

Dilemas da flexibilidade: como as novas formas de trabalho impactam a criatividade e inovação?

Dilemmas of flexibility: how does new ways of working impact creativity and innovation?

Alessandra do Valle Abrahão

Universidade de Brasília

avalleas@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9031-5505>

Alvim Santana Aguiar

Universidade de Brasília

alvimsantanaaguiar@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6924-4842>

Ana Cristina de Oliveira de Moraes

Universidade de Brasília

araujoana.unb@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4443-3222>

Tatiane Paschoal

Universidade de Brasília

paschoal@unb.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2688-1411>

RESUMO

Este estudo investiga os impactos das novas formas de trabalho (NWW) na criatividade e inovação organizacional, explorando como práticas de flexibilidade, colaboração e tecnologias moldam dinâmicas criativas e inovadoras. Por meio de uma revisão sistemática de literatura que mapeou 202 artigos e analisou 28 estudos selecionados, identificaram-se benefícios das NWW, como maior autonomia, estímulo à criatividade e ambientes colaborativos mais adaptáveis, mas também desafios, como sobrecarga informacional, falta de privacidade e dificuldades no equilíbrio trabalho-vida. Lacunas na literatura foram evidenciadas, incluindo a predominância de estudos em regiões desenvolvidas, a ausência de análises setoriais e a falta de abordagens longitudinais. A pesquisa oferece contribuições teóricas ao integrar dimensões tecnológicas, sociais e culturais das NWW, além de implicações práticas para gestores e formuladores de políticas, ressaltando a necessidade de abordagens contextuais e estratégias equilibradas para maximizar o potencial inovador enquanto promovem o bem-estar organizacional.

Palavras-chave: novas formas de trabalho; criatividade; ambientes abertos; tecnologias da informação e comunicação; liderança.

ABSTRACT

This study investigated the impacts of new ways of working (NWW) on creativity and organizational innovation, exploring how practices of flexibility, collaboration, and technologies shape creative and innovative dynamics. Through a systematic literature review that mapped 202 articles and analyzed 28 selected studies, benefits of NWW were identified, such as greater autonomy, stimulation of creativity, and more adaptable collaborative environments, but also challenges, such as information overload, lack of privacy, and difficulties in work-life balance. Gaps in the literature were highlighted, including the predominance of studies in developed regions, the absence of sectoral analyses, and the lack of longitudinal approaches. The research offers theoretical contributions by integrating technological, social, and cultural dimensions of NWW, as well as practical implications for managers and policymakers, highlighting the need for contextual approaches and balanced strategies to maximize innovative potential while promoting organizational well-being.

Keywords: new ways of working; creativity; open environments; information and communication technologies; leadership.

Introdução

As novas formas de trabalho (*new ways of working* - NWW) emergiram em resposta às rápidas transformações tecnológicas, econômicas e sociais das últimas décadas, marcadas pela globalização e pela crescente digitalização (Aroles, Mitev & de Vaujany, 2019; Aroles, Cecez-Kecmanovic, Dale, Kingma & Mitev, 2021). Essas mudanças foram acentuadas pela pandemia de COVID-19, que catalisou a adoção de práticas como teletrabalho, *coworking* e modelos híbridos de trabalho (Manca, 2022). Essas novas formas rompem com o modelo tradicional de emprego, caracterizado por horários fixos e locais centralizados, e introduzem maior flexibilidade e autonomia para os trabalhadores (Palumbo, Fakhar Manesh & Petrolo, 2022; Sewell & Taskin, 2015).

Além de transformarem as estruturas organizacionais, as NWW promovem mudanças significativas nas práticas de trabalho e no desenvolvimento da inovação (Aroles et al., 2019; Aroles et al., 2021). Nesse contexto, a criatividade desempenha um papel fundamental, pois impulsiona soluções inovadoras ao estimular a geração de novas ideias e perspectivas (Amabile, 1988). Segundo Csikszentmihalyi (2014), a criatividade não ocorre de maneira isolada, mas é influenciada pela interação entre o indivíduo, o ambiente organizacional e a cultura da empresa. Dessa forma, ao oferecer espaços colaborativos e flexíveis, as NWW podem potencializar processos criativos e, conseqüentemente, a inovação organizacional, favorecendo a adaptação em ambientes instáveis e a geração de vantagens competitivas sustentáveis (Head, 2022).

Embora a literatura existente aponte benefícios das NWW para o aumento de criatividade, inovação e produtividade, também destaca desafios que podem limitar seu potencial inovador, como isolamento social, precarização das relações de trabalho e complexidade na gestão de equipes distribuídas (Allen, Golden & Shockley, 2015; Kossek & Thompson, 2015; Wood, Graham, Lehdonvirta, & Hjorth, 2018). Ainda que amplamente discutidas, as NWW permanecem um tema controverso com desafios latentes, como a gestão de tensões entre controle organizacional e liberdade individual, e a manutenção da coesão social em ambientes híbridos. O equilíbrio de estratégias é essencial para estimular a interação, troca de conhecimento e experimentação (Bondarouk & Brewster, 2016; Manca, 2022; Palumbo et al., 2022; Sewell & Taskin, 2015; Taskin, Parmentier & Stinglhamber, 2019).

Diante dessas lacunas, este artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura para explorar a relação entre as NWW, a criatividade e a inovação organizacional. O objetivo principal é responder a pergunta: Quais são os impactos das novas formas de trabalho na criatividade e inovação organizacional? A pesquisa busca analisar como a flexibilidade, colaboração e tecnologias avançadas das NWW moldam as dinâmicas de criatividade e inovação nas organizações, integrando estudos empíricos e teóricos para oferecer *insights* valiosos a gestores e acadêmicos.

Este artigo está estruturado em seis seções. A Seção 2 apresenta o referencial teórico sobre NWW, criatividade e inovação organizacional. A Seção 3 descreve a metodologia da revisão, abrangendo 202 artigos mapeados nas bases *Scopus* e *Web of Science*, dos quais 28 estudos foram selecionados para análise. A Seção 4 detalha os resultados obtidos, e a Seção 5 discute implicações teóricas e práticas, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras. Por fim, a Seção 6 sintetiza os

principais achados e contribuições do estudo para a literatura e a prática organizacional.

Fundamentação teórica

O termo ‘novas formas de trabalho’ não possui uma definição única e consensual na literatura, o que reflete a diversidade de práticas e abordagens associadas ao conceito. Pode-se dizer que o termo é um guarda-chuva que engloba uma série de transformações nas práticas e arranjos de trabalho, impulsionadas por avanços tecnológicos, mudanças econômicas e sociais. As novas formas de trabalho abarcam uma ampla gama de práticas que se inserem em um contínuo de flexibilização e diversificação do trabalho, que vai desde o trabalho remoto e trabalho distribuído até o empreendedorismo colaborativo e o nomadismo digital (Aroles et al., 2021; Halford, 2005; Manca, 2022; Palumbo et al., 2022). No cerne das NWW está a transformação sociomaterial do local de trabalho, combinando tecnologias digitais, práticas de trabalho flexíveis e instalações físicas não convencionais (Aroles et al., 2021; Halford, 2005). Assim, o termo descreve um paradigma em que a ubiquidade tecnológica e o trabalho distribuído, viabilizados por ambientes sem limites fixos de tempo ou espaço, permitem revisar arranjos e práticas de trabalho (Halford, 2005).

Vale ressaltar que expressões como teletrabalho, trabalho remoto, espaços colaborativos e modelos híbridos designam manifestações ou arranjos específicos que se inserem na categoria mais ampla de NWW (Aroles et al., 2021; Palumbo et al., 2022). O teletrabalho, por exemplo, corresponde a um arranjo em que os funcionários desempenham suas funções fora da sede da organização, utilizando tecnologias de informação e comunicação (TICs) para executar tarefas e manter a interação com equipe, clientes e supervisores (Allen, et al., 2015). Já os espaços colaborativos configuram ambientes de trabalho compartilhados por freelancers e profissionais de diferentes empresas, que dividem instalações e serviços para ampliar o convívio social e reduzir custos operacionais (Manca, 2022). Esses locais materializam a ideia de colaboração e comunidade. Por fim, os modelos híbridos expressam a possibilidade de multilocalização, permitindo que o trabalho ocorra tanto em casa quanto em um espaço organizacional, articulado por tecnologias virtuais que integram esses ambientes (Aroles et al., 2021; Halford, 2005).

