

# Repad

Revista Estudos e  
Pesquisas em Administração

v. 8, n. 2, Maio-Agosto/2024



*This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)*



**UFMT**

## **CRIATIVIDADE NO ENSINO E APRENDIZAGEM EM ADMINISTRAÇÃO: SISTEMATIZAÇÃO E RENOVAÇÃO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA**

Perola Dourado

peroladourado.ufba@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/0510095423506408>

<https://orcid.org/0000-0003-0590-2735>

UFBA

Salvador/BA

Eduardo Davel

davel.eduardo@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/6818628123587050>

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

UFBA

Salvador/BA

### **RESUMO**

A criatividade é raramente contemplada nas pesquisas sobre ensino e aprendizagem em administração, mesmo tendo se tornado, nas últimas décadas, um dos pilares da gestão contemporânea e das publicações acadêmicas. O artigo tem como objetivo integrar e consolidar o conhecimento acadêmico sobre a criatividade no ensino e aprendizagem em administração. Para tal, congrega a produção acadêmica sobre o ensino e aprendizagem da criatividade na administração e propor a sua renovação. Os resultados da pesquisa promovem a integração, consolidação e renovação dos estudos sobre ensino e aprendizagem em administração preocupados com a criatividade organizacional. A metodologia é baseada na revisão sistemática e narrativa da produção acadêmica, em que o foco recai sobre o processo de seleção, na interpretação reflexiva dos resultados, na geração de categorias integradoras e na proposição de perspectivas que problematizam e orientam pesquisas futuras. Os resultados constituem agrupamentos conceituais para estruturar o entendimento sobre a criatividade organizacional no contexto do ensino e aprendizagem em administração: posicionamentos, pedagogias e perspectivas. Os resultados desta pesquisa contribuem para estruturar, estimular e orientar pesquisas futuras por meio de três propostas: pedagogias baseadas na prática, pedagogias baseadas nas artes e uma perspectiva teórica da criatividade coletiva.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ensino em administração; Criatividade organizacional; Educação em administração; Revisão sistemática.

## **CRIATIVIDADE NO ENSINO E APRENDIZAGEM EM ADMINISTRAÇÃO: SISTEMATIZAÇÃO E RENOVAÇÃO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA**

**ABSTRACT**

*Creativity is rarely considered on management education research, even though in recent decades it has become one of the pillars of contemporary management and academic publications. The article aims to integrate and consolidate academic knowledge about creativity in management education. To this aim, bring together academic production on the management education of the creativity and propose its renewal. The research results provoke integration, consolidation and renewal of studies on management education concerned with organizational creativity. The methodology is based on the systematic and narrative review of academic production, in which the focus is on the selection process, the reflective interpretation of results, the generation of integrating categories and the proposition of perspectives that problematize and guide future research. The results constitute conceptual groupings to structure the understanding of organizational creativity in the context of management education: positions, pedagogies and perspectives. The results of this research contribute to structuring, stimulating and guiding future research through three proposals: practice-based pedagogies, arts-based pedagogies and a theoretical perspective on collective creativity.*

**KEYWORDS:** *Management teaching; Organizational creativity; Management education; Systematic review.*

Submetido: xx/xx/202x

Aceito: xx/xx/202x

Publicado: xx/xx/202x

69

**INTRODUÇÃO**

A criatividade é um ativo de especial importância para gestores e pesquisadores da administração, por estar no cerne de processos elementares, como mudanças organizacionais, inovação e iniciativas empreendedoras. Trata-se de um fenômeno multidimensional, que possui diversas definições, tais como: (a) a capacidade de gerar ideias úteis e originais (AMABILE, 1996; GEORGE, 2007), (b) potencial disruptivo (STYHRE, 2006), (c) interação entre motivação, intenções e capacidade de transformar informações sensoriais recebidas em interpretações originais em determinado contexto (CSIKSZENTMIHALYI, 2015), (d) fenômeno gerenciável, constituído por profissionais, regras, procedimentos e recursos adaptáveis em função dos objetivos e políticas organizacionais (AMABILE, 1997). É uma habilidade capaz de suscitar e implementar mudanças, rupturas e inovação e transformar realidades positivamente (AMABILE, 2017; BRUNO-FARIA, VEIGA; MACEDO, 2008; GEORGE, 2007; KAUFMAN, GLÁVEANU, 2022; MAINEMELIS, EPITROPAKI, KARK, 2019; MUZZIO, 2019; NAKANO, WECHSLER, 2018; SLAVICH, SVEJENOVA, 2016).

A criatividade é inerente aos processos de adaptação a novos desafios e cenários. Dela dependem empreendedores, gestores e organizações. Dela advém a fonte tanto para inovação e formação de lideranças (EDMONSON, 2012; MAINEMELIS, EPITROPAKI, KARK, 2019, SAWYER, 2007) quanto para geração de novas formas de solucionar problemas preexistentes (ROBINSON, 2011; STEYAERT, BEYES, PARKER, 2016). Amplia-se a perspectiva de uma noção contemporânea de criatividade a partir de um posicionamento sensível ao momento atual, de processos dinâmicos,

algorítmicos, ambientais e sistêmicos, que moldam tanto o que temos em comum quanto a como diferimos radicalmente uns dos outros (WURTH, VAN DER TUIN, VERHOEFF, 2023).

Se a criatividade é central nas organizações e no trabalho de gestão, então, isso se reflete em necessidade de preparar futuros gestores nesse sentido. Ou seja, a criatividade é essencial no ensino e aprendizagem em administração (EAA), tanto para futuros líderes e/ou gestores quanto para qualquer tipo de trabalhador que terá a capacidade crítica de refletir e agir criativamente em diferentes contextos e práticas organizacionais, como a liderança (EDMONSON, 2012; MAINEMELIS, EPITROPAKI, KARK, 2019) e o empreendedorismo (ARAÚJO, DAVEL, 2019; JONES ET AL., 2012). Atuar de forma criativa no contexto das organizações se alinha ainda ao que preconizam as atuais Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) dos cursos de Administração, que estabelecem que o perfil do egresso do Curso de Graduação em Administração deve expressar um conjunto coerente e integrado de conteúdo (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer) (BRASIL, 2021).

Porém, a despeito da inequívoca relevância e potencial transformador da criatividade, ainda não existem revisões sistematizadas da produção acadêmica sobre a criatividade no EAA. Encontram-se revisões de produção acadêmica sobre a criatividade e sua relevância no campo da administração e para as organizações. Entretanto, elas não consideram os aspectos educacionais ligados a criatividade e apresentam uma certa fragmentação, trazendo agendas de pesquisa, sistematização das definições ao longo do tempo, aplicação para as organizações, para os gestores, líderes, empreendedores e propostas de renovação para o campo de pesquisas (AMABILE, 2017, BRUNO-FARIA, VEIGA, MACEDO, 2008; DOURADO, DAVEL, 2022; NAKANO, WECHSLER, 2018; SLAVICH; SVEJENOVA, 2016). A sistematização das pesquisas existentes sobre a criatividade no EAA que consolide de forma sistemática o conhecimento produzido ainda é desconhecida. É necessária, a fim de fornecer uma visão de conjunto e orientações para pesquisas futuras.

O objetivo desse artigo é integrar e consolidar o conhecimento acadêmico sobre a criatividade no ensino e aprendizagem em administração. A análise do material selecionado permitiu o desenvolvimento de três categorias temáticas – posicionamentos, pedagogias e perspectivas – de forma a melhor entender e sistematizar as pesquisas existentes, bem como suas carências e oportunidades de pesquisa. Os resultados incluem propostas para a renovação do campo de pesquisa em EAA: a perspectiva teórica da criatividade coletiva, pedagogias baseadas na prática e pedagogias baseadas na arte.

## 1 METODOLOGIA DE PESQUISA

O método de pesquisa é baseado em uma revisão sistemática e narrativa da produção acadêmica (ELSBACH, KNIPPENBERG, 2020; GOUGH ET AL., 2012; HODGKINSON, FORD, 2014; PATRIOTTA, 2020), em que o foco recai sobre o processo de seleção, na interpretação reflexiva dos resultados, na geração de categorias integradoras e na proposição de perspectivas que problematizam e orientam pesquisas futuras. Nesse sentido, o propósito é mais voltado para a interpretação e categorização, do que a descrição estatística.

