



# Gestão & Conexões

Management and Connections Journal



## **EDITORIAL – Edição Especial REGEC –**

**Criatividades organizacionais no Brasil: Uma apresentação de caminhos, interfaces e contextos**

**José Edemir da Silva Anjo**

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

[ano.joseedemir@gmail.com](mailto:ano.joseedemir@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-5989-1173>

**Fernando Gomes de Paiva Júnior**

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

[fernando.paivajr@gmail.com](mailto:fernando.paivajr@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-5715-3882>

**Eduardo Paes Barreto Davel**

Universidade Federal da Bahia (UFBA)

[davel.eduardo@gmail.com](mailto:davel.eduardo@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-0610-6474>

**Robson Malacarne**

Instituto Federal do Espírito Santo (IFES)

[robson.malacarne@ifes.edu.br](mailto:robson.malacarne@ifes.edu.br)

<https://orcid.org/0000-0002-6085-7853>

A criatividade é inseparável de nossa vida, se manifestando nos vários âmbitos de nossa ação e fazer (Jonas, 1996; Cronin & Loewenstein, 2018). Nas organizações e na administração, a criatividade é foco de pesquisas ao longo de décadas (Ford & Gioia, 1995; George, 2007; Slavich & Svejenova, 2016), reconhecida e consolidada como uma energia propulsora de várias atividades, como empreendedorismo, inovação (Shalley, Hitt & Zhou, 2015; Sawyer, 2012), equipes (Leonard & Swap, 1999), gestão (Davel & Vianna, 2012), liderança (Mainemellis, Kark & Epitropaki, 2015), projeto (Freitas & Davel, 2022b), comunicação (Negus & Pickering, 2004), carreira (Peiperl, 2002), etc. A criatividade é tão pervasiva na atividade humana e organizacional que se explicitou como motor da economia, de territórios e cidades (Koivunen & Rehn, 2009; Anderson, Andersson & Mellander, 2013).

Na contemporaneidade, repleta de transformações ligadas ao trabalho, à gestão de pessoas e à produção do conhecimento, a criatividade se estabelece como imprescindível para potencializar a inovação, a adaptabilidade e a constante reinvenção das instituições (Bednář, Danko & Smékalová, 2021). Ou seja, ela deixa de ser um atributo periférico ou excepcional para se consolidar como elemento central. Além disso, com a emergência de tecnologias disruptivas (e.g. Inteligência Artificial (IA) e digitalização acelerada), no contexto de intensificação das economias criativas e dos impactos prolongados de crises globais (sanitárias, ambientais e geopolíticas), as organizações contemporâneas enfrentam desafios inéditos (Amabile, 2018; Shalley & Zhou, 2019;



# Gestão & Conexões

Management and Connections Journal



Vinchon *et al.*, 2023). São ambientes complexos e marcados pela incerteza, pela diversidade e pela velocidade das mudanças, que exigem respostas criativas que sejam coletivas, estratégicas e sustentáveis.

O esforço para se entender o tema da criatividade organizacional vai muito além do vínculo com inovação tecnológica ou atividades pontuais de *brainstorming* em espaços físicos estimulantes (Bednář, Danko & Smékalová, 2021). Trata-se de uma construção social que envolve condições materiais, afetivas e simbólicas para que o trabalho criativo ocorra, incluindo estruturas institucionais e relações de poder que atravessam gênero, raça, classe e acesso à tecnologia (Sawyer, 2019; Russ, 1993; Townley & Beech, 2010). Assim, a criatividade constitui um fenômeno plural, baseado na prática e situado, que precisa ser compreendido a partir de suas múltiplas dimensões sociais, afetivas, econômicas, culturais e políticas. Fala-se de criatividade como prática (Dourado & Davel, 2022) e como movimento plural (Freitas & Davel, 2022a; Glaveanu, 2014), socialmente engajado e culturalmente inclusivo (Glaveanu, 2017).

