



Dissertação

Mestrado em Administração Pública

***Criatividade dos Trabalhadores na Administração
Pública: Um Estudo Bibliométrico***

Maryna Stasyuk

Leiria, *junho* de 2024.



Dissertação

Mestrado em Administração Pública

***Criatividade dos Trabalhadores na Administração
Pública: Um Estudo Bibliométrico***

Maryna Stasyuk

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Tânia de Matos Gomes Marques, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e coorientação do Doutor Fernando António Ribeiro Serra, Professor da Universidade Nove de Julho – São Paulo, Brasil.

Leiria, *junho de 2024.*

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais e a minha irmã, por todo o apoio, incentivo pela atenção e compreensão. A todos que contribuíram de qualquer forma para a conclusão do mesmo.

Agradecimentos

A presente investigação evidencia a concretização de uma grande etapa da minha vida que seria impossível sem o apoio constante de várias pessoas, cada uma com o seu contributo fundamental.

Um grande obrigada à orientadora desta dissertação, à Professora Doutora Tânia de Matos Gomes Marques, por todo apoio e disponibilidade, orientação, correção, rigor e o conhecimento transmitido. Ao Professor Doutor Fernando António Ribeiro Serra pelo trabalho de coorientação desenvolvido no âmbito deste trabalho. À Professora Isabelle Carlos Campos Rezende Cavalcante por me ter acompanhado igualmente nesta jornada.

A todos os docentes da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, cada um na sua área, por terem transmitido conhecimentos científicos essenciais ao meu crescimento pessoal e profissional.

Agradeço à minha família, por me ter dado a oportunidade, apoio incondicional e incentivo para que fosse possível alcançar cada etapa. Por acreditar em mim e me motivar durante esta longa caminhada, acreditando sempre nas minhas forças e potencialidades independentemente dos desafios da vida.

Um sincero obrigada a todos pelas aprendizagens proporcionadas e pelo apoio incondicional!

Resumo

Atualmente, apenas o pensamento criativo e inovador pode gerar novas soluções perante os desafios que enfrentam. Ao adotar uma visão criativa, o setor público procura realizar melhorias nos serviços que são disponibilizados e, ao mesmo tempo, procura assegurar a sustentabilidade da Administração Pública para o futuro. O pensamento criativo está a expandir-se rapidamente e torna-se cada vez mais crucial, e à medida que as organizações ampliam as suas competências, apenas as ideias mais inovadoras e criativas garantirão uma vantagem competitiva. Assim, o presente estudo pretende compreender a importância da criatividade dos trabalhadores na Administração Pública, recorrendo a técnicas bibliométricas. O estudo foca-se em artigos em inglês, publicados em revistas na área de Administração Pública na WoS até outubro de 2023. Com base na análise bibliométrica procurou compreender-se a estrutura intelectual da criatividade dos trabalhadores no setor público. A amostra final, que resultou em 100 artigos, permitiu alcançar vários resultados nomeadamente uma inicial de caracterização da amostra, como a evolução no tempo, autores e jornais que mais publicam no tema, bem como acoplamento bibliográfico. Dos resultados salienta-se que a investigação existente sobre criatividade é, sobretudo, de natureza teórica, havendo também alguns artigos empíricos ou estudo de casos. Adicionalmente destacam-se cinco fatores, que representam os grupos de estudo sobre estrutura organizacional e liderança na criatividade do setor público, gestão estrutural e impacto organizacional, criatividade e inovação, inovação e comportamento organizacional e perspectivas da promoção da criatividade em organizações. O presente estudo culmina com uma reflexão e proposta de agenda de investigação.

Palavras-chave: Criatividade; Trabalhadores; Administração Pública; Estudo bibliométrico; Bibliometria.

Abstract

Today, only creative and innovative thinking can generate new solutions to the challenges they face. By adopting a creative vision, the public sector seeks to make improvements to the services it provides and, at the same time, seeks to ensure the sustainability of public administration for the future. Creative thinking is expanding rapidly and becoming increasingly crucial, and as organizations expand their competencies, only the most innovative and creative ideas will secure a competitive advantage. Therefore, this study aims to understand the importance of employee creativity in public administration, using bibliometric techniques. The study focuses on articles in English, published in journals in the field of Public Administration in WoS until October 2023. The bibliometric analysis sought to understand the intellectual structure of the creativity of workers in the public sector. The final sample, which resulted in 100 articles, made it possible to achieve several results, including an initial characterization of the sample, such as the evolution over time, authors and journals that publish the most on the subject, as well as bibliographic coupling. The results show that existing research on creativity is mainly theoretical in nature, with a few empirical articles or case studies. In addition, five factors stand out, representing the study groups on organizational structure and leadership in creativity in the public sector, structural management and organizational impact, creativity and innovation, innovation and organizational behaviour and perspectives on promoting creativity in organizations. This study culminates with a reflection and a proposal for a research agenda.

Keywords: Creativity; Workers; Public Administration; Bibliometric study; Bibliometrics.

Lista de figuras

Figura 1:Diagrama de Rede de Acoplamento Bibliográfico de 1996-2023	16
Figura 2: Ciclo de Retroalimentação da Criatividade no Setor Público	35

Lista de tabelas

Tabela 1: Pilares da análise bibliométrica.....	7
Tabela 2: As 10 revistas com mais publicações sobre o tema	12
Tabela 3: Os autores mais produtivos	12
Tabela 4: Métodos de Pesquisa	13
Tabela 5: Investigação qualitativa vs investigação quantitativa: principais diferenças	14
Tabela 6: Análise exploratória fatorial.....	15
Tabela 7: Densidade, Coesão, Centralidade, Variâncias, KMO e Teste de Barlett ...	17
Tabela 8: Fatores e lacunas de investigação	33
Tabela 9: Evolução da investigação em criatividade	36

Lista de gráficos

Gráfico 1: Evolução das Publicações.....	11
--	----

Lista de siglas

ACP- Análise de Componentes Principais

AFE- Análise Fatorial Exploratória

KMO - Kaiser-Meyer-Olkin

P&D - Pesquisa e desenvolvimento

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

WoS – Web of Science

Índice

AGRADECIMENTOS	3
RESUMO	4
ABSTRACT	5
LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE TABELAS	7
LISTA DE GRÁFICOS	8
LISTA DE SIGLAS	9
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 Criatividade na Administração de Empresas e na Administração Pública	3
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	6
3.1 Amostra	7
3.2 Procedimentos e análises	8
4. RESULTADOS	11
4.1 Evolução das publicações no tempo	11
4.2 As 10 revistas com mais publicações sobre o tema	11
4.3 Análise dos autores mais produtivos	12
4.4 Natureza da pesquisa, métodos e processos de investigação	13
4.5 Acoplamento bibliográfico	14
4.6 Descrição dos Fatores	18
	10

4.6.1 Fator 1: Estrutura Organizacional e Liderança na Criatividade do Setor Público	18
4.6.2 Fator 2 - Gestão Estrutural e Impacto Organizacional na Promoção da Criatividade no Setor Público	20
4.6.3 Fator 3 – Estudos sobre Criatividade e Inovação no Setor Público	22
4.6.5	26
Fator 5 – Promovendo a Criatividade e Inovação em Organizações Públicas: Abordagens e Perspectivas	26
5. DESAFIOS À AGENDA DE INVESTIGAÇÃO FUTURA	27
Fator 1: Estrutura Organizacional e Liderança na Criatividade do Setor Público	27
Fator 2: Gestão Estrutural e Impacto Organizacional na Promoção da Criatividade no Setor Público	28
Fator 3: Estudos sobre Criatividade e Inovação no Setor Público	30
Fator 4: Criatividade na Administração Pública: Inovação e Comportamento Organizacional	31
Fator 5: Promovendo a Criatividade e Inovação em Organizações Públicas: Abordagens e Perspectivas	32
6. RESUMO DOS RESULTADOS	34
7. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	42

1. Introdução

O mundo atual é caracterizado por mudanças que incentivam as organizações a inovar e a atender aos padrões exigidos pela sociedade. Nesse contexto, as organizações são pressionadas a explorar novas abordagens na gestão devido a diversas transformações, como a globalização, a necessidade de uma administração eficiente do conhecimento para impulsionar inovação e a competitividade, bem como a criação de redes (Araújo, Junior, & Zilber, 2010). O capital humano, a sua capacidade de criar e inovar, e o seu conhecimento são considerados grandes diferenciais competitivos, sendo a criatividade o alicerce para a construção da inovação (Coelho, 2021).

A criatividade é, portanto, um tema altamente relevante tanto nível organizacional quanto nível individual. Com um pensamento criativo autónomo e proativo, os funcionários públicos geram novos conhecimentos através da aprendizagem exploratória (Escribá, Balbastre, & Canet, 2017). Apesar dos diversos estudos já dedicados a esta temática, ainda persistem lacunas na área da criatividade, indicando a necessidade de avanços na investigação e de um aprofundamento da importância da criatividade na atualidade. Estudar este tema pode oferecer uma série de benefícios, tanto pessoais quanto profissionais, pois a criatividade torna-se fundamental na resolução de problemas complexos, na promoção da inovação e na criação de uma imagem positiva na sociedade. Por isso, o aprofundamento do tema da criatividade é de grande interesse. Os desafios que se colocam na relação entre a criatividade e a inovação, constituem também um campo de interesse para estudos futuros (Silva, Andrade Muzzio, & Lacerda, 2022).

Em um mundo estimulado por constantes mudanças tecnológicas, sociais e económicas, a capacidade de pensar de forma criativa e inovadora torna-se uma ferramenta indispensável. Entende-se que a inovação se tornou um elemento crucial nas conversas e abordagens diárias da gestão, e as organizações estão a adotar a inovação como uma estratégia para alcançar um diferencial competitivo e a diversificação (Gomes, Machado, & Giotto, 2009). O estudo da criatividade implica dedicar-se ao desenvolvimento da habilidade de gerar novos produtos, conceitos ou soluções para problemas, todos eles com valor perceptível tanto para o indivíduo quanto para os grupos sociais. Essa abordagem visa não apenas a originalidade, mas também a criação de algo genuinamente significativo e benéfico em diferentes contextos (Hennessey & Amabile, 2010).

Na Gestão Pública atual, a criatividade desempenha um papel fundamental desde o processo de desenvolvimento até à adaptação às constantes mudanças no mercado (Pinto, 2016). Na mesma linha de pensamento, a literatura defende que os níveis mais elevados de criatividade estão

fortemente ligados às competências e habilidades dos colaboradores (Ritter & Mostert, 2017; Clapham, 2000). Ou seja, denota-se a importância da criatividade na Gestão Pública, uma vez que possui um pensamento inovador, capaz de descobrir soluções para desafios complexos de forma eficaz e eficiente. Ao adotar uma visão criativa, o setor público procura realizar melhorias nos serviços que disponibiliza, bem como assegurar a sustentabilidade da Administração Pública para o futuro. Este pensamento é bastante significativo nos dias de hoje, pois permite responder às crescentes exigências da sociedade e melhorar a prestação de serviços. O desenvolvimento de novos produtos, abordagens ou serviços está intrinsecamente ligado às ideias criativas provenientes dos membros que compõem uma organização (Amabile, 1988).

Assim, o presente trabalho pretende explorar a importância da criatividade dos trabalhadores na gestão pública, considerando que esta enfrenta desafios que exigem uma adaptação constante e a introdução de práticas inovadoras no seu funcionamento. As administrações públicas de hoje não são as do passado nem serão as do futuro. Têm e terão, na sua essência, um núcleo de valores e princípios, como a defesa do interesse público ou a salvaguarda do Estado de Direito. No entanto, a forma como prosseguem os seus objetivos, como se organizam, como são geridas e como prestam serviços tem-se alterado de forma radical e a uma velocidade sem precedentes (Berman & Kim, 2010).

Estudos indicam que a criatividade é um processo diverso, que reúne os conhecimentos existentes, perspetivando a inovação dos mesmos ou aplicando aquilo que existe a novos contextos (Bahia & Nogueira, 2005). A bibliometria, uma metodologia que rastreia a produção científica e analisa o impacto e a evolução do conhecimento em determinadas áreas, serve de base para este estudo, visando explorar o conhecimento existente sobre a criatividade (Marques, Reis & Serra, 2020), neste caso focando no setor público. Isso deve-se ao facto de que livros, documentos e artigos publicados fornecem suporte essencial para os estudos bibliométricos (Teixeira, Iwamoto, & Medeiros, 2013). Além disso, parece haver uma escassez de estudos bibliométricos em temas de Administração Pública, sugerindo que mais investigação nessa área pode contribuir significativamente para o avanço do conhecimento no setor público (Marques et al., 2020).

Deste modo, o presente trabalho realiza uma revisão bibliométrica da literatura existente sobre a criatividade na Administração Pública, analisando artigos publicados e disponíveis na base de dados Web of Science (WoS) até outubro de 2023. Foi adotada uma abordagem quantitativa fundamentada na bibliometria, com base no acoplamento bibliográfico da investigação existente sobre a criatividade.

Este estudo pretende esclarecer o conceito de criatividade, dando ênfase a alguns marcos teóricos que estão na origem desta temática, especialmente nos últimos anos. As tentativas para definir, explicar e interpretar o conceito de criatividade têm progredido ao longo do tempo, resultando no desenvolvimento de uma intervenção útil e indispensável para o desenvolvimento humano, uma vez que inúmeros investigadores constataam a importância da criatividade na sociedade atual. Ainda assim, os avanços tecnológicos do último século exigiram uma crescente necessidade de inovação, ideias mais criativas, novas perspectivas e novos olhares (Bahia & Nogueira, 2005).

O presente trabalho está dividido em quatro partes essenciais. Depois desta introdução, a secção seguinte inclui as opções metodológicas do estudo, incluindo a amostra, bem como os procedimentos e as análises. Depois apresentam-se os resultados obtidos. Para finalizar, a última secção dedica-se à discussão dos resultados e observações finais, indicando os contributos, limitações e futuras vias de investigação.