A revisão ocorreu dentro de um processo estruturado em três etapas. A primeira etapa (mapeamento) apoiou-se na busca de artigos em diferentes bases de dados nacionais e internacionais (Sage Publication Journals, Academy of Management, SPELL, Emerald,

JSTOR, SCIELO, EBSCO, Routledge, Library of Congress, Periódicos CAPES e Web of Science), através de diferentes combinações de buscas entre os termos: *creativity*, *creative*, *criatividade*, *learning*, *aprendizagem*, *education*, *educação*, *teaching*, *ensino*, *innovation*, *inovação*, *management*, *administration* e *administração*. Definimos o período de busca desde a década de 1980 até os dias atuais.

Como resultado da revisão sistemática da produção acadêmica, foram mapeados 28 (vinte e oito) trabalhos publicados em vários formatos e idiomas (português, inglês e espanhol): artigos acadêmicos, livros, capítulos de livros, teses de doutorado, dissertações de mestrado. O processo de revisão ocorreu dentro de uma dinâmica de bola de neve na qual referências dos textos encontrados eram consultadas e pesquisadas. Assim, foram mapeados e analisados outros materiais, como livros, capítulos de livros, artigos aceitos em conferências. Esse processo terminou quando não foram encontradas nenhuma referência nova ou relevante. Com a análise do material coletado, em uma segunda etapa (refinamento e expansão), foram eliminadas as duplicidades e selecionadas apenas as publicações que se relacionavam direta ou indiretamente à criatividade e o EAA.

Em seguida, foram analisadas as pesquisas empíricas selecionadas em relação à consistência, relevância e coerência. A questão orientadora era: a produção era baseada em pesquisa empírica consistente, relevante e coerente sobre a criatividade no EAA? O resultado desta análise foi uma seleção de 15 (quinze) produções acadêmicas relevantes, consistentes e coerentes. As referências citadas por cada um desses textos foram analisadas para encontrar outras produções, com temática subjacente. Essa ação permitiu expandir o arcabouço teórico da produção acadêmica, incluindo outros tipos de produções, como livros, capítulos de livros, teses e dissertações. As novas referências encontradas foram analisadas tanto sobre sua consistência, relevância e coerência, quanto sobre suas referências citadas. O processo de revisão chegou ao fim quando nenhuma referência emergia como nova e relevante. Ao final desta etapa, foi alcançado um número total de 46 (quarenta e seis) obras, entre teóricas e empíricas.

A terceira etapa foi dedicada à análise temática das pesquisas empíricas. Na primeira análise, buscou-se identificar temas centrais com potencial de gerar explicações, integrações e problematizações para orientar a pesquisa futura. Os temas que emergiram dessa análise foram os diferentes posicionamentos, pedagogias e perspectivas adotados. O conjunto de artigos empíricos foi analisado novamente a partir desses eixos temáticos com o propósito de aprofundar, detalhar e refinar seu conteúdo na criação de sub-temáticas explicativas. Assim, a análise sistemática do conjunto de pesquisas identificadas permitiu a elaboração e sustentação de categorias centrais para descrever e explicar o campo: posicionamento, pedagogias e perspectivas. Nesse sentido, os resultados permitiram refletir e problematizar o estado atual da pesquisa para gerar caminhos de sua possível renovação.

## 2 CRIATIVIDADE NO ENSINO-APRENDIZAGEM DA ADMINISTRAÇÃO: SISTEMATIZAÇÃO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA

As quinze pesquisas empíricas selecionadas abordam especificamente a criatividade no EAA e também conceitos correlatos e/ou tangenciais à criatividade (ver quadro 1), como a inovação nos estudos organizacionais, o desenvolvimento da criatividade nas organizações e o ensino da criatividade em componentes de administração em diferentes formações (no curso de enfermagem).

**Quadro 1 – Mapeamento dos estudos preexistentes sobre a criatividade no Ensino e Aprendizagem em Administração**

<b>Enfoque</b>	<b>Definição</b>	<b>Pesquisas</b>	<b>Principais limitações</b>
Criatividade a partir da perspectiva individual	Enfoque nos sujeitos (alunos, professores, técnicos) como principais atores sociais envolvidos nos processos de E&A da Criatividade	Anderson (2002); Chim-Miki, Campos e Melo (2019); Joo, McLean & Yang (2013); Moran (2000); Olatoye, Akintunde e Yakasi (2010)	Propõem a mensuração da criatividade como capacidade preexistente, e não como competência a ser desenvolvida
Criatividade como secundária na formação em administração	A criatividade figura em disciplinas durante a formação, como um propósito sem especificação	Abdullah, Hanafiah e Hashim (2013); Fields e Atiku (2017); Fini, 2018; Giles e Hargreaves (2006); James (2015); Pretto, Filardi & de Pretto (2010); Taha, Tej e Sirkova (2016)	Em nenhuma delas a criatividade detém protagonismo, mas figura como coadjuvante ao lado de conceitos como capacidade de iniciativa, inovação e liderança
Criatividade em disciplinas de administração de outras formações	Propõem a criatividade em disciplinas de Administração no curso de enfermagem	Pires et al. (2009); Takahashi e Peres (2000)	Objetivam desenvolver autonomia, potencial criativo e capacidade de abstração na formação de enfermeiros, ou seja, ainda com um papel secundário
Estímulo da criatividade para fomentar a inovação organizacional	Visam estimular ambientes que fomentem o pensamento criativo e a inovação	Gray, Brown e Macanufo (2010)	A criatividade figura sem vinculação explícita com processos formais de ensino e aprendizagem

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

As metodologias de pesquisa utilizadas são em sua ampla maioria qualitativas (doze), havendo pesquisas quantitativas em menor proporção (três). Em relação às abordagens metodológicas de pesquisa, percebe-se maior diversidade; tanto com a utilização de métodos estatísticos e matemáticos para analisar amostras maiores (ABDULLAH, HANAFIAH, HASHIM, 2013; OLATOYE, AKINTUNDE, YAKASI, 2010; TAHA, TEJ, SIRKOVA, 2016), quanto abordagens qualitativas baseadas em entrevistas, observação, análise de documentos e grupos focais (ANDERSON, 2002; CHIM-MIKI, CAMPOS, MELO, 2019; FIELDS, ATIKU, 2017; FINI, 2018; GILES, HARGREAVES, 2006; JAMES, 2015; JOO, MCLEAN, YANG, 2013; MORAN, 2000; PRETTO, FILARDI, DE PRETTO, 2010; PIRES ET AL., 2009). Verificam-se também as abordagens de pesquisa participante e experimental na proposição de jogos empresariais ou *serious games* (ABDULLAH, HANAFIAH, HASHIM, 2013; PRETTO, FILARDI, DE PRETTO, 2010; GRAY, BROWN, MACANUFO, 2010; TAHA, TEJ, SIRKOVA, 2016; TAKAHASHI, PERES, 2000).

Embora o nosso enfoque seja o EAA, foram identificadas duas pesquisas que propõem a criatividade em disciplinas de administração e gestão no curso de enfermagem (PIRES et al., 2009; TAKAHASHI, PERES, 2000). Ambas têm em comum o objetivo de desenvolver autonomia, potencial criativo e capacidade de abstração na formação em enfermagem. Ou seja, a criatividade figura como habilidade relevante, mas ainda com um papel secundário.

Para Pires et al. (2009) foi indicada a interface entre as expressões artísticas e o ensino da administração em saúde, como forma de desenvolver a capacidade de abstração e o potencial criativo na atuação profissional em enfermagem. Verificando que o ciclo de debates proposto no componente produziu sentidos de aprendizagem que ultrapassaram a racionalidade instrumental, contribuindo para a formação de cidadãos e profissionais de saúde (PIRES et al., 2009). Já para Takahashi e Peres (2000) são preconizados jogos lúdicos como estratégia pedagógica de aprendizado criativo de conhecimentos ligados à área da saúde (como terminologias hospitalares; normas e padrões de serviços de saúde; coleta de resíduos) dentro do componente de administração ministrado na formação em enfermagem.

## 2.1 Posicionamentos da criatividade no EEA

A análise das pesquisas existentes permitiu identificar dois eixos de posicionamento da criatividade: (a) estudos teóricos sobre a criatividade e (b) estudos sobre criatividade como elemento periférico, atrelado a outros temas considerados como primários.