As NWW emergiram como respostas adaptativas às transformações tecnológicas, sociais e econômicas que caracterizam o século XXI. Estas práticas de gestão e organização redefiniram a organização do trabalho, integrando flexibilidade, autonomia e uso intensivo de TICs. Fundamentadas em cinco dimensões principais, as NWW promovem um modelo adaptativo e centrado no trabalhador, com foco na produtividade e na inovação organizacional (Gerards, van Wetten & van Sambeek, 2021).

A primeira dimensão, trabalho independente de tempo e local, oferece aos colaboradores autonomia para executar suas atividades a qualquer tempo e lugar, com novos arranjos como o teletrabalho e home office. A segunda, gestão orientada a resultados, foca na entrega e no desempenho, valorizando a autonomia e permitindo maior liberdade criativa, elemento chave para a inovação. O acesso ao conhecimento organizacional, terceira dimensão, reforça o papel das TICs e facilita a colaboração e a troca de informações entre equipes. A quarta dimensão, flexibilidade nas relações de trabalho, com jornadas e regimes de trabalho ajustáveis, contribui para a retenção

de talentos e a melhora na qualidade de vida dos trabalhadores, de forma que o ambiente de trabalho mais inclusivo e produtivo fomenta o intraempreendedorismo e a inovação. Por fim, os espaços abertos e acessíveis configuram a quinta dimensão das NWW, desenhados para incentivar interações espontâneas e colaboração entre colegas, eficazes na promoção de criatividade e troca de ideias. Em conjunto, essas dimensões viabilizam um ecossistema inovador, contanto que se mantenha um equilíbrio que maximize seus benefícios (Gerards et al., 2021).

Na prática, esses elementos assumem formas já operacionalizadas nos contextos de trabalho contemporâneos. O trabalho independente de tempo e local materializa-se em arranjos como trabalho remoto, equipes distribuídas e flexibilidade de horário, por exemplo. A gestão orientada a resultados envolve sistemas de avaliação por objetivos e métricas de desempenho, substituindo a ênfase no controle de horas presenciais em escritórios tradicionais. O uso das TICs para acesso ao conhecimento e interação manifesta-se, por exemplo, em plataformas colaborativas, redes internas, comunidades virtuais e intranets corporativas, que ampliam a circulação e integração de saberes. A flexibilidade nas relações de trabalho se traduz em contratos temporários ou flexíveis, trabalho em tempo parcial, job sharing, além do crescimento de trabalhos mediados por plataformas digitais. Por fim, os espaços abertos e acessíveis assumem formas como coworkings, hubs de inovação, escritórios móveis e áreas de convivência que estimulam a interação informal.

Embora estudos apontem flexibilidade e autonomia como potenciais facilitadores de inovação, a relação entre NWW, criatividade e inovação ainda carece de aprofundamento teórico sistemático (Manca, 2022). Halford (2005) oferece uma discussão detalhada sobre o assunto ao estudar o impacto da espacialidade híbrida (hybrid workspace) na organização e gestão do trabalho. A autora mostra que os arranjos espaciais híbridos alteram significativamente as práticas de trabalho e as relações organizacionais, o que pode ter implicações importantes para a criação de ideias e colaboração. Palumbo et al. (2022) destacam que a flexibilidade sobre como, quando e onde trabalhar busca combinar produtividade e bem-estar, favorecendo a inovação quando sustentada por relações de confiança e suporte organizacional.

As NWW estão presentes nos imaginários de criatividade, ludicidade, empreendedorismo, encontros casuais, juventude e trabalho ligado ao conhecimento. O trabalho contemporâneo passa a ser associado à colaboração e ao empreendedorismo. Por outro lado, frequentemente são encontradas assimetrias de poder e precarização que podem prejudicar o potencial criativo (Aroles et al., 2019; Crevani & Manca, 2023). A tensão entre as promessas de autonomia e flexibilidade da NWW e as realidades de controle e isolamento é o cerne dos dilemas da flexibilidade. Essa tensão afeta diretamente a capacidade do ambiente de trabalho de nutrir a criatividade e a inovação. O presente estudo se insere na interseção entre as NWW, criatividade e inovação, explorando como tais dinâmicas se manifestam nos ambientes laborais contemporâneos.

A criatividade é essencial para a inovação e pode ser estimulada por diferentes estruturas organizacionais. Amabile (1988) propõe que a criatividade resulta da interação entre conhecimento, habilidades cognitivas e motivação intrínseca, sendo favorecida por um ambiente que estimule experimentação e aprendizagem contínua. Já Woodman, Sawyer & Griffin (1993) ampliam essa visão ao entender a criatividade como um processo interativo nos níveis individual, grupal e organizacional, que pode

ser beneficiado pela descentralização e colaboração promovidas pelas NWW. Mumford (2000), por sua vez, destaca que a criatividade deve ser aplicada à resolução de problemas organizacionais e sua implementação depende de suporte técnico e estrutural, incluindo liderança inspiradora e redes colaborativas.

Além disso, ambientes que incentivam o pensamento divergente e a autonomia dos colaboradores tendem a fomentar uma cultura de inovação contínua. Segundo Anderson et al. (2014), a criatividade organizacional é mais eficaz quando combinada com processos de implementação de ideias, garantindo que inovações não fiquem apenas no estágio conceitual, mas sejam traduzidas em práticas efetivas. Neste contexto, a inovação pode ser compreendida como um processo que transforma ideias criativas em soluções aplicáveis e valiosas no contexto organizacional. Schumpeter (1984) foi um dos pioneiros ao destacar a inovação como resultado de novas combinações de recursos que geram produtos, serviços ou processos distintos, capazes de romper com padrões anteriores.

Baierle et al. (2021) definem inovação como um processo colaborativo de criação, difusão e aplicação prática de ideias e tecnologias em ecossistemas compostos por múltiplos atores. Impulsionada por avanços digitais e pela lógica da inovação aberta, essa dinâmica se desenvolve em ambientes interconectados e dinâmicos, orientados à geração de soluções técnicas e científicas que agreguem valor.

Com base nessas perspectivas, este estudo busca aprofundar a compreensão sobre como as NWW influenciam a criatividade e a inovação organizacional. A análise dessas interações pode oferecer insumos relevantes para gestores e pesquisadores interessados em otimizar o potencial inovador das novas configurações de trabalho.

Metodologia

Essa revisão sistemática de literatura (RSL) utilizou o protocolo PRISMA - *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (Page et al., 2021). Revisões sistemáticas frequentemente apresentam falta de conhecimento sobre diretrizes compartilhadas que as tornem replicáveis e cientificamente adequadas (Abelha, Fernandes, Mesquita, Seabra & Ferreira-Oliveira, 2020). O protocolo PRISMA fornece uma metodologia padronizada, aceita pela comunidade científica, que utiliza um *checklist* de diretrizes, com o objetivo de apoiar a elaboração de relatórios de revisões sistemáticas de forma abrangente, transparente e completa (Fleming, Koletsi & Pandis, 2014; Ogunmakinde, Egbelakin, Sher, Omotayo & Ogunnusi, 2024; Panic, Leoncini, de Belvis, Ricciardi & Boccia, 2013).

Para atender ao objetivo de examinar como as NWW influenciam a criatividade e a inovação nas organizações, o processo de revisão foi estruturado em três etapas principais: (1) identificação, (2) seleção e elegibilidade, e (3) análise.

Etapas de identificação

A busca foi realizada em duas bases de dados acadêmicas reconhecidas por sua relevância: *Scopus* e *Web of Science*. Para garantir a abrangência e precisão dos resultados, foram utilizados os seguintes termos de busca, no título, palavras-chaves e sumário, combinados com os seguintes operadores booleanos: ("new work practic*" OR "new ways of work*" OR "flexible work arrangement*" OR "smart work" OR "new

world of work" OR *workspac**) AND (*innovatio** OR *creativit**) AND (*organization** OR *organisation**). Na *Scopus*, houve limitação à subárea 'negócios' e na *Web of Science*, a consulta foi filtrada às categorias 'gestão', 'negócios' e 'administração pública'.

