



Explorando o processo criativo colaborativo: uma Revisão Sistemática da Literatura¹

Exploring the collaborative creative process: a systematic literature review

Mirella Pereira Paes Barreto

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE – Brasil
mirella.barretto@ufpe.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2246-8598>

Ana Maria Vicente da Silva

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE – Brasil
ana.vicentesilva@ufpe.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6032-7342>

Henrique Muzzio

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE – Brasil
henrique.muzzio@ufpe.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9818-5810>

Recebido: 16 Mai 2025

Revisado: 01 Jul 2025

Aceito: 17 Jul 2025

Resumo

Objetivo: Essa pesquisa tem como objetivo apresentar uma visão geral sobre os estudos que tratam do uso de iniciativas de criatividade colaborativa que contribuem para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. **Metodologia:** O artigo é desenvolvido a partir de uma revisão sistemática da literatura identificada na Web of Science, Scopus, Science Direct, ACM Digital Library, IEEE Explore e Springer Link, no idioma inglês, respeitando o período completo apresentado por cada base. Investigamos uma amostra de 25 estudos primários. **Principais resultados:** O estudo organiza a literatura dispersa sobre o uso de iniciativas de criatividade colaborativa no desenvolvimento de novos produtos e serviços; fornece um consolidado dos principais fatores relacionados ao processo criativo colaborativo; apresenta lacunas e insights para pesquisas futuras que poderão auxiliar pesquisadores e interessados na temática. **Contribuições acadêmicas:** As características do processo criativo colaborativo são: ambiente dinâmico e complexo, presença de relações interpessoais, mediação por ferramentas, influência ambiental, necessidade de segurança psicológica e autonomia. As dificuldades incluem: necessidade de coordenação, conflitos culturais e de interesse, relações desiguais de poder, formalidade excessiva, oportunismo, falta de tempo, liberdade e segurança psicológica. As vantagens são: aumento na qualidade e quantidade de ideias, vantagem competitiva, inovação em produtos, processos e serviços, desenvolvimento de competências em equipe, abertura ao divergente e aproveitamento do potencial criativo. **Contribuições práticas:** O estudo apoia gestores na criação de ambientes que favoreçam a criatividade colaborativa e na superação de barreiras que dificultam a inovação em equipes multidisciplinares.

Palavras-chave: criatividade; colaboração; revisão sistemática.

Abstract

Purpose: This research aims to present an overview of studies that address the use of collaborative creativity initiatives contributing to the development of new products and services. **Methodology:** The article is based on a systematic literature review of studies identified in Web of Science, Scopus, Science Direct, ACM Digital Library, IEEE Explore, and Springer Link, in English, considering the whole period covered by each database. A sample of 25 primary studies was investigated. **Main results:** The study organizes the scattered literature on the use of collaborative creativity initiatives in the development of new products and services; it provides a consolidated view of the main factors related to the collaborative creative process; and presents research gaps and insights for future studies that may assist researchers and stakeholders in the field. **Academic contributions:** The characteristics of the

¹Editor-associado: Francisco José da Costa (<https://orcid.org/0000-0002-4090-5619>)

collaborative creative process include: dynamic and complex environment, presence of interpersonal relationships, mediation through tools, environmental influence, need for psychological safety and autonomy. The main challenges are: coordination requirements, cultural and interest conflicts, unequal power relations, excessive formality, opportunism, lack of time, freedom, and psychological safety. The advantages include: increase in the quality and quantity of ideas, competitive advantage, innovation in products, processes, and services, development of teamwork skills, openness to divergent thinking, and better use of individuals' creative potential. **Practical contributions:** The study supports managers in creating environments that foster collaborative creativity and in overcoming barriers that hinder innovation in multidisciplinary teams.

Keywords: creativity; collaboration; systematic review.

1. Introdução

A criatividade ocupa papel de destaque tanto no mundo acadêmico quanto no contexto empresarial. O campo organizacional tem sido recentemente marcado pela colaboração em rede, a qual possibilita que diversos atores acessem expertises não disponíveis internamente, contribuindo para uma maior competitividade dessas organizações.

A crescente notoriedade do tema reflete a importância elementar da criatividade como precursora da inovação. Ou seja, a inovação só é alcançada a partir do gerenciamento do processo criativo (Anderson et al., 2014). Assim, criatividade e inovação são fenômenos distintos, porém complementares. A criatividade é aqui compreendida como o processo de geração e aprimoramento de ideias novas e úteis que são implementadas para promover melhorias (Amabile, 1996; 2012).

A percepção da criatividade como um fenômeno que vai além do nível individual tem sido desenvolvida em diversos estudos. Cattani et al. (2015) abordam a criatividade sob uma perspectiva social, buscando compreender como ela se desenvolve em contextos coletivos, nos quais os indivíduos estão integrados e influenciam mutuamente seus processos criativos. Fatores sociais como a interação, a comunicação e a colaboração desafiam a ideia de uma criatividade puramente individual, em contraste com uma criatividade entendida como um fenômeno socialmente construído. Essa visão fundamenta um conjunto crescente de estudos sobre criatividade em nível de equipes e organizacional (Mejia et al., 2021).

A interação com terceiros estimula o processo de geração de ideias, pois amplia o repertório de informações passíveis de recombinação, potencializando a inovação. Indivíduos criativos não atuam de forma isolada; ao contrário, estão inseridos em redes de relações sociais (Perry-Smith & Mannucci, 2015). A perspectiva social da criatividade, foco deste trabalho, parte da premissa de que a colaboração entre diversos atores inseridos em um sistema social amplia o potencial criativo, ao permitir o compartilhamento de conhecimentos, informações e, conseqüentemente, de ideias (John-Steiner, 2000).

Diante da robustez de pesquisas nesse campo, torna-se pertinente realizar estudos revisionais que mapeiem, organizem e discutam o conhecimento produzido, suas implicações práticas, além de apontar direções para investigações futuras. Mais especificamente, nossa pesquisa prévia evidenciou que ainda são incipientes as revisões que abordem o tema da colaboração como ferramenta para a criação de novos produtos ou serviços criativos, bem como as características do processo criativo colaborativo. Dessa forma, este trabalho partiu da seguinte problematização: *como está constituído o campo de pesquisa em criatividade colaborativa e quais as implicações dessa configuração para os atores envolvidos?*

Para alcançar esse objetivo, utilizamos a Revisão Sistemática da Literatura (RSL), que garante um processo com etapas bem definidas e um protocolo de pesquisa rigoroso (Kitchenham, 2004). Esta RSL contempla um conjunto de 25 estudos primários, publicados em língua inglesa, selecionados e avaliados a partir de um universo inicial de 2.051 estudos, extraídos de seis bases digitais. Considerou-se o período desde a publicação dos primeiros trabalhos até o início de 2023.