### 2.1.1 Posicionamento teórico da criatividade

As pesquisas destacam a relevância inequívoca da criatividade na formação em administração, porém não se baseiam em pesquisa empírica sobre a prática educacional. Ou seja, o enfoque é a proposição conceitual-teórica de aplicação da criatividade. Os estudos propõem o estímulo à inovação, à capacidade empreendedora e a formação dos futuros agentes do crescimento econômico e transformação social, por meio da prática empreendedora. Há aparente consenso também em relação à importância de que a liderança criativa seja trabalhada por meio de um ambiente em que os participantes se sintam confortáveis para compartilhar a diversidade de situações e desafios que enfrentam no dia a dia de trabalho (ARAÚJO, DAVEL, 2018; MAINEMELIS, KARK, EPITROPAKI, 2019; JONES ET AL, 2012; ŚLEDZIK, 2013).

As teorias sobre empreendedorismo e liderança destacam o papel central da criatividade. Sobre a formação de futuros empreendedores em termos de criatividade, a prática empreendedora prescinde de estruturas formais claras e definidas, na medida em que o empreendedor vai construindo a sua jornada enquanto tenta materializar a sua ideia. Características naturais desse processo são o risco, a incerteza, a paixão do empreendedor pela sua ideia, sua capacidade de convencer outras pessoas sobre a importância do seu empreendimento (ROCHA, DAVEL, 2023; JONES et al, 2012). Para o estabelecimento de ambientes criativos é também necessária a formação de lideranças criativas. Ao passo em que assegurem a suas equipes de trabalho uma ambiência voltada ao desenvolvimento e liberdade de manifestação da criatividade e inovação, estejam também aptos a gerenciar o capital intelectual criativo (MAINEMELIS, KARK, EPITROPAKI, 2015).

Por outro lado, nas pesquisas selecionadas sobre criatividade no EEA, a criatividade aparece tanto em ambiente educacional (por exemplo, universidades) quando em ambiente profissional. Chim-Miki, Campos e Melo (2019) identificaram junto aos principais atores envolvidos na formação em administração - estudantes, docentes e servidores técnicos - em uma IES Brasileira, os elementos e a forma dos espaços que configurariam uma educação criativa. Encontraram consenso em relação à necessidade de reavaliar suas atuais estruturas físicas e adaptá-las, trazendo a visão empresarial e da sociedade para dentro da universidade, de forma colaborativa, com ambientes dinâmicos,

moldáveis e que possibilitem maior interação entre os envolvidos. Moran (2000) preconiza a inclusão por parte dos docentes das tecnologias digitais, como facilitadores dos processos educacionais presenciais ou à distância, para uma educação inovadora.

Gray, Brown e Macanuso (2010) propõem a aplicação de jogos empresariais para o desenvolvimento da criatividade e inovação, estimulando ambientes que fomentem o pensamento criativo e a inovação. Configuram potenciais consequências desses jogos a ambiência disruptiva, comunicação mais fluida, geração de novas ideias, *insights* e estratégias. Porém, trata-se de uma proposta teórica, ainda sem aplicação empírica. Para Fields e Atiku (2017), o ensino da criatividade passa por três etapas principais: (a) planejamento e preparação dos estudantes, (b) mensuração da criatividade, por meio de testes e escalas, e (c) o ajustamento constante no decorrer das aulas. Entretanto, não detalha quais metodologias e estratégias de aprendizado poderiam ser utilizadas para ensinar a criatividade.

### 2.1.2 Posicionamento secundário da criatividade

Nessas pesquisas, a criatividade figura de forma secundária na estrutura de cursos de administração. A criatividade é mencionada dentro de disciplinas, como elemento complementar da formação. Ou seja, ela aparece em disciplinas específicas, que propõem a capacidade de inovação para gestores, líderes e empreendedores. Porém, em nenhuma delas a criatividade detém o protagonismo, como principal competência a ser desenvolvida. A criatividade figura como coadjuvante ao lado de conceitos como capacidade de iniciativa, inovação e liderança.

A partir de uma metodologia quantitativa baseada em amostra de 48 estudantes do curso de gestão estratégica da Malásia, Abdullah, Hanafiah e Hashim (2013) constataram a eficácia dos jogos de simulação empresarial em relação aos seguintes fatores: pensamento criativo, habilidades de comunicação, tomada de decisão e habilidades baseadas em conhecimentos multidisciplinares. Nesses jogos, os estudantes simulavam serem gestores em situações realistas. De forma correlata, Preto, Filardi e de Preto (2010) propuseram a aplicação da metodologia de jogos de negócios como estratégia complementar no processo de ensino e aprendizagem, tendo em vista o marco da abordagem institucional.

Giles e Hargreaves (2006) é um exemplo de pesquisa que menciona a criatividade mas não a consideram como central. Eles investigaram, longitudinalmente, o potencial de três escolas canadenses de atuarem como organizações de aprendizado e comunidades de aprendizado profissional voltados para a inovação. Concluíram que elas podem fornecer uma solução de resistência a processos convencionais de ensino. Anderson (2002) enfatiza a importância da valorização da arte de educar criativamente, o que representaria considerar os elementos de risco, responsabilidade e amor. Já Taha, Tej e Sirkova (2016) mapearam quantitativamente dentre 579 estudantes da faculdade de administração da universidade de Presova a eficácia percebida da disciplina “métodos criativos em gestão e curso de jogos gerenciais”. Com o objetivo de mensurar a eficácia no aprimoramento do pensamento criativo e capacidade de resolver problemas, bem como a participação ativa dos estudantes no processo de aprendizagem. A pesquisa obteve índices satisfatórios de confiabilidade e validade na amostra pesquisada, o que sugere correlação entre os construtos.

Ainda sobre ferramentas, James (2015) propõe a utilização do inventário de avaliação do local de trabalho criado por Teresa Amabile e intitulado *KEYS* (AMABILE, 1998, p. 35), como forma de incentivar a criatividade e a motivação para o alcance de resultados em sala de aula. Em sua pesquisa empírica, o inventário de avaliação do local de trabalho foi apresentado e explorado como um estilo de gerenciamento de sala de aula que incentiva a criatividade e a realização. Sua teoria sugere seu papel facilitador para os educadores de fomentar a criatividade em ambiente de sala de aula. O que se coaduna com o papel fundamental dos docentes e das IES na revisão dos métodos de ensino estáticos, visando à formação humana e inovadora de cidadãos para uma atuação efetiva e uma consciência crítica no mundo do trabalho e na sociedade (Fini, 2018).

Na pesquisa de Olatoye, Akintunde e Yakasi (2010), observa-se como a criatividade é submetida ao conceito de inovação no ensino da administração, tendo como resultado uma ausência de correlação. Esses pesquisadores investigaram quantitativamente a influência da criatividade e da inteligência emocional no desempenho acadêmico de 235 estudantes de administração na Nigéria. Não encontraram relações significativas entre os construtos, denotando que estudantes emocionalmente inteligentes não são necessariamente também criativos. As possíveis razões relatadas pelos autores estariam relacionadas às práticas culturais e educacionais nos lares e escolas na Nigéria, que ainda não incentivariam a inovação e criatividade.

## 2.2 Pedagogias da criatividade no EEA

Na análise das pesquisas selecionadas, identifica-se duas abordagens pedagógicas predominantes: tradicional e experiencial. Por abordagem tradicional, define-se toda aquela em que o ensino é considerado externo ao estudante e dependente do professor, com a transmissão linear do conhecimento (BIGGS, TANG, 2011; SCHMITZ ET AL., 2015). Nas pedagogias experienciais, o foco recai na participação ativa do estudante no processo de aprendizagem, utilizando métodos participativos como estudos de caso, simulações, jogos de negócios e outras atividades práticas (BIGGS, TANG, 2011; SCHMITZ ET AL., 2015).