A escolha das NWW como categoria central da pesquisa permite capturar a complexidade e a multidimensionalidade das transformações no mundo do trabalho. Esse conceito engloba desde a fragmentação e diversificação das práticas de trabalho até o surgimento de novas formas de colaboração, que sustentam a discussão sobre criatividade e inovação.

A busca não restringiu nenhum período de publicação, contemplando todos os artigos disponíveis até 01/12/2024. Foram identificados 202 registros, posteriormente importados para o gerenciador de referências Rayyan.com, utilizado para a remoção de duplicatas e a organização do material.

Etapa de seleção e elegibilidade

Após remoção automática de 37 duplicatas, foi realizada uma triagem inicial com base no título e resumo dos artigos, aplicando-se os seguintes critérios de seleção:

- Critérios de inclusão:
 - Estudos que abordam a relação entre NWW e criatividade e/ou inovação organizacional;
 - Pesquisas empíricas e/ou teóricas com relevância para o tema;
- Critérios de exclusão:
 - Artigos de opinião ou publicações sem acesso ao texto completo;
 - Estudos fora do escopo temático da revisão;
 - Artigos em outros idiomas que não inglês;
 - Relatórios, livros, capítulos de livros e teses;
 - Estudos não revisados por pares.

Os textos completos dos artigos selecionados foram avaliados detalhadamente para confirmar sua adequação aos critérios de inclusão. Essa análise foi conduzida de forma independente por três revisores, com resolução das divergências por consenso. Os artigos considerados elegíveis foram incluídos na amostra final. O processo resultou em um total de 28 artigos (Tabela 1), que constituem a amostra para a análise e discussão dos resultados apresentados neste estudo.

Tabela 1 - Amostra de artigos revisados

Autor	Título	Ano
Allee & Taug	Collaboration, innovation, and value creation in a global telecom	2006
Andrews	A Space for Place in Business Communication Research	2017
Antoniac, Pallot & Pulli	Virtual and Augmented Reality supporting group consciousness within collaborative working environments	2006
Aroles, Cecez-Kecmanovic, Dale, Kingma & Mitev	New ways of working (NWW): Workplace transformation in the digital age	2021

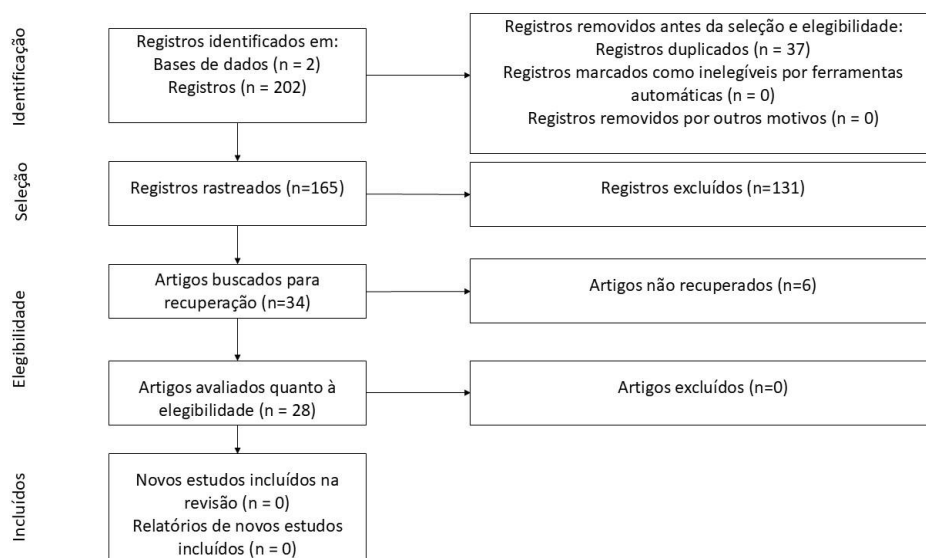
Blomberg & Kallio	A review of the physical context of creativity: A three-dimensional framework for investigating the physical context of creativity	2022
Caldas & Cândido	Inter-organizational knowledge conversion and innovative capacity in cooperative networks	2013
Cumming, Bettridge & Toyne	Responding to global business critical issues: A source of innovation and transformation for FTSE 350 companies?	2005
De Paoli, Sauer & Ropo	The spatial context of organizations: A critique of 'creative workspaces'	2019
Eskola & Neuvonen	A Conceptual Framework for Understanding the Phenomenon of new Ways of Work	2016
Gerards, van Wetten & van Sambeek	New ways of working and intrapreneurial behaviour: the mediating role of transformational leadership and social interaction	2021
Huang, Ferreira & He	Impact of workspace environment on creativity and innovation: empirical evidence from a makerspace in China	2021
Ivanoff & Podolskiy	Workspace environment management: recent challenges and future trends for organizational psychology	2021
Jebali & Meschitti	HRM as a catalyst for innovation in start-ups	2021
Lafore & Tann	Innovative characteristics of small manufacturing firms	2006
Lucius & Damberg	Why we need employees back at the office: The effect of workplace design on creativity in organizations	2024
Manca	Tensions as a framework for managing work in collaborative workplaces: A review of the empirical studies	2022
Martins & Ling	Local enterprise partnerships: Socialisation practices enabling business collective action in regional knowledge networks	2017
Mattarelli, Cochis, Bertolotti & Ungureanu	How designed work environment and enacted work interactions impact creativity and work-life balance	2022
Medik & Stettina	Towards responsible workplace innovation: The rise of NWW in public knowledge organizations and their impact on governance	2014
Muñoz & Romero	Organisational innovation in bureaucracies: An impossible mission?	2021
Pallot, Ruland, Traykov & Kristensen	Integrating shared workspace, wiki and blog technologies to support interpersonal Knowledge Connection	2006
Pinnington, Alshamsi, Karatas-Ozkan, Nicolopoulou, Ozbilgin, Tatli & Vassilopoulou	Early organizational diffusion of contemporary policies: Narratives of sustainability and talent management	2015

Qi, Liu, Li & Liu	The influence of flexible work arrangements on innovative employee behaviour in China: a perspective of person-job fit	2021
Sicotte, De Serres, Delerue & Menard	Open creative workspaces impacts for new product development team creativity and effectiveness	2019
van der Voordt	Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces	2004
Warwick	Routine innovation: Complex processes from policy development to implementation	2016
Worthington	Accommodating change - Emerging real estate strategies	2001
Yacoub & Haefliger	Coworking spaces and collaborative practices	2022

Fonte: Elaboração própria (2025)

A Figura 1 mostra o fluxo de acordo com o protocolo PRISMA (Page et. al, 2021), com base na ferramenta de criação de diagramas PRISMA (Haddaway, Page, Pritchard & McGuinness, 2022).

Figura 1. Identificação dos estudos analisados na revisão sistemática de literatura



Fonte: Elaboração própria a partir de Haddaway et al., 2022.

Os artigos selecionados abrangem um período significativo, com publicações entre 2001 e 2024, o que possibilita uma visão histórica e abrangente do desenvolvimento do tema investigado. Metade dos estudos (50%) concentram-se em contextos geográficos específicos, sobretudo na Europa e nos Estados Unidos. Por outro lado, também foram identificados trabalhos voltados a comunidades virtuais de alcance global, além de pesquisas situadas em países como China, Brasil e Emirados Árabes Unidos, o que evidencia a relevância internacional do tema e sua aplicabilidade em diferentes realidades.