2. Revisão de Literatura

2.1 Criatividade na Administração de Empresas e na Administração Pública

A criatividade na Administração de Empresas abrange a geração de novas ideias, o desenvolvimento dessas ideias em inovações valiosas e a transformação dessas inovações em resultados tangíveis (Amabile & Khaire, 2008). É considerada importante para o sucesso e a sobrevivência das empresas em um ambiente competitivo e em rápida mudança (Zhao & Zhao, 2021). Incentivar a criatividade pode levar a práticas empresariais melhoradas e benefícios financeiros, enfatizando a necessidade de as organizações promoverem uma cultura de criatividade e inovação (Lilasetthakul & Chen, 2017). A educação empresarial desempenha um papel fundamental no fomento da criatividade, concentrando-se no desenvolvimento das habilidades criativas dos alunos e na melhoria da capacidade criativa (Schlee & Harich, 2014). Existe uma forte crença na importância da criatividade, mas há uma lacuna significativa entre essa crença e a aplicação prática da criatividade no local de trabalho (Camacho-Miñano & Campo, 2017). Os programas educacionais precisam integrar a formação em criatividade para preencher essa lacuna de forma eficaz (Wilson & Stokes, 2005). A promoção de uma cultura que apoie a criatividade e a inovação é essencial, com foco no papel da administração de topo na criação de tal cultura (Amabile,

1998). A gestão eficaz da inovação é crucial para aproveitar a criatividade, com estruturas para gerenciar processos criativos que enfatizam a necessidade de um equilíbrio entre estrutura e criatividade (Voigt, Bergener, & Becker, 2013). Além disso, o desenvolvimento da autoconfiança criativa e o uso de métodos baseados em artes são sugeridos como formas de aumentar a capacidade criativa na educação empresarial (Grant, 2016).

Na administração pública, vários fatores impactam significativamente a criatividade, incluindo empoderamento organizacional, clima, recompensas e o espaço físico. O empoderamento organizacional, como a delegação de autoridade e a comunicação eficaz, desempenha um papel crítico na melhoria da criatividade (Min, Ugaddan, & Park, 2016). O clima organizacional também deve ser considerado, pois um ambiente de apoio promove a criatividade e o comportamento inovador (Mutonyi, Slåtten, & Lien, 2020). Recompensar a criatividade e a inovação, embora não seja uma prática disseminada, pode melhorar a satisfação dos trabalhadores e o ambiente de trabalho (Gandz & Bird, 1996). O espaço físico influencia a criatividade ao proporcionar um ambiente propício ao pensamento criativo (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014).

A liderança é considerada fundamental para fomentar a criatividade na administração pública. A liderança transformacional, em particular, tem um impacto positivo na criatividade, inspirando e motivando os funcionários a pensar de forma criativa e buscar soluções inovadoras (Sun, Zhang, Qi, & Chen, 2012), (Si & Wei, 2012). Práticas de liderança eficazes são essenciais para criar uma cultura organizacional que valorize e apoie a criatividade.

2.2 Lacunas e Direções Futuras de Pesquisa

No âmbito da Gestão de Empresas, há lacunas possíveis na literatura. Há necessidade de mais evidências empíricas sobre a recompensa da criatividade e seu impacto nos resultados empresariais (Burroughs, Dahl, Moreau, Chattopadhyay, & Gorn, 2011). Além disso, é necessário um entendimento mais profundo da autoconfiança criativa e seu papel no fomento da criatividade na educação empresarial (Miller & Alvarez Huerta, 2022).

Também para a Gestão Pública, a literatura revela várias lacunas importantes. Há necessidade de medidas validadas de criatividade no setor público para melhor entender e avaliar os processos criativos (Mutonyi, Slåtten, & Lien, 2020). Pesquisas adicionais são necessárias para investigar o impacto do empoderamento administrativo na criatividade e explorar os efeitos da liderança transformacional na criatividade dos funcionários públicos (Sun, Zhang, Qi, & Chen, 2012). Além disso, os estudos devem concentrar-se na identificação e superação de barreiras à criatividade na administração pública.

Assim, uma análise bibliométrica da literatura sobre a criatividade dos trabalhadores na administração pública é essencial para identificar tendências e direções futuras de investigação. O empoderamento administrativo, incluindo delegação de autoridade, formação de funcionários, comunicação eficaz e estimulação dos empregados, tem um impacto significativo na melhoria da criatividade (Min, Ugaddan, & Park, 2016). No entanto, a recompensa pela criatividade e inovação no local de trabalho não é generalizada, apesar de seu potencial para melhorar a satisfação dos trabalhadores e o ambiente de trabalho (Baer, Oldham, & Cummings, 2003). O clima organizacional também desempenha um papel crucial na promoção da criatividade e do comportamento inovador (Mutonyi, Slåtten, & Lien, 2020). Uma análise bibliométrica pode fornecer uma visão abrangente dessas tendências e destacar a necessidade de uma investigação mais aprofundada sobre o processo criativo, a criatividade em grupo e as medidas de criatividade no contexto organizacional (Homayoun & Henriksen, 2018). Além disso, a importância da motivação intrínseca e da cultura organizacional na facilitação da criatividade dos empregados é enfatizada (Byron & Khazanchi, 2012).

3. Metodologia de Investigação

A metodologia desempenha um papel crucial na condução de qualquer investigação, permitindo uma compreensão mais aprofundada do estudo. É de extrema importância selecionar abordagens metodológicas adequadas e apropriadas ao tipo de dados (Albarello et al., 1997). Para realizar uma investigação, é necessário recorrer ao método como “um meio de direcionar a investigação para o seu objetivo, possibilitando a progressão do conhecimento acerca desse mesmo objeto” (Pardal & Lopes, 2011, p. 18).

Como referido, o método é entendido como “um meio de direcionar a investigação para o seu objetivo, possibilitando a progressão do conhecimento acerca desse mesmo objeto” (Pardal & Lopes, 2011, p. 18). Na presente investigação a bibliometria surge como o método e fio de condutor da mesma. A bibliometria pode ser definida como uma técnica quantitativa e estatística, cujo objetivo é a análise de documentos de comunicação da ciência. Os documentos refletem o estado do conhecimento científico (Araújo, 2006). Bibliometria pode ser definida como uma área que engloba inúmeros estudos, que visam a partir das técnicas bibliométricas descrever padrões das publicações (Foresti, 1990). Thelwall (2008) afirma que a bibliometria tem vindo a sofrer mudanças devido ao facto do aumento de novas fontes de informação e comunicação, como é o caso de páginas web ou bibliotecas digitais.

No presente trabalho, adota-se uma metodologia de revisão de literatura, que emprega técnicas bibliométricas. A criatividade na administração pública é uma temática relativamente recente, mas, porém, já amplamente pesquisada. Espera-se que este estudo bibliométrico contribua para um maior entendimento e rigor na análise da literatura existente. De acordo com Teixeira et al. (2013), tem sido notável o aumento significativo na realização de estudos bibliométricos no campo da administração pública, abordando uma grande diversidade de temas. No entanto, ainda há escassez desses estudos no setor público (Marques et al., 2020). Diversos autores como o Pritchard (1969), Broadus (1987), Guedes (2005), Borschiver (2005) e Araujo (2006), citados no trabalho de Silva et al. (2016), afirmam defendem que a bibliometria é uma metodologia estatística e quantitativa que busca fornecer indicadores relacionados à produção e a disseminação do conhecimento.

A bibliometria pode ser classificada em dois segmentos: descritiva e avaliativa. Enquanto a bibliometria descritiva se baseia na análise e estudo de determinados atributos da literatura científica, considerando sua distribuição geográfica e evolução temporal, a bibliometria avaliativa concentra-se na análise das relações entre diversos atributos da literatura científica, especialmente

por meio das análises de citações e publicações em uma determinada área de conhecimento (Narin, 1976).

Sem o uso de métricas numéricas, ou seja, indicadores quantitativos, torna-se difícil e até inviável compreender as consequências e implicações do desenvolvimento científico e tecnológico atual. Neste trabalho, optou-se por adotar as definições de Narin (1976), que argumenta que análise bibliométrica se baseia em três pilares, como mostra a Tabela 1. Esses pilares podem ser aplicados para avaliar a atividade técnica em três níveis distintos.

Tabela 1: Pilares da análise bibliométrica

Pilares da Análise Bibliométrica	Descrição
1. A atividade de medição:	A quantificação de patentes, a enumeração de artigos científicos e outros parâmetros, constituem indicadores válidos da vigorosa dinâmica de pesquisa e desenvolvimento nas esferas específicas em questão, bem como dos órgãos acadêmicos/entidades que lhes conferem origem.
2. O impacto da medição:	A frequência com que essas patentes ou artigos são referenciados em subsequente documentação técnica oferece métricas sólidas do impacto e relevância dessas patentes ou artigos científicos.
3. A medição da ligação:	As referências de artigos a artigos, de patente a patentes, e de artigos a patentes oferecem indicativos da conexão intelectual entre as entidades que geram esses documentos, bem como das inter-relações de conhecimento entre as respectivas áreas/temas.

Fonte: Tabela elaborada com base nas definições do Narin 1976.

Em resumo, a análise bibliométrica pode ser explicada de várias maneiras. No entanto, uma definição possível de bibliometria é avaliar os resultados gerados pela literatura científica e avaliar seu impacto em uma área específica de estudo, utilizando métodos quantitativos, estatísticos e matemáticos (Crivelente, 2019). Esse tipo de análise é aplicado a produções científicas, como artigos e livros, para obter uma visão geral de um campo de pesquisa existente (Marques et al., 2020).

3.1 Amostra

O presente estudo explora a criatividade dos trabalhadores na administração pública abordados na literatura acadêmica. Com base nesse contexto, é crucial selecionar as bases bibliográficas mais apropriadas para obter a maior quantidade possível de artigos científicos publicados sobre a criatividade na administração pública.

Neste sentido, a base de dados selecionada para este estudo foi a *Web of Science* (WoS). A escolha se deve ao fato de que esta plataforma é reconhecida como bastante abrangente abarcando diversas áreas do conhecimento, reunindo uma fonte de dados confiável, adequada e robustas para a presente revisão bibliométrica. Além disso, a WoS tem sido utilizada em outros estudos bibliométricos recentes (e.g. Ferreira *et al.*, 2014; Pinto, Serra, & Ferreira, 2014; Vogel & Masal, 2015). A WoS é amplamente reconhecida como uma fonte abrangente, reunindo as revistas acadêmicas mais valorizadas (Pato & Teixeira, 2014).

Para a recolha de dados na WoS, foram estabelecidos critérios de elegibilidade específicos incluindo apenas artigos em inglês de periódicos na área da administração pública. Não foi estabelecido um limite de tempo para observar a evolução da criatividade ao longo dos anos, mas a pesquisa foi realizada até outubro de 2023. Um conjunto de palavras-chave foi utilizado para as pesquisas na base de dados, as quais foram selecionadas com base na literatura existente sobre o tema. Para facilitar a busca, foram empregadas palavras-chave compostas por termos e abreviações, juntamente com operadores booleanos, a saber: ("CREATIV*") AND (("SERVANT") OR ("EMPLOYEE") OR ("TEAM") OR ("PEOPLE") OR ("PERSON")).

Após a aplicação dos critérios definidos com as palavras-chave, a pesquisa na *Web of Science* (WoS) resultou em 100 artigos que compõem a amostra final. Em seguida, várias diretrizes específicas foram implementadas durante o processo de seleção para garantir a integridade e a representatividade da amostra final (Vogel & Güttel, 2013). Posteriormente, esses artigos foram exportados da base WoS para uma planilha em *Excel*, onde foram analisados atentamente o título, o resumo e a introdução de cada artigo para verificar se todos eram relevantes para o estudo.

3.2 Procedimentos e análises

Para estudar, explicar e demonstrar a evolução da importância da criatividade dos trabalhadores na Administração Pública, esta investigação analisou artigos publicados na base WoS. Inicialmente, realizou-se uma caracterização da amostra recolhida e utilizada no presente estudo. Em seguida, foi realizada uma análise de acoplamento (pareamento) bibliográfico. O acoplamento bibliográfico é uma técnica que identifica relações entre artigos com base nas referências que compartilham. Quando dois artigos citam um terceiro artigo comum, eles são considerados pareados bibliograficamente. Essa técnica permite mapear redes de conhecimento e identificar tendências e padrões na literatura científica (Vogel & Güttel, 2013).

O Bibexcel é um software bastante útil na realização de análises bibliométricas, possibilitando a visualização de redes de cooperação científica, ou seja, as citações entre autores,

periódicos e artigos científicos (Silva, Hayashi, & Hayashi, 2011). Após a exportação do arquivo e a criação de um arquivo de frequências de citações, este foi transformado em uma matriz de coocorrência (ma2), onde se identificaram e registraram as fontes de referência comuns para avaliar individualmente cada par de artigos.

Para entender melhor a estrutura intelectual do campo, foi realizada uma análise fatorial exploratória (AFE) da matriz de coocorrência (Vogel & Güttel, 2013). A AFE é uma abordagem de estatística multivariada que permite identificar a estrutura subjacente em uma matriz de dados, revelando novas variáveis em menor número do que o conjunto inicial, sem perda significativa de informação (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009). A matriz de coocorrência foi transformada em uma matriz de correlação de Pearson. Para tal, utilizou-se o software SPSS e a análise fatorial foi realizada por rotação Varimax (Lin & Cheng, 2010), aplicando-se posteriormente a normalização de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O índice de Kaiser oferece uma estimativa da proporção da variância nos itens que pode ser explicada por uma variável latente, fornecendo também percepções sobre a adequação da aplicação da AFE para o conjunto de dados (Hair et al., 2009). A avaliação da adequação da amostra pelo critério de KMO é expressa numa escala que varia entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo de 1, melhor.

Neste estudo, foram consideradas cargas fatoriais de aproximadamente 0,5 ou superiores. Assim, a amostra final foi composta por 20 artigos. Cada artigo foi incluído num único fator, desde que a sua carga fosse pelo menos 0,5. Após a divisão por fatores, procedeu-se à análise e discussão do conteúdo dos trabalhos incorporados em cada fator, esclarecendo questões recorrentes e conferindo uma denominação abrangente a cada fator. Em outras palavras, cada fator serviu como um indicador dos principais temas de pesquisa no âmbito da criatividade.

Após a análise no *Bibexcel* e *SPSS*, utilizou-se o *software* Ucinet para analisar a rede, a partir da matriz de coocorrência gerada pela análise fatorial exploratória. O Ucinet permitiu visualizar a estrutura do campo por meio de um diagrama, que mostra as publicações e as conexões resultantes das relações de proximidade. Para simplificar a rede e facilitar a interpretação para o leitor, procedeu-se a uma redução da rede, garantindo maior precisão na análise. As conexões mais fracas, que não apresentavam relações substanciais, foram removidas (Liu et al., 2018; Wasserman & Faust, 1994).