### 2.2.1 Pedagogias tradicionais

A produção acadêmica revela que a criatividade é ensinada, predominantemente, em sala de aulas a partir de modelos tradicionais de ensino (ANDERSON, 2002; CHIMMIKI, CAMPOS, MELO, 2019; FIELDS, ATIKU, 2017; FINI, 2018; GILES, HARGREAVES, 2006; JAMES, 2015; JOO, MCLEAN, YANG, 2013; MORAN 2000; PIRES ET AL., 2009; OLATOYE, AKINTUNDE, YAKASI, 2010). A criatividade figura essencialmente como um conceito integrado a disciplinas ou como componentes curriculares dentro de determinadas disciplinas, em pedagogias tradicionais de ensino.

Os universos de pesquisa variam: (a) curso de gestão estratégica da Malásia (ABDULLAH, HANAFIAH, HASHIM, 2013), (b) cursos de formação para gestores (PRETTO, FILARDI ; DE PRETTO, 2010), (c) escolas de inovação canadenses (GILES, HARGREAVES, 2006), (d) cursos de graduação em administração na Eslováquia (TAHA, TEJ, SIRKOVA, 2016) ou Nigéria (OLATOYE, AKINTUNDE, YAKASI, 2010). Nessas pesquisas, os métodos de ensino, muitas vezes, implicitamente expressos, são localizados no ambiente da sala de aula e baseadas no modelo de ensino de transmissão de conhecimento linear entre professor e estudantes.

### 2.2.2 Pedagogias experienciais

Algumas produções acadêmicas sinalizam para uma abordagem experiencial, quando tratam da estratégia da gamificação ou jogos empresariais. Esses estudos se baseiam na simulação de realidades organizacionais, negócios, e de recursos tecnológicos correlatos como forma de desenvolver a criatividade e inovação, ao simular ou resolver problemas organizacionais complexos por meio de jogos realizados de forma colaborativa (ABDULLAH, HANAFIAH, HASHIM, 2013; GRAY, BROWN, MACANUFO, 2010; JAMES, 2015; PRETTO, FILARDI, DE PRETTO, 2010; TAKAHASHI, PERES, 2000). As questões experiências do processo educacional não são discutidas nem expressas nessas pesquisas. Entretanto, é possível perceber o ganho e interesse no uso dos jogos para o ensino e aprendizagem da criatividade. Por isso, classificam-se esses estudos como indicadores da importância de pedagogias experiências em contraponto às pedagogias tradicionais.

Por meio dos jogos empresariais, Taha, Tej e Sirkova (2016) o defendem como abordagem que possibilita tanto desenvolver o pensamento divergente e convergente dos estudantes (capacidade de resolver problemas) quanto mobilizar seu potencial criativo. Com enfoque nos métodos e técnicas criativas aplicáveis na prática de gestão, obtiveram percepção positiva dos métodos e técnicas criativas aplicadas no curso, o que sugere a utilidade da abordagem experiencial.

A educação gerencial (superior) é orientada para a integração da criatividade na prática pedagógica. Nesse sentido, percebe-se que as chamadas pedagogias experienciais apontam para a capacidade de ir além de uma abordagem monológica, permitindo que os estudantes se envolvam em discursos críticos, enquanto experimentam tensões e contradições compostas por experiências analíticas, estruturadas (CLEGG, ROSS-SMITH, 2003, STEYAERT, BEYER, PARKER, 2016). Como contraponto, os resultados empíricos de Chim-Miki, Campos e Melo (2019), que em grupos focais com docentes, servidores técnicos e estudantes de IES Brasileira, verificaram o consenso entre a amostra pesquisada de que os métodos e espaços de ensino tradicionais foram considerados ultrapassados e desestimulantes para a criatividade, devendo ser repensadas, sob pena de eliciarem crescente aumento nos índices de evasão escolar, como constatado nesse mesmo estudo.

### 2.3 Perspectiva individual da criatividade no EEA

Desde a década de 1950, o paradigma até então dominante é de que a criatividade é normativamente considerada uma capacidade individual de produzir o novo e útil (GUILFORD, 1950). Transitando como caminho para a solução eficiente de problemas, algumas vezes, a criatividade é socialmente situada e distribuída. Todavia, mesmo assim, a definição da criatividade permanece em conformidade com sua presunção de que o “novo” e “útil” localiza-se no pensamento criativo de indivíduos (AMABILE et al., 2005). Em contraste com a perspectiva individual da criatividade, as pesquisas começam a incluir elementos da socialização, contexto e meio cultural (GLÁVEANU, 2014, 2017, 2023). O foco do debate passa a situar a criatividade como habilidade socialmente desenvolvida, compartilhada, distribuída ou coletiva.

Nas produções acadêmicas analisadas sobre EEA, identifica-se alinhamento teórico de algumas das pesquisas mapeadas com as categorias propostas por Slavich e Svejenova, (2016), destacadamente: resultado, síntese, criação, interação e engajamento. Na totalidade dos estudos empíricos que empregam pedagogias tradicionais, são enfocados os sujeitos (estudantes, professores, técnicos) como principais atores sociais, detentores da criatividade. Nesse sentido, esses atores sociais objetivavam o resultado, a síntese, a criação e a interação.

Não se propõem até então metodologias de como a criatividade poderia ser desenvolvida de forma coletiva ou compartilhada. Em alguns deles, se propõe de forma mais explícita a mensuração da criatividade, como capacidade preexistente, e não como competência passível de ser desenvolvida em processos de ensino e aprendizagem, apenas como resultado (ANDERSON, 2002; CHIM-MIKI, CAMPOS, MELO, 2019; JAMES, 2015, JOO, MCLEAN, YANG, 2013; MORAN, 2000; OLATOYE, AKINTUNDE, YAKASI, 2010; TAHA, TEJ, SIRKOVA, 2016).

A única pesquisa que sugere um avanço para além da perspectiva individual da criatividade é Joo, McLean e Yang (2013). Esses autores discutem a história e a transição da pesquisa criativa como engajamento e com base em três perspectivas da criatividade: **características pessoais**, **perspectivas contextuais** e **perspectivas integrativas**, defendendo que desenvolver a capacidade criativa passa pelas interações humanas, dentro de um determinado contexto cultural e social. Já os estudos que utilizam pedagogias experienciais, mesmo podendo fornecer uma compreensão mais aprofundada e desenvolver habilidades e competências criativas de forma coletiva ou compartilhada, não o fazem em seus estudos e não mencionam como isso poderia ser realizado em pesquisas futuras (ABDULLAH, HANAFIAH, HASHIM, 2013; PRETTO, FILARDI, DE PRETTO, 2010; GRAY, BROWN, MACANUFO, 2010; TAHA, TEJ, SIRKOVA, 2016; TAKAHASHI, PERES, 2000).

## 2. Carências na produção sobre a criatividade no EEA

A partir da análise das pesquisas com base nos posicionamentos, pedagogias e perspectivas teóricas, foi possível identificar quatro carências na produção acadêmica sobre a criatividade no EEA. A primeira carência, diz respeito ao seu posicionamento com elementos empíricos voltados para a prática. As pesquisas ainda não enfocaram aplicações em ambientes educacionais para a prática criativa, indicando a necessidade de renovação de uma educação criativa na prática, ao motivar os estudantes a desejar aprender, descobrir novos assuntos e ir além do ensino oferecido na sala de aula. As pesquisas destacam processos de ensino que limitam o desenvolvimento de habilidades práticas e a aplicação do conhecimento sobre a criatividade em situações reais.

A segunda carência diz respeito ao posicionamento primário da criatividade no EEA. A criatividade, por um lado, é destacada como fundamental. Ao mesmo tempo, em nenhuma das pesquisas no campo do EEA a criatividade detém o devido protagonismo. Frequentemente, a criatividade figura ao lado de conceitos como capacidade de iniciativa, inovação e liderança. Mantém-se, portanto, a carência das escolas de administração em como posicionar a criatividade como tema prioritário e central em seus currículos.

A terceira carência se refere à pedagogia experiencial. Muito embora existam pesquisas que proponham e mesmo as apliquem empiricamente, sua maioria ainda é restrita a jogos empresariais. Em contrapartida, muitas fontes e referências pedagógicas da criatividade advêm de outros campos do conhecimento como e.g. as artes, o teatro, a

música (BOAL, 2014; JOHNSTONE, 2012; SPOLIN, 2007). Carecemos de pesquisas que explorem a dimensão das metodologias ativas de ensino que são destaque das pedagogias experienciais. Carecemos também de produções acadêmicas que tragam para o campo do EAA todo conhecimento acumulado no ensino da criatividade realizado pelas áreas artísticas.