No que diz respeito às abordagens metodológicas, 69% dos estudos analisados são teórico-empíricos e 31% puramente teóricos. Em relação aos métodos de análise, 61% das pesquisas empregam estratégias qualitativas, 28% quantitativas e 11%

mistas. Apesar da pluralidade de abordagens, observa-se uma predominância de pesquisa qualitativa, o que sinaliza o interesse da literatura em aprofundar a compreensão das relações entre NWW, criatividade e inovação. Quanto aos objetivos, os artigos se distribuem de forma relativamente equilibrada: 39% exploratórios, 39% descritivos e 22% explicativos. Essa configuração reflete o estágio de desenvolvimento do campo, ainda marcado pela necessidade de mapeamento inicial e aprofundamento conceitual, fatores que também ajudam a explicar o predomínio de estudos qualitativos.

Além disso, observa-se que 89% dos artigos analisados adotam um recorte temporal transversal, o que indica que grande parte das investigações se concentrou na análise de fenômenos em um único momento no tempo, refletindo as condições específicas de cada contexto. Em coerência com o predomínio das abordagens qualitativas, constatou-se que 43% das pesquisas são caracterizadas como estudos de caso, evidenciando uma ênfase em análises detalhadas de situações particulares e na compreensão do fenômeno em organizações ou comunidades específicas.

Visando assegurar alinhamento entre a fundamentação teórica e a análise metodológica, os artigos selecionados foram avaliados quanto à forma como exploram os conceitos de criatividade, inovação e as dimensões das NWW, conforme discutido por autores como Gerards et al. (2021), Amabile (1988) e Anderson et al. (2014). Essa análise orientou a definição das categorias temáticas aplicadas na etapa seguinte.

Etapa de análise

Os dados extraídos da amostra foram sistematicamente organizados em uma planilha padronizada, contendo informações como autor, ano de publicação, objetivos, metodologia, principais achados e contribuições. A análise dos artigos seguiu a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016), com categorias elaboradas de forma dedutiva a partir dos principais eixos teóricos discutidos na Seção 2. Para isso, tomaram-se como referência os modelos de criatividade de Amabile (1988), Woodman et al. (1993) e Mumford (2000), além das dimensões das NWW propostas por Gerards et al. (2021). As categorias analíticas definidas foram:

- 1) Fatores que estimulam a criatividade e inovação nas organizações;
- 2) Impacto das NWW na criatividade e inovação;
- 3) Gestão do conhecimento, criatividade e inovação; e
- 4) Limitações das NWW para a criatividade e inovação.

Essa estrutura de análise possibilitou examinar como os estudos empíricos e teóricos dialogam com os conceitos-chave previamente apresentados, assegurando coerência entre fundamentação teórica e interpretação dos resultados.

Resultados

Fatores que estimulam a criatividade e inovação nas organizações

A cultura organizacional, os estilos de liderança e a estrutura do ambiente de trabalho são fatores que influenciam diretamente os processos criativos e inovadores. A flexibilidade organizacional e individual é um dos pilares das NWW, permitindo aos funcionários ajustar seus horários e locais de trabalho, o que favorece a exploração

de ideias criativas (Gerards et al., 2021; Laforet & Tann, 2006). *Startups*, por exemplo, têm se beneficiado de estruturas orgânicas e práticas informais de gestão, que estimulam agilidade e criatividade (Jebali & Meschitti, 2021).

A liderança transformacional também desempenha um papel central na criação de culturas de inovação. Líderes que promovem comunicação aberta, suporte às equipes e uma cultura de experimentação criam um ambiente favorável ao intraempreendedorismo (Laforet & Tann, 2006; Gerards et al., 2021). Além disso, líderes que questionam suposições e incentivam a reflexão crítica podem criar ambientes mais inovadores (Warwick, 2016). A Teoria da Troca Social é frequentemente citada para explicar como relações de confiança e reciprocidade entre gestores e empregados impulsionam comportamentos inovadores (Gerards et al., 2021).

O *design* do ambiente de trabalho também é importante, devendo favorecer a interação e a comunicação, elementos fundamentais para estimular a criatividade. O planejamento deve facilitar o processo de conversão de conhecimento, o que pode ser apoiado pela criação de espaços Ba, ambientes de compartilhamento que favorecem o surgimento de relacionamentos e a troca de saberes (Caldas & Cândido, 2013; Nonaka & Konno, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1997). Além disso, um ambiente que promove a criatividade precisa equilibrar diferentes tipos de trabalho: de um lado, espaços privados para tarefas que exigem concentração; de outro, áreas comunitárias que facilitam a colaboração e incentivam encontros informais e a troca de ideias (Andrews, 2017; Sicotte et al., 2019; Blomberg & Kallio, 2022). A flexibilidade e a adaptabilidade do espaço são igualmente importantes, permitindo que os colaboradores ajustem o ambiente conforme suas necessidades específicas (Blomberg & Kallio, 2022).

Assim como argumentam Yacoub & Haefflinger (2022), Sicotte et. al (2019) e Blomberg & Kallio (2022), a criatividade é potencializada quando os espaços físicos são adaptáveis às necessidades específicas de tarefas e indivíduos. Nesse sentido, Qi, Liu, Li e Liu (2021) destacam que o trabalho flexível também deve ser compatível com as características e capacidades dos trabalhadores, equilibrando a oferta de flexibilidade com as demandas individuais. Para favorecer comportamentos inovadores, é necessário criar ambientes com menos controle e mais autonomia, investir em comunicação regular e promover uma cultura organizacional inclusiva, reduzindo o isolamento e a percepção de riscos à carreira. Além disso, a adequação entre exigências do trabalho e nível de competência de cada colaborador deve ser cuidadosamente calibrada: profissionais mais experientes podem ser estimulados por desafios maiores, enquanto os menos capacitados requerem suporte adicional.

A padronização excessiva dos ambientes pode limitar a criatividade, evidenciando a necessidade de personalização conforme as necessidades específicas das equipes (De Paoli et al., 2019). Ivanoff & Podolskiy (2021) reforçam essa perspectiva ao sugerirem que a gestão do espaço de trabalho deve considerar a cultura dos colaboradores, o contexto organizacional, o tipo de tarefa e as tendências emergentes, como a integração de tecnologias inteligentes e a customização de espaços, para promover bem-estar e produtividade. Além disso, Cumming, Bettridge & Toyne (2005) destacam que questões sociais, éticas e ambientais globais são críticas para os negócios, contribuindo para impulsionar tanto a inovação organizacional quanto a inovação social.

Impacto do teletrabalho na criatividade e inovação

O teletrabalho, como uma NWW, apresenta benefícios e desafios para os processos criativos. A autonomia e a flexibilidade associadas ao trabalho remoto podem favorecer a criatividade individual, permitindo que os funcionários explorem ideias em ambientes que consideram mais propícios (Gerards et al., 2021; Lucius & Damberg, 2024). No entanto, o isolamento e a falta de interação espontânea podem representar barreiras significativas para a cocriação e a troca de ideias, especialmente em equipes que dependem de colaboração intensiva (Sicotte et al., 2019; Yacoub & Haefliger, 2022).

As tecnologias de colaboração, como ferramentas digitais e plataformas de comunicação, têm um papel fundamental para mitigar os desafios do distanciamento físico. Ferramentas como realidade aumentada (RA) e realidade virtual (RV) ampliam as possibilidades de integração e cocriação, conectando especialistas geograficamente dispersos (Antoniac et al., 2006; Eskola & Neuvonen, 2016). No entanto, desafios técnicos e de usabilidade podem comprometer os benefícios esperados (Antoniac et al., 2006). Worthington (2001) e Pinnington, Alshamsi, Karatas-Özkan, Nicolopoulou, Ozbilgin, Tatli & Vassilopoulou (2015) destacam que novas práticas de trabalho, como espaços de *coworking* flexíveis e *hubs* de inovação, podem ajudar as empresas a se adaptarem rapidamente às mudanças de mercado, incentivar a interação e a colaboração entre os colaboradores e as empresas e criar espaços que atraem e retêm os melhores talentos.

Estudos sugerem que o trabalho remoto pode beneficiar a criatividade individual, mas prejudicar a criatividade coletiva, pois a ausência de interações face a face e a dificuldade de manter conexões espontâneas podem limitar a geração de ideias inovadoras em grupo (Mattarelli et al., 2022; Yacoub & Haefliger, 2022). Manca (2022) propõe o uso de tensões como *framework* para gerenciar o trabalho em ambientes colaborativos, sugerindo que a criatividade coletiva pode ser aprimorada quando as organizações equilibram autonomia individual com estruturas que facilitam a interação e a cocriação.