Como justificativa, entendemos que esta RSL é relevante por evidenciar a configuração atual do campo e por estabelecer um mapeamento que permite a acadêmicos e gestores tomarem decisões mais embasadas. A contribuição teórica reside na construção do quadro conceitual e na identificação das nuances do escopo do campo. A contribuição prática consiste em fornecer subsídios a gestores sobre como se desenvolvem as configurações relacionais nesse contexto, auxiliando na tomada de decisões estratégicas.

Assim, consideramos que este trabalho é relevante e avança o conhecimento ao fornecer um panorama geral sobre o uso de iniciativas de criatividade colaborativa no desenvolvimento de novos

produtos e serviços; a consolidação dos principais fatores relacionados ao processo criativo colaborativo; e, por fim, a proposição de caminhos para futuras pesquisas que possam aprofundar a temática.

2. O processo da RSL

Uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), conforme proposta por Kitchenham (2004), consiste em um processo com etapas bem definidas, cujo objetivo é apresentar um panorama da pesquisa científica, ampliando o conhecimento em determinada área. Esta RSL teve como objetivo fornecer uma visão geral sobre os estudos que abordam o uso de iniciativas de criatividade colaborativa que contribuem para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

O processo da RSL iniciou-se com o planejamento, o qual envolveu um estudo prévio que serviu de base para a definição do protocolo de pesquisa. No protocolo, foram definidos os seguintes elementos: questões de pesquisa, bases de dados, *strings* de busca, critérios de inclusão e exclusão e critérios de qualidade.

2.1. Questões de pesquisa

Com base no objetivo da pesquisa, foi utilizado o método PICOC (Petticrew & Roberts, 2006), visando garantir que a questão principal fosse ampla o suficiente para contemplar os estudos relevantes sobre a temática.

A aplicação do método PICOC consistiu na definição dos seguintes elementos:

- 1) *População*: Estudos que abordam o uso da criatividade colaborativa para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.
- 2) *Intervenção*: A aplicação da criatividade colaborativa como forma de agregar criatividade no desenvolvimento de inovações.
- 3) *Comparação*: Não se aplica, pois o estudo não se baseia na comparação com outra temática.
- 4) *Outcomes (Resultados)*: Identificar os fatores presentes nas iniciativas colaborativas que contribuem para o desenvolvimento e incremento da criatividade.
- 5) *Contexto*: Estudos que apresentam a criatividade colaborativa como uma alternativa para fomentar inovação.

Com base nesses elementos, foi elaborada a seguinte questão principal de pesquisa (QP), além de três questões secundárias (QS), com o objetivo de auxiliar na coleta e análise das informações:

- *QP*: Como ocorre o processo criativo em iniciativas colaborativas voltadas ao desenvolvimento de novos produtos e serviços?
 - a) *QS1*: Quais são as características presentes no processo criativo colaborativo?
 - b) *QS2*: Quais são as dificuldades encontradas no processo criativo colaborativo?
 - c) *QS3*: Quais são as vantagens do uso de iniciativas de criatividade colaborativa?

2.2. Bases de dados

As bases de dados utilizadas foram: Web of Science, ACM Digital Library, IEEE Xplore, ScienceDirect (Elsevier), Scopus e SpringerLink. A escolha dessas bases se deu pelo fato de serem amplamente reconhecidas na área organizacional, com largo uso em pesquisas científicas. As buscas foram realizadas de forma automática, assim como a extração dos estudos, por meio do uso das *strings* de busca previamente definidas. Optou-se por considerar apenas artigos publicados em língua inglesa, dado seu uso predominante na literatura científica internacional, o que permite um escopo mais abrangente para a pesquisa.

2.3. Strings de busca

As *strings* de busca consistem na definição das palavras-chave utilizadas nas pesquisas nas bibliotecas digitais. Com base nos elementos do PICOC e nas questões de pesquisa, foram selecionados termos representativos que garantissem a identificação dos estudos relevantes. Além do termo "*collaborative creativity*", foram incluídos sinônimos e termos correlatos frequentemente utilizados por autores da

área. Após testes e ajustes nas bases de dados, a *string* de busca final foi composta pelos seguintes termos em inglês:

("collaborative creativity" OR "open creativity" OR "network creativity" OR "creative collaboration" OR "distributed creativity").

2.4. Critérios de inclusão e exclusão

Foram definidos critérios para auxiliar na seleção dos estudos relevantes e eliminar aqueles que não atendiam aos objetivos da pesquisa.

1) Critério de inclusão

- a) *I1*: Artigos revisados por pares, publicados em periódicos, conferências ou workshops, que abordem o uso de iniciativas de criatividade colaborativa no desenvolvimento de produtos e serviços criativos.

2) Critérios de exclusão

- a) *E1*: Artigos com apenas o resumo disponível, resumos estendidos ou artigos curtos (com menos de seis páginas);
- b) *E2*: Estudos não avaliados por pares;
- c) *E3*: Artigos duplicados;
- d) *E4*: Artigos que não respondem às questões de pesquisa;
- e) *E5*: Artigos escritos em idioma diferente do inglês;
- f) *E6*: Artigos que não atendem aos critérios de qualidade (descritos na seção 2.5).

A ordem de aplicação dos critérios foi: *I1*, *E1*, *E2*, *E3*, *E4*, *E5* e *E6*.

2.5. Critérios de qualidade

Os critérios de qualidade asseguram a adequação dos estudos primários selecionados, garantindo a confiabilidade dos resultados (Kitchenham & Charters, 2007). Foram utilizados quatro critérios principais: *CQ1*, *CQ2*, *CQ3* e *CQ4*, aplicados no critério de exclusão *E6*.

- a) *CQ1*: Avaliação com base em quatro critérios gerais e quatro critérios específicos (apresentados na Tabela 1);
- b) *CQ2*: Classificação dos fóruns de publicação, conforme os rankings do CORE e SJR;
- c) *CQ3*: Número de citações dos artigos, conforme o Google Scholar;
- d) *CQ4*: Ajuste do *CQ3* conforme o ano de publicação, permitindo flexibilização para estudos mais recentes.

O *CQ1* é calculado por meio de uma média ponderada entre os fatores Geral (G) e Específico (S), sendo que os critérios específicos recebem peso três vezes maior que os gerais, por serem considerados mais diretamente relacionados ao objetivo do estudo.