A quarta carência se refere à ampliação de uma perspectiva individual para uma criatividade coletiva. A perspectiva até então dominante pressupõe a criatividade como capacidade preexistente, e não como competência a ser desenvolvida coletivamente. Essa ampliação de perspectiva de individual para social ou coletiva abarca fatores sociais, culturais e pessoais para explicar o processo de compartilhamento da criatividade (GLĂVEANU, 2017). Considerando que o ambiente do EAA se constitui de sistemas sociais compostos por coletivos de pessoas em diferentes contextos culturais, identifica-se a necessidade de ampliação da perspectiva individual em direção à dimensão social e a prática coletiva. Considerar um indivíduo, desconsiderando o meio que o circunda, sugere a necessidade de uma mudança de foco que consiga perceber o indivíduo como parte de um sistema social, de influências e informações mútuas (CSIKSZENTMIHALYI, 2015).

### **3 RENOVAÇÃO DA PESQUISA SOBRE CRIATIVIDADE EM ENSINO-APRENDIZAGEM EM ADMINISTRAÇÃO**

Frente as carências identificadas na produção acadêmica sobre criatividade no EAA, podemos elaborar três propostas para a renovação de pesquisas futuras neste campo: pedagogia baseada na prática, pedagogia baseada na arte e perspectiva da criatividade coletiva. Esses caminhos são baseados em vários desafios: como ensinar a criatividade? Como repensar as atuais metodologias de ensino e conteúdos nessa formação?

As propostas de renovação incluem e priorizam o ensino da criatividade na formação em administração de forma central, propondo metodologias pedagógicas alinhadas com a renovação também das pesquisas sobre a criatividade no campo da administração, com aplicação prática para docentes, gestores e pesquisadores.

#### **3.1 Renovação pedagógica: a educação baseada na prática**

Embora a prática se constitua de um termo amplamente utilizado, os estudos baseados em prática (EBP) constituem uma abordagem que se caracteriza pela contextualização em um meio social constituído por reflexões entrelaçadas, e pela necessidade de encurtamento da distância entre a teoria e a prática. Como uma teia de práticas interconectadas e sustentadas por um conhecimento dinâmico e processual, que se renova e se transforma ao ser praticado (GHERARDI, 2019; GHERARDI, NICOLINI, 2000; HIGGS ET AL, 2012; RAELIN, 2007), de forma semelhante ao desenvolvimento da criatividade coletiva ou compartilhada (GLĂVEANU, 2017; 2014b). Nesse novo paradigma oriundo da sociologia, a aprendizagem deixa de ser enfocada como fenômeno restrito à mente, mas como algo produzido e reproduzido nas relações sociais dos indivíduos participantes de uma sociedade (GHERARDI, NICOLINI, 2000). Assim, estando a aprendizagem integrada ao cotidiano dos indivíduos, adapta-se à adoção da prática enquanto metodologia pedagógica de aprendizagem, como sistema de atividades em que saber não está separado do fazer.

Dada a importância da criatividade na prática profissional, a formação dos gestores requer uma orientação a uma atuação profissional criativa igualmente prática. Conforme apregoam as DCNs do Curso de Graduação em Administração, o perfil do egresso do Curso de Graduação em Administração deve expressar um conjunto coerente e integrado de conteúdos (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer) (BRASIL, 2021). Ainda que o conjunto de conteúdos, competências e habilidades que constituem o perfil do egresso deve apresentar um equilíbrio adequado de competências humanas, analíticas e quantitativas, proporcionando aos egressos, ao longo da formação, além dos conhecimentos gerais, a capacidade de integrá-los para criar ou aprimorar de forma inovadora os modelos de negócios, de operacionais e organizacionais, para que sejam sustentáveis nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais (BRASIL, 2021). Ou seja, desenvolver a criatividade durante a formação em administração não só se coaduna com as atuais premissas contidas na legislação vigente como é cada vez mais necessário em sua atuação futura como gestor (a), colocando a criatividade efetivamente em prática.

Na perspectiva de que o conhecimento é constituído por práticas situadas de produção e de reprodução de conhecimento, dentro de uma coletividade que a sustenta socialmente (GHERARDI, 2016), a prática pedagógica - portanto entre professores e estudantes - envolve os elementos da corporeidade, estética, sociomaterialidade, da dinâmica interacional com elementos humanos e não humanos, da linguagem, e dos afetos e formas de afetar (GHERARDI, 2019). Como metodologia, ajusta-se ao fenômeno complexo e multidimensional da criatividade, permitindo experienciar, ressignificar e aplicar o aprendizado na prática, enquanto processo de desenvolvimento e aprendizagem coletivo.

Outros importantes elementos situacionais na dinâmica de aprendizado e prática propostos da criatividade são a perspectiva cultural, a aprendizagem situada, a teoria da atividade e a teoria ator-rede (GHERARDI, NICOLINI, 2000). Embora cada um desses elementos tenha características próprias, o ponto de interseção são os próprios componentes da prática pedagógica - ações, artefatos, contextos, cultura, indivíduos, linguagem tácita (quase instintiva) normas, signos, textos, discursos e inserção (GHERARDI, 2016; 2019). Por considerar que o conhecimento e a capacidade de criar não são estáticos e restritos à cognição individual, a compreensão da prática preconiza uma construção, em que o conhecimento vem após o saber fazer, ou seja, de uma prática pedagógica essencialmente coletiva e compartilhada.

### 3.2 Renovação pedagógica: as artes no ensino e aprendizagem da criatividade

Embora existam pesquisas que proponham pedagogias experienciais como forma de ultrapassar o caráter eminentemente disciplinar em administração, sua maioria ainda é restrita a os jogos empresariais, enquanto muitas fontes e referências pedagógicas da criatividade das artes, como o teatro e a música (BOAL, 2014; BARBOSA, DAVEL, CUNHA, 2021; BARBOSA, DAVEL, 2022; JOHNSTONE, 2012; SPOLIN, 2007). As concepções contemporâneas da criatividade contemplam maior diversidade, complexidade e abarcam as artes como importante ferramenta de ampliação de visões sócio-históricas, interação grupal, conhecimento e emoções (GLÁVEANU, 2010, 2014, 2017; MAINEMELIS, KARK, EPITROPAKIS, 2010; STEYAERT, BEYES, PARKER, 2016).

Embora aplicar elementos da arte nos estudos organizacionais não seja uma ideia nova (GAGLIARDI, CZARNIAWSKA, 2006; STRATI, 2008), a arte figura como potencialidade e recurso essencialmente humano de grande relevância, na medida em que corriqueiramente representam-se diversos papéis nas interações sociais, elaboram-se figurinos, utilizam-se “máscaras” e mesmo se modula o tom de voz e expressões faciais em situações específicas, sendo todos esses elementos teatrais (BOAL, 2014; GOFFMAN, 2016). O teatro preconiza que todas as pessoas são capazes de criar e improvisar, se assim desejarem, estando essas capacidades muito mais relacionadas às oportunidades de vivenciar com total entrega do que a fatores como talento ou inclinação pessoal (JOHNSTONE, 2012; SPOLIN, 2007). Tais recursos detêm a potencialidade de auxiliar a fomentar, estimular e desenvolver a criatividade de forma orgânica, com maior liberdade para criar, atuar e representar diferentes papéis em sala de aula, para além das tradicionais relações de transmissão de conhecimento linear entre professores e estudantes.

A aprendizagem da criatividade por meio da arte detém, portanto, importância fundamental no estímulo ao desenvolvimento criativo. Especificamente em relação à criatividade na perspectiva da prática, o teatro de improvisação estimula capacidades essenciais, como a de manter o processo criativo aberto, a confiança na liderança distribuída ou coletiva, a renúncia de qualquer soberania individual sobre a criação, a coragem e generosidade para contribuir nas dinâmicas coletivas e a aceitação imediata do que é colocado pelo outro durante o processo criativo (BOAL, 2014; JOHNSTONE, 2012; SPOLIN, 2007). Ademais, as pedagogias artísticas são por sua própria natureza baseadas na prática, como as práticas de improvisação teatral, que mobilizam elementos da corporeidade, criação de narrativas e interação social dentre os sujeitos envolvidos nessas práticas (BARBOSA, DAVEL, CUNHA, 2021; BARBOSA; DAVEL, 2022). Essas são características consoantes com as condições para que a criatividade seja estimulada de forma coletiva e considerada como prática.