Gestão do conhecimento, criatividade e inovação

A gestão do conhecimento está intimamente ligada à criatividade. A diversidade de perspectivas e a integração de conhecimentos multidisciplinares são fundamentais para a geração de ideias inovadoras (Sicotte et al., 2019). Equipes que conseguem combinar conhecimentos técnicos, experiências práticas e *insights* de diferentes áreas têm maior potencial criativo (Chen, Presslee & Yang, 2025; Ru & Zhou, 2024). No entanto, para que isso ocorra, é essencial que as organizações criem mecanismos que facilitem a conexão entre indivíduos com habilidades complementares, como redes internas de colaboração e programas de mentoria (Jebali & Meschitti, 2021). Além disso, a ampliação da comunicação interpessoal, viabilizada por tecnologias e práticas colaborativas, promove a criação coletiva e o compartilhamento de ideias (Antoniac et al., 2006; Gerards et al., 2021). No entanto, o excesso de informação é um desafio significativo, exigindo estratégias organizacionais para filtrar informações e priorizar informações relevantes, como a curadoria de conteúdos e a criação de fluxos de trabalho que incentivem a reflexão e a síntese de ideias (Martins & Ling, 2017; Gerards et al., 2021).

Plataformas colaborativas, comunidades de prática e redes sociais corporativas são ferramentas essenciais para facilitar o compartilhamento de conhecimento e a inovação. Métricas de redes sociais e análise de rede organizacional ajudam a identificar especialistas-chave e otimizar fluxos de conhecimento (Allee & Taug, 2006; Martins & Ling, 2017). Essas ferramentas permitem que as organizações mapeiem redes informais de colaboração, identificando pontos de conexão e lacunas que podem ser fortalecidas para promover a inovação. A capacidade de absorção de conhecimentos externos em redes globais também reforça a inovação, destacando o papel estratégico da gestão de conhecimento em contextos colaborativos (Martins & Ling, 2017). Blomberg & Kallio (2022) enfatizam que o contexto físico e digital deve ser projetado para facilitar a troca de conhecimento, sugerindo que ambientes que combinam espaços físicos inspiradores e ferramentas digitais integradas são mais eficazes para promover a inovação.

Limitações das NWW para a criatividade e inovação

Embora as NWW promovam flexibilidade e colaboração, também apresentam limitações que podem comprometer a criatividade e a inovação. Ambientes abertos mal projetados podem provocar interrupções e falta de privacidade, dificultando tarefas que exigem concentração (Andrews, 2017; Sicotte et al., 2019). Ivanoff & Podolskiy (2021) destacam que a gestão do ambiente precisa equilibrar espaços colaborativos com áreas destinadas ao trabalho individual. Essa combinação evita a homogeneização excessiva e dá aos colaboradores liberdade para escolher o local mais adequado a cada tarefa. Além disso, a dependência excessiva de tecnologias digitais, como RA e RV, pode gerar sobrecarga informacional e fadiga digital. Isso também pode reduzir a qualidade das interações sociais. A geração de ideias inovadoras se torna mais limitada quando faltam interações interpessoais, fundamentais para contextualizar o conhecimento (Antoniac et al., 2006; Gerards et al., 2021).

A autonomia e a flexibilidade, características centrais das NWW, podem gerar tensões entre a liberdade individual e a necessidade de coordenação coletiva. A ausência de estruturas formais pode levar à falta de clareza nas responsabilidades e à dificuldade de coordenação entre equipes, especialmente em organizações que combinam elementos burocráticos e inovadores (Muñoz & Romero, 2021). Além disso, a dependência de lideranças carismáticas ou visionárias pode criar vulnerabilidades organizacionais, uma vez que a saída desses líderes pode desestabilizar processos inovadores (Jebali & Meschitti, 2021). Ademais, a flexibilidade excessiva pode resultar em uma sensação de isolamento e desconexão entre os colaboradores, prejudicando a coesão da equipe e a colaboração sustentada (Mattarelli et al., 2022). Por fim, a dificuldade de estabelecer limites entre trabalho e vida pessoal pode levar à sobrecarga de trabalho e à redução do bem-estar dos funcionários (Lucius & Damberg, 2024).

A gestão do conhecimento nas NWW também enfrenta desafios importantes. A ampliação das arenas de comunicação pode levar ao excesso de informação, reduzindo a capacidade de absorver conhecimentos externos e limitando a geração de ideias inovadoras (Martins & Ling, 2017). Para equilibrar inovação e estrutura organizacional, é necessário adotar estratégias adaptativas, como criar espaços modulares e multifuncionais ou "*workspaces* conscientes", que combinem áreas de colaboração e zonas de foco (Worthington, 2001; Antoniac et al., 2006; Gerards et al.,

2021). Além disso, o trabalho remoto e a flexibilidade espacial podem intensificar o isolamento social, especialmente quando as interações virtuais não bastam para construir relações de confiança e reciprocidade (Lucius & Damberg, 2024).

Por fim, a implementação das NWW em organizações com estruturas hierárquicas rígidas ou culturas conservadoras pode enfrentar resistência significativa. A falta de alinhamento entre práticas inovadoras e objetivos estratégicos pode resultar em iniciativas fragmentadas e pouco eficazes (Muñoz & Romero, 2021). Para superar essas limitações, são necessárias estratégias adaptativas que atendam às necessidades individuais e organizacionais, articulando inovação e direção estratégica de forma consistente.

Discussão

Esta revisão investiga os impactos das NWW na criatividade e inovação organizacional, analisando como suas práticas influenciam processos criativos e colaborativos nas organizações. Os resultados revelam que as NWW podem tanto estimular quanto restringir a criatividade e a inovação, dependendo da forma como são implementadas e do contexto organizacional em que operam. Enquanto fatores como flexibilidade, autonomia e digitalização são frequentemente associados a um aumento no potencial criativo (Antoniac et al., 2006; Eskola & Neuvonen, 2016; Gerards et al., 2021), desafios como sobrecarga informacional, falta de privacidade e tensões entre colaboração e concentração surgem como elementos críticos a serem gerenciados (Manca, 2021; Worthington, 2001).

A flexibilidade, característica central das NWW, tem sido amplamente associada ao aumento de autonomia dos trabalhadores e à sua capacidade de gerar novas ideias (Gerards et al., 2021; Laforet & Tann, 2006). Modelos de trabalho flexíveis permitem que os indivíduos escolham onde e quando trabalhar, adaptando-se às suas preferências cognitivas e emocionais, o que pode potencializar a criatividade ao criar um ambiente mais favorável à experimentação e à inovação (Lucius & Damberg, 2024; Muñoz & Romero, 2021). No entanto, a literatura também indica que a flexibilidade excessiva pode gerar desafios inesperados, como a dificuldade de separação entre vida pessoal e profissional, resultando em fadiga e menor capacidade criativa no longo prazo (Mattarelli et al., 2022). Além disso, a ausência de estruturas de governança e coordenação pode criar um ambiente de incerteza que dificulta a inovação, especialmente em contextos que exigem cooperação e interdependência entre equipes (Medik & Stettina, 2014). Dessa forma, para que a flexibilidade impulse a criatividade, ela deve ser acompanhada por estratégias organizacionais que promovam equilíbrio e suporte contínuo aos trabalhadores.

A configuração dos espaços de trabalho exerce influência direta sobre a criatividade e a inovação organizacional. O *design* dos escritórios pode estimular a troca de ideias, sobretudo quando combina ambientes colaborativos e áreas de privacidade (Blomberg & Kallio, 2022; De Paoli et al., 2019). Espaços abertos e *coworkings*, por exemplo, são frequentemente apresentados como catalisadores de inovação, pois promovem encontros informais e ampliam a circulação de conhecimento (Huang et al., 2021; Yacoub & Haefliger, 2022). A proximidade física nesses ambientes estimula interações espontâneas e facilita o acesso a colegas e recursos, o que frequentemente resulta em novas perspectivas e soluções criativas (Antoniac et al., 2006; Eskola & Neuvonen, 2016). Além disso, fatores como

ergonomia, paleta de cores, disposição de mobiliário e soluções de *design* contribuem para criar um ambiente mais dinâmico e inspirador, reforçando o potencial criativo das equipes (Sicotte et. al, 2019; Tacoub & Haefliger, 2022).