Tabela 1 – Critérios gerais e específicos

Critérios Gerais – G (peso 25%)	Critérios Específicos – S (peso 75%)
<p>G1. Há uma descrição clara sobre a metodologia do estudo:</p> <p>(1,0) Há uma descrição detalhada do método utilizado (0,5) Há uma descrição simplificada do método utilizado (0,0) Não há descrição do método utilizado</p>	<p>S1. Há uma descrição explícita sobre os fatores críticos presentes nas iniciativas de criatividade colaborativa que facilitam o desenvolvimento de novos produtos e serviços?</p> <p>(1,0) Há uma descrição explícita quanto aos fatores críticos (0,5) Deixa implícito os fatores críticos (0,0) Não há nenhum relato sobre fatores críticos</p>
<p>G2. As contribuições do estudo referem-se ao resultados do estudo:</p> <p>(1,0) Há uma correlação explícita entre as contribuições e os resultados. (0,5) Não há correlação entre as contribuições e os resultados. (0,0) Não há descrição de contribuições e/ou resultados</p>	<p>S2. Há uma descrição explícita sobre as etapas do processo criativo das iniciativas colaborativas?</p> <p>(1,0) Há uma descrição explícita sobre as etapas (0,5) Deixa implícito as etapas do processo criativo (0,0) Não há nenhum relato sobre as etapas</p>
<p>G3. Há apresentação de insights (e/ou lições aprendidas) para novos estudos:</p> <p>(1,0) Há uma apresentação explícita de insights (e/ou lições aprendidas) (0,5) Há uma apresentação de forma geral de alguns insights (e/ou lições aprendidas) (0,0) Não há nenhuma descrição de insights(e/ou lições aprendidas)</p>	<p>S3. Trata de iniciativas de criatividade colaborativa em ambiente organizacional ou economia criativa?</p> <p>(1,0) Acontece em ambiente organizacional (0,5) Acontece em ambiente extraorganizacional (0,0) Não acontece em organizações ou em ambiente extraorganizacional</p>
<p>G4. Há uma apresentação sobre os limites que o estudo encontrou e superou</p> <p>(1,0) Há descrição explícita sobre os limites definidos (0,5) Há uma apresentação de forma geral sobre os limites definidos (0,0) Não há nenhuma descrição dos limites definidos</p>	<p>S4. Há um relato quanto às dificuldades encontradas ao longo do processo criativo?</p> <p>(1,0) Há uma descrição explícita das dificuldades (0,5) Deixa implícito as dificuldades (0,0) Não há descrição das dificuldades</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

O CQ1 é dado por uma quantificação numérica calculada a partir dos fatores de avaliação Geral (G) e Específico (S) estão resumidos na Tabela 1. Cada fator Geral e Específico receberam uma pontuação máxima de 1, e o resultado é uma média ponderada de acordo, em que S pesa 3 vezes mais que G, por considerarmos que as contribuições específicas do estudo são mais importantes para o alcance do objetivo.

Então, o CQ1 pode ser calculado a partir do uso da Equação 1, adaptada de Duarte et al. (2021).

$$QualityScore = \left[\frac{\sum_{G=1}^4}{4} + \left(\frac{\sum_{S=1}^4}{4} \times 3 \right) \right] \quad (1)$$

Assim, artigos com pontuação geral > 2,5 foram considerados estudos de “alta qualidade”, e artigos com pontuação $\geq 1,5$ e $\leq 2,5$ foram considerados de qualidade “média” e artigos com pontuação < 1,5 foram considerados de qualidade “inferior” para o objetivo da RSL e foram excluídos da análise.

O CQ2 é baseado na avaliação dos fóruns de publicações ou periódicos em que o estudo foi publicado. A consulta foi realizada utilizando o site SJR (<https://www.scimagojr.com/journalrank.php>) para periódicos e CORE (<http://portal.core.edu.au/conf-ranks/>) para conferências. A avaliação do CQ2 foi feita da seguinte forma: os trabalhos publicados em fóruns e periódicos com classificação A, Q1 ou Q2 foram classificados como CQ2 “Alto”; trabalhos publicados em fóruns e periódicos com classificação B, Q3 ou Q4 foram classificados como CQ2 “Médio”; e os trabalhos publicados em fóruns e periódicos com classificação C ou sem classificação foram classificados com CQ2 “Baixo”.

O CQ3, terceiro critério de avaliação de qualidade, foi utilizado para classificar os estudos de acordo com o seu número de citações. Para isso, foi utilizado para consulta o site do *Google Scholar* (<https://scholar.google.com.br>). Os artigos que possuem mais de cinco citações foram considerados

com CQ3 “Alto”; os artigos com até cinco citações foram considerados com CQ3 “Médio”; e os artigos sem citações foram considerados com CQ3 “Baixo”.

No entanto, para evitar distorções que possam ser causadas pelo ano da publicação, o CQ4 tem o papel de relaxar o CQ3. Afinal, seria injusto que um trabalho recente receba uma baixa classificação já que não houve tempo hábil para que fosse citado. Dessa forma, o CQ4 leva em consideração os estudos publicados nos últimos cinco anos e considera como CQ4 “Alto” aqueles que possuem uma ou mais citações e como CQ4 “Médio” os estudos sem citações.

Dessa forma, para que um estudo seja aceito na RSL, é preciso que ele possua o CQ1 $\geq 1,5$, ou seja, CQ1 “Alto” ou “Médio” e CQ2 e CQ3 “Alto” ou “Médio”; ou CQ2 e CQ4 “Alto” ou “Médio”.

3. Execução da pesquisa

A execução da pesquisa começou com a *Busca*, a qual correspondeu à coleta dos estudos, realizada a partir da inserção das *strings* de busca definidas nas bases de dados escolhidas. A busca resultou em um quantitativo de 2.051 estudos, somando os trabalhos das seis bibliotecas digitais utilizadas (ACM, IEEE, Web of Science, Scopus, Springer Link, ScienceDirect). Os dados foram extraídos das bases e exportados para a ferramenta StArt (*State of the Art through Systematic Review*).

Utilizando o StArt, com os dados dos estudos coletados já no sistema, foi iniciada a fase de *Seleção*. Nessa fase, os títulos e resumos dos trabalhos foram lidos e os critérios de inclusão e exclusão foram definidos. Primeiramente, foram analisados os estudos que se repetiam e a estes foi dado o status de “Duplicado”, totalizando um número de 290 estudos. Àqueles que não se adequavam ao critério de inclusão I1 ou atendiam a algum dos critérios de exclusão E1 a E5, foi atribuído o status de “Rejeitado”, o que representou um número de 1.642 trabalhos. Os demais artigos, que se mostraram adequados, foram selecionados como “Aceito”, resultando em um total de 119 artigos.