A análise de redes possibilita a representação visual da estrutura intelectual de um campo por meio de um diagrama de rede. Nesse contexto, os “nós” no diagrama representam as publicações, enquanto as conexões destacam as relações de compartilhamento entre elas. Assim, os

fatores foram aplicados e sobrepostos no diagrama de rede, criado com o *software* Ucinet (Lin & Cheng, 2010). A rede evidencia a proximidade e a conexão entre os artigos, bem como a relação e a dimensão do número de artigos.

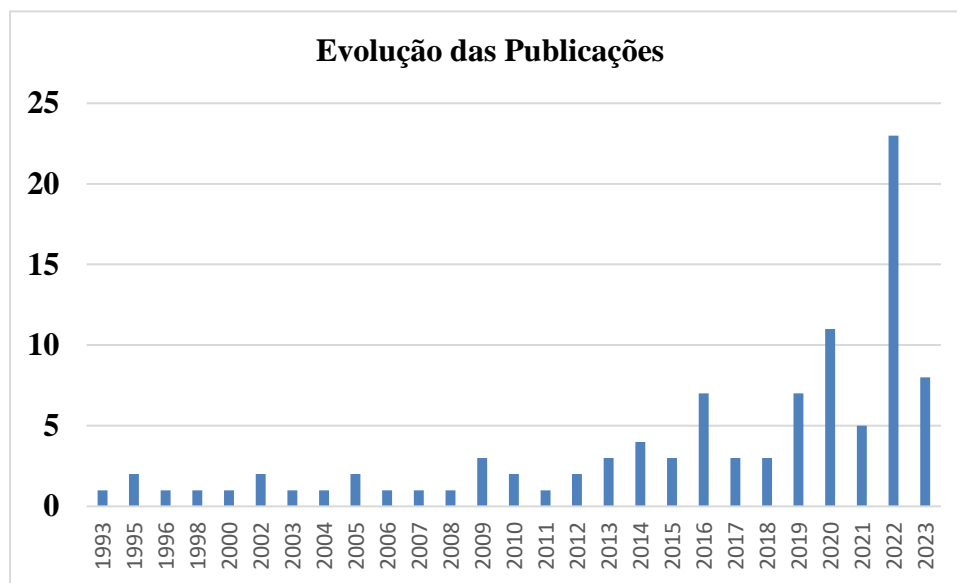
Para finalizar, construiu-se um diagrama de rede com os 20 artigos sobrepondo os fatores. Para complementar a análise do diagrama de rede, calculou-se a densidade, coesão e centralidade de cada fator. Após uma profunda análise dos conteúdos dos trabalhos existentes, definiram-se os rótulos dos fatores do acoplamento bibliográfico, considerando a Análise de Componentes Principais (ACP). Para simplificar o significado desses fatores e possibilitar a comparação, criou-se uma tabela que incluiu a identificação dos autores, título do artigo, resumo, revista, ano, objetivo, definição de criatividade, tipo de estudo, método, teoria, resultados, contribuições e agenda de pesquisa.

4. Resultados

4.1 Evolução das publicações no tempo

A Figura 1 apresenta a distribuição de frequência das publicações ao longo dos anos. É de salientar que não houve delimitação temporal na pesquisa, permitindo a investigação do comportamento dos estudos ao longo dos períodos.

Gráfico 1: Evolução das Publicações



Fonte: Elaboração própria a partir da coleta de dados na WOS e análises.

Ao analisar os dados representados na figura, verifica-se que as publicações relacionadas com a temática em estudo não apresentam uma evolução linear nos últimos anos. Em 2020, houve um aumento substancial, com 11 publicações. No ano seguinte, houve um decréscimo, com apenas 5 publicações. Em 2022, ocorreu novamente um, com 23 publicações, enquanto no ano subsequente, houve uma nova queda, registrando-se 13 publicações nesse campo de estudo.

4.2 As 10 revistas com mais publicações sobre o tema

Diversas revistas publicaram sobre o tema, porém o *Journal of Public Affairs* destaca-se como o que realizou mais publicações (9), considerando a amostra deste estudo. A Tabela 2 ilustra as 10 principais revistas que, com base na amostra, publicaram mais sobre a criatividade na administração pública nos últimos anos.

Tabela 2: As 10 revistas com mais publicações sobre o tema

Classificação	Revista	Total
1	JOURNAL OF PUBLIC AFFAIRS	9
2	INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION	8
3	PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT	8
4	NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP	7
5	PUBLIC PERFORMANCE & MANAGEMENT REVIEW	5
6	PUBLIC MANAGEMENT REVIEW	5
7	INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC SECTOR MANAGEMENT	5
8	PUBLIC ADMINISTRATION	4
9	SCIENCE AND PUBLIC POLICY	4
10	AMERICAN REVIEW OF PUBLIC ADMINISTRATION	3

Fonte: Elaboração própria com base na wos 2024 ano

4.3 Análise dos autores mais produtivos

Nesta análise, optou-se por destacar os 10 autores mais produtivos (Tabela 3). No topo da lista estão Sung Min Park e Jesse W. Campbell, que se destacam como autores mais produtivos uma vez que, cada um com 3 publicações sobre a criatividade na administração pública, de acordo com a amostra deste estudo.

Tabela 3: Os autores mais produtivos

Classificação	Referência	Publicações
1	Sung Min Park	3
2	Jesse W. Campbell	3
3	Sung Min Park	2
4	Glenn Houtgraaf	2
5	Mehmet Akif Demircioglu	2
6	Myung Hun Jin	2
7	Kristina Jaskyte	2
8	Christophe Mora	1
9	Kyoung Ryoul Min	1
10	Bahaudin G. Mujtaba	1

Fonte: Elaboração própria com base na wos 2024 ano

4.4 Natureza da pesquisa, métodos e processos de investigação

Quanto à natureza dos estudos, focando nos 20 artigos da nossa amostra (Tabela 4), podemos verificar que a maioria é de natureza qualitativa (10 artigos, representando 50 % da amostra). Esse tipo de pesquisa consiste em realizar estudos de um único caso ou vários em profundidade, com abordagem interpretativa e exploratória. A pesquisa qualitativa é “um campo interdisciplinar que preconiza uma abordagem multimetodológica, uma perspectiva naturalista e uma compreensão interpretativa da natureza humana” (Anadón, 2005, p. 11). Nesta linha de pensamento, podemos resumir que a pesquisa é qualitativa e interpretativa, enquadrando-se em uma abordagem crítica.

Em seguida, temos a pesquisa quantitativa (9 artigos, ou 45%), onde os dados são apresentados em forma de valores numéricos e interpretados em determinada escala (Sá, Costa & Moreira, 2021). Por fim, o método de pesquisa misto é o menos comum, representando apenas 1 artigo, ou 5 % da amostra.

Tabela 4: Métodos de Pesquisa

Método de Pesquisa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Qualitativos	10	50%
Quantitativos	9	45%
Misto (Qualitativo e Quantitativo)	1	5%
Total	20	100%

Fonte: Elaboração própria com base na vos 2024 ano

A pesquisa quantitativa baseia-se na quantificação dos dados e, normalmente, utilização da análise estatística. Por sua vez, a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema (Naresh, 2012). A Tabela 5 resume as principais diferenças entre esses dois métodos de pesquisa, conforme descrito no trabalho de Naresh (2012).

Tabela 5: Investigação qualitativa vs investigação quantitativa: principais diferenças

	Investigação qualitativa	Investigação quantitativa
Objetivo	Obter uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes.	Quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população de interesse.
Amostra	Pequeno número de casos não representativos.	Grande número de casos representativos.
Coleta de dados	Não estruturada.	Estruturada.
Análise de dados	Não estatística.	Estatística.
Resultados	Desenvolvimento de uma compreensão inicial.	Recomendação de uma linha de ação final.

Fonte: Elaboração própria com base no trabalho de Naresh (2012).

Cada um dos métodos possui suas vantagens e desvantagens, portanto é de extrema importância formar questão-problema, adequar o método a essa pesquisa de forma a dar resposta à pergunta inicial da investigação.

4.5 Acoplamento bibliográfico

O acoplamento bibliográfico possibilita o estudo da interligação entre duas ou mais publicações, especialmente artigos científicos, que referenciam um conjunto compartilhado de fontes bibliográficas. Neste sentido, o acoplamento bibliográfico avalia a proximidade entre dois artigos ao comparar as suas listas de referências. Quanto maior o número de referências compartilhadas, maior será a similaridade entre eles, tanto em termos de temáticas quanto em termos teóricos, metodológicos ou outras características compartilhadas (Lucas, Zorita & Casado, 2013).

Desta forma, ao concluir a execução da análise fatorial exploratória (AFE), verificou-se a presença de 5 fatores que compuseram a Matriz de Componente Rotativa, considerando a análise dos Componentes Principais. Como mencionado anteriormente, para o presente estudo foram consideradas cargas fatoriais de aproximadamente 0,5 ou superiores, representadas por ordem decrescente, conforme mostra a Tabela 6.

Cabe ressaltar que cada fator apresentando na Tabela 6 corresponde a um conjunto específico de artigos. Os artigos foram sistematizados em uma planilha de *Excel* e cada fator foi nomeado com base nas informações contidas nessa planilha. A partir do acoplamento bibliográfico, foi possível identificar e agrupar artigos com referências compartilhadas, demonstrando a proximidade entre eles em termos de temáticas, teorias, metodologias ou outras características comuns. Assim, a AFE complementa o acoplamento bibliográfico ao fornecer uma estrutura organizada e interpretativa das inter-relações entre os artigos, permitindo uma compreensão mais aprofundada da estrutura intelectual do campo estudado.

Tabela 6: Análise exploratória fatorial

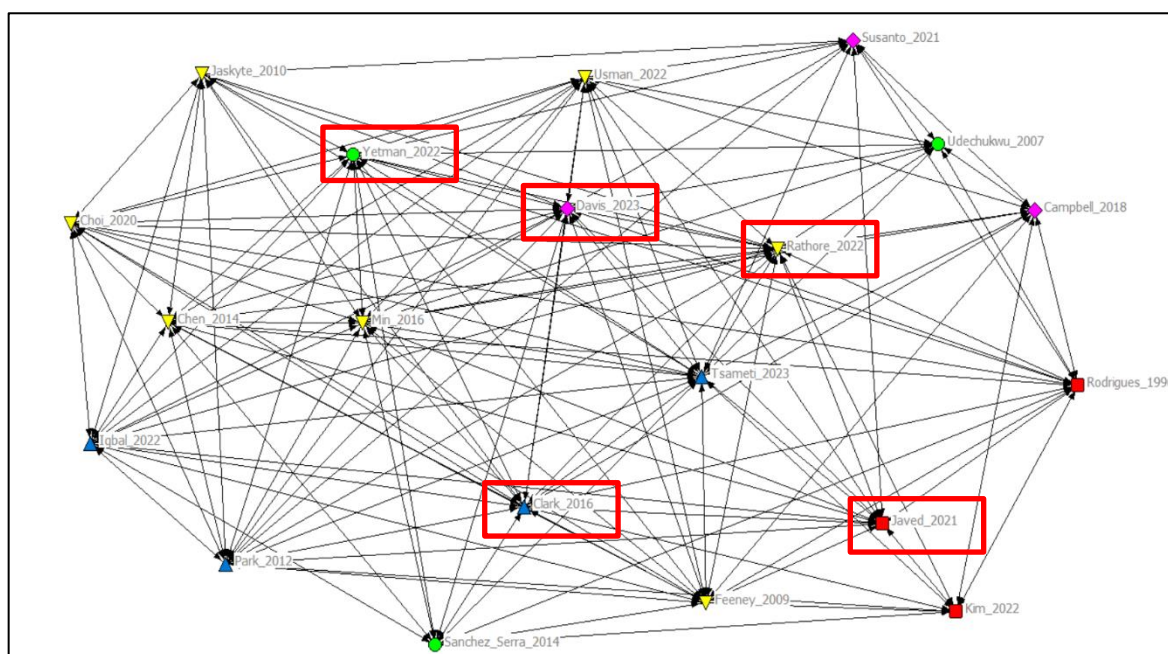
	Matriz de Componente Rotativa				
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Jaskyte_2010	,867	,101	-,009	,134	-,084
Feeney_2009	,786	,116	,263	,000	,334
Min_2016	,777	,017	,181	,043	,021
Chen_2014	,725	,094	,405	,017	-,035
Choi_2020	,721	,272	,350	-,002	-,114
Usman_2022	,660	,464	-,081	,024	,133
Rathore_2022	,587	,139	,380	,166	,274
Udechukwu_2007	,075	,816	,102	,134	,118
Sanchez_Serra_2014	,274	,796	,123	,099	,005
Yetman_2022	,095	,764	,173	,184	,061
Clark_2016	,155	,263	,848	-,038	,149
Iqbal_2022	,379	,016	,739	,216	,070
Park_2012	,512	,064	,537	,257	,260
Tsameti_2023	,332	,198	,513	,453	,044
Campbell_2018	,048	-,018	,083	,868	,133
Susanto_2021	,000	,456	-,029	,758	,014
Davis_2023	,155	,372	,373	,616	,078
Rodrigues_1996	,008	,325	-,106	,073	,747
Kim_2022	-,037	-,012	,250	,024	,722
Javed_2021	,458	-,111	,148	,210	,593

Fonte: AFE (SPSS, 2024).

É importante destacar que o Fator 1 foi composto por 7 artigos, sendo denominado “Estrutura Organizacional e Liderança na Criatividade do Setor Público”, cujas publicações variam entre os anos 2009 e 2022. Os artigos presentes neste fator recorreram à utilização de quatro estudos qualitativos, dois quantitativos e um misto. O Fator 2, composto por 3 artigos, foi nomeado “Gestão Estrutural e Impacto Organizacional na Promoção da Criatividade no Setor Público” os respectivos artigos variam entre o ano 2007 e 2022, tem uma publicação qualitativa e duas quantitativas O Fator 3, que integra 4 artigos, foi denominado “Estudos sobre Criatividade e Inovação no Setor Público”. Anos variam entre 2012 e 2023, tem duas publicações qualitativas e uma quantitativa.