Por outro lado, a literatura aponta que a falta de privacidade nesses ambientes pode comprometer a criatividade individual, ao reduzir a capacidade de reflexão profunda e a geração de ideias originais (Andrews, 2017; Manca, 2021; Sicotte et al., 2019; van der Voordt, 2004). A padronização excessiva desses espaços também pode limitar a espontaneidade e a diversidade de abordagens criativas, indicando que o sucesso dessas configurações depende da capacidade das organizações de oferecer ambientes variados para diferentes tipos de trabalho (De Paoli et al., 2019; van der Voordt, 2004; Yacoub & Haefliger, 2022). Embora os *coworkings* estimulem interações iniciais e exploração coletiva, muitas vezes falham em sustentar colaborações de longo prazo, especialmente quando não há mecanismos organizacionais que mantenham essas conexões vivas. A adesão dos colaboradores a esses espaços depende fortemente da cultura organizacional e da valorização de práticas colaborativas e adaptáveis (De Paoli et al., 2019; Sicotte et al., 2019). Para contornar esses desafios, estratégias como capacitação contínua, *feedback* informal e gestão horizontal podem fortalecer a cultura interna e ampliar o potencial criativo e inovador (Eskola & Neuvonen, 2016; Jebali & Meschitti, 2021; Putnam et al., 2014).

A transição para o teletrabalho e modelos híbridos trouxe impactos significativos para a criatividade e inovação organizacional. A revisão de literatura mostra que a autonomia proporcionada pelo trabalho remoto pode favorecer processos criativos individuais, permitindo que os trabalhadores organizem suas atividades sem as distrações típicas do ambiente corporativo (Ivanoff & Podolskiy, 2021; Lucius & Damberg, 2024; Mattarelli et al., 2022). No entanto, a redução da interação social espontânea pode afetar negativamente a criatividade coletiva, dificultando a troca informal de ideias e a cocriação de soluções inovadoras (Muñoz & Romero, 2021; Worthington, 2001).

Outro desafio crítico é a sobrecarga informacional. A digitalização das interações nas NWW ampliou o acesso ao conhecimento, mas também elevou o volume de informações que os trabalhadores precisam processar diariamente (Antoniac et al., 2006; Eskola & Neuvonen, 2016). Estudos apontam que a qualidade das interações sociais e a gestão eficaz do fluxo de informações são mais determinantes para a inovação do que a mera conectividade digital (Gerards et al., 2021; Martins & Ling, 2017).

Ferramentas como plataformas de videoconferência e software de gestão colaborativa ampliam a comunicação e a troca de conhecimento (Antoniac et al., 2006; Eskola & Neuvonen, 2016). No entanto, o uso intensivo dessas tecnologias pode causar fadiga digital, diminuir o engajamento e afetar negativamente a criatividade e inovação (Antoniac et al., 2006; Eskola & Neuvonen, 2016). Além disso, a comunicação virtual, embora eficiente, perde nuances das interações presenciais (como linguagem corporal e expressões faciais), o que pode comprometer a confiança e a coesão das equipes. Esses achados reforçam a importância de estratégias organizacionais que equilibrem o uso de tecnologias digitais com oportunidades regulares de interação presencial (Allee & Taug, 2006; Martins & Ling, 2017).

A liderança é outro fator relevante nas NWW, pois impacta diretamente a criatividade e a inovação organizacional. Modelos baseados em comunicação aberta, apoio às equipes e incentivo a uma cultura de aprendizagem contínua contribuem para criar um ambiente propício à criatividade (Muñoz & Romero, 2021). Por outro lado, a dependência excessiva de lideranças visionárias, a resistência das equipes à autogestão e estruturas de governança muito rígidas podem limitar o potencial inovador (Medik & Stettina, 2014).

Os achados desta revisão indicam que as NWW oferecem grandes oportunidades para estimular a criatividade e a inovação, mas exigem uma gestão cuidadosa. Modelos organizacionais que combinam colaboração, autonomia e tecnologia tendem a criar um ambiente mais propício à criatividade, desde que sejam acompanhados por uma cultura organizacional que valorize a experimentação e forneça suporte aos processos inovadores (Pallot et al., 2006; Worthington, 2001). O sucesso dessas práticas depende da capacidade das organizações de equilibrar flexibilidade e estrutura, autonomia e suporte, digitalização e interações presenciais, garantindo um ambiente de trabalho que estimule a criatividade e inovação de forma sustentável.

A Tabela 2 sumariza essas ambivalências das cinco dimensões das NWW sobre a criatividade e a inovação, destacando os potenciais impactos positivos e negativos identificados nesta revisão de literatura.

Tabela 2 - Potenciais impactos das dimensões das NWW na criatividade e inovação

Dimensão	Potenciais efeitos positivos	Potenciais desafios
Trabalho independente de tempo e local	Maior autonomia e flexibilidade; melhor adaptação a perfis e necessidades individuais	Maior risco de isolamento social; redução de interações e comunicações espontâneas e informais
Gestão orientada a resultados	Foco na entrega; maior autonomia criativa; incentivo à experimentação	Pressão por desempenho; estreitamento criativo; risco de negligenciar processos coletivos
Uso de TICs para acesso ao conhecimento e interação	Estímulo da difusão de ideias; integração de conhecimentos multidisciplinares; aprendizagem coletiva; inovação aberta	Sobrecarga informacional; dificuldade de filtrar informações relevantes; tecnoestresse; dispersão cognitiva; fadiga digital
Flexibilidade nas relações de trabalho	Atração e retenção de talentos criativos; maior possibilidade de atender demandas individuais; maior dinamicidade e independência; intraempreendedorismo; diversidade de perspectivas	Precarização; insegurança contratual; dificuldades de coordenação; assimetrias de poder

Espaços abertos e acessíveis	Interações informais; cocriação; enriquecimento de redes pessoais e profissionais; circulação de ideias	Falta de privacidade; distrações; perda de foco; interrupções; superficialidade das conexões
------------------------------	---	--

Fonte: Elaboração própria (2025)

Em síntese, as novas formas de trabalho, que abrangem práticas como trabalho remoto e híbrido, gestão por resultados, uso intensivo de TICs, contratos flexíveis e espaços colaborativos, impactam a criatividade e a inovação ao ampliar ou simplesmente alterar a autonomia, a interação e a troca de conhecimento. Contudo, também podem gerar riscos como isolamento, sobrecarga e precarização, o que, por sua vez, pode restringir o potencial inovador. Assim, as NWW não constituem um caminho linear para a inovação, mas um campo de tensões que demanda uma gestão preparada para equilibrar benefícios e desafios. Para que seus efeitos sejam positivos, tornam-se essenciais fatores condicionantes como liderança inspiradora, práticas eficazes de gestão do conhecimento, infraestrutura digital adequada, cultura organizacional colaborativa e um design físico e digital equilibrado, capazes de sustentar a criatividade e viabilizar a inovação de forma sustentável.

Contribuições, limitações e agenda de pesquisa

Este estudo contribui para o debate sobre a teoria da autonomia no trabalho, sugerindo que a criatividade não surge apenas da liberdade individual, mas também da presença de estruturas de governança e coordenação que apoiam e orientam a experimentação (Medik & Stettina, 2014; Muñoz & Romero, 2021). Além disso, desafia a visão de que espaços abertos e *coworkings* são sempre benéficos para a inovação, destacando que privacidade, conforto e personalização dos ambientes são igualmente essenciais para a criatividade (Blomberg & Kallio, 2022; Yacoub & Haefliger, 2022). A revisão também refina o entendimento sobre o papel das TICs na criatividade organizacional, evidenciando que, embora facilitem a colaboração, seu uso excessivo pode gerar fadiga digital, sobrecarga informacional e desconexão emocional, impactando negativamente os processos criativos (Antoniac et al., 2006; Eskola & Neuvonen, 2016).