A fim de avaliar o critério de exclusão E6, foram aplicados aos 119 estudos aceitos na fase de seleção os critérios de qualidade CQ1 a CQ4. A etapa de avaliação dos critérios de qualidade, chamada de *Extração*, consistiu em uma leitura mais aprofundada dos artigos selecionados, buscando analisar a presença dos critérios gerais de qualidade e também dos critérios específicos definidos como relevantes para a pesquisa. A avaliação de tais critérios foi feita com o auxílio de uma planilha no Excel, que, a partir do uso de fórmulas, atribuía as classificações em cada critério, conforme fosse alimentada. A etapa de extração resultou em um número de 25 estudos primários aceitos e 94 estudos rejeitados.

Os estudos aceitos seguiram para a próxima fase, a de *Leitura e Extração dos dados*. Nessa etapa, foi feita uma leitura minuciosa e reflexiva dos estudos aceitos em busca de resposta para as perguntas principal e secundária. Concomitante à leitura, foi feita a extração de informações relevantes sobre os estudos, como país de publicação, autoria, método de pesquisa e trechos correspondentes às temáticas de interesse, para facilitar o fichamento dos artigos e a elaboração do relatório da pesquisa. Uma análise de conteúdo possibilitou a extração de categorias a posteriori, as quais auxiliaram na formulação de dimensões que serão apresentadas nas Tabelas 2, 3 e 4. Ver Figura 1.

Figura 1 – Seleção dos estudos primários

Fonte: Dados da pesquisa

A compilação das informações básicas dos estudos primários selecionados (título, autores, ano, citações, entre outros) apresentadas na Figura 1 foi feita em formato de planilha Excel, que juntamente às informações coletadas na fase de leitura e extração de dados, serviu de matéria-prima para a escrita do relatório. Tal relatório dessa revisão sistemática foi submetido a especialistas, tanto em pesquisas de RSL quanto na temática do estudo, para validação dos resultados e métodos utilizados, para então ser transformado em artigo científico.

4. Resultados

Esta seção apresenta os principais resultados obtidos a partir da pesquisa realizada. Inicialmente, serão expostos os dados demográficos e quantitativos que traçam o perfil dos respondentes. Em seguida, os resultados qualitativos serão analisados com base nas questões de pesquisa primária e secundária, permitindo a identificação de características, percepções e padrões interpretados à luz da literatura teórica utilizada no estudo.

4.1. Resultados demográficos e quantitativos

A pesquisa resultou inicialmente em um quantitativo de 2.051 estudos. A maior parte dos trabalhos encontrados veio da base Springer Link com 993 estudos (48,42%). Os demais estudos foram divididos entre as cinco bases restantes: Scopus com 645 estudos (31,45%); Web of Science com 269 estudos (13,11%); Science Direct com 61 estudos (2,97%); ACM Digital com 49 estudos (2,39%); IEEE Explore com 34 estudos (1,66%).

A publicação mais antiga sobre a temática, dentre as selecionadas, data do ano de 2004, com a maioria dos estudos sendo publicados nos últimos dez anos (18 estudos). Quanto ao número de citações, destaca-se o estudo de Sawyer e Dezutter (2009) pelo número de vezes citado (666 citações), assim como Glăveanu (2011), Eteläpelto e Lahti (2008) (187 citações), Brennan e Dooley (2005) (188 citações) e Sonnenbur (2004) (168 citações). Dentre os estudos mais recentes (publicados nos últimos seis anos), o trabalho de Siemon (2019) fica em primeiro lugar, com um número de 41 citações.

Constatou-se que a maioria dos trabalhos é de artigos, com 22 estudos, enquanto foram selecionados apenas 3 capítulos de livro. Quanto aos locais de publicação dos estudos, os periódicos dos EUA e do Reino Unido se destacam, com oito publicações cada. No entanto, quanto ao país de origem dos autores, existe uma maior diversidade, com pesquisadores irlandeses, holandeses, brasileiros, franceses, chineses, dinamarqueses, australianos, alemães etc.

4.2. Resultados qualitativos

O objetivo desta seção é, a partir da análise da população de estudos que abordam o uso da criatividade colaborativa para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, identificar e responder à questão principal da pesquisa de como acontece o processo criativo em iniciativas colaborativas com o intuito de desenvolver novos produtos e serviços.

Em uma análise preliminar, pode-se observar uma predominância nos estudos referentes às áreas

de tecnologia e educação. No entanto, muitos desses estudos não respondiam às questões de pesquisa, dessa forma não atendendo ao objetivo da revisão e por isso acabaram sendo rejeitados. A razão dessa rejeição se deu ao fato de que muitos desses estudos tratavam da apresentação e desenvolvimento de algum software, o que não era foco deste estudo. Já os estudos da área de educação, muitos tinham como foco principal a descrição de processo de aprendizagem e não do processo criativo, o que também fugia ao interesse da pesquisa.

4.2.1. Quais são as características presentes no processo criativo colaborativo?

Os estudos selecionados apresentam diferentes contextos em que as iniciativas de criatividade colaborativa se desenvolveram, como na dança e música (Satama et al., 2022; Hsueh, 2019; De Bruin, 2019; Kenny, 2014), no teatro (Parolin & Pellegrine, 2020; Sawyer & Dezutter, 2009), na educação (Ghahremani, 2022; Ma & Corter, 2019; West, 2014; Pluut & Curseu, 2013; Johri et al., 2013; Eteläpelto e Lahti, 2008) e nas organizações (Hemonnet-Goujot et al., 2022; Muzzio & Gama, 2024; Chua & Jin, 2020; Jarvenpaa & Välikangas, 2020; Siemon, 2019; Malmelin & Villi, 2017; Alexander & Contreras, 2016; Bucic & Ngo, 2012; Brocco et al., 2011; Brennan & Dooley, 2005).

No entanto, independentemente do contexto em que o estudo se desenvolveu, existiram similaridades em vários dos trabalhos quanto a algumas características presentes nos processos criativos das iniciativas colaborativas. A Tabela 2 sintetiza essas características.