Os Fatores 4 e 5, cada um composto por 3 artigos, foram denominados, respectivamente, “Criatividade na Administração Pública: Inovação e Comportamento Organizacional” e “Promovendo a Criatividade e Inovação em Organizações Públicas: Abordagens e Perspectivas”. Os artigos do fator 4 variam entre os anos 2018 e 2023 e do fator 5 entre 1996 e 2022. Quanto ao fator 4 e 5 possuem duas publicações quantitativas e uma qualitativa. Para complementar a análise da Tabela 6, foi elaborado um diagrama de rede de acoplamento bibliográfico, ilustrado na Figura 1, que destaca as conexões e proximidades entre os artigos.

Figura 1: Diagrama de Rede de Acoplamento Bibliográfico de 1996-2023



Fonte: Elaboração própria a partir da matriz no Ucinet.

O diagrama de rede apresentado ilustra a inter-relação entre diferentes artigos através do acoplamento bibliográfico. Cada nó no diagrama representa uma publicação e as linhas que conectam os nós representam as referências compartilhadas entre os artigos. Quanto mais conexões um artigo tem, maior é sua centralidade na rede, indicando uma maior interligação com outros trabalhos no campo. A centralidade está representada pelos artigos, de cada fator, que estão destacados em um quadrado vermelho.

Dessa forma, os artigos mais centrais, mais importantes, dentro da rede são: Rathore_2022 (Fator 1), Yetman_2022 (Fator 2), Clark_2016 (Fator 3), Davis_2023 (Fator 4) e Javed_2021 (Fator 5). Assim, o Fator 3 apresenta a maior centralidade (4,842), indicando que os artigos desse fator são

altamente influentes e conectados a muitos outros artigos na rede, como mostra a Tabela 7. Essa Tabela, para complementar o diagrama de rede, mostra o resultado dos cálculos da densidade, coesão e centralidade, além de trazer informações relevantes como a variância explicada, variância acumulada e os valores do KMO e o Teste de *Bartlett*.

Tabela 7: Densidade, Coesão, Centralidade, Variâncias, KMO e Teste de Bartlett

Fator	Quant. de Documentos	Densidade	Coesão	Centralidade	Variância Explicada	Variância Acumulada	KMO e Teste de Bartlett
Fator 1	7	0,4524	0,6333	3,000	23,33%	23,33%	0,812 e x² 674,33
Fator 2	3	0,3333	0,7499	2,684	14,02%	37,35%	
Fator 3	4	0,5000	0,6154	4,842	13,27%	50,62%	
Fator 4	3	0,3333	0,5151	2,158	10,94%	61,56%	
Fator 5	3	0,5000	0,8793	2,053	8,98%	70,54%	
Total	20		-	-	-	-	

Fonte: Elaboração própria a partir da análise dos dados (2024).

A densidade refere-se ao grau de interconexão entre os artigos. Os fatores 1 e 3 apresentam maior densidade (0,4524 e 0,5000 respectivamente), indicando alta interconexão entre os artigos desses fatores. A coesão mede a proximidade geral entre os artigos em cada fator. O Fator 5 tem a maior coesão (0,08793), sugerindo uma proximidade forte entre os artigos desse grupo. Cada fator contribui para a variância explicada na análise fatorial, com o Fator 1 explicando 23,33% da variância total, seguido pelo Fator 2 (14,02%) e assim por diante. A variância acumulada até o Fator 5 é de 70,54%. A adequação da amostra para a análise fatorial é verificada pelo índice KMO, com um valor de 0,812 indicando uma adequação muito boa. E o Teste de Bartlett confirma a esfericidade dos dados, indicando que são apropriados para a análise fatorial.

A análise combinada da tabela de fatores e do diagrama de rede fornece uma visão abrangente das inter-relações entre os artigos sobre criatividade na administração pública. A identificação de fatores principais, sua densidade, coesão e centralidade, bem como a visualização gráfica, permite uma compreensão mais profunda da estrutura intelectual e das dinâmicas teóricas e metodológicas desse campo de estudo.

4.6 Descrição dos Fatores

4.6.1 Fator 1: Estrutura Organizacional e Liderança na Criatividade do Setor Público

O presente fator foi designado como Estrutura Organizacional e Liderança na Criatividade do Setor Público. A criatividade no setor público, frequentemente percebida como sufocada por estruturas burocráticas e hierárquicas, emerge como um foco crítico de investigação na busca por organizações mais dinâmicas e inovadoras. Neste conjunto de artigos, a criatividade é abordada não apenas como uma característica desejável, mas como um elemento importante para a resiliência e evolução das organizações públicas. A análise crítica destes estudos revela um argumento integrado que desafia a percepção tradicional de incompatibilidade entre criatividade e setor público.

No estudo de Jaskyte et al. (2010) é aplicado o mapeamento de conceitos em organizações sem fins lucrativos para induzir a criatividade, demonstrando uma abordagem prática para reformar o ambiente de trabalho método revela o potencial oculto em práticas participativas e colaborativas, mas a falta de variáveis específicas para medir a criatividade aponta para a necessidade de uma abordagem mais rigorosa na avaliação dos resultados.

A investigação de Feeney et al. (2009) testa a suposição de que ambientes menos burocráticos fomentam a criatividade entre os funcionários públicos. Contrariando expectativas simplistas, o estudo descobre que a burocracia, nas suas várias formas, pode ter efeitos diferenciados, alguns dos quais podem, paradoxalmente, incentivar comportamentos criativos. Este achado sugere que a criatividade pode surgir dentro das restrições, questionando a ideia de que a liberdade total é essencial para a inovação.

O trabalho de Min et al. (2016) destaca o papel da liderança e do empoderamento no estímulo à criatividade dos funcionários federais dos EUA, sugerindo que a autonomia e a informação sobre o desempenho da organização contribuem para a tendência criativa. Este estudo traz uma visão matizada, propondo que o empoderamento dos funcionários é um caminho para uma criatividade sustentável.

Enquanto isso, Che et al. (2014) abordam a percepção dos gestores públicos sobre as habilidades dos trabalhadores do setor público em comparação com o privado. A sensação de inferioridade percebida pode corroer a motivação e limitar a criatividade, sugerindo que a autoestima organizacional é uma pedra angular para a inovação.

Já Choi (2020) argumenta que a cultura de aprendizagem organizacional pode potencializar o desempenho através do empoderamento. Este estudo avança o argumento de que a aprendizagem contínua e o compartilhamento de conhecimento são cruciais para a criatividade organizacional.

Adicionalmente, Usman et al. (2022) examina o efeito da liderança ambidestra no comportamento inovador, mediado pelo florescimento no local de trabalho. Isso reforça a ideia de que a criatividade é multifacetada e depende de um equilíbrio entre o apoio e desafios apresentados pela liderança.

Por fim, Rathore et al. (2022) consideram o design centrado na comunidade como uma estratégia para dismantelar abordagens tradicionais e estimular a criatividade no governo local. Esta perspectiva amplia o escopo da discussão para além das práticas internas, envolvendo a comunidade como participante ativo no processo criativo.

Assim, a pesquisa sobre criatividade em organizações públicas, que se estende de 2009 a 2022, reflete uma progressão notável no entendimento de como a criatividade pode ser cultivada dentro de ambientes burocráticos. Inicialmente, os estudos focavam na hipótese de estruturas menos burocráticas promovendo a criatividade, como visto em Feeney et al. (2009). Com o passar dos anos, percebe-se uma mudança na abordagem, concentrando-se em métodos práticos para fomentar mudanças culturais, como o mapeamento de conceitos (Jaskyte et al., 2010). Já na metade da década, uma apreciação mais aprofundada dos aspetos humanos e sociais veio à tona, reconhecendo a liderança e o empoderamento dos funcionários como elementos-chave (Min et al., 2016). Mais recentemente, o foco ampliou-se para abarcar a cultura de aprendizagem e o envolvimento comunitário (Choi et al., 2020; Rathore et al., 2022), refletindo uma visão sistêmica e integrada da criatividade no setor público.

Os estudos apontam coletivamente para um recondicionamento do entendimento de criatividade, afastando-se da ideia de que a inovação floresce somente através da eliminação de barreiras burocráticas. Ao contrário, sugere-se que a criatividade pode ser estimulada dentro de uma variedade de contextos estruturais, dependendo de como tais estruturas são percebidas e operacionalizadas pelos indivíduos dentro das organizações (Feeney et al., 2009; Jaskyte et al., 2010).

Também a liderança desempenha um papel importante, não só em termos de direcionamento e apoio, mas também na modelando uma cultura organizacional que valoriza e promove a autonomia, reconhece o desempenho e incentiva o desenvolvimento profissional. Este ambiente

facilita a expressão criativa dos funcionários, permitindo que a criatividade surja como uma resposta adaptativa às necessidades organizacionais e sociais (Min et al, 2016).

Além disso, as percepções dos gestores sobre a capacidade dos funcionários influenciam significativamente a autoestima e a motivação, fatores que são intrinsecamente ligados ao potencial criativo dos indivíduos (Chen et al., 2014). A cultura de aprendizagem organizacional e o design centrado na comunidade são destacados como mecanismos que podem subverter as normas estabelecidas, promovendo o envolvimento coletivo e a inovação orientada para a comunidade (Choi et al., 2020; Rathore et al., 2022).

A contribuição agregada destes estudos reside no reconhecimento de que a criatividade no setor público não é um recurso escasso a ser desencadeado por uma única solução, mas um objetivo alcançável por meio de uma abordagem ampla que integra liderança, estruturas flexíveis, uma cultura de capacitação e participação ativa da comunidade. Assim, a criatividade é vista como um ecossistema complexo dentro das organizações públicas, onde diversos fatores interagem para criar um ambiente propício à inovação e à melhoria contínua.

4.6.2 Fator 2 - Gestão Estrutural e Impacto Organizacional na Promoção da Criatividade no Setor Público

A criatividade nas organizações públicas, um conceito que tradicionalmente parece contraditório devido à natureza burocrática dessas entidades, é reexaminada nos artigos em questão de forma a reconhecer as nuances que influenciam a inovação no setor público. Uma análise integrada destes trabalhos sugere que a criatividade é um fenômeno que emerge e é sustentado por uma confluência de fatores organizacionais e gestão de recursos humanos.

O estudo de Udechukwu et al. (2007), que estuda a rotatividade numa agência do Departamento de Correções, identifica que elementos como satisfação no trabalho e compromisso organizacional são preditores de rotatividade, implicitamente ligando a criatividade a um ambiente de trabalho enriquecedor (Udechukwu et al., 2007). Isso destaca a importância de cultivar uma cultura organizacional que não só reconheça, mas também nutra a criatividade como um meio para melhorar a retenção de funcionários.

Avançando para uma escala macro, Sanchez-Serra (2014) correlaciona a geografia do talento com a economia criativa, ressaltando a concentração de talentos como um motor para o desenvolvimento econômico e a inovação (Sanchez-Serra, 2014). Este argumento amplia o escopo

da criatividade, vinculando-a não apenas ao indivíduo, mas também ao contexto socioeconômico e geográfico em que ele opera.

Numa abordagem que transita do social ao financeiro, Yetman (2022) aborda a relação entre a compensação de diretores e o desempenho organizacional em fundações privadas, desafiando a suposição de que a remuneração direta possa ser um catalisador para a criatividade ou a inovação (Yetman, 2022). A pesquisa sugere que a criatividade pode ser influenciada por estruturas motivacionais mais complexas do que a compensação financeira, chamando a atenção para a necessidade de explorar outros métodos de incentivo.

Esses estudos, quando vistos em conjunto, indicam que a criatividade no setor público pode ser afetada por uma ampla gama de fatores, desde a satisfação e retenção de funcionários até as políticas de talento e estruturas de compensação. Eles coletivamente indicam que um ambiente de trabalho que promove a criatividade não é apenas desejável, mas fundamental para o sucesso organizacional. A agenda de pesquisa futura deve, portanto, continuar a explorar estes fatores e como eles interagem para formar ecossistemas criativos dentro das organizações públicas.

A evolução dos artigos deste fator sobre criatividade em organizações públicas, abrangendo desde 2007 até 2022, reflete uma expansão significativa no entendimento deste tema. Inicialmente, a pesquisa focava em aspectos internos das organizações, como a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, indicando uma preocupação com a retenção de funcionários e o impacto desses fatores na criatividade interna (Udechukwu et al., 2007).

Ao longo dos anos, observa-se uma transição para uma abordagem mais ampla que considera a criatividade não apenas como um atributo individual ou uma consequência de satisfação no trabalho, mas como um fenômeno influenciado por uma confluência de fatores, incluindo a geografia do talento e a estrutura das indústrias criativas (Sanchez-Serra, 2014). Isso sugere um reconhecimento crescente da importância de ambientes propícios e políticas de desenvolvimento que fomentem o talento criativo e o agrupamento de indústrias criativas como motores de inovação.

Avançando para os estudos mais recentes, a investigação começa a explorar a complexidade das estruturas de incentivo e sua relação com o desempenho organizacional (Yetman, 2022). Isso indica uma compreensão mais sofisticada de que a criatividade e a inovação são influenciadas por uma gama de fatores organizacionais e estratégicos, além da satisfação individual e do comprometimento dos indivíduos.

Portanto, a pesquisa sobre criatividade em organizações públicas evoluiu de uma ênfase na dinâmica interna do local de trabalho para uma visão mais holística que integra fatores externos, políticas públicas e estruturas de incentivo, refletindo um entendimento mais complexo e matizado da criatividade no setor público.

A análise conjunta dos artigos sugere que a criatividade no setor público é influenciada por práticas de gestão que afetam diretamente a motivação e o engajamento dos funcionários. O que emerge destes estudos é uma compreensão de que a criatividade não é apenas uma questão de talento individual ou de recursos financeiros, mas sim o resultado de um ecossistema de trabalho que valoriza e nutre o potencial criativo.

A pesquisa sobre a rotatividade dos funcionários numa agência correcional (Udechukwu et al., 2007) indica que a criatividade é uma variável subestimada no entendimento da satisfação no trabalho. A correlação entre a concentração de talento e as indústrias criativas (Sanchez-Serra, 2014) expande essa visão ao ligar o talento criativo não apenas a resultados individuais, mas também a benefícios coletivos e desenvolvimento regional. A análise da compensação dos diretores de fundações no estudo de Yetman (2022) questiona a eficácia dos incentivos financeiros tradicionais, sugerindo que as organizações públicas devem buscar estratégias mais sofisticadas para promover a criatividade.