Do ponto de vista metodológico, esta RSL sintetiza perspectivas multidisciplinares e propõe uma estrutura conceitual que pode orientar estudos futuros sobre o impacto das NWW na criatividade e inovação organizacional. No âmbito prático, os achados fornecem diretrizes para gestores, formuladores de políticas e educadores, sugerindo estratégias para equilibrar flexibilidade e estrutura, autonomia e suporte organizacional, digitalização e interações presenciais. Essas recomendações são fundamentais para organizações que buscam maximizar os benefícios das NWW sem comprometer a criatividade e a inovação, bem como para o desenvolvimento de políticas públicas e programas de capacitação que preparem profissionais para os desafios do trabalho flexível e digital.

Apesar dessas contribuições, esta pesquisa apresenta limitações relacionadas ao seu escopo e abordagem metodológica, uma vez que se baseia exclusivamente em estudos previamente publicados, sem a condução de análises empíricas próprias, o que pode restringir a generalização dos achados. Além disso, não houve segmentação por setores ou tipos de organização, limitando a compreensão dos

impactos das NWW na criatividade em contextos específicos, como *startups*, grandes empresas ou setor público. A literatura revisada também carece de estudos longitudinais, dificultando a análise da evolução dos efeitos das NWW ao longo do tempo, especialmente na criatividade coletiva em modelos híbridos.

Futuras pesquisas devem explorar empiricamente como as NWW evoluem ao longo do tempo e afetam a criatividade e inovação em diferentes contextos organizacionais. Estudos longitudinais e experimentais são importantes para validar modelos teóricos e compreender melhor a interação entre flexibilidade, autonomia e inovação. Além disso, novos estudos podem investigar como a liderança e o suporte organizacional influenciam o comportamento inovador e a relação entre NWW e intraempreendedorismo, considerando também o impacto da cultura, clima organizacional e engajamento dos colaboradores na criatividade.

Outro eixo de pesquisa envolve a dinâmica das redes sociais no ambiente de trabalho, analisando como a densidade das interações e a estrutura das redes impactam a criatividade e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. O papel das TICs e a sobrecarga informacional também merece maior atenção, especialmente no contexto do teletrabalho e da colaboração digital. Por fim, é fundamental explorar como fatores externos, como cultura nacional e políticas públicas, influenciam a adoção das NWW e seus efeitos na criatividade organizacional, permitindo um entendimento mais amplo e contextualizado dessas transformações.

Conclusão

As NWW estão criando novas oportunidades para a criatividade e inovação organizacional, mas também surgem desafios que exigem uma gestão estratégica. Enquanto flexibilidade, autonomia e tecnologias digitais ampliam o potencial criativo, a falta de estrutura organizacional, a sobrecarga informacional e a fragmentação do ambiente de trabalho podem comprometer esse processo. Esta revisão evidencia que a criatividade organizacional não surge apenas da liberdade individual, mas depende de estruturas organizacionais que sustentem a experimentação e o trabalho colaborativo, garantindo um equilíbrio entre interações presenciais e remotas, colaboração e privacidade, autonomia e suporte organizacional.

O sucesso das NWW na promoção da criatividade e inovação requer abordagens adaptativas, considerando fatores como cultura organizacional, liderança, design do ambiente de trabalho e uso eficiente das TICs. Pesquisas futuras devem aprofundar como esses fatores interagem ao longo do tempo e em diferentes setores, permitindo avaliar de que forma as NWW podem estruturar e não apenas facilitar os processos criativos. Assim, mais do que um mecanismo para modernizar o trabalho, as NWW podem ser um catalisador estratégico da criatividade organizacional, abrindo caminho para a inovação sustentável no futuro do trabalho.

Referências

- Abelha, M., Fernandes, S., Mesquita, D., Seabra, F., & Ferreira-Oliveira, A. T. (2020). Graduate Employability and Competence Development in Higher Education - A Systematic Literature Review Using PRISMA. *Sustainability*, 12(15), 5900. <https://doi.org/10.3390/su12155900>.

- Allee, V. & Taug, J.. (2006). Collaboration, innovation, and value creation in a global telecom. *The Learning Organization*, 13 (6). 569-578. <https://doi.org/10.1108/09696470610705451>.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 1, 123–167. [https://doi.org/10.1016/s0076-6879\(82\)89012-5](https://doi.org/10.1016/s0076-6879(82)89012-5).
- Andrews, D. C. (2017). A Space for Place in Business Communication Research. *International Journal of Business Communication*, 54(3), 325-336. <https://doi.org/10.1177/2329488416675842>.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>.
- Antoniac, P., Pallot, M., & Pulli, P. (2006). Virtual and Augmented Reality supporting group consciousness within collaborative working environments. *2006 IEEE International Technology Management Conference (ICE)*, Milan, Italy, 1-8. <https://doi.org/10.1109/ICE.2006.7477065>.
- Aroles, J., Cecez-Kecmanovic, D., Dale, K., Kingma, S. F., & Mitev, N. (2021). New ways of working (NWW): Workplace transformation in the digital age. *Information and Organization*, 31(4), 100378. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100378>.
- Aroles, J., Mitev, N., & de Vaujany, F.-X. (2019). Mapping themes in the study of new work practices. *New Technology, Work and Employment*, 34(3), 285-299. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12146>.
- Baierle, I. C., Siluk, J. C. M., Gerhardt, V. J., Michelin, C. d. F., Junior, Á. L. N., Nara, E. O. B. (2021) Worldwide Innovation and Technology Environments: Research and Future Trends Involving Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Mark and Complexity*, 7, 229. <https://doi.org/10.3390/joitmc7040229>.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. *Psychology Press*. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70 Brasil.
- Blomberg, A., & Kallio, T. J. (2022). New ways of working: Discourse and contradictions in activity-based working. *Journal of Organizational Change Management*, 35(2), 256-271. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2021-0165>.

- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *NBER Working Paper Series*, 16742. <https://www.jstor.org/stable/26372598>.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>.
- Caldas, P. T., & Cândido, G. A.. (2013). Inter-Organizational Knowledge Conversion and Innovative Capacity in Cooperative Networks. *Journal of technology management & innovation*, 8(1). <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242013000300009>.
- Chen, Y., Presslee, A., & Yang, S. (2025). The Effect of Functional Diversity on Team Creativity: Behavioral and fNIRS Evidence. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.02157>.
- Cohen, B., & Muñoz, P. (2017). Sharing cities and sustainable consumption and production: Towards an integrated framework. *Journal of Cleaner Production*, 140, 77-87. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.093>.
- Crevani, L., & Manca, C. (2023). Spatial agencing, privilege and new ways of working. In *Space and Organizing* (pp. 16-30). Edward Elgar Publishing.
- Csikszentmihalyi, M. (2014). Society, Culture, and Person: A Systems View of Creativity. In *The Systems Model of Creativity* (pp. 47–61). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9085-7_4.
- Cumming, J. F., Bettridge, N. & Toyne, P. (2005). Responding to global business critical issues: A source of innovation and transformation for FTSE 350 companies? *Corporate Governance*, 5 (3), pp. 42-51. <https://doi.org/10.1108/14720700510604689>.
- De Paoli, D., Arge, K., & Moum, A. (2019). Office concepts for new ways of working: A framework for understanding the spatial implications. *Journal of Corporate Real Estate*, 21(1), 56-74. <https://doi.org/10.1108/JCRE-01-2018-0004>.
- De Paoli, D., Sauer, E., & Ropo, A. (2019). The spatial context of organizations: A critique of 'creative workspaces'. *Journal of Management and Organization*, 25(2), 331-352. <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2017.46>.
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1246-1264. <https://www.jstor.org/stable/20159361>.
- Elsbach, K. D., & Pratt, M. G. (2007). The physical environment in organizations. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 181-224. <https://doi.org/10.1080/078559807>.