Tabela 2 – Características do processo criativo colaborativo

Características	Literatura
Dinâmico	Brocco et al. (2011), Muzzio e Gama (2024), Hemonnet-Goujot et al. (2022), Satama et al. (2022), Parolin e Pellegrine (2020), West (2014) e Glăveanu (2011).
Complexo	Hemonnet-Goujot et al. (2022), Chua e Jin (2020) e Kenny (2014).
Interação interpessoal	Alexander e Contreras (2016), Pluut e Curseu (2013), Ghahremani et al. (2022), Sonnenbur (2004), Sawyer e Dezutter (2009), Glăveanu (2011), Bucic e Ngo (2012), De Bruin (2019) e Malmelin e Villi (2017).
Intermediado	Brocco et al. (2011), Parolin e Pellegrine (2020), Siemon (2019), Johri et al. (2013), Brennan e Dooley (2005), Muzzio e Gama (2024), Ghahremani et al. (2022), Sawyer e Dezutter (2009).
Sofre influências ambientais	Eteläpelto e Lahti (2008), Brennan e Dooley (2005) e Ma e Corter (2019).
Necessidade de segurança psicológica	Ghahremani et al. (2022), Eteläpelto e Lahti (2008), West (2014), Siemon (2019), Satama et al. (2022) e De Bruin (2019).
Necessidade de autonomia	West (2014), Kenny (2014), Sawyer e Dezutter (2009) e Brocco et al. (2011).

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à dinamicidade do processo criativo colaborativo, vários estudos relatam que iniciativas como essa costumam envolver heterogeneidade quanto ao tipo do problema, quanto ao contexto e principalmente quanto aos indivíduos envolvidos, que podem ser de culturas diferentes e possuir diferentes expertises e conhecimentos (Brocco et al., 2011; Muzzio & Gama, 2024). As diferenças individuais existentes nessas colaborações fazem com que possa existir divergência quanto à visão de mundo e aos significados interpretados por cada participante. Dessa forma, para que não exista conflito entre os objetivos individuais e comuns, o processo criativo precisa sofrer ajustes constantes, com alinhamento entre os membros e negociações, buscando construir significados coletivos, o que torna um processo dinâmico (Hemonnet-Goujot et al., 2022; Satama et al., 2022; Parolin & Pellegrine, 2020; West, 2014; Glăveanu, 2011).

A heterogeneidade e a dinamicidade conferem ao processo criativo muita complexidade. Uma vez que a multiplicidade de atores participantes envolve alta necessidade de governança para equilibrar as dissimilaridades e requer um processamento minucioso das informações e dos pontos de vista divergentes. O papel da liderança aqui passa a ser vital dado que o líder ocupa o papel de mediador, facilitador e incentivador da interação entre os atores, fazendo com que as ideias e conhecimentos fluam

para que ocorra a colaboração e o processo criativo se desenvolva (Hemonnet-Goujot et al., 2022; Chua & Jin, 2020; Kenny, 2014).

A criatividade colaborativa como um processo social que envolve diferentes indivíduos é permeada por relações interpessoais. Dessa forma, o processo criativo colaborativo se desenvolve a partir da interação entre os participantes. As ideias surgem das trocas de conhecimentos, experiências, expertises e informações entre os atores, que se unem e trabalham colaborativamente a fim de criar algo novo (Alexander & Contreras, 2016; Pluut & Curseu, 2013). Nesse processo, a comunicação é de extrema importância, uma vez que permite o livre fluxo de ideias e faz com que os membros explorem outras formas de fazer algo. Assim, a interação entre os indivíduos serve como recurso para a construção de uma nova forma de fazer as coisas coletivamente, ou modelos mentais compartilhados, que resultará em novos produtos e serviços criativos (Ghahremani et al., 2022; Sonnenbur, 2004; Sawyer & Dezutter, 2009; Glăveanu, 2011; Bucic & Ngo, 2012; De Bruin, 2019; Malmelin & Villi, 2017).

Visando facilitar a interação, muitos estudos apresentam ferramentas, materiais e softwares que podem ser utilizados como intermediários entre os atores envolvidos no processo criativo colaborativo. Segundo Parolin e Pellegrine (2020), a criatividade distribuída acontece a partir da interação não apenas entre os indivíduos, mas também entre indivíduos e materiais. De tal forma, o uso de rascunhos, Tabelas e imagens pode auxiliar a criação de novos produtos criativos (Brocco et al., 2011; Parolin & Pellegrine, 2020).

O uso da tecnologia também está presente nas iniciativas colaborativas como facilitadoras do processo criativo, seja no uso de dispositivos que facilitam a comunicação, como telefone, videoconferências e e-mails, seja pelo uso de sistemas de suporte à colaboração criativa (Siemon, 2019; Johri et al., 2013; Brennan & Dooley, 2005; Muzzio & Gama, 2024). Além do suporte de materiais analógicos e tecnológicos, o uso de ferramentas como o brainstorming também foi relatado em alguns estudos como um facilitador no processo de geração de ideias feito de forma colaborativa (Ghahremani et al., 2022; Brocco et al., 2011; Sawyer & Dezutter, 2009).

A influência de fatores ambientais como a cultura nacional e/ou organizacional, a existência de recompensas, treinamentos e suporte para o desenvolvimento da colaboração são outras características presentes nos estudos coletados (Eteläpelto & Lahti, 2008). Brennan e Dooley (2005) afirmam que um dos requisitos para o desenvolvimento da criatividade em rede é a existência de um ambiente que capacite, nutra e apoie a colaboração entre os participantes de iniciativas criativas.

Já a perspectiva de impacto da cultura nacional foi abordada por Ma e Corter (2019), que observaram que a presença de recompensas pode exercer uma influência positiva ou negativa a depender da origem dos indivíduos envolvidos, se ocidentais ou orientais. No caso do estudo com os chineses, constatou-se que a existência de recompensa extrínseca resultou em uma maior motivação por parte dos estudantes para que se envolvessem no processo criativo.

Outro fator que pode impactar positivamente ou negativamente o desenvolvimento de iniciativas de criatividade colaborativa é a existência de segurança emocional e psicológica entre os participantes. Diversos estudos relataram que fatores como o respeito ao outro, a confiança mútua, a intimidade, a benevolência e a coesão do grupo fazem com que os participantes de iniciativas colaborativas estejam mais disponíveis e propensos a trabalhar em prol de um objetivo comum, além de mais abertos a compartilhar informações e conhecimentos permitindo que a criatividade possa emergir do processo de colaboração (Ghahremani et al., 2022; Eteläpelto & Lahti, 2008; West, 2014; Siemon, 2019; Satama et al., 2022). Ademais, De Bruin (2019) argumenta que a motivação e a emoção do indivíduo são decisivas na transição do individual para o agir colaborativo.