A estratégia de empregar abordagens artísticas voltadas para ensino da criatividade refere ao desenvolvimento da capacidade dos estudantes de ter ideias e ações originais, em um modelo de aulas que permita aos estudantes se engajar de maneira prática e criativa na resolução das demandas oriundas da crescente complexidade e diversidade de valores sociais e modos de vida (FIELDS, ATIKU, 2017; FINI, 2018). Cientes de que a proposta possivelmente encontrará resistência nos modelos de ensino funcionalistas tradicionais, superar o status quo é condição *sine qua non* para alçar um modelo de ensino que propicie a aquisição de conhecimento prático, de natureza crítica e transformadora e do desenvolvimento da competência criativa.

### 3.4 Renovação de perspectiva: as teorias da criatividade coletiva

Partir do paradigma inicial, estabelecido nos primeiros estudos sobre a criatividade na década de 1950, advindos da psicologia, pressupõe transpor este paradigma eminentemente individual, em que a criatividade - e seus processos de criação individual, *insights* criativos e interpretação subjetiva - é um fenômeno restrito à cognição de um indivíduo (AMABILE, 2017; CSIKSZENTMIHALYI, 2015; DOURADO, DAVEL, 2022; FREITAS, DAVEL, 2022; JOO, MCLEAN, YANG, 2013). Na perspectiva de que o processamento cognitivo individual dará origem a uma nova ideia, essa sempre estará sujeita à mediação social ao ser compartilhada, por meio dos sentidos

e interpretação coletivos, centrais para a aprendizagem criativa (GLĂVEANU, 2014; KAUFMAN, GLĂVEANU, 2022).

Com efeito, existe a perspectiva de que os processos criativos se baseiam não somente em processos internos e individuais (e.g. nível de instrução e inclinações pessoais), posto que estes estejam geralmente condicionados ou influenciados por relações externas, mas sim como uma construção dinâmica, coletiva e cocriada por múltiplos atores (GLĂVEANU, 2014a; JOO, MCLEAN ; YANG, 2013). Como a criatividade não se restringe a criar de forma estritamente individual ou algo absolutamente novo, como um dom meramente inato, tanto é possível inovar aprimorando elementos preexistentes, quanto pela construção coletiva de uma nova ideia ou conceito. Ou seja, pode-se desenvolver a capacidade criativa pelas interações humanas, dentro de um determinado contexto cultural e social (GLĂVEANU, 2017; JOO, MCLEAN, YANG, 2013; MOERAN; 2009).

O desafio é de propor a criatividade compartilhada na prática, coproduzida por meio do fazer coletivo (DOURADO, DAVEL; FREITAS, DAVEL, 2022). Estimular o desenvolvimento da criatividade de forma colaborativa, possivelmente entre equipes, e com maior interface entre a sala de aula e a realidade social extramuros, pois que toda atividade, especialmente inesperada e desafiadora, é uma oportunidade para aprendizagem (GHERARDI, 2019) e que a aprendizagem em situações sociais casuais é tão importante quanto experiências de aprendizagem formais (ANTONELLO, GODOY, 2010). O desafio é de pensar o ensino da criatividade a partir de pedagogias de ensino que realmente permitam o desenvolvimento de conhecimento da criatividade a partir de uma concepção coletiva, colaborativa. Em relação à formação de administradores, atuantes em uma sociedade complexa, caracterizada por múltiplos desafios (ARAÚJO, DAVEL, 2018; BENDASSOLI et al., 2009), a criatividade compartilhada representa uma habilidade essencial, necessária para tomada de decisão, resolução de conflitos, inovação e regeneração das práticas organizacionais (DOURADO, DAVEL, 2022).

## 5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O objetivo desse artigo foi contemplado mediante o balanço dos resultados obtidos, tanto por meio da análise das pesquisas preexistentes, quanto das categorias que emergem, sugerindo a relevância da proposição de contemplar a criatividade com papel central na formação em administração. O mapeamento dessas pesquisas sustenta teoricamente a relevância de ensinar e aprender a criatividade nos cursos de administração. Porém, face ao número de estudos encontrados, e à pouca profundidade analítica e na proposição de novos métodos, é inequívoca a lacuna sobre como a criatividade pode ser contemplada com papel central na formação em administração. Desenvolver uma concepção da criatividade coletiva como prática, de forma coletiva ou compartilhada e por meio de elementos artísticos e interdisciplinares são propostas de renovação para o campo. Potencialmente, permitem a devida articulação da criatividade como prática na formação em Administração, contribuindo com a formação de futuros gestores, líderes e empreendedores, que possam melhor responder às crescentes demandas de adaptação, colaboração, inovação e reinvenção.

A contribuição dessa pesquisa é a de integrar e consolidar a produção acadêmica em EAA com foco na criatividade, ao propormos uma série de categorias: posicionamento, pedagogias, perspectiva teórica, carências e renovações.

Os **impactos teóricos** pressupõem considerar a criatividade como central no curso de administração. A proposição de pesquisas que pensem a pedagogia de forma interdisciplinar (arte) e baseada na prática e a de uma agenda de pesquisas explorem outras perspectivas teóricas da criatividade – como a compartilhada, como mudança de paradigma às abordagens didáticas tradicionais do ensino da gestão e maior inclusão e participação dos alunos (ESCRIVÃO, RIBEIRO, 2008; GAGLIARDI, CZARNIAWSKA, 2006; STEYAERT, BEYER, PARKER, 2016). Também propomos a revisão dos métodos e pedagogias, em prol de maior mobilização dos estudantes, por meio da interdisciplinaridade entre áreas como educação, psicologia, sociologia e ação artística (BUREAU, KOMPOROZOS-ATHANASIOU, 2016; DAVEL, VERGARA, GHADIRI, 2007; GAGLIARDI, CZARNIAWSKA, 2006).

Em relação aos **impactos práticos**, destaca-se a necessidade premente de chamar a atenção de gestores de cursos de Administração para a importância de incluí-la nos currículos de forma primária, e a dos professores para encontrarem alternativas pedagógicas e teóricas para melhor ensinar a criatividade. A primeira se refere aos gestores dos cursos de administração, com a proposta de incluir a criatividade nos currículos de forma central, dada a sua incontestável relevância. As atuais DCN's (Brasil, 2021) atualmente enfocam a necessidade do profissional em administração em criativamente praticar o relacionamento interpessoal; usar de empatia e outros elementos que favoreçam a construção de relacionamentos colaborativos, que facilitem o trabalho em time e a efetiva gestão de conflitos; comunicar-se de forma eficaz, compartilhando ideias e conceitos de forma efetiva e apropriada à audiência e à situação; aprender de forma autônoma e ser capaz de adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades e aplicá-las em contextos novos, sem a mediação de professores, tornando-se autônomo no desenvolvimento de novas competências ao longo de sua vida profissional. Ou seja, atuar criativamente em contextos diversos e desafiadores. O perfil do egresso coaduna-se com a prática fomentada e proposta nesse estudo, compondo, portanto, uma proposta viável e prática de implementação.

A pesquisa e seus resultados sugerem inspiração para que gestores educacionais promovam mudanças e renovações curriculares. Além disso, aponta caminhos viáveis para currículos que integrem mais a prática e a interdisciplinaridade. Os resultados obtidos na experiência empírica podem ser replicados na medida em que propõem alternativas pedagógicas para melhor ensinar a criatividade, conforme percebemos que a pedagogia da prática instiga engajamentos coletivos e criativos.