- Eskola, A. & Neuvonen, H. (2016). A Conceptual Framework for Understanding the Phenomenon of New Ways of Work. *Proceedings of the 11th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 183- 186.
- Fleming, P. S., Koletsi D. & Pandis N. (2014). Blinded by PRISMA: Are Systematic Reviewers Focusing on PRISMA and Ignoring Other Guidelines? *PLoS ONE*, 9(5): e96407. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0096407>.
- Gerards, R., van Wetten, S. & van Sambeek, C. (2021). New ways of working and intrapreneurial behaviour: the mediating role of transformational leadership and social interaction. *Rev Manag Sci*, 15, 2075–2110. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00412-1>.
- Haddaway, N. R., Page, M. J., Pritchard, C. C., & McGuinness, L. A. (2022). PRISMA2020: An R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams, with interactivity for optimised digital transparency and Open Synthesis. *Campbell Systematic Reviews*, 18, e1230. <https://doi.org/10.1002/cl2.1230>.
- Head, B. W. (2022). The Rise of ‘Wicked Problems’ - Uncertainty, Complexity and Divergence. In B. W. Head, *Wicked Problems in Public Policy* (pp. 21–36). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-94580-0_2.
- Huang, Y., Ferreira, F. A. F., & He, Z. (2021). Impact of workspace environment on creativity and innovation: empirical evidence from a makerspace in China. *R&D Management*, 53(4). 620-637. <https://doi.org/10.1111/radm.12504>.
- Ivanoff, C. S., & Podolskiy, O. A. (2021). Remote work and creativity: The paradox of virtual collaboration. *Creativity and Innovation Management*, 30(4), 612-627. <https://doi.org/10.1111/caim.12433>.
- Jebali, D., & Meschitti, V. (2021). HRM as a catalyst for innovation in start-ups. Employee Relations: *The International Journal*, 43(2), 555–570. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0140>.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., & Antonakis, J. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>.
- Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2015). Balanced Workplace Flexibility: Avoiding the Traps. *California Management Review*, 57(4), 5-25. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.4.5>.
- Laforet, S., & Tann, J. (2006). Innovative characteristics of small manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 363–380. <https://doi.org/10.1108/14626000610680253>.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 5, 377-400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>.

- Lucius, Z. K., & Damberg, S. (2024). Why we need employees back at the office: The effect of workplace design on creativity in organizations. *Creativity and Innovation Management*, 33(4), 654-670. <https://doi.org/10.1111/caim.12611>.
- Majchrzak, A. & Malhotra, A. (2013). Towards an Information Systems Research Agenda for Virtual Work. *Journal of Strategic Information Systems*, 22(4), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2013.07.004>.
- Manca, F. (2021). Workplace design and employee creativity: A review of open-plan office effects on innovation processes. *Facilities*, 39(3/4), 197-213. <https://doi.org/10.1108/F-07-2020-0087>.
- Manca C. (2022). Tensions as a framework for managing work in collaborative workplaces: A review of the empirical studies. *International Journal of Management Reviews*, 24, 333–351. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12280>.
- Martins, J. & Ling, S.. (2017). Local enterprise partnerships: Socialisation practices enabling business collective action in regional knowledge networks. *Knowledge and Process Management*, 24. <https://doi.org/10.1002/kpm.1546>.
- Mattarelli, E., Cochis, C., Bertolotti, F., & Ungureanu, P. (2022). How designed work environment and enacted work interactions impact creativity and work–life balance. *European Journal of Innovation Management*, 27(2). <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2022-0028>.
- Medik, V. L. & Stettina, C. J. (2014). Towards responsible workplace innovation: The rise of NWW in public knowledge organizations and their impact on governance. *Proceedings of the 2014 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE)*. <https://doi.org/10.1109/ICE.2014.6871538>.
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00043-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00043-1).
- Muñoz, C. F. G. & Romero, A. M. (2021). Organisational innovation in bureaucracies: An impossible mission? *Dirección y Organización*, 74, 54–66. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i74.602>.
- Nonaka, I.; Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54. <https://doi.org/10.2307/41165942>.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Campus, Rio de Janeiro.
- Ogunmakinde, O.E., Egbelakin, T., Sher, W., Omotayo, T. & Ogunnusi, M. (2024). Establishing the limitations of sustainable construction in developing countries: a systematic literature review using PRISMA. *Smart and Sustainable Built Environment*, 13(3), 609-624. <https://doi.org/10.1108/SASBE-10-2022-0223>.

- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634. <https://doi.org/10.2307/256657>.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372(71). <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>.
- Pallot, M., Ruland, R., Traykov, S., & Kristensen, K. (2006). Integrating shared workspace, wiki and blog technologies to support interpersonal Knowledge Connection, 2006 *IEEE International Technology Management*, 1-8. <https://doi.org/10.1109/ICE.2006.7477066>.
- Palumbo, R., Fakhar Manesh, M., & Petrolo, D. (2022). What makes work smart in the public sector? Insights from a bibliometric analysis and interpretive literature review. *Public Management Review*, 26(6), 1449–1474. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2152479>.
- Panic, N., Leoncini, E., De Belvis, G., Ricciardi, W. and Boccia, S. (2013), Evaluation of the Endorsement of the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis (PRISMA) Statement on the Quality of Published Systematic Review and Meta-Analyses. *PLoS ONE*, 8(12): e83138. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0083138>.
- Pinnington, A., Alshamsi, A., Karatas-Özkan, M., Nicolopoulou, K., Ozbilgin, M., Tatli, A., Vassilopoulou, J. (2015). Early Organizational Diffusion of Contemporary Policies: Narratives of Sustainability and Talent Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213. 807-811. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.480>.
- Putnam, L. L., Myers, K. K., & Gailliard, B. M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human Relations*, 67(4), 413-440. <https://doi.org/10.1177/0018726713495704>.
- Qi, X., Liu, H., Li, X., & Liu, H. (2021). The influence of flexible work arrangements on innovative employee behaviour in China: a perspective of person-job fit. *Asia Pacific Business Review*, 29(3), 479–500. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.2001181>.
- Ru, Y., & Zhou, W. (2024). A study on the impact of knowledge heterogeneity on team creativity. *The EUrASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 5(48), 252–269. [https://doi.org/10.35678/2539-5645.5\(48\).2024.252-269](https://doi.org/10.35678/2539-5645.5(48).2024.252-269).
- Sarker, S., Ahuja, M., Sarker, S., & Kirkeby, S. (2011). The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective. *Journal of*

- Management Information Systems*, 28(1), 273–310. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222280109>.
- Schumpeter, J. A. (1984). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507-1529. <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>.
- Sicotte, H., De Serres, A., Delerue, H., & Ménard, V. (2019). Open creative workspaces impacts for new product development team creativity and effectiveness. *Journal of Corporate Real Estate*. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2017-0039>.
- Sousa, A. S., Ferreira, P. L., & Santos, R. M. (2023). Digital tools for innovation and collaboration: A meta-analysis. *Technovation*, 124, 102672. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102672>.
- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>.
- Taskin, L., Parmentier, M., & Stinglhamber, F. (2019). The dark side of office designs: Towards de-humanization. *New Technology, Work and Employment*, 34(2), 123-136. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12150>.
- van der Voordt, T. J. M. (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 133-148. <https://doi.org/10.1108/14630010410812306>.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178. <https://doi.org/10.2307/41410412>.
- Warwick, R. (2016). Routine innovation: Complex processes from policy development to implementation. *International Journal of Business and Globalisation*, 17(5), 541-555. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2016.079334>.
- Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good Gig, Bad Gig: Autonomy and Algorithmic Control in the Global Gig Economy. *Work, Employment and Society*, 33(1), 56-75. <https://doi.org/10.1177/0950017018785616>.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293–321. <https://doi.org/10.2307/258761>.
- Worthington, J. (2001). Reinventing the workplace: The impact of new forms of work and work environments on creativity. *Facilities*, 19(3/4), 136-142. <https://doi.org/10.1108/02632770110381692>.

Yacoub, G., & Haefliger, S. (2022). Coworking spaces and collaborative practices. *Organization*, 31(1), 87-114. <https://doi.org/10.1177/13505084221074037>.