A criatividade pode se manifestar de forma plural e situada, moldada por arranjos informais e redes sociais que sustentam processos criativos em contextos de escassez (Muzzio *et al.*, 2024; Tureta & Américo, 2020). Por exemplo, a questão socioambiental representa uma das agendas que demanda a criação de modelos que acolham o território e viabilizem a convergência de processos culturais, sociais, econômicos, seja em contextos centrais ou em instâncias marginais à dinâmica da política governamental de economia criativa (Malacarne, Albertino & Oliveira, 2025). Essa perspectiva nos lembra que a criatividade não consiste num conceito neutro, mas se configura num fenômeno atravessado por questões sociopolíticas e econômicas que influenciam quem tem voz e visibilidade nesse campo. Assim, ela sinaliza caminhos futuros para fortalecer a agenda nacional e conectar-a aos debates globais.

Nesta edição especial da Revista Gestão & Conexões (REGEC), reunimos artigos que abordam algumas dessas múltiplas facetas da criatividade organizacional:

- Cunha, Melo e Alves (2025) examinam o modo como os marcos legais federais e estaduais tratam a institucionalização do tema. O estudo destaca a fragmentação normativa atual e propõe um arcabouço teórico inovador, com nove ações estruturantes. O objetivo é fortalecer a governança e criar uma articulação mais eficiente das políticas públicas, essenciais para o desenvolvimento da economia criativa no país.
- Monte, Matos, Emmendoerfer e Nascimento (2025) analisam uma feira itinerante no Cariri cearense, protagonizada por mulheres empreendedoras, este estudo demonstra como a itinerância se torna uma estratégia criativa de repropriedade urbana. A pesquisa utiliza os conceitos de *placemaking* e *effectuation* para articular de forma inovadora a inter-relação entre território, cultura e empreendedorismo. A partir deste caso, a feira é



# Gestão & Conexões

Management and Connections Journal



revelada não apenas como um negócio, mas como um movimento social que transforma espaços urbanos e empodera a comunidade local.

- Abrahão, Aguiar, Araújo e Paschoal (2025) exploram, por meio de uma revisão sistemática, os complexos dilemas da flexibilidade no trabalho, analisando como as novas modalidades laborais impactam a criatividade e a inovação. A pesquisa revela uma dualidade: se por um lado a autonomia e a colaboração surgem como ganhos que impulsionam o potencial criativo, por outro, desafios como a sobrecarga digital e a crescente indistinção entre a vida pessoal e profissional emergem como fatores limitantes, exigindo novas abordagens para maximizar os benefícios e mitigar os riscos.
- Philereno, Figueiró e Bez (2025) realizam um ensaio teórico que discute a relação entre diversidade de gênero, criatividade e inovação no contexto organizacional. A discussão central ressalta a maneira como ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos não apenas fomentam a criatividade, mas também se tornam motores de inovação sustentável. Além disso, o texto aborda as barreiras estruturais ainda existentes, que, ao desvalorizarem as contribuições femininas, impedem que o potencial criativo e inovador das mulheres seja plenamente reconhecido e aproveitado.
- Magalhães, Brito, Vieira e Guillaumon (2025) examinam como redes institucionais informais contribuem para práticas criativas sustentáveis na educação ambiental. Logo, o estudo utiliza a teoria da criatividade sistêmica para revelar a interação entre atores no enfrentamento de desafios socioambientais.
- Valença e Muzzio (2025) realizam um panorama da produção científica internacional sobre gestão da criatividade elaborado com base em 2.293 artigos publicados entre os anos de 2013 e 2023, destacando tendências e temas predominantes para garantir a consolidação teórica do campo.
- Sabino, Oliveira, Prado e Brandão (2025) conduzem uma revisão bibliométrica que mapeia pesquisas sobre carreiras criativas, identificando temas emergentes como saúde mental, digitalização e estratégias de sobrevivência no pós-pandemia, propondo uma agenda multidisciplinar futura.

Os trabalhos selecionados abordam um leque variado de questões, como os marcos legais da economia criativa, práticas de gestão, empreendedorismo cultural, diversidade de gênero e análise das redes colaborativas que sustentam determinados processos de inovação. Esses estudos dialogam com diferentes abordagens teóricas e metodológicas, tradições de investigação que vão desde o estudo de caso até as revisões bibliométricas, consolidando o caráter interdisciplinar desse campo emergente.