Há aparente consenso sobre a necessidade de o conteúdo da formação do administrador estar a serviço de uma visão coletiva e comunitária, com um modelo de aulas imbuído de sentido compatível com um projeto social, sem que isso, contudo, se reflita nas práticas vigentes. A prática que propõe os engajamentos coletivos e criativos dos alunos abre a perspectiva crítica da potencialidade da educação para a gestão, que envolve a auto reflexividade crítica aprendendo, mas também no engajamento coletivo, visando viabilizar transformações sociais (AKTOUF, 2005; CHIM-MIKI, CAMPOS, MELO, 2019; DAVEL, VERGARA, GHADIRI, 2007; STEYAERT, BEYER, PARKER, 2016). Os estudos indicam também a necessidade de renovação pedagógica para uma educação criativa, ao motivar os alunos a genuinamente desejar aprender, descobrir novos assuntos e ir além do ensino oferecido na sala de aula. Essa mudança de atitude em relação à educação envolve repensar as estratégias de ensino e um desafio para estilos de ensino tradicionais, a fim de incentivar os alunos e futuros profissionais para desenvolver a

criatividade e habilidades inovadoras, necessárias e valorizadas como habilidades essenciais no século XXI (DARDOT, LAVAL, 2017; ROBINSON, 2011)

A criatividade pode ser tanto desenvolvida quanto suprimida por práticas educativas. Entendemos que pelo fato de não se tratar de um construto linear, mas que permeia diferentes meios, a criatividade envolve e acaba sendo representada por ideias em movimento. Que muitas vezes podem ser confusas, não lineares, incorporadas e intermediárias (RICHARD, GLĂVEANU, AUBERTIN, 2023). O desafio aqui contido é o de adotar essas idiosincrasias ao propor o aprendizado e desenvolvimento da criatividade de forma plural e coletiva. Por meio da prática e com recursos artísticos, valoriza-se o desenvolvimento da habilidade criativa inserida numa prática conjunta e participativa (BUREAU, KOMPOROZOS-ATHANASIOU, 2016; GAGLIARDI, CZARNIAWSKA, 2006; GLĂVEANU, 2014; STEYAERT, BEYER, PARKER, 2016). O ato de ensinar/aprender a criatividade nos termos propostos pelas categorias que emergem contribui para a renovação nos campos de pesquisas sobre a criatividade em Administração, ensino e aprendizagem em Administração e de estudos sobre a prática.

Constata-se na revisão sistemática realizada que a maioria do conhecimento acumulado nas atuais pesquisas sobre EAA da criatividade enfocam a perspectiva linear e cognitivista da Criatividade, como um modelo mental. Não se percebe diversidade de metodologias e pedagogias para esse ensino, com a manutenção da lógica de transmissão de conhecimento de forma linear. Há pesquisas escassas com a proposição da experiência ou da prática (ARAÚJO, DAVEL, 2018; COLDEVIN ET AL, 2019; DOURADO, DAVEL, 2022).

Entendemos que a formação em administração de forma estritamente disciplinar, tecnicista e burocrática não atende mais às demandas contemporâneas das organizações e sociedades. As propostas de renovação que propomos perpassam novas perspectivas, como a criatividade plural (FREITAS, DAVEL, 2022; GLĂVEANU, 2021), a contribuição da arte (BOAL, 2014; JOHNSTONE, 2012; SPOLIN, 2007) e da prática (GHERARDI, 2019; GHERARDI; NICOLINI, 2000). A abordagem da criatividade no EAA é aqui estimulada de forma crítica e reflexiva desde a formação, para que possa reverberar profissionalmente. Nesse processo, a epistemologia da prática é uma forma privilegiada de vincular o estudante ao desenvolvimento de diferentes capacidades; corporais, de afetar e ser afetado, ampliar a capacidade de agir, engajar e conectar-se coletivamente, com resultados melhor aplicáveis às demandas das organizações reais e dos contextos socioculturais que os cercam. A prática não privilegia apenas o indivíduo e suas ações individuais, mas sua capacidade de formação de redes, de aprender fazendo, de visitar práticas arraigadas e de permitir-se produzir capacidades afetivas além do mero conhecimento formal, pois que se aprende de forma relevante também através das interações e situações sociais diversas (GHERARDI, 2019; GHERARDI ; NICOLINI, 2000).

A aprendizagem criativa contempla relações e interações das pessoas com os elementos sociais e materiais em contextos particulares. Assim, concluímos que o contexto do ensino e aprendizagem da criatividade nos cursos de administração devam ser considerados a partir das suas inter-relações, divisões do trabalho e relações de poder, ambiente, cultura, linguagem, dentre outros elementos socioculturais. A dinâmica de aprendizagem vista essencialmente enquanto processo, abraça todas as suas tensões e fluidez, muitas vezes não linear.

A epistemologia baseada na prática e na arte são então propostos como possível forma de superar os atuais desafios da formação, por permitir a devida atenção aos micro-

processos que estão por trás das práticas contínuas dos atores envolvidos, na teia da criação e co-criação coletiva. Neste contexto, aprender se torna ato continuamente reflexivo, por meio do olhar aos sistemas por seus atos e aprendizados passados e suas reverberações futuras. Identifica-se como oportunidade de pesquisa futuros estudos empíricos que adotem essas perspectivas de renovação, para que se verifique a adequação, possíveis ajustes e reverberações em contextos formativos em administração.

## REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, N. L.; HANAFIAH, M. H.; HASHIM, N. A. Developing Creative Teaching Module: Business Simulation in Teaching Strategic Management. **International Education Studies**, 6(6), 95-107, 2013.
- AKTOUF, O. Ensino de Administração: por uma Pedagogia para Mudança. **Organizações & Sociedade (O&S)**, 1984-9230, 2005.
- AMABILE, T. M. In Pursuit of Everyday Creativity. **Journal of Creative Behavior**, 51(4), 2017.
- AMABILE, T. M. (1998). How to Kill Creativity. **Harvard Business Review**. [www.hbr.org](http://www.hbr.org)
- ANDERSON, D. R. Creative teachers: Risk, responsibility, and love. **Journal of Education**, 183(1), 33-48, 2002.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, 14(2), 310-332, 2010. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000200008>
- ARAÚJO, G. F.; DAVEL, E. Educação empreendedora, experiência e John Dewey. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, 12(4), 1-16, 2018. DOI: 10.12712/rpca.v12i4.1329.
- BARBOSA, F. P. M.; DAVEL, E. P. B. Teaching and learning of organizational improvisation: The value of theater in management learning. **Revista de Administração da Mackenzie**, 23(4), 1-29, 2022.
- BARBOSA, F. P. M., DAVEL, E. P. B.; CUNHA, M. P. Embodying improvisational education for managers: learning from theater. **Culture and Organization**, 28(3-4), 296–312, 2021.
- BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 13, n. 3, p. 150-176, 2012.
- BIGGS, J., & TANG, C. (2011). **Teaching for quality learning at university** (4a Ed.). London, UK: McGraw-Hill.
- BRASIL. Ministério da Educação. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO; CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração**. Brasília, 2021.
- BROWN, J. & DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization Science** 2(1), 40–57, 1991.

BRUNO-FARIA, M. F., VEIGA, H. M. S. & MACEDO, L. F. Criatividade nas organizações: Análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia. **Revista de Psicologia das Organizações e do Trabalho**, 8(1), 142-163, 2008.

BUREAU, S. P.; KOMPOROZOS-ATHANASIOU, A. Learning subversion in the business school: An ‘improbable’ encounter. **Management Learning**. Vol 48, Issue 1, p. 39-56, 2016.

CHIM-MIKI, A. F., CAMPOS, D. B.; DE MELO, L. S. A. Definindo Espaços de Educação Criativa no Ensino Superior de Administração através de Mecanismos de Cocriação de Valor. **Administração: Ensino e Pesquisa**, 20(2), 1-22, 2019.

CLEGG, S. R.; ROSS-SMITH, A. Revising the Boundaries: Management Education and Learning in a Postpositivist World. **Academy of Management Learning & Education**, v. 2, n. 1, p. 85-98, 2003.

COLDEVIN, G. H., CARLSEN, A., CLEGG, S., PITSIS, T. S.; ANTONACOPOULOU, E. P. Organizational creativity as idea work: Intertextual placing and legitimating imaginings in media development and oil exploration. **Human Relations**, 72(8), 1369-1397, 2019. DOI: 10.1177/0018726718806349.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention**. New York, USA: Harper Perennial, 1997.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo**. Boitempo Editorial, 2017.

DAVEL, E., VERGARA, S. C.; GHADIRI, P. D. (Eds.). **Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

DEY, P.; STEYAERT, C. **The Troubadours of Knowledge: Passion and Invention in Management Education**. Bern: Sage publications, 2007.

DOURADO, P. C.; DAVAL, E. P. B. Creativity as practice: perspectives and challenges for research on management. **Revista de Administração de Empresas**, 62(3), 1-20, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220310>.