Esses insights coletivos ressaltam a necessidade de abordagens de gestão no setor público que transcendam a visão tradicional da criatividade como um ativo individual e reconhecem a importância de criar uma cultura organizacional que promova o engajamento criativo. Políticas de retenção, desenvolvimento de talento e estruturas de incentivo devem ser cuidadosamente calibradas para criar um ambiente onde a criatividade possa florescer. Portanto, a agenda de pesquisa futura deve considerar como esses elementos podem ser integrados de forma eficaz para nutrir a criatividade em organizações públicas, contribuindo assim para uma Administração mais inovadora e eficiente.

4.6.3 Fator 3 – Estudos sobre Criatividade e Inovação no Setor Público

Um tema recorrente é a importância da liderança na criação de um ambiente propício à criatividade. Clark (2016) e Park (2012) destacam o papel dos gestores na demonstração de tolerância ao risco, na recompensa à criatividade e na promoção de um clima organizacional que valorize a inovação. Também Iqbal et al. (2022) e Tsameti et al. (2023) corroboram essa ideia, enfatizando que os líderes devem ser flexíveis, incentivar o pensamento fora da caixa e garantir um ambiente psicologicamente seguro para que os funcionários expressem suas ideias criativas.

Outro ponto comum é a relação entre incentivos organizacionais e comportamentos criativos dos funcionários. Clark (2016) destaca que o comportamento empreendedor no setor público depende da tolerância ao risco da organização e do reconhecimento e recompensa à inovação. Os estudos de Iqbal et al. (2022) e Tsameti et al. (2023) também sugerem que os gestores devem incentivar ativamente a expressão de ideias criativas e fornecer suporte e recursos necessários para sua implementação.

Além disso, todos os estudos reconhecem a importância da cultura organizacional na promoção da criatividade. Park (2012) e Tsameti et al. (2023) destacam que um clima organizacional positivo e favorável à expressão de opiniões e ideias é essencial para estimular o comportamento criativo dos funcionários.

Esses pontos comuns entre os estudos indicam a necessidade de uma abordagem integrada e holística para promover a criatividade e a inovação no setor público. Os gestores devem não apenas demonstrar liderança eficaz, mas também criar uma cultura organizacional que valorize a criatividade, forneça incentivos adequados e promova um ambiente de trabalho seguro e colaborativo para que os funcionários contribuam com ideias inovadoras.

Nos últimos anos, uma série de estudos tem se dedicado a investigar a relação entre criatividade, inovação e eficácia organizacional no contexto do setor público. Esses estudos, como os realizados por Clark (2016), Iqbal et al. (2022), Park (2012) e Tsameti et al. (2023), têm lançado luz sobre os desafios e oportunidades enfrentados pelas organizações públicas na promoção da criatividade e inovação em seus ambientes de trabalho.

Um aspecto comum entre esses estudos é a ênfase na importância da liderança e do ambiente organizacional na promoção da criatividade e inovação. Por exemplo, Clark (2016) destaca o papel da tolerância ao risco por parte dos gestores públicos na criação de um ambiente propício à inovação, enquanto Iqbal et al. (2022) analisam como a liderança ambidestra pode influenciar o comportamento inovador dos funcionários. Da mesma forma, Park (2012) investiga os efeitos da liderança vertical e compartilhada na confiança organizacional, um aspecto fundamental para o surgimento de ideias criativas. Por fim, Tsameti et al. (2023) exploram como o clima organizacional pode moderar a relação entre a voz dos funcionários e a implementação de ideias inovadoras.

Esses estudos contribuem para a compreensão das condições que favorecem ou inibem a criatividade e inovação no setor público. Eles demonstram que, além de investir em políticas e programas de estímulo à inovação, as organizações públicas também precisam cultivar uma cultura organizacional que valorize a experimentação, o pensamento crítico e a colaboração entre os

membros da equipe. Além disso, destacam a importância de uma liderança proativa que promova a confiança e o engajamento dos funcionários na busca por soluções inovadoras para os desafios enfrentados pela Administração Pública.

No entanto, apesar dos avanços proporcionados por estes estudos, ainda existem lacunas a serem preenchidas. Por exemplo, enquanto alguns estudos se concentram em aspectos específicos, como a liderança ou o clima organizacional, há necessidade de estudos que integrem esses diferentes elementos numa abordagem mais abrangente. Além disso, a maioria dos estudos baseia-se em dados de organizações específicas ou de determinados contextos culturais, o que limita a generalização de seus resultados. Portanto, pesquisas futuras podem replicar estes estudos em diferentes contextos e amostras, com o objetivo de validar e ampliar as conclusões.

Os estudos sobre criatividade e inovação no setor público representam uma área promissora de pesquisa, que oferece insights para gestores e formuladores de políticas interessados em promover uma Administração Pública mais eficiente e adaptável às mudanças. Ao continuar a investir-se neste campo, os investigadores podem contribuir para o desenvolvimento de práticas e estratégias que maximizem o potencial criativo das organizações públicas e melhorem a sua capacidade de enfrentar os desafios do século XXI.

Os artigos fornecidos foram publicados em diferentes períodos de tempo, abrangendo um intervalo de pelo menos uma década. O estudo de Park (2012) foi publicado em 2012, enquanto o estudo de Clark (2016) foi publicado em 2016. Por outro lado, o estudo de Tsameti et al. (2023) é o mais recente, sendo publicado em 2023. Iqbal et al. (2022) estão em um meio termo.

Essa variação no período de publicação dos estudos sugere um interesse contínuo e crescente no tema da criatividade e inovação no setor público ao longo do tempo. O facto de os estudos mais recentes continuarem a explorar e contribuir para essa área de pesquisa indica que o assunto ainda é relevante e está em constante evolução. Além disso, pode-se inferir que há um reconhecimento cada vez maior da importância da criatividade e inovação no contexto do setor público, à medida que as organizações procuram maneiras de se adaptar a um ambiente em constante mudança e enfrentar os desafios emergentes.

4.6.4 Fator 4 – Criatividade na Administração Pública: Inovação e Comportamento Organizacional

Ao analisar os artigos mencionados, é possível identificar alguns pontos comuns em relação ao tema da criatividade e inovação nas organizações públicas. Todos os estudos abordam aspectos relacionados à promoção de comportamentos inovadores entre os funcionários do setor público, embora com abordagens e focos ligeiramente diferentes.

Por sua vez, Susanto (2021) examina o impacto da motivação no serviço público e do amor ao dinheiro no comportamento inovador no trabalho, destacando a importância de entender as motivações dos funcionários para promover a inovação. E no trabalho de Davis (2023) é estudado como as equipas de gestão de casos podem mitigar os dilemas dos burocratas, ressaltando a necessidade de reconfigurar as necessidades burocráticas para melhorar o engajamento dos clientes.

Apesar das diferenças nos contextos e abordagens metodológicas, todos os estudos convergem para a importância de fomentar uma cultura organizacional que valorize a criatividade e a inovação, seja por meio de liderança transformacional, incentivos adequados, compreensão das motivações dos funcionários ou reconfiguração das demandas burocráticas. Esses pontos comuns destacam a relevância do tema e apontam para possíveis direções futuras de pesquisa e prática no campo da Administração Pública.

A análise dos artigos revela um consenso em relação aos impulsionadores da criatividade nas organizações públicas. A liderança transformacional, discutida por Campbell (2018), emerge como um catalisador crucial para fomentar um clima de inovação (Campbell, 2018). Este estudo destaca que a eficácia da liderança transformacional está diretamente ligada à promoção da motivação do serviço público, elemento essencial para implementar reformas no setor público. Além disso, Susanto (2021) observa que a motivação dos funcionários desempenha um papel significativo no estímulo ao comportamento inovador (Susanto, 2021). Evidências sugerem que a combinação de motivação intrínseca e incentivos monetários pode influenciar positivamente a geração de ideias criativas e soluções inovadoras.

Outro ponto enfatizado nos estudos é a importância do ambiente de trabalho e das estratégias de gestão. O trabalho de Davis (2023) destaca o papel das equipas de gestão de casos na resolução de dilemas enfrentados pelos burocratas (Davis, 2023). Através da delimitação de tarefas e do acesso a recursos adequados, essas equipas podem expandir a distribuição de recursos e melhorar o engajamento com os indivíduos. Por fim, Tsameti (2023) destaca a relevância do ambiente organizacional para promover a criatividade (Tsameti, 2023). Este estudo ressalta a importância da

voz dos funcionários e de um ambiente de trabalho colaborativo para gerar ideias inovadoras e implementar mudanças eficazes.

Os estudos analisados indicam que a criatividade nas organizações públicas é impulsionada por uma combinação de liderança eficaz, motivação para o serviço público e um ambiente de trabalho favorável. Essa compreensão integral é fundamental para informar políticas e práticas que visem promover a inovação e melhorar o desempenho no setor público.

4.6.5 Fator 5 – Promovendo a Criatividade e Inovação em Organizações Públicas: Abordagens e Perspectivas

Os artigos analisados abordam diferentes aspectos da criatividade e inovação em organizações públicas, revelando pontos comuns que merecem destaque. Primeiramente, há uma ênfase na necessidade de adaptação e transformação das organizações para enfrentar desafios contemporâneos, como a procura crescente por serviços de alta qualidade, pressões políticas e mudanças tecnológicas (Rodrigues & Halvorson, 1996). Além disso, a importância da liderança e do ambiente organizacional na promoção da criatividade é ressaltada em vários estudos (Kim, 2022; Javed et al., 2021). Líderes que adotam estilos de liderança sustentável e incentivam a diversidade no local de trabalho tendem a promover um ambiente propício à inovação (Javed et al., 2021).

Outro ponto comum é a necessidade de investimento em desenvolvimento de habilidades e capacidades da força de trabalho para estimular a criatividade (Rodrigues & Halvorson, 1996; Javed et al., 2021). Iniciativas de capacitação e treinamento são destacadas como estratégias importantes para promover uma cultura organizacional voltada para a inovação (Rodrigues & Halvorson, 1996).

Embora os estudos apresentados abordem aspectos diferentes da criatividade e inovação, eles convergem na importância de uma abordagem holística e orientada para o futuro no desenvolvimento de políticas e práticas organizacionais. Essa abordagem integrada, que considera liderança, cultura organizacional e desenvolvimento de talentos, é essencial para promover a criatividade e a inovação sustentáveis em organizações públicas.

A promoção da criatividade e inovação em organizações públicas é um tema de crescente relevância nos estudos organizacionais contemporâneos. Ao analisar os artigos deste fator, é possível observar uma convergência de ideias em torno da necessidade de transformação cultural e estrutural para estimular a criatividade e a inovação. Rodrigues e Halvorson (1996) destacam a importância de uma mudança de cultura organizacional, passando de uma abordagem tradicional de controle para uma cultura que valorize a liderança e o empoderamento dos colaboradores. Essa

mudança cultural é essencial para criar um ambiente mais flexível e inovador, com foco no cliente. Kim e Hwang (2022) exploram a relação entre diversidade da força de trabalho e desempenho em investigação e desenvolvimento (I&D) no setor de energia renovável, destacando a importância de abraçar diversas perspectivas para estimular a criatividade e a inovação. Por sua vez, Javed et al. (2021) investigam a influência da liderança sustentável no comportamento inovador dos colaboradores em empresas de software, ressaltando a necessidade de um estilo de liderança que promova um ambiente de trabalho favorável à inovação. Esses estudos convergem ao destacar a importância da cultura organizacional, da diversidade e da liderança para estimular a criatividade e a inovação em organizações públicas, fornecendo insights valiosos para gestores e investigadores interessados em promover mudanças positivas nas organizações.

5. Desafios à agenda de investigação futura

A criatividade e a inovação no setor público são importantes para a adaptação e evolução das organizações frente aos desafios contemporâneos. Esta agenda de investigação que aqui se faz procura explorar os múltiplos fatores que influenciam a criatividade organizacional, abrangendo desde a estrutura e liderança até as políticas e práticas que promovem ambientes inovadores. Reconhecendo a complexidade e a natureza diversa da criatividade no setor público, proponho um olhar detalhado sobre cinco fatores que moldaram este campo a partir deste estudo.

Fator 1: Estrutura Organizacional e Liderança na Criatividade do Setor Público

A evolução da criatividade em organizações públicas sugere a necessidade de um olhar mais refinado sobre a criatividade organizacional. A falta de variáveis concretas para medir a criatividade é crítica (Jaskyte et al., 2010), apontando para a necessidade de desenvolver indicadores robustos. Estudos longitudinais são valiosos para entender as mudanças organizacionais e o impacto das intervenções na criatividade sustentável (Feeney et al., 2009). A liderança ambidestra emerge como significativa (Usman et al., 2022), enquanto a percepção da criatividade e inovação está ligada à autoestima organizacional (Chen & Bozeman, 2014). O envolvimento comunitário e o design centrado no usuário são reconhecidos como mecanismos promotores de inovação (Rathore, 2022), e a conexão entre a cultura de aprendizado e o desempenho organizacional é destacada (Choi & Iseul, 2020).

Um ponto crítico que surge dos estudos anteriores é a falta de variáveis concretas para medir a criatividade (Jaskyte et al., 2010). Essa lacuna não apenas permanece, mas também se torna cada vez mais proeminente à medida que as organizações buscam avaliações precisas do impacto das

intervenções criativas. Uma abordagem integrada para o desenvolvimento de indicadores robustos que possam capturar as nuances da criatividade é verdadeiramente necessária.

Além disso, a investigação futura pode beneficiar de estudos longitudinais que acompanhem as mudanças organizacionais ao longo do tempo, oferecendo uma visão mais dinâmica sobre como as intervenções afetam a criatividade sustentável. Essa continuidade nos dados permitiria aos investigadores rastrear a eficácia das políticas ao longo do tempo (Feeney et al., 2009), um aspecto que pode ser particularmente revelador no que diz respeito ao papel da liderança ambidestra, uma variável que despontou como significativa em estudos mais recentes (Usman et al., 2022).

A percepção da criatividade e da inovação no setor público está ligada à autoestima organizacional (Chen et al., 2014). Os estudos existentes destacam consistentemente a influência das percepções dos gestores sobre as habilidades dos funcionários na motivação e na capacidade de inovar. Aprofundar a compreensão de como essas percepções são formadas e como podem ser transformadas para melhor é um território fértil para exploração futura.

O envolvimento comunitário e o design centrado no usuário são abordados como mecanismos que podem subverter as normas estabelecidas e promover a inovação (Rathore et al., 2022). Isso sinaliza um movimento em direção a uma abordagem mais holística da criatividade, que reconhece a importância do engajamento e da participação ativa dos cidadãos no processo criativo.