Divulgamos uma concepção de economia criativa como um campo em que seus estudiosos reconhecem os diversos circuitos de intercâmbios monetários e simbólicos, ao lerem as verticalidades e horizontalidades que atravessam o espaço e interferem na dinâmica do território (Santos, 2023). O processo de governança dos circuitos possibilita a potencialização de certa trajetória de traduções, em que se convive com edições e disseminações de metáforas que configuram as singularidades do texto (Derrida, 1986). Essa pluralidade de leituras amplia o horizonte da criatividade organizacional, uma vez que a desloca da perspectiva tecnicista para um campo aberto à crítica, à reflexão plural e à transformação social.

Os artigos aqui reunidos nesta edição contribuem para o desenvolvimento de uma agenda de pesquisa sensível às realidades brasileiras, ancorada em contextos locais e conectada às discussões globais contemporâneas. Esperamos que esta edição especial contribua para fortalecer e ampliar o campo de pesquisa sobre a criatividade organizacional no Brasil, destacando a riqueza das abordagens, atores e práticas que constituem esse campo. Que sejam estimuladas novas pesquisas, diálogos interdisciplinares e o desenvolvimento de práticas inovadoras e inclusivas em nossas organizações, arenas acadêmicas e sociedades.

## Referências

- Abrahão, A. do V., Aguiar, A. S., Araújo, A. C. de O. de M., & Paschoal, T. (2025). Dilemas da flexibilidade: Como as novas formas de trabalho impactam a criatividade e inovação? *Revista Gestão & Conexões*, 14(3).
- Amabile, T. M. (2018). *Creativity in Context*. London: Routledge.
- Anderson, D. E., Andersson, A. E., & Mellander, C. (Eds.). (2013). *Handbook of Creative Cities*. London: Edward Elgar Publishing.
- Bednář, P., Danko, L., & Smékalová, L. (2021). Coworking spaces and creative communities: making resilient coworking spaces through knowledge sharing and collective learning. *European Planning Studies*, 31(3), 490–507. doi: 10.1080/09654313.2021.1944065
- Beghetto, R. A., & Karwowski, M. (2023). Creative self-beliefs: From creative potential to creative action. In *Handbook of Organizational Creativity: Individual and Group Level Influences*, Second Edition (pp. 179-193). Elsevier. doi:10.1016/B978-0-323-91840-4.00010-4
- Cronin, M. A., & Loewenstein, J. (2018). *The craft of creativity*. Stanford: Stanford University Press.



# Gestão & Conexões

Management and Connections Journal



Cunha, A. G. M., Melo, F. J. C., & Alves, J. L. (2025). Economia Criativa no Brasil: Um estudo dos marcos legais, ações subnacionais e proposta para institucionalização. *Revista Gestão & Conexões*, 14(3).

Davel, E., & Vianna, L. G. L. (2012). Gestão-criação: processos indissociáveis nas práticas de um teatro baiano. *Revista de Administração Pública*, 4(46), 1081-1099.

Derrida, J. (1986). *Margens da filosofia*. Porto: Rés Editora.

Dourado, P. C., & Davel, E. P. B. (2022). Criatividade como prática: Perspectivas e desafios para a pesquisa em administração. *Revista de Administração de Empresas*, 62(3), 1-20. doi: 10.1590/S0034-759020220310

Ford, C. M., & Gioia, D. A. (Eds.). (1995). *Creative action in organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Freitas, R. G., & Davel, E. P. B. (2022a). Criatividade plural: Panorama, desafios e perspectiva para a produção acadêmica em Administração. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 20(18), 253-265. doi:10.19094/contextus.2022.78301

Freitas, R., & Davel, E. P. B. (2022b). Cultura e Criatividade na Gestão de Projetos: Balanço e Perspectivas para a Pesquisa Acadêmica. *Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 17(1), 89-106. doi: 10.21446/scg\_ufrj.v0i0.44042

George, J. M. (2007). Creativity in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 439-477.

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

Glaveanu, V. P. (2017). A Culture-Inclusive, Socially Engaged Agenda for Creativity Research. *Journal of Creative Behavior*, 51(4), 338-340. doi: 10.1002/jocb.198

Joas, H. (1996). *The creativity of action*. Chicago: University of Chicago Press.