ESCRIVÃO FILHO, E.; RIBEIRO, L. R. Inovando no ensino de administração: uma experiência com a aprendizagem baseada em problemas. **Cadernos EBAPE.BR**, Especial(Agosto), 1-9, 2008.

ELSBACH, K. D.; KNIPPENBERG, D. VAN. Creating high-impact literature reviews: An argument for ‘Integrative Reviews’. **Journal of Management Studies**, 57(6), 1277–1289, 2020.

FIELDS, Z., & ATIKU, S. O. Management education and creativity. In Neeta Baporikar (Ed.), **Innovation and shifting perspectives in management education** (pp. 33-57). Windhoek; IGI Global, 2017.

FINI, M. I. Inovações no ensino superior. Metodologias inovadoras de aprendizagem e suas relações com o mundo do trabalho: desafios para a transformação de uma cultura. **Administração: Ensino e Pesquisa**, 19(1), 176-183, 2018.

FREITAS, R. G.; DAVAL, E. P. B. Criatividade plural: Panorama, desafios e perspectiva para a produção acadêmica em Administração. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, 20(18), 253-265, 2022.

- GAGLIARDI, P.; CZARNIAWSKA, B., Eds. **Management education and humanities**. Cheltenham: Edward Elgared. 2006.
- GEORGE, J. M. Dialectics of creativity in complex organizations. In T. Davila, M. J. Epstein, & R. Shelton (Eds.), **The creative enterprise: managing innovative organizations and people**. Westport: Praeger, 439-477, 2007.
- GHERARDI, S. **How to conduct a practice-based study: Problems and methods** (second edition). Edward Elgar Publishing, 2019.
- GHERARDI, S. The practice-turn in management pedagogy: a cross-reading. In: STEYAERT, C.; BEYER, T. (Ed.). **The Routledge companion to reinventing management education**. p.264-270. London: Routledge, 2016.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The organizational learning of safety in communities of practice. **Journal of Management Inquiry**, 9(1), 7-18, 2000.
- GILES, C.; HARGREAVES, A. The sustainability of innovative schools as learning organizations and professional learning communities during standardized reform. **Educational Management Quarterly**, 42(1), 124-156, 2006.
- GLĂVEANU, V. P. **Thinking through creativity and culture: toward an integrated model**. New Brunswick, London: Transaction Publishers, 2014a.
- GLĂVEANU, V. P. **Distributed creativity: Thinking outside the box of the individual creative**. London: Springer Publishing Company. 2014b.
- GLĂVEANU, V. P. A Culture-Inclusive, Socially Engaged Agenda for Creativity Research. **Journal of Creative Behavior**, 51(4), 338-340, 2017.
- GOUGH, D., OLIVER, S.; THOMAS, J. **An introduction to systematic reviews**. Los Angeles: Sage Publications, 2012.
- GRAY, D., BROWN, S., & MACANUFO, J. **Gamestorming: A playbook for innovators, rulebreakers, and changemakers**. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc, 2010.
- GUILFORD, J. P. **Creativity**. *American Psychologist*, 5, 444-454, 1950.
- HIGGS, J., BARNETT, R., BILLET, S., HUTCHINGS, M.; TREDE, F. (Eds.). **Practice-based Education: Perspectives and strategies**. Rotterdam: Sense Publishers, 2012.
- HODGKINSON, G. P.; FORD, J. K. Narrative, meta-analytic, and systematic reviews: What are the differences and why do they matter? **Journal of Organizational Behavior**, 35(1-5), 2014.
- JAMES, M. A. Managing the classroom for creativity. **Creative Education**, 6(10), 1032-1048, 2015.
- JONES, C., LORENZEN, M.; SAPSED, J. **The Oxford Handbook of Creative Industries**. Oxford: Oxford University Press, 2015.
- JOO, B. K., MCLEAN, G. N.; YANG, B. Creativity and human resource development: An integrative literature review and a conceptual framework for future research. **Human Resource Development Review**, 12(4), 390-421, 2013.

- KAUFMAN, J.C.; GLĂVEANU, V. Positive Creativity in a Negative World. **Education Sciences**, 12(3), 193, 2022. <https://doi.org/10.3390/educsci12030193>
- LEFRANÇOIS, G. R. **Teorias da aprendizagem**. São Paulo: Cengage, 2008.
- MAINEMELIS, C., EPITROPAKI, O.; KARK, R. **Creative leadership: Contexts and prospects**. London, UK: Routledge, 2019.
- MUZZIO, H. Manifestações da criatividade e sua condição central na economia e na cultura. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 6, n. 16, p. 775-798, 2019.
- OLATOYE, R. A., AKINTUNDE, S. O.; YAKASI, M. I. Emotional intelligence, creativity and academic achievement of business Management students. **Electronic journal of research in educational psychology**, 8(2), 763-786, 2010.
- PATRIOTTA, G. Writing impactful review articles. **Journal of Management Studies**, 57(3), 1272-1276, 2020.
- PIRES, M. R. G. M., Spagnol, C. A., Brito, M. J. M., Gazzinelli, M. F. D. C.; Montenegro, L. C. Diálogos entre a arte e a educação: uma experiência no ensino da disciplina de administração em saúde. **Texto & Contexto-Enfermagem**, 18(3), 559-567, 2009.
- POZO, J. I. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- PRETTO, F., FILARDI, F.; DE PRETTO, C. Jogos de empresas: uma estratégia de motivação no processo de ensino e aprendizagem na teoria das organizações. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, 3(1), 191-218, 2010.
- RAELIN, J. A. The practice turn-away: Forty years of spoon-feeding in management education. **Management Learning**, 40(4), 401-410, 2009.
- RICHARD, V., GLĂVEANU, V.; AUBERTIN, P. What Would the Idea Say? Experimenting with Creative Writing about Creativity. **Minnesota Review**, 2023(100), 132-150, 2023.
- ROBINSON, K. **Out of our minds**. New York: Tantor Media, Incorporated, 2011.
- ROCHA, C. R. N. C.; DAVEL, E. P. B. (2023). Stories in management education: Relevance, insights, and perspectives. **Contextus – Contemporary Journal of Economics and Management**, 21, e82316, 2023. <https://doi.org/10.19094/contextus.2023.82316>
- ŚLEDZIK, K. Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship. **Management Trends in Theory and Practice**,(ed.) Stefan Hittmar, Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management by University of Zilina, 2013.
- SCHMITZ, L. C., ALPERSTEDT, G. D., VAN BELLEN, H. M., ; SCHMITZ, J. L. Limitações e dificuldades na utilização da abordagem experiencial no ensino de gerenciamento de projetos em um curso de graduação em administração. **Administração: ensino e pesquisa**, 16(3), 537-569. 2015

SOUZA-SILVA, J. C., PAIXÃO, R. B., SILVA, A. P. E ALVES, M. V. P.

Competências docentes para o ensino superior em administração. **Revista Organizações & Sociedade**. v . 25, 457-484, jul/set . 2018. DOI 10 .1590/1984-9250866

STERNBERG, R. J. (Ed.). **Handbook of creativity**. Cambridge University Press, United Kingdom, 1999.

STEYAERT, C.; BEYER, T.; PARKER, M., Eds. **The Routledge companion to reinventing management education**. London: Routledge ed., 2016.

TAHA, V. A., TEJ, J.; SIRKOVA, M. (2016). Creativity in management education and techniques stimulating creativity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 1918-1925, 2016.

TAKAHASHI, R. T., & PERES, H. H. C. Os jogos como estratégia criativa para o ensino de administração em enfermagem. **Revista Paulista de Enfermagem**, 19( 1), 19-23, 2000.

UNCTAD. **Creative Economy Report 2010: creative economy: a feasible development option**. Geneva: United Nations, 2010.

UNESCO. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. **Conclusions of the IX Annual Meeting of the UCCN**, 2015. Recuperado de <https://en.unesco.org/creative-cities/node/3>

WURTH, K. B., VAN DER TUIN, I.; VERHOEFF, N. Introduction to "Mobilizing Creativity, Part 1": A Humanities Perspective. **Minnesota Review**, 100(1), 60-64, 2023. DOI:[10.1215/00265667-10320912](https://doi.org/10.1215/00265667-10320912)