Por fim, a conexão entre a cultura de aprendizado e o desempenho organizacional (Choi & Iseul, 2020) abre caminho para investigar como a aprendizagem contínua e o compartilhamento de conhecimento podem ser melhor incorporados nas práticas organizacionais. Esta é uma área que pode beneficiar-se grandemente da integração da tecnologia e da inovação digital, explorando como a digitalização pode apoiar a tomada de decisões criativas e inovadoras no setor público.

Fator 2: Gestão Estrutural e Impacto Organizacional na Promoção da Criatividade no Setor Público

A necessidade de abordagens mais integradas é evidente, com a medição da criatividade permanecendo um desafio. A importância dos fatores contribuintes para a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional foi destacada (e.g. Udechukwu et al., 2007), mas a falta de variáveis específicas para medir a criatividade sugere a necessidade de desenvolver novos instrumentos. A relação entre estruturas de incentivo e desempenho organizacional requer ainda exploração adicional (Yetman, 2022), assim como a eficácia das políticas públicas em criar ambientes propícios à criatividade (Sanchez-Serra, 2014).

A partir da análise da evolução dos estudos sobre criatividade em organizações públicas, observa-se que, embora tenha havido progresso significativo, ainda existem lacunas importantes que moldam a agenda de investigação futura. Considerando a evolução desde o foco inicial em fatores como satisfação no trabalho e comprometimento organizacional até questões mais amplas de política e gestão de talentos, as lacunas identificadas refletem a necessidade de abordagens mais integradas e multidimensionais.

Primeiramente, a questão da medição da criatividade permanece um desafio. Estudos iniciais apontaram para a importância de entender melhor os fatores que contribuem para a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, elementos intimamente ligados à criatividade (Udechukwu et al., 2007). No entanto, a falta de variáveis específicas para medir diretamente a criatividade sugere que futuras pesquisas devem desenvolver e validar instrumentos de medição que possam capturar a complexidade e a multifacetada natureza da criatividade no contexto do setor público.

Além disso, a relação entre estruturas de incentivo, como a compensação de diretores, e o desempenho organizacional, incluindo a criatividade e a inovação, é outra área que requer uma exploração mais aprofundada. Embora estudos mais recentes tenham começado a abordar essa questão, a compreensão de como diferentes formas de incentivos podem fomentar ou inibir a criatividade em organizações públicas ainda é limitada (Yetman, 2022). Isso indica a necessidade de estudos futuros que examinem modelos de incentivo mais sofisticados e adaptados às especificidades do setor público.

A influência das políticas públicas na promoção de ambientes criativos também emerge como uma lacuna crítica. Pesquisas anteriores destacaram a importância da geografia do talento e da concentração de talentos criativos para o desenvolvimento económico e para a inovação (Sanchez-Serra, 2014). No entanto, a eficácia das políticas públicas em criar esses ambientes propícios à criatividade ainda não foi totalmente explorada. Pesquisas futuras devem investigar como as políticas podem ser projetadas e implementadas para otimizar a atração, retenção e desenvolvimento de talentos criativos em contextos locais e regionais.

Por fim, a necessidade de uma abordagem mais holística que considere a interação entre a cultura organizacional, a gestão de talentos, as estruturas de incentivo e o ambiente externo destaca-se como uma direção importante para a investigação futura. Isso reflete a compreensão de que a criatividade em organizações públicas é influenciada por uma gama de fatores internos e externos, e que uma visão integrada é crucial para desenvolver estratégias eficazes de promoção da inovação.

Em suma, a agenda de investigação futura deve abordar essas lacunas através de uma abordagem multidisciplinar e integrada, que reconheça a complexidade da criatividade em organizações públicas e explore como diferentes fatores interagem para criar ambientes que fomentem a inovação e a criatividade sustentáveis.

Fator 3: Estudos sobre Criatividade e Inovação no Setor Público

A abordagem multinacional e comparativa é crucial para entender a criatividade em diferentes contextos culturais e institucionais (Clark, 2016; Iqbal et al., 2022; Park, 2012; Tsameti et al., 2023). A expansão da diversidade das amostras e a exploração de novas variáveis, como estrutura organizacional e sistemas de recompensa, podem enriquecer as descobertas (Clark, 2016; Park, 2012). Também investigar intervenções específicas e os papéis dos diferentes atores envolvidos pode fornecer insights valiosos (Iqbal et al., 2022; Tsameti et al., 2023)

Um aspecto importante a ser explorado é a abordagem multinacional e comparativa. Até ao momento, os estudos têm vindo a concentrar-se principalmente em contextos específicos, como o setor público dos Estados Unidos e do Paquistão (Clark, 2016; Iqbal et al., 2022; Park, 2012; Tsameti et al., 2023). No entanto, realizar estudos comparativos entre diferentes países poderia fornecer outros entendimento sobre como a criatividade e a inovação são promovidas e percebidas em diferentes contextos culturais e institucionais.

Outra lacuna potencial é a falta de estudos longitudinais mais extensos. Embora alguns estudos tenham analisado dados em dois períodos de tempo, pesquisas longitudinais mais abrangentes poderiam oferecer entendimentos mais robustos sobre como as atitudes, práticas e políticas relacionadas à criatividade evoluem ao longo do tempo no setor público (Clark, 2016; Park, 2012).

Além disso, expandir a diversidade das amostras poderia ajudar a garantir a generalização dos resultados e a capturar uma gama mais ampla de perspectivas. Enquanto alguns estudos se concentraram em amostras específicas, como funcionários públicos ou líderes em determinados setores, explorar uma variedade maior de amostras poderia enriquecer as descobertas e aumentar sua aplicabilidade (Iqbal et al., 2022; Tsameti et al., 2023).

Outra direção para pesquisas futuras é a exploração de novas variáveis. Embora alguns estudos tenham examinado fatores como liderança e clima organizacional em relação à criatividade, outras variáveis importantes podem ser exploradas, como estrutura organizacional, políticas de incentivo e sistemas de recompensa (Clark, 2016; Park, 2012).

Por fim, investigar intervenções específicas que promovam a criatividade no setor público, bem como os papéis dos diferentes atores envolvidos, como líderes, gerentes de recursos humanos e funcionários, poderia ser uma direção frutífera para pesquisas futuras (Iqbal et al., 2022; Tsameti et al., 2023).

Estas lacunas e agenda de futura investigação sugerem que há espaço para uma investigação mais aprofundada e abrangente sobre a criatividade e inovação no setor público, fornecendo oportunidades para contribuições significativas para a teoria e prática da Administração Pública.

Fator 4: Criatividade na Administração Pública: Inovação e Comportamento Organizacional

A integração de abordagens teóricas diversas é necessária para uma compreensão mais abrangente da criatividade (Campbell, 2018; Susanto, 2021). A contextualização cultural é fundamental (Susanto, 2021), e a avaliação longitudinal das intervenções pode oferecer insights sobre a evolução da criatividade (Davis & Ybarra, 2023). Variáveis como cultura organizacional e estrutura de comunicação merecem estudo aprofundado e atenção (Davis & Ybarra, 2023).

Com base nos estudos revistos sobre criatividade em organizações públicas, emerge a necessidade de uma abordagem mais abrangente e contextualizada para entender e promover a inovação nesse contexto. Uma das principais lacunas identificadas é a falta de integração de diversas abordagens teóricas, como destacado por Campbell (2018) e por Susanto (2021), que exploraram diferentes aspectos da criatividade, mas poderiam vir a beneficiar de uma análise mais integrada.

Além disso, a contextualização cultural revela-se fundamental, como sugerido recentemente por Susanto (2021), uma vez que as diferenças culturais podem influenciar significativamente a percepção e a expressão da criatividade no setor público. Enquanto alguns estudos, como o recente estudo de Davis e Ybarra (2023), apontam para a eficácia de certas intervenções, como liderança transformacional; outros estudos, como o de Susanto (2021), destacam o papel moderador de variáveis como o amor ao dinheiro.

Uma agenda de investigação futura também deve considerar a avaliação longitudinal e comparativa das intervenções, como defendido por Davis e Ybarra (2023), para entender melhor a evolução da criatividade ao longo do tempo e os fatores que a influenciam. Além disso, é importante incluir outras variáveis, como cultura organizacional e estrutura de comunicação, conforme sugerido por Davis e Ybarra (2023), para uma compreensão mais abrangente dos determinantes da criatividade.

Em resumo, a investigação futura sobre criatividade em organizações públicas deve buscar uma abordagem mais holística e contextualizada, integrando diferentes perspectivas teóricas e considerando a diversidade cultural e contextual. Essa abordagem pode ajudar a promover uma inovação mais eficaz e sustentável no setor público, contribuindo para o desenvolvimento e aprimoramento das políticas e serviços governamentais.

Fator 5: Promovendo a Criatividade e Inovação em Organizações Públicas: Abordagens e Perspectivas

Estudos longitudinais sobre o impacto das mudanças culturais e organizacionais são necessários, com ênfase nas relações entre diversidade da força de trabalho e o desempenho em I&D (Kim & Hwang, 2022). A relação entre liderança sustentável, criatividade e inovação também requer investigação adicional em diversos contextos organizacionais (Javed et al., 2021).

Um ponto importante é a necessidade de estudos longitudinais que acompanhem o impacto das mudanças culturais e organizacionais ao longo do tempo, especialmente no contexto da promoção da criatividade e inovação em organizações públicas. Além disso, Kim e Hwang (2022) destacam a importância de investigar mais a fundo as relações entre diversidade da força de trabalho e desempenho em investigação e desenvolvimento sugerindo a realização de estudos que explorem diferentes aspectos da diversidade, como por exemplos as origens étnica e cultural. Por outro lado, Javed e colegas (2021) apontam para a necessidade de investigação que aborde as relações entre liderança sustentável, criatividade e inovação em diferentes contextos organizacionais e setores de atuação. Além disso, é fundamental investigar os mecanismos pelos quais a liderança sustentável pode influenciar positivamente o comportamento inovador dos colaboradores, bem como identificar estratégias eficazes para promover uma cultura de inovação em organizações públicas. Essas lacunas e áreas de investigação futura oferecem oportunidades valiosas para avançar o entendimento sobre como promover a criatividade e inovação em organizações públicas, contribuindo para o desenvolvimento de práticas e políticas organizacionais mais eficazes e sustentáveis.

Tabela 8: Fatores e lacunas de investigação

Fator	Descrição	Lacunas de Investigação	Referências
1. Estrutura Organizacional e Liderança	Explora como a liderança e a estrutura organizacional impactam a criatividade, destacando a importância de indicadores robustos para medir a criatividade e o papel da liderança ambidestra.	Desenvolvimento de indicadores de criatividade, estudos longitudinais sobre mudanças organizacionais, impacto da liderança ambidestra.	Feeney et al., 2009; Jaskyte et al., 2010; Chen et al., 2014; Usman et al., 2022
2. Gestão Estrutural e Impacto Organizacional	Investiga a relação entre gestão estrutural, incentivos e o desempenho criativo, ressaltando a necessidade de abordagens integradas e políticas públicas eficazes.	Medição da criatividade, influência de estruturas de incentivo, eficácia das políticas públicas.	Udechukwu et al., 2007; Yetman, 2022; Sanchez-Serra, 2014
3. Estudos sobre Criatividade e Inovação	Aborda a necessidade de pesquisas comparativas internacionais e a diversificação de amostras para entender a criatividade em diferentes contextos culturais e institucionais.	Abordagens multinacionais e comparativas, diversidade de amostras, novas variáveis de pesquisa.	Clark, 2016; Iqbal et al., 2022; Park, 2012; Tsameti et al., 2023
4. Criatividade na Administração Pública	Enfatiza a importância da integração de teorias e a contextualização cultural na compreensão da criatividade, bem como o papel de variáveis como cultura organizacional.	Integração de abordagens teóricas, avaliação longitudinal das intervenções, influência da cultura organizacional.	Campbell, 2018; Susanto, 2021; Davis & Ybarra, 2023
5. Promoção da Criatividade e Inovação	Destaca a importância de estudos longitudinais para acompanhar o impacto das mudanças e a relação entre liderança sustentável e inovação.	Impacto das mudanças culturais e organizacionais, relação entre diversidade e desempenho em I&D, liderança sustentável.	Kim & Hwang, 2022; Javed et al., 2021

Fonte: Elaboração própria

A agenda de investigação proposta para a criatividade no setor público sugere, portanto, alguns caminhos possíveis para aprofundar a compreensão e entendimento sobre como estruturas organizacionais, liderança, políticas públicas e práticas de gestão moldam ambientes criativos e inovadores. Destaca-se a necessidade de abordagens multidisciplinares e integradas, sendo que a agenda de investigação sublinha a importância de estudos longitudinais, desenvolvimento de indicadores robustos de criatividade e a exploração de novas variáveis em contextos diversos. Este esforço colaborativo entre acadêmicos, investigadores, praticantes e formuladores de políticas

promete não apenas contribuir para a teoria administrativa pública, mas também orientar a criação de estratégias efetivas que fomentem a inovação sustentável em organizações públicas.

6. Resumo dos Resultados

Um estudo bibliométrico faz uma revisão da literatura, apresentando a estrutura intelectual do domínio de investigação (Marques, 2021). Assim, o percurso deste trabalho bibliométrico sobre criatividade no setor público, desde os estudos iniciais até aos mais recentes, revela a estrutura intelectual sobre criatividade, denotando uma progressiva compreensão de como a criatividade pode ser cultivada e promovida dentro de ambientes tradicionalmente vistos como inibidores da inovação.

Começando pelo **Fator 1**, "Estrutura Organizacional e Liderança na Criatividade do Setor Público", a jornada inicia-se em 2009 com estudos que desafiam a visão de que a burocracia sufoca a criatividade. A pesquisa de Feeney et al. (2009) começa a explorar como ambientes menos burocráticos podem nutrir a criatividade. Ao longo dos anos, a perspectiva vai-se expandindo e, em 2016, estudos como o de Min et al. (2016) começam a iluminar o papel da liderança e do empoderamento na promoção da criatividade, sugerindo que a autonomia pode ser um catalisador para a inovação.

À medida que nos movemos para o **Fator 2**, "Gestão Estrutural e Impacto Organizacional na Promoção da Criatividade no Setor Público", há um avanço na complexidade da discussão. Já em 2007, Udechukwu e colegas vinculavam a satisfação no trabalho à retenção de funcionários, tocando implicitamente na criatividade. Mais tarde, em 2014, a pesquisa de Sanchez-Serra expande o escopo para a geografia do talento e sua influência na economia criativa, seguida por Yetman em 2022, que questiona a relação entre compensação financeira e criatividade.