Por fim, a existência de liberdade e autonomia para que os indivíduos desenvolvam a sua criatividade de forma colaborativa também foi relatada como um fator importante neste processo. Nesse ponto, a improvisação foi relatada como parte dessa liberdade e atitudes empreendedoras também são exemplos do uso dessa autonomia para permitir que os participantes se expressem livremente sem tantas regras e normas predeterminadas (West, 2014; Kenny, 2014; Sawyer & Dezutter, 2009; Brocco et al., 2011).

4.2.2. Quais as dificuldades encontradas no processo criativo colaborativo?

A leitura aprofundada dos estudos aceitos permitiu identificar algumas dificuldades presentes no processo de criatividade colaborativa. Embora nem todos os estudos tenham relatado de forma clara tais dificuldades, aqueles que o fizeram permitiram identificar alguns elementos que podem dificultar o desenvolvimento do processo criativo. A Tabela 3 sintetiza esses elementos.

Tabela 3 – Dificuldades do processo criativo colaborativo

Dificuldades	Literatura
Necessidade de coordenação	Hsueh et al. (2019) e Bucic e Ngo (2012).
Conflitos culturais	Chua e Jin (2020).
Conflitos de interesse	Satama et al. (2022), Muzzio e Gama (2024), Hemonnet-Goujot et al. (2022) e Glăveanu (2011)
Relações desiguais de Poder	Muzzio e Gama (2024) e Eteläpelto e Lahti (2008).
Excesso de formalidade	Bucic e Ngo (2012).
Oportunismo/vadiagem	Hemonnet-Goujot et al. (2022).
Ausência de tempo/liberdade	Jarvenpaa e Välikangas (2020) e West (2014).
Falta de segurança psicológica	Glăveanu (2011).

Fonte: Dados da pesquisa.

A necessidade de coordenação é inerente ao processo criativo colaborativo, uma vez que, como visto anteriormente, é um fenômeno dinâmico e que exige negociação constante. Diante dessa realidade, os limites precisam ser redesenhados constantemente e os esforços coordenados para equilibrar as dissimilaridades dos atores e guiá-los em direção ao objetivo comum (Hsueh et al., 2019). No entanto, esses limites e essa coordenação devem ser medidas de forma que não se transforme em excesso de rigidez e formalidade, o que pode vir a inibir a criatividade do grupo. Dessa forma, o processo colaborativo deve ser coordenado, mas não deve ser rígido e altamente centralizado, já que uma menor centralização é favorável para o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de um comportamento colaborativo (Bucic & Ngo, 2012).

Conforme visto na seção anterior, o processo criativo colaborativo é marcado pela existência de heterogeneidade entre os atores. As diferenças, muitas vezes culturais, quando não administradas corretamente, podem resultar em conflitos de tarefas de relacionamento, o que pode impedir a troca e a interação entre os participantes e comprometer a colaboração criativa (Chua & Jin, 2020). Além dos conflitos culturais, as diferentes visões de mundo podem levar a tensões entre os objetivos individuais dos envolvidos e os objetivos coletivos da equipe colaborativa, ocasionando um conflito de interesses (Satama et al., 2022; Muzzio & Gama, 2024). Nessa falta de pensamento coletivo alguns comportamentos individuais como o oportunismo quanto aos ganhos e a vadiagem social podem prejudicar os resultados (Hemonnet-Goujot et al., 2022).

A existência de conflitos impacta diretamente o clima entre a equipe colaborativa e conseqüentemente, limita a segurança emocional e psicológica que é fundamental para que todos estejam disponíveis e abertos para buscar resultados em prol do coletivo. A falta de segurança pode resultar em problemas como o bloqueio de produção, o medo de críticas e a retenção de informações e ideias, fatores que podem resultar em um baixo desempenho criativo (Glăveanu, 2011). O impacto negativo no clima da equipe pode ser resultante não apenas dos conflitos, mas também da existência de uma discrepância de poder e questões ligadas à liderança, que também podem representar grandes obstáculos à criatividade colaborativa (Muzzio & Gama, 2024; Eteläpelto & Lahti, 2008).

West (2014) destaca a importância de oferecer aos participantes de iniciativas de criatividade colaborativa o tempo e o espaço necessários para que possam desenvolver seus produtos criativos de forma eficaz. Seguindo essa linha, Jarvenpaa e Välikangas (2020) acrescentam que, em processos colaborativos, é essencial que os indivíduos tenham tempo para formar e amadurecer suas próprias ideias — o chamado tempo interior — e também tempo para trocar, integrar e aprimorar essas ideias com os demais membros do grupo — o chamado tempo social. Segundo os autores, a ausência de um desses tempos pode restringir a criatividade colaborativa, limitando a capacidade de gerar boas ideias e soluções inovadoras.

4.2.3. Quais as vantagens em utilizar iniciativas de criatividade colaborativa?

A adoção de iniciativas colaborativas para desenvolver criatividade pode ser vantajosa de diferentes formas. Ver Tabela 4.

Tabela 4 - Dificuldades do processo criativo colaborativo

Dificuldades	Literatura
Aumento no número de ideias	Chua e Jin (2020), Pluut e Curşeu (2013), Johri et al. (2013) e Glăveanu (2011).
Aumento na qualidade das ideias	Siemon (2019), West (2014) e Pluut e Curşeu (2013).
Maior vantagem competitiva	West (2014) e Pluut e Curşeu (2013).
Criação de produtos/processos/serviços inovadores	Bucic e Ngo (2012).
Aprimoramento de habilidades e competências do trabalho em Equipe	Brennan e Dooley (2005).
Maior abertura ao divergente	Muzzio e Gama (2024).
Melhor aproveitamento do potencial criativo dos indivíduos	Brennan e Dooley (2005).

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o levantamento, há uma diversidade entre os indivíduos presentes na colaboração criativa. Essa diversidade muitas vezes resulta em diferentes opiniões, culturas, experiências e expertises. A junção dessas dissimilaridades tem como resultado a emergência de ideias que rompem com a realidade estabelecida, ou seja, ideias criativas (Chua & Jin, 2020; Pluut & Curşeu, 2013; Johri et al., 2013). Dessa união surge a construção de significados comuns que resulta em um maior nível de criatividade (Glăveanu, 2011).

Ademais, o contato com as diferenças faz com que os indivíduos desenvolvam uma maior abertura e tolerância a pensamentos divergentes, aprendam a trabalhar em equipe com maior envolvimento, uma maior disponibilidade para trocar e absorver novos conhecimentos e desenvolvam uma melhor habilidade na resolução de problemas complexos. Sendo assim, a participação em iniciativas de criatividade colaborativa confere aos indivíduos oportunidades de desenvolver competências e habilidades que resultam em uma maior capacidade criativa e colaborativa (Siemon, 2019; West, 2014; Pluut & Curşeu, 2013).

