.

Como novidade, foi apreendida a ascensão do tema relacionado à sustentabilidade e à criatividade verde e pode-se considerar este como um tema de interesse recente, pois apareceu apenas ao se analisar os artigos mais citados entre 2019 e 2023. A inteligência Artificial é uma perspectiva que se mostra com potencial de crescimento diante da importância que sua aplicação tem mostrado para o mundo organizacional e, provavelmente, terá interesse crescente no campo. Estes resultados apresentam sua contribuição teórica e gerencial ao apresentar as pesquisas mais relevantes que podem ser estudadas para aumentar o conhecimento sobre a gestão na criatividade e oferece *insights* que podem ser observados por gestores e gerentes de empresas, notando o quarto objetivo desta pesquisa.

Como é comum, nossa pesquisa apresenta algumas limitações. Este estudo abordou através do sistema bibliométrico apenas artigos que tivessem pelo menos a palavra criatividade e management ou algum dos *strings* de busca no resumo ou palavra-chave. Assim, é possível que alguns artigos relevantes sobre a gestão da criatividade tenham ficado fora da pesquisa por não utilizarem estas palavras especificamente. Ainda, é possível que algum artigo tenha utilizado criatividade na sua palavra-chave, sendo incluído neste levantamento, mas trate de outro tema distinto do que buscamos abordar. Desta maneira, sugere-se pesquisas adicionais que possam abordar temas emergentes que ainda não surgiram com tanta ênfase, mas parecem ser uma tendência, como a criatividade verde e a sustentabilidade e a inteligência artificial. Sugere-se também mais pesquisas que possam analisar os modelos teóricos utilizados nas pesquisas sobre gestão da criatividade, para compreender quais são mais utilizados e as suas circunstâncias. Assim, espera-se que pesquisas adicionais possam contribuir com a robustez e aumento do conhecimento sobre gestão da criatividade.

## Agradecimentos

\* A primeira Autora agradece o apoio da CAPES

## Referências

- Acar, O. A., Tuncdogan, A., Van Knippenberg, D., & Lakhani, K. R. (2024). Collective creativity and innovation: An interdisciplinary review, integration, and research agenda. *Journal of Management*, 50(6), 2119–2151.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167. Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Anderson, N., Potocnik, 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.
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of Organisational Creativity: A Literature Review. *Management Decision*, 39(10), 834-840.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975.
- Barros, R., Resende, L. M., & Pontes, J. (2025). Exploring creativity and innovation in organizational contexts: A systematic review and bibliometric analysis of key models and emerging opportunities. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11, 1-15.
- Cook, P. (1998). The creativity advantage – is your organization the leader of the pack? *Industrial and Commercial Training*, 30(5), 179–184.
- Chang, T., Chen, F., Luan, H., & Chen, Y. (2019). Effect of green organizational identity, green shared vision, and organizational citizenship behavior for the environment on green product development performance. *Sustainability*, 11(3), 1-17.
- Chen, S., Fan, Y., Zhang, G., & Zhang, Y. (2019). Collectivism-oriented human resource management on team creativity: effects of interpersonal harmony and human resource management strength. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(18), 3805–3832.
- Chang, Y., Shih, H., & Lin, B. (2023). Work curiosity and R&D professionals' creative performance: scientists vs. engineers. *Technovation*, 124, 1-13.
- Chen, Y., Chang, T., Lin, C., Lai, P., & Wang, K. (2016). The influence of proactive green innovation and reactive green innovation on green product development performance: The mediation role of green creativity. *Sustainability*, 8(10), 1-12.



- Chen, Y., Chang, C., Yeh, S., & Cheng, H. (2015). Green shared vision and green creativity: the mediation roles of green mindfulness and green self-efficacy. *Quality and Quantity*, 49, 1169–1184.
- Chueke, G. V. & Amatuucci, M. (2015). O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. *Internext*, 10(2), 1-9.
- Du, S., & Wang, J. (2022). The employee relationship analysis on innovation behavior of new ventures under the organizational psychology and culture. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12.
- Fetrati, M. A., Hansen, D., & Akhavan, P. (2022). How to manage creativity in organizations: Connecting the literature on organizational creativity through bibliometric research. *Technovation*, 115, 102473.
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21, 1112-1142.
- Gagné, M., Tian, A., Soo, C., Zhang, B., Ho, K., & Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 783–799.
- Haefner, N., Wincent, J., Parida, V., & Gassmann, O. (2021). Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda. *Technological Forecasting & Social Change*, 162, 1-10.
- Hennessey, B., & Amabile, T. (2009). Creativity. *Annual Reviews of Psychology*, 61, 569-598.
- Kazanjian, R. K., Drazin, R., & Glynn, M. A. (2000). Creativity and technological learning: the roles of organization architecture and crisis in large-scale projects. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17, 273-298.
- Kniazevych, A., Strilchuk, R., & Kraychuk, S. (2024). Correlation analysis of the interdependence of economy's innovation and creativity indices. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(1), 112–121.
- Kianto, A., Saenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.
- Khandwalla, P., & Mehta, Kandarp (2004). Design of corporate creativity. Vikalpa: *The journal for decision makers*, 29(1), 13-28.
- Kratzer, J., Leenders, T. T., & Engelen, J. M. V. (2006). Managing creative team performance in virtual environments: an empirical study in 44 R&D teams. *Technovation*, 26, 42-49.
- Leung, K., Chen, T., & Chen, G. (2014). Learning goal orientation and creative performance: The differential mediating roles of challenge and enjoyment intrinsic motivations. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(3), 811–834.



- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.
- Mejia, C., D'Ippolito, B., & Kajikawa, Y. (2021). Major and recent trends in creativity research: An overview of the field with the aid of computational methods. *Creativity and Innovation Management*, 30(3), 475-497.
- Micheli, P., Wilner, S., Bhatti, S., Mura, M., & Beverland, M. (2019). Doing Design Thinking: Conceptual Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 36(2), 124–148.
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W., & Lewis, M. (2017). Microfoundations of Organizational Paradox: The Problem Is How We Think about the Problem. *Academy of Management Journal*, 60(1), 26-45.
- Mom, T., Chang, Y., Cholakova, M., & Jansen, J. (2019). A Multilevel Integrated Framework of Firm HR Practices, Individual Ambidexterity, and Organizational Ambidexterity. *Journal of Management*, 45(7), 3009–3034.
- Muzzio, H. (2017). Indivíduo, liderança e cultura: Evidências de uma gestão da criatividade. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 107-124.
- Muzzio, H., & Paiva Junior, F. G. (2018). Gestão da Criatividade Organizacional: elementos de discussão. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(6), 922-939.
- Ogbeibu, S., Emelifeonwu, J., Senadjki, A., Gaskin, J., & Kaivo-oja, J. (2020). Technological turbulence and greening of team creativity, product innovation, and human resource management: Implications for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 244, 1-15.
- Parjanen, S., & Hyypiä, M. (2019). Innovation and creativity as part of regional development: The role of participatory foresight and creative leadership. *European Planning Studies*, 27(10), 1981–1999.
- Pavlenchyk, N., Pavlenchyk, A., Skrynkovskyy, R., & Tsyuh, S. (2023). The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 10(3), 498-514.
- Peng, J.-C., & Chen, S.-W. (2023). Learning climate and innovative creative performance: Exploring the roles of team psychological capital and work engagement. *Current Psychology*, 42, 14784–14798.
- Rhee, J. H., Park, S. Y., Han, G., Schermer, B., & Lee, K. H. (2025). Role of indoor environmental attributes on creativity: A systematic review. *Journal of Environmental Psychology*, 104, 1-28.
- Roberts, J., Fisher, T., Trowbridge, M., & Bent, C. (2016). A design thinking framework for healthcare management and innovation. *Healthcare*, 4(1), 11–14.

- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11–20.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Heijden, B., & Farrel, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77.
- Sharma, S., & Mehta, S. (2023). Psychological safety and creativity in teams: A mediated moderation model of shared leadership and team diversity. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 14(2), 135–148.
- Siswanti, Y., & Muafi, M. (2025). Authentic leadership for creativity and innovation: The moderating role of motivating language. *SA Journal of Human Resource Management*, 23(0), a2695.
- Sipa, M. (2018). The Factors Determining the Creativity of the Human Capital in the Conditions of Sustainable Development. *European Journal of Sustainable Development*, 7(2), 1-13.
- Taimoor, M., Islam, M. F., Bashir, M. A., Poór, J., & Szabó, K. (2025). Harnessing the green spirit: The impact of spiritual leadership on employee creativity in small and medium-scale enterprises. *Ianna Journal of Interdisciplinary Studies*, 7(2), 286-298.
- Tuan, L. (2020). Environmentally-specific servant leadership and green creativity among tourism employees: dual mediation paths. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(1), 86-109.
- Ye, Z., Liu, H., Gu, J., & Yang, J. (2022). Is relationship conflict totally detrimental to team creativity? Mediating role of team learning and moderating role of transformational leadership. *Current Psychology*, 41, 6154–6165.
- Wang, Y, Chin, T., Caputo, F., & Liu, H. (2022). How Supportive Leadership Promotes Employee Innovation under Uncertainty: Evidence from Chinese E-Commerce Industry. *Sustainability*, 14(12), 1-14.
- Wang, C., Tsai, H., & Tsai, M. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 40, 79-89.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, 309-333. Chichester, England: Wiley.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-321.

- Zhao, F., Wang, L. Chen, Y., & Hu, W. (2022). Ambidextrous human resource practices and individual creativity: A cross-layer multi-time analysis based on psychological capital and QLMX. *Frontier in Psychology*, 13, 1-12.
- Zhang, Y., & Whang, Y. (2022) Do Managerial Ties Help or Hinder Corporate Green Innovation? The Moderating Roles of Contextual Factors. Do Managerial Ties Help or Hinder Corporate Green Innovation? The Moderating Roles of Contextual Factors. *International Journal of Environment Research and Public Health*, 9,1-19.
- Zhang, Y., Jian, J., & Yuan, Y. (2022). How supervisors' academic capital influences business graduate students' perceived supervisor support and creativity: Evidence from the tutorial system in China. *The International Journal of Management Education*, 20, 1-17.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015) Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472.