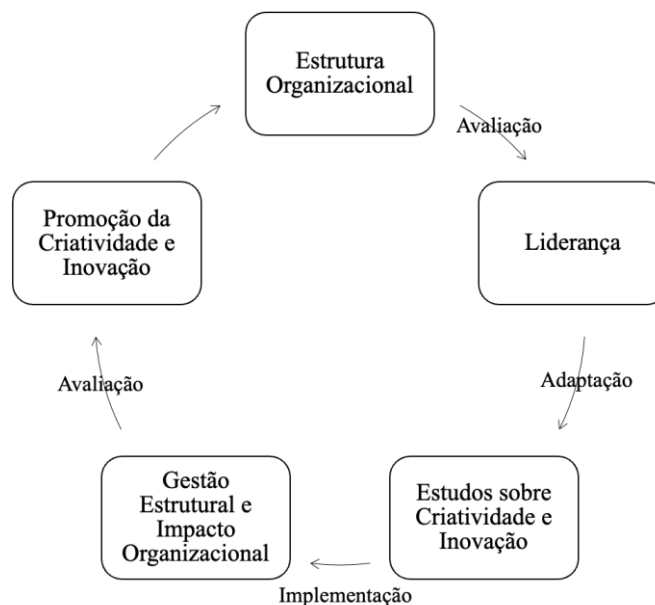
O **Fator 3**, "Estudos sobre Criatividade e Inovação no Setor Público", aprofunda-se na importância da liderança, com estudos entre 2012 e 2023, como os de Clark (2016) e Tsameti et al. (2023), salienta que líderes devem ser tolerantes ao risco e recompensadores da criatividade, criando assim um clima organizacional que valorize a inovação.

A evolução vai continuando no **Fator 4**, "Criatividade na Administração Pública: Inovação e Comportamento Organizacional", onde a investigação realizada, como a de Susanto (2021), passa a considerar também as motivações dos funcionários e como elas podem impulsionar o comportamento inovador, enquanto Davis (2023) examina como as estruturas de gestão podem influenciar positivamente o envolvimento e a inovação.

Por fim, o **Fator 5**, "Promovendo a Criatividade e Inovação em Organizações Públicas: Abordagens e Perspectivas", reflete uma síntese das compreensões anteriores. Estudos como os de Rodrigues e Halvorson (1996) até Kim (2022) e Javed et al. (2021) reconhecem que uma mudança cultural e estrutural é necessária para abraçar a criatividade e a inovação, destacando o papel crucial de uma liderança transformacional que promova a diversidade e o desenvolvimento de habilidades.

Assim, o que se observa com o presente estudo é uma clara transição de um foco em estruturas organizacionais menos rígidas para uma visão mais holística e integrada, onde a criatividade no setor público é entendida como um ecossistema influenciado por liderança inspiradora, políticas de gestão estratégica, motivações individuais e uma cultura organizacional que fomenta a inovação. Por isso, a partir da presente investigação e dos resultados obtidos, propõe-se o Ciclo de Retroalimentação da Criatividade no Setor Público apresentado a seguir (Figura 2).

Figura 2: Ciclo de Retroalimentação da Criatividade no Setor Público



Fonte: Elaboração própria.

A evolução da pesquisa em criatividade e inovação no setor público parece indicar um processo contínuo e dinâmico que reflete uma interação de fatores organizacionais (Tabela 9).

Tabela 9: Evolução da investigação em criatividade

Elemento	Etapa do Ciclo	Resumo
Estrutura Organizacional	Avaliação	Tradicionalmente visto como rígido e burocrático, o setor público está a evoluir para estruturas que permitem flexibilidade e colaboração, promovendo a inovação (Jaskyte et al., 2010; Rathore et al., 2022).
Liderança	Adaptação	Líderes inovadores são essenciais para nutrir a criatividade, desafiando o status quo e incentivando uma cultura de risco calculado e valorização de novas ideias (Min et al., 2016; Usman et al., 2022).
Estudos sobre Criatividade e Inovação	Implementação	As pesquisas fornecem dados que ajudam a compreender práticas eficazes e criar condições favoráveis à inovação, analisando impactos de liderança e gestão (Feeney et al., 2009; Jaskyte et al., 2010).
Gestão Estrutural e Impacto Organizacional	Avaliação	Refere-se ao desenho e implementação de estruturas organizacionais que são propícias à criatividade, com um impacto avaliado continuamente para promover a inovação (Chen et al., 2014; Choi et al., 2020).
Promoção da Criatividade e Inovação	Avaliação	O objetivo final é reconhecer e valorizar a criatividade e inovação como meios para resolver problemas e melhorar o serviço público, ajustando práticas baseadas na avaliação contínua (Usman et al., 2022; Rathore et al., 2022).

Fonte: elaboração própria.

Tradicionalmente, as estruturas burocráticas do setor público eram vistas como barreiras à criatividade, mas a percepção tem mudado. Agora, tende-se a reconhecer que, com a liderança adequada e estruturas organizacionais flexíveis, a criatividade pode ser não só possível, como escalar.

A estrutura organizacional do setor público passou por mudanças sendo feitas para promover uma maior flexibilidade e colaboração, elementos essenciais para um ambiente criativo. Quem

lidera no setor público, em resposta às descobertas da investigação sobre criatividade e inovação, pode implementar práticas que incentivem a tomada de decisão e a valorização de novas ideias. Assim, podem tornar-se agentes de mudança, moldando a cultura organizacional para ser mais receptiva à inovação.

Os estudos sobre criatividade e inovação oferecem conhecimentos que informam líderes e gestores sobre como cultivar as condições propícias à criatividade. Essas pesquisas desempenham um papel importante, fornecendo insights sobre práticas eficazes e condições organizacionais que favorecem a inovação.

Na prática da gestão estrutural, as descobertas dos estudos são aplicadas para ajustar as estruturas organizacionais, visando criar um ambiente que apoie e promova a inovação. O impacto dessas estruturas na criatividade pode ser continuamente monitorizado e avaliado, procurando sempre que as práticas de gestão estejam alinhadas com o objetivo de fomentar um ambiente criativo.

O ciclo completa-se com a promoção da criatividade e inovação, o que não é apenas um resultado desejado, mas também um indicador chave de sucesso. Organizações que incorporam um processo iterativo de avaliação e adaptação das suas práticas conforme os resultados obtidos são capazes de nutrir um ambiente criativo de forma sustentável.

Ao longo do tempo, essa abordagem cíclica e baseada em evidências pode permitir que o setor público se adapte e responda de maneira mais eficaz aos desafios. As organizações públicas podem adotar essa metodologia contínua de avaliação e melhoria, procurando serem mais inovadoras e capazes de oferecer soluções criativas para os problemas da sociedade contemporânea. A aprendizagem organizacional, impulsionada pela avaliação constante e pela adaptação estratégica, pode transformar o setor público em um espaço onde a criatividade e a inovação não são apenas possíveis, mas são elementos importantes para a evolução e a excelência do serviço público.

A trajetória da criatividade no setor público, capturada neste ciclo, oferece um modelo conceptual integrado que ilumina não apenas os elementos constituintes da inovação organizacional, mas também a dinâmica evolutiva desses componentes ao longo do tempo. A partir das fundações estabelecidas por estruturas organizacionais flexíveis e uma liderança inovadora, identificadas nas pesquisas iniciais da última década, percebemos como esses fundamentos são cruciais para promover um terreno fértil para a criatividade, conforme sugerido pela literatura (e.g. Feeney et al., 2009).

Avançando para além das estruturas e da liderança, a importância do empoderamento dos funcionários, da cultura de aprendizagem e do envolvimento criativo, emergiu como pilares significativos para sustentar a inovação. Esta fase do desenvolvimento reflete a progressão de estudos anteriores (e.g. Jaskyte et al., 2010; Min et al., 2016), que exploram a influência do ambiente organizacional e da autonomia no estímulo à inovação.

A cobertura que une esses pilares, simbolizando abordagens amplas que integram variáveis internas e externas, reflete a investigação contemporânea. Esta síntese é evidenciada em trabalhos recentes (e.g. Usman et al., 2022) que reconhecem a criatividade como um ecossistema complexo onde a liderança, a estrutura e a cultura interagem com fatores externos como a comunidade e as políticas públicas. Isto poderia ser suportado pela cultura organizacional com foco na transformação (Choi et al., 2020; Rathore et al., 2022). Percebe-se a necessidade de uma mudança cultural e estrutural que valorize a diversidade, a aprendizagem contínua bem como a participação comunitária como fundamentos inegociáveis para a criatividade no setor público.

7. Discussão e considerações finais

Este trabalho explora a importância da criatividade dos trabalhadores na Administração Pública, destacando cinco principais linhas de investigação atuais: estrutura organizacional e liderança, gestão estrutural e impacto organizacional, estudos sobre criatividade e inovação no setor público, criatividade na administração pública e promoção da criatividade e inovação em organizações públicas. Utilizando a técnica de acoplamento bibliográfico, foram analisados artigos publicados na base WoS, identificando tendências e lacunas na literatura.

A investigação sobre a criatividade no setor público revela contribuições tanto para a teoria quanto para a prática. Uma das principais contribuições é a evidenciação de que a criatividade pode ser cultivada e promovida dentro de ambientes tradicionalmente vistos como inibidores da inovação. A evolução do foco em estruturas organizacionais menos rígidas para uma visão mais holística e integrada reflete um entendimento de que a criatividade no setor público é influenciada por liderança inspiradora, políticas de gestão estratégica, motivações individuais e uma cultura organizacional que fomenta a inovação. Este processo contínuo e dinâmico de transformação, capturado através do Ciclo de Retroalimentação da Criatividade no Setor Público, oferece um modelo conceitual

integrado que ilumina os elementos constituintes da inovação organizacional e a dinâmica evolutiva desses componentes ao longo do tempo.

O primeiro fator, estrutura organizacional e liderança, revelou que esses elementos são fundamentais para promover a criatividade no setor público. Estudos anteriores indicaram a importância de estruturas menos burocráticas e de uma liderança ambidestra (Feeney et al., 2009; Jaskyte et al., 2010). No entanto, este estudo avança ao identificar a necessidade de desenvolver indicadores específicos para medir a criatividade, uma área que ainda não foi suficientemente abordada. Isso é relevante, considerando que a medição precisa da criatividade pode ajudar as organizações públicas a desenvolver políticas e práticas mais eficazes para incentivar a inovação.

O segundo fator, gestão estrutural e impacto organizacional, destacou como a satisfação no trabalho e os incentivos financeiros podem influenciar a criatividade (Udechukwu et al., 2007; Yetman, 2022). Futuras pesquisas foram sugeridas para investigar modelos de incentivo mais sofisticados e adaptados às especificidades do setor público, um campo que ainda necessita de exploração mais aprofundada. Compreender como diferentes formas de incentivos podem fomentar ou inibir a criatividade em ambientes públicos é fundamental para desenvolver estratégias eficazes de gestão.

O terceiro fator, estudos sobre criatividade e inovação no setor público, enfatiza a necessidade de estudos comparativos internacionais e a diversificação das amostras para entender a criatividade em diferentes contextos culturais e institucionais. Pesquisas comparativas podem oferecer insights valiosos sobre as melhores práticas para promover a criatividade e a inovação no setor público (Clark, 2016; Tsameti et al., 2023). Expandir a diversidade das amostras pode ajudar a garantir a generalização dos resultados e capturar uma gama mais ampla de perspectivas.

O quarto fator, criatividade na administração pública, integra diversas abordagens teóricas e considera a contextualização cultural para entender melhor a criatividade. A compreensão da cultura organizacional e das variáveis contextuais pode ajudar a promover comportamentos mais inovadores (Campbell, 2018; Susanto, 2021). Níveis elevados de criatividade estão fortemente ligados às competências e habilidades dos colaboradores, reforçando a importância de uma visão criativa no setor público para enfrentar desafios complexos de forma eficaz (Farr, 1990; Hackman & Oldham, 1980).

O quinto fator, promoção da criatividade e inovação em organizações públicas, sublinha a importância de realizar investigações longitudinais sobre o impacto das mudanças culturais e organizacionais. A diversidade da força de trabalho e a liderança sustentável são fatores que

influenciam significativamente o desempenho em pesquisa e desenvolvimento (Kim & Hwang, 2022; Javed et al., 2021). A abordagem longitudinal pode fornecer uma compreensão mais robusta de como as atitudes, práticas e políticas relacionadas à criatividade evoluem ao longo do tempo no setor público.

A agenda de pesquisa futura proposta neste estudo é uma contribuição relevante, pois sugere caminhos para aprofundar a compreensão de como estruturas organizacionais, liderança, políticas públicas e práticas de gestão moldam ambientes criativos e inovadores. Recomenda-se a investigação de modelos de incentivo mais sofisticados e adaptados às especificidades do setor público, a realização de estudos comparativos internacionais, e a diversificação das amostras para compreender a criatividade em diferentes contextos culturais e institucionais. Além disso, a agenda enfatiza a necessidade de integrar abordagens teóricas diversas e considerar a contextualização cultural, bem como realizar investigações longitudinais para entender o impacto das mudanças culturais e organizacionais ao longo do tempo. Esta abordagem multidisciplinar e integrada não só contribuirá para o desenvolvimento teórico, mas também proporcionará insights práticos que podem orientar a criação de estratégias eficazes para promover a inovação sustentável nas organizações públicas.

As limitações deste estudo incluem a dependência de artigos publicados na base WoS, o que pode não representar toda a produção científica sobre criatividade no setor público, e as limitações inerentes às técnicas de análise bibliométrica. No entanto, estas limitações também indicam direções importantes para investigações futuras. É essencial desenvolver e validar instrumentos que capturem a complexidade da criatividade no setor público, explorar modelos de incentivo adaptados às especificidades do setor e investigar como políticas públicas podem otimizar a atração, retenção e desenvolvimento de talentos criativos.

Os insights obtidos neste estudo têm implicações práticas. O desenvolvimento de instrumentos de medição específicos pode ajudar gestores públicos a avaliar e incentivar a criatividade de maneira mais eficaz. Modelos de incentivo adaptados podem melhorar o desempenho organizacional e fomentar um ambiente mais inovador. Políticas públicas bem desenhadas podem criar condições favoráveis para a atração e retenção de talentos criativos, impulsionando a inovação no setor público.