Koivunen, N., & Rehn, A. (Eds.). (2009). *Creativity and the contemporary economy*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Leonard, D. A., & Swap, W. C. (1999). *When sparks fly: igniting creativity in groups*. Boston: Harvard Business School Press.



# Gestão & Conexões

Management and Connections Journal



Magalhães, T. R. da S., Brito, B. R., Vieira, L., & Guillaumon, S. (2025). Criatividade e sustentabilidade nas redes institucionais do Parque Nacional de Brasília. *Revista Gestão & Conexões*, 14(3).

Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015). Creative Leadership: A Multi-Context Conceptualization. *Academy of Management Annals*, 9(1), 393–482. doi: 10.1080/19416520.2015.1024502

Malacarne, R., Albertino, O.L., & Oliveira, L.L. Traduções da economia criativa em coletivos culturais. (2025). *Trabalhos em Linguística Aplicada*, 64, 1-12. doi: 10.1590/01031813v6420258669294

Monte, J. I. F. do, Matos, B. G., Emmendoerfer, M. L., & Nascimento, I. R. T. do. (2025). Empreendedorismo cultural na perspectiva do *placemaking* e da orientação empreendedora do *effectuation*: O caso de uma feira itinerante. *Revista Gestão & Conexões*, 14(3).

Muzzio, H., Turetta, C., Cunha, C. M. C., & Silva, J. S. D. (2024). Creativity in the Management Field in Brazil: Trajectory and Future Directions. *Revista Eletrônica de Administração*, 30(1), 815-843. doi: 10.1590/1413-2311.395.124406

Negus, K., & Pickering, M. (2004). *Creativity, Communication and Cultural Value*. London: Sage.

Peiperl, M. A., Arthur, M. B., & Anand, N. (Eds.). (2002). *Career creativity: explorations in the remaking of work*. New York: Oxford University Press.

Philereno, A. R., Figueiró, P. S., & Bez, M. R. (2025). Diferentes olhares, novas ideias: A relação entre a diversidade [de gênero], a inovação e a criatividade. *Revista Gestão & Conexões*, 14(3).

Russ, S. W. (1993). *Affect and creativity: the role of affect and play in the creative process*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Sabino, A. O., Oliveira, M. T. C., Prado, J. W. do, & Brandão, R. C. (2025). Mapeando carreiras criativas: Uma revisão bibliométrica global. *Revista Gestão & Conexões*, 14(3).

Santos, M. (2023). *A natureza do Espaço*. São Paulo: Edusp.

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

Sawyer, R. K. (2019). *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation*. Oxford University Press.



# Gestão&Conexões

Management and Connections Journal



Shalley, C. E., & Zhou, J. (2019). Organizational Creativity: A Review and Framework for Future Research. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 399-430). Oxford: Oxford University Press.

Shalley, C. E., Hitt, M. A., & Zhou, J. (Eds.). (2015). *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation and Entrepreneurship*. Oxford: Oxford University Press.

Slavich, B., & Svejenova, S. (2016). Managing Creativity: A Critical Examination, Synthesis, and New Frontiers. *European Management Review*, 13, 237–250. doi: 10.1111/emre.12078

Townley, B., & Beech, N. (Eds.). (2010). *Managing creativity: exploring the paradox*. Cambridge: Cambridge University Press.

Tureta, C., & Américo, B. L. (2020). Gambiarra as an Emergent approach in the entanglement of the organizational aesthetic and technical controversies: The samba school parade case. *Brazilian Administration Review*, 17(3), e190123. doi: 10.1590/1807-7692bar2020190123

Valença, M. N., & Muzzio, H. (2025). Gestão da criatividade: Análise bibliométrica do campo. *Revista Gestão & Conexões*, 14(3).

Vinchon, F., Lubart, T., Bartolotta, S., Gironnay, V., Botella, M., Bourgeois-Bougrine, S., et al. (2023). Artificial intelligence & creativity: A manifesto for collaboration. *The Journal of Creative Behavior*, 57(4), 472-484. doi: 10.1002/jocb.597