No contexto organizacional, o uso da criatividade colaborativa pode ser uma oportunidade para desenvolver inovações que são necessárias para enfrentar a dinamicidade do mercado e obter vantagem competitiva. Isso é possível uma vez que a colaboração dentro da empresa entre diferentes setores, ou até com parceiros externos, faz com que a organização acesse diferentes conhecimentos e expertises, ampliando sua capacidade inventiva (Bucic & Ngo, 2012).

Além disso, o uso de ferramentas que auxiliem no gerenciamento de iniciativas colaborativas pode auxiliar a organização a aproveitar o potencial criativo dos seus funcionários, além de possibilitar que suas habilidades sejam aprimoradas e a empresa tenha uma inovação contínua de produtos e processos (Brennan & Dooley, 2005). Dessa forma, o uso de criatividade colaborativa pode resultar em ideias mais robustas e em oportunidade de criar novos produtos e processos que gerem valor para a organização e para a sociedade (Muzzio & Gama, 2024).

5. Lacunas e pesquisas futuras

A realização desta RSL permitiu a identificação dos principais fatores presentes nos processos criativos colaborativos. Foi possível observar que existem temáticas que precisam de um maior aprofundamento. Essas temáticas foram identificadas como lacunas da pesquisa e servem de insights para que pesquisas futuras possam abordá-las. São elas:

- 1) Estudo das formas de coordenação e governança nas iniciativas colaborativas. O processo criativo colaborativo é um processo complexo e dinâmico que envolve diferentes atores. Por

isso, para que a criatividade colaborativa seja bem-sucedida, é preciso adotar mecanismos de governança/coordenação nessas iniciativas. Estudos empíricos podem ser realizados a fim de esclarecer quais são os mecanismos que vêm sendo adotados por iniciativas colaborativas.

- 2) Formas de medir os resultados da criatividade colaborativa. A criatividade em si é um fenômeno de difícil mensuração e por isso, em muitas realidades, pode ser complicado avaliar se os riscos e dificuldades na sua aplicação serão compensados pelos ganhos na sua adoção. Por isso, pesquisas futuras podem buscar e propor maneiras de mensurar os ganhos possíveis na adoção de iniciativas colaborativas para fins de desenvolver criatividade, como a construção de índices e/ou indicadores para a criatividade colaborativa.
- 3) Diferenciar equipes colaborativas virtuais de presenciais. Embora alguns dos estudos selecionados tenham abordado essa temática de forma superficial, o assunto permite que sejam aprofundadas questões quanto às diferenças nas interações e comunicações dos participantes da colaboração e ao impacto dessa intermediação tecnológica nos resultados criativos. Também podem ser abordadas as diferenças na coordenação dessas iniciativas, quando mediadas por tecnologia. Assim, mais estudos empíricos podem ser realizados analisando mais a fundo o funcionamento de colaborações virtuais e comparando com colaborações face a face.
- 4) Criatividade Aberta. A grande maioria dos estudos abordados nessa RSL trata de iniciativas colaborativas que acontecem em uma equipe que pertence à mesma instituição. Ou seja, trata de uma criatividade fechada, que acontece dentro dos limites da empresa, da sala de aula ou da companhia de teatro, dança ou música. Dentre os estudos que abordam o uso de criatividade colaborativa com parceiros externos, como Bocco et al. (2011) e Hemonnet- Goujo et al. (2022), algumas questões não foram abordadas. Pesquisas futuras podem se aprofundar quanto às formas de coordenação e liderança em iniciativas abertas; como a segurança psicológica é construída em parcerias externas; mecanismos para se ter uma comunicação eficaz entre pares externos; questões relacionadas aos resultados criativos dessas iniciativas, como propriedade intelectual e divisão de lucros etc.
- 5) Construção de um framework de análise da criatividade colaborativa em organizações. A construção das Tabelas 2, 3, 4 na presente pesquisa podem servir como insight e ponta pé inicial na construção de framework de criatividade colaborativa, que poderá ser utilizado na análise desse fenômeno nas organizações servindo como diagnóstico de iniciativas colaborativas e auxiliando na resolução de problemas que envolvam a colaboração criativa

6. Considerações finais

Esta RSL realizou um estudo a fim de esclarecer como se desenvolvem os processos criativos em iniciativas colaborativas. Foi possível categorizar, a partir da leitura, as principais características do processo criativo colaborativo, as dificuldades que podem ser encontradas ao longo do seu desenvolvimento e as principais vantagens na adoção de iniciativas desse tipo. Os achados, além de contribuir para uma maior compreensão do fenômeno da criatividade colaborativa.

As Tabelas 2, 3, 4 servem como um guia que pode ser utilizado como base de preparação, uma vez que trata de fatores importantes para o desenvolvimento bem-sucedido de criatividade colaborativa, das dificuldades que poderão ser encontradas e das vantagens na sua adoção. Por exemplo, sabendo da complexidade e da dinamicidade do processo criativo e da importância de um ambiente em que haja segurança emocional e psicológica, a liderança da iniciativa de criatividade colaborativa pode estar atenta para utilizar mecanismos de mediação a fim de dirimir possíveis conflitos. Assim, os grupos ou empresas podem se preparar para minimizar as possíveis dificuldades e garantir que os fatores críticos estejam presentes uma vez que decidam por adotar a colaboração.

Uma das limitações desta pesquisa diz respeito à escolha dos artigos analisados, restritos exclusivamente a publicações em língua inglesa. Tal delimitação pode ter excluído estudos relevantes publicados em outros idiomas, especialmente em contextos locais ou regionais que não utilizam o inglês como principal idioma científico. Além disso, a seleção foi baseada apenas nas bases de dados previamente indicadas, o que pode ter restringido o alcance dos resultados. Pesquisas futuras podem ampliar esse escopo, incluindo fontes em diferentes idiomas, outras bases de dados especializadas e

literatura oriunda de anais de conferências e eventos científicos, de modo a enriquecer a compreensão do tema investigado.