Este estudo contribui para a literatura ao mapear as principais linhas de pesquisa atuais e propor uma agenda futura abrangente. Ao destacar áreas que necessitam de maior investigação, oferece um ponto de partida para futuras pesquisas que busquem desenvolver estratégias eficazes

para promover a inovação sustentável em organizações públicas. Em suma, a agenda de investigação proposta sugere um caminho para aprofundar a compreensão de como estruturas organizacionais, liderança, políticas públicas e práticas de gestão moldam ambientes criativos e inovadores. Esta agenda não só contribui para o desenvolvimento e aprimoramento das políticas e serviços governamentais, mas também proporciona uma base sólida para que gestores públicos implementem práticas que promovam um ambiente contínuo de inovação e criatividade, essencial para enfrentar os desafios dinâmicos do setor público contemporâneo. Além disso, a integração do Ciclo de Retroalimentação da Criatividade no Setor Público permite uma abordagem prática e teórica robusta, promovendo um ciclo virtuoso de melhoria contínua e inovação sustentada.

Referências

- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, j., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Alencar, E. (1995). Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. *Revista de Administração de Empresas*, 35, 6-11.
- Alvarado R. (2007). *A bibliometria: história, legitimação e estrutura*. University of California, Riverside: University Libraries of California.
- Alves, B. (2022). Análise de citação do grupo de trabalho 4 da associação nacional de pesquisa e pós-graduação em ciência da informação e sua relação com o capital científico do tipo puro. *Revista do Instituto de Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia*, 16(1), 49-67.
- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M., & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review*, 86(10), 100-109, 142.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Araújo, C. (2006). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Revista de Biblioteconomia e Comunicação: Em Questão, Porto Alegre*, 12 (1), 11-32.
- Araujo, J., Zilber, S. (2013). Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio: Inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. *Revista eletrônica Gestão & Produção.*, São Carlos, 20 (1), 147-161.
- Azevedo, S. (2016). *Investimento direto estrangeiro em Portugal: um estudo bibliométrico*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional. Universidade do Porto.

- Baer, M., Oldham, G. R., & Cummings, A. (2003). Rewarding creativity: when does it really matter? *Leadership Quarterly*, 14(4), 569-586.
- Bahia, S., Nogueira, S. (2005). Entre a Teoria e a Prática da Criatividade. Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- Berman, E., & Kim, C. G. (2010). Creativity Management in Public Organizations. *Public Performance & Management Review*, 33(4), 619-652.
- Burroughs, J. E., Dahl, D., Moreau, C., Chattopadhyay, A., & Gorn, G. (2011). Facilitating and Rewarding Creativity during New Product Development. *Journal of Marketing*, 75(4), 53-67.
- Byron, K., & Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: a meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychological Bulletin*, 138(4), 809-830.
- Camacho-Miñano, M., & Campo, C. (2017). The role of creativity in entrepreneurship: an empirical study on business undergraduates. *Journal of Education and Training*, 59, 672-688.
- Campbell, J. (2018). Felt responsibility for change in public organizations: General and sector-specific paths. *Public Management Review*, 20(2), 232-253.
- Chen, C., & Bozeman, B. (2014). Am ia public servant or am ia pathogen? Public managers'sector comparison of worker abilities. *Public Administration*, 92(3), 549-564.
- Choi, I. (2020). Moving beyond mandates: Organizational learning culture, empowerment, and performance. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 724-735.
- Coelho, T. (2018). Criatividade e inovação na gestão pública: possibilidades e limitações. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública. Universidade do Sul de Santa Catarina: *Unisul Virtual*.
- Clapham, M. (2000). Employee Creativity: The Role of Leadership. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 138-139.

- Clark, A. (2016). Toward an entrepreneurial public sector: Using social exchange theory to predict public employee risk perceptions. *Public Personnel Management*, 45(4), 335-359.
- Crivelente, M. (2019). Métodos e técnicas bibliométricas de análise de produção científica: um estudo crítico. Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação da Universidade de São Paulo.
- Davis, B., & Ybarra, M. (2023). Can Case-Management Teams Solve the Dilemmas of the Street-Level Bureaucrat? Evidence from a Nonprofit Case Study. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 1-24.
- Dorenbosch, L., Engen, M., Vehagen, M. (2005). On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 129-140
- Escribá, N., Balbastre, F. & Canet, T. (2017) Percepções dos funcionários sobre sistemas de trabalho de alto desempenho e comportamento inovador: o papel da aprendizagem exploratória. *Jornal Europeu de Gestão*, 35(2), 273–281.
- Feeney, M. K., & DeHart-Davis, L. (2009). Bureaucracy and public employee behavior: A case of local government. *Review of Public Personnel Administration*, 29(4), 311-326.
- Ferreira, M., Li, D, Reis, N., & Serra, F. (2014). A cultura na investigação em negócios internacionais: A bibliometric study in four top IB journals. *Management Research*, 12(1), 68- 91.
- Foresti, N., (1989). *Estudo da contribuição das revistas brasileiras de biblioteconomia e ciência da informação enquanto fonte de referência para a pesquisa*. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia: Departamento de Biblioteconomia da Universidade de Brasília: Brasília.
- Gandz, J., & Bird, F. G. (1996). The ethics of empowerment. *Journal of Business Ethics*, 15(4), 383-392.
- Giner, T., Cano, A., Iborra, C., Carda, N. (2020). Impact of the perception of performance

- appraisal practices on individual innovative behavior. *European Journal of Management and Business Economics*. 29 (3), 277-291.
- Gomes, G., Machado, D., Giotto, O. (2009). O Que se Produz de Conhecimento Sobre Inovação? Uma Breve Análise das Características dos Artigos de Inovação Publicados nos Anais do EnANPAD (1997-2009). *Revista de Ciências da Administração*, 11(25), 209-228.
- Gouvêa, D., Vieira, P., Jesus, R., Passos, G., Victório, P. (2022). Inovação e conhecimento organizacional: um estudo bibliométrico em publicações brasileiras de 2009 até 2019. *Retail Management Review* 2(1), 1-13.
- Grant, A. M. (2016). How to build a culture of originality. *Harvard Business Review*, 94(3), 18.
- Hair, J., William, B., Barry, B., Rolph, E., Ronald, T. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hennessey, B., Amabile, T. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-574.
- Homayoun, S., & Henriksen, D. (2018). Creativity in Business Education: A Review of Creative Self-Belief Theories and Arts-Based Methods. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(4), 55.
- Hongyu, K. (2018). Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação. *Engineering and Science*, 7(4), 88-103.
- Instituto Nacional de Administração. (2018). *Ciclo de encontros: Construir hoje a administração pública do futuro*.
- Iqbal, Z., Ghazanfar, F., Hameed, F., Mujtaba, G., & Swati, M. (2022). Ambidextrous leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: Mediating role of psychological safety. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2279.
- Jaskyte, K., Byerly, C., Bryant, A., & Koksarova, J. (2010). Transforming a nonprofit work environment for creativity: an application of concept mapping. *Nonprofit Management and Leadership*, 21(1), 77-92.
- Javed, A., Iqbal, J., Iqbal, S., & Imran, M. (2021). Sustainable leadership and employee innovative behavior: Discussing the mediating role of creative self-efficacy. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2547.

- Kim, D., & Hwang, J. (2022). Is renewable energy more favorable to diversity than conventional energy sources on R&D performance? *Science and Public Policy*, 49(4), 646-658.
- Leite, M., Silva, A., Martins, E. (2017). Pesquisa qualitativa em teses de doutorado: uma análise do triênio 2013-2015. *Revista Expressão Católica*, 6 (1).
- Lilasetthakul, T., & Chen, C. (2017). Creativity Research Achievements in the Top Academic Journals for the Business Administration Research Field. *Journal of Interdisciplinary Studies*, 7, 105-117.
- Lin, T. and Cheng, Y. (2010). Exploring the knowledge network of strategic alliance research: a co-citation analysis. *International Journal of Electronic Business Management*, 8(2), 152-160.
- Liu, D., Chen, S., & Chou, T. (2011). Resource fit in digital transformation – Lessons learned from the CBC bank global e-banking project. *Management Decision*. 49(10), 1728-1742.
- Lucas, O., Zorita, J. & Casado, E. (2013). Evolução histórica de investigação em informetria: ponto de vista espanhol. *Historical evolution of research in informetrics: a spanish view. Liinc em revista*, 9(1), 1-14.
- Marques, T. M. (2021). Research on Public Service Motivation and Leadership: A Bibliometric Study. *International Journal of Public Administration*, 44(7), 591-606.
- Marques T. M., Reis N., & Serra F. (2020). Bibliometrics in public administration. In Farazmand A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham.
- Miller, A. L., & Alvarez Huerta, P. (2022). Connecting creativity, confidence, and unconventional career plans. *Journal of Education and Work*, 35(6), 766-781.
- Min, K., Ugaddan, R., & Park, S. (2016). Is the creative tendency affected by organizational leadership and employee empowerment? An empirical analysis of US federal employees. *Public Performance & Management Review*, 40(2), 382-408.
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(5), 615-631.
- Naresh, M. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.

- Narin, F. (1976). *Evaluative bibliometrics: The use of publication and citation analysis in the evaluation of scientific activity*. New Jersey: Computer Horizons.
- Pardal, L., & Lopes, E. (2011). *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Areal Editores.
- Park, S. (2012). Toward the trusted public organization: Untangling the leadership, motivation, and trust relationship in US federal agencies. *The American Review of Public Administration*, 42(5), 562-590.
- Pato, M. L., & Teixeira, A. A. (2016). Twenty years of rural entrepreneurship: A bibliometric survey. *Sociologia ruralis*, 56(1), 3-28.
- Pinto, A. (2016). A colaboração para a criatividade organizacional: Projeto UAS30. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Inovação.
- Portela, D. (2012). Contributo das técnicas de análise fatorial para o estudo do programa "ocupação científica de jovens nas férias" Dissertação de Mestrado em Estatística, Matemática e Computação. Lisboa: Universidade Aberta.
- Primo, A., Stumpf, I., Consoni, G., Silveira, S. (2008). Análise de citações dos trabalhos da Compós 2008. *E-compós: Brasília*, 11, (3). 1-19.
- Quevedo, F., Santos, E., Moll, M., Vils, L. (2016). Estudo bibliométrico: orientações sobre sua aplicação. *Revista brasileira de Marketing, REMark*, 2(15), 247-248.
- Ritter, S., & Mostert, N. M. (2017). Enhancement of Creative Thinking Skills Using a Cognitive-Based Creativity Training. *Journal of Cognitive Enhancement*, 1(3), 243-253.
- Rodrigues, M., & Halvorson, J. (1996). People: hearts and minds. The city of Mississauga, Canada. *Public Administration and Development*, 16(4), 295-304.
- Ronqui, J. (2014). Medidas de centralidade em redes complexas: correlações, efetividade e caracterização de sistemas. Dissertação em Física. São Carlos: Universidade de São Paulo.
- Sá, P., Costa, A., Moreira, A. (2021). Reflexões em torno de Metodologias de Investigação recolha de dados (Vol. 2). Universidade de Aveiro: Serviços de Documentação, Informação Documental e Museologia da Universidade de Aveiro.

- Sanchez, D. (2014). Talent and creative economy in French local labour systems. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 32(3), 405-425.
- Silva, K., Andrade, J., Muzzio, H., Lacerda, C. (2022). *Apropriação da criatividade nos estudos de gestão: uma revisão integrativa e identificação de lacunas na literatura. The appropriation of creativity in management*. Revista Gestão e Desenvolvimento: Universidade Feevale.
- Schlee, R. P., & Harich, K. R. (2014). Teaching Creativity to Business Students: How Well Are We Doing? *Journal of Education for Business*, 89, 133-141.
- Si, S., & Wei, F. (2012). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 299-320.
- Silva, M., Hayashi, C., Hayashi, M. (2011). Análise bibliométrica e cientométrica: desafios para especialistas que atuam no campo. *Revista de ciência da informação e documentação*, 2 (1), 110-129.
- Silva, F., Santos, E., Brandão, M., Vils, L. (2016). Estudo bibliométrico: orientações sobre sua aplicação. *Revista Brasileira de Marketing*, 15, (2), 248-258.
- Singh, N. (2022). Dismantling traditional approaches: community-centered design in local government. *Policy Design and Practice*, 5(4), 550-564.
- Sousa, R. I. F. D. (2010). O papel das TIC no desenvolvimento da criatividade: percepções dos professores de EVT e EV e construção de critérios de avaliação (Doctoral dissertation).
- Spinak, E. (1996). *Diccionario Enciclopédico de Bibliometría Cienciometría e Informetría*. UNESCO digital Library.
- Sun, L., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *Leadership Quarterly*, 23(1), 55-6.
- Susanto, E. (2020). Does love of money matter for innovative work behavior in public sector organizations? Evidence from Indonesia. *International Journal of Public Sector Management*, 34(1), 71-85.
- Teixeira, M. (2018). Responsible Leadership Research: A Bibliometric Review. Scientific

Electronic Library Online.

- Teixeira, M., Iwamoto, M., & Medeiros, L. (2013). Estudos bibliométricos em Administração: discutindo a *transposição de finalidade*. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 14(3), 423-452.
- Thelwell, M. (2008). Bibliometrics to webometrics. *Journal of Information Science*, 34 (4), 605-616.
- Tsameti, A., Bellou, V., & Tsamantouridis, K. (2023). Employee voice and innovative behavior in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 46(1), 56-68.
- Udechukwu, I., Harrington, W., Manyak, T., Segal, S., & Graham, S. (2007). The Georgia Department of Corrections: An exploratory reflection on correctional officer turnover and its correlates. *Public Personnel Management*, 36(3), 247-268.
- Usman, M., Ghani, U., Islam, Z., Gul, H., & Mahmood, K. (2022). Ambidextrous leadership and innovative work behaviors: workplace thriving as a mediator. *Journal of Public Affairs*, 22(1), 2321.
- Vogel, R. & Güttel, W. (2013). The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric Review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446.
- Voigt, M., Bergener, K., & Becker, J. (2013). Comprehensive Support for Creativity-Intensive Processes. *Business & Information Systems Engineering*, 5, 227-242.
- Wilson, N., & Stokes, D. (2005). Managing creativity and innovation: the challenge for cultural entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12, 366-378.
- Yetman, R. J. (2022). Director compensation and foundation performance. *Journal of Accounting and Public Policy*, 41(4), 106990.