Referências

- Alexander, B. & Contreras, L. O. (2016). Inter-industry creative collaborations incorporating luxury fashion brands. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(3), 254-275. <https://doi.org/10.1108/JFMM-09-2015-0075>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Amabile, T. M. (2012). *Componential Theory of Creativity*. Boston, USA: Harvard Business School.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Brennan, A., & Dooley, L. (2005). Networked creativity: a structured management framework for stimulating innovation. *Technovation*, 25(12), 1388-1399. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.08.001>
- Brocco, M., Forster, F., & Frieß, M. R. (2011). 360° Open Creativity Support. *Journal of Universal Computer Science*, 17(12), 1673-1689. <https://doi.org/10.3217/jucs-017-12-1673>
- Bucic, T., & Ngo, L. V. (2012). Examining drivers of collaborative inbound open innovation: Empirical evidence from Australian firms. *International Journal of Innovation Management*, 16(4), 1250017. <https://doi.org/10.1142/S1363919611003660>
- Cattani, G, Ferriani, S. & Colucci, M. (2015). Creativity in Social Networks: A Core-Periphery Perspectiv. In: C. Jones, M. Lazarsen, and J. Sapsed. (Eds.), *The Oxford Handbook of Creative Industries* (pp. 75-95). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199603510.013.008>
- Chua, R., & Jin, M. (2020). Across the great divides: Gender dynamics influence how intercultural conflict helps or hurts creative collaboration. *Academy of Management Journal*, 63(3), 903-934. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1319>
- de Bruin, L. R. (2019). Improvising musicians' self-regulation and distributed creativities: a phenomenological investigation. *Thinking Skills and Creativity*, 32, 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2019.03.004>
- Duarte, B. R., Silva da Silveira, D., de Albuquerque Brito, V., & Lopes, C. S. (2021). A systematic literature review on the usage of eye-tracking in understanding process models. *Business Process Management Journal*, 27(1), 346-367. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2020-0207>
- Eteläpelto, A., & Lahti, J. (2008). The resources and obstacles of creative collaboration in a long-term learning community. *Thinking skills and creativity*, 3(3), 226-240. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2008.09.003>
- Ghahremani, M., Pereira, N., Desmet, O. A., & Gentry, M. (2022). Students' Experiences in Summer Enrichment Engineering Courses: An Input-Process-Outcome Model of Collaborative Creativity. *Journal of Advanced Academics*, 33(1), 69-103. <https://doi.org/10.1177/1932202X211040744>
- Glăveanu, V.-P. (2011). How are we creative together? Comparing sociocognitive and sociocultural answers. *Theory & Psychology*, 21(4), 473-492. <https://doi.org/10.1177/0959354310372152>
- Hemonnet-Goujot, A., Ivens, B. S., & Pardo, C. (2022). Network creativity: A conceptual lens for inter-and intra-organizational creative processes. *Industrial Marketing Management*, 102, 503-513. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.002>
- Hsueh, S., Alaoui, S. F., & Mackay, W. E. (2019). Deconstructing creativity: Non-linear processes and fluid roles in contemporary music and dance. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 3, 1-21. <https://doi.org/10.1145/3359305>
- Jarvenpaa, S. L., & Välikangas, L. (2020). Advanced technology and end-time in organizations: a doomsday for collaborative creativity? *Academy of Management Perspectives*, 34(4), 566-584. <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0040>
- Johri, A., Williams, C.B., & Pembidge, J. J. (2013). Creative Collaboration: A Case Study of the Role of Computers in Supporting Representational and Relational Interaction in Student Engineering Design Teams. *International Journal of Engineering Education*, 29, 33-44.
- John-Steiner, V. (2000). *Creative collaboration*. UK: Oxford University Press.
- Kenny, A. (2014). 'Collaborative creativity' within a jazz ensemble as a musical and social practice. *Thinking Skills and Creativity*, 13, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2014.02.002>

- Kitchenham, B. (2004). *Procedures for performing systematic reviews* (Technical Report 0400011T.1). Keele University.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering* (Technical Report EBSE-2007-01). Keele University.
- Ma, Y., & Corter, J. E. (2019). The effect of manipulating group task orientation and support for innovation on collaborative creativity in an educational setting. *Thinking Skills and Creativity*, 33, 100587. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2019.100587>
- Malmelin, N., & Villi, M. (2017). Co-creation of what? Modes of audience community collaboration in media work. *Convergence*, 23(2), 182-196. <https://doi.org/10.1177/1354856515592511>
- Mejia, C., D'Ippolito, B., & Kajikawa, Y. (2021). Major and recent trends in creativity research: An overview of the field with the aid of computational methods. *Creativity and Innovation Management*, 30(3), 475-497. <https://doi.org/10.1111/caim.12453>
- Muzzio, H. & Gama, M. (2024). Collaborative idea generation: an experience of open creativity in the public sector. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(1), 176-194. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-07-2021-0112>
- Muzzio, H. (2022). Organizational Creativity Process: Experiences in Latin America. In: O. J. M. Méndez and A. A. Alvarado (Eds.), *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Latin America: Unleashing a Millennial Potential* (pp. 45-62). UK: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/9781800719552>
- Parolin, L. L., & Pellegrinelli, C. (2020). Unpacking distributed creativity: Analysing sociomaterial practices in theatre artwork. *Culture & Psychology*, 26(3), 434-453. <https://doi.org/10.1177/1354067X19894936>
- Perry-Smith, J., & Mannucci, P. V. (2015). Social networks, creativity, and entrepreneurship. In C. E. Shalley, M. A. Hitt, and J. Zhou (Eds.), *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship* (pp. 205-224). UK: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199927678.013.0016>
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. NJ, USA: Blackwell Publishing.
- Pluut, H., & Curşeu, P. L. (2013). The role of diversity of life experiences in fostering collaborative creativity in demographically diverse student groups. *Thinking Skills and Creativity*, 9, 16-23. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2013.01.002>
- Satama, S., Blomberg, A., & Warren, S. (2022). Exploring the embodied subtleties of collaborative creativity: What organisations can learn from dance. *Management Learning*, 53(2), 167-189. <https://doi.org/10.1177/1350507620985226>
- Sawyer, R. K., & DeZutter, S. (2009). Distributed creativity: How collective creations emerge from collaboration. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 3(2), 81-92. <https://doi.org/10.1037/a0013282>
- Siemon, D. (2019). *IT-Supported Collaborative Creativity* (Doctoral dissertation, Braunschweig University of Technology, Germany).
- Sonnenburg, S. (2004). Creativity in communication: A theoretical framework for collaborative product creation. *Creativity and Innovation Management*, 13(4), 254-262. <https://doi.org/10.1111/j.0963-1690.2004.00314.x>
- West, R. E. (2014). Communities of innovation: Individual, group, and organizational characteristics leading to greater potential for innovation. *TechTrends Tech Trends*, 58, 53-61. <https://doi.org/10.1007/s11528-014-0786-x>