

**O pensamento criativo como estratégia competitiva das empresas:
uma abordagem teórica**

**Creative thinking as a competitive strategy for companies:
a theoretical approach**

**El pensamiento creativo como estrategia competitiva para las empresas:
una aproximación teórica**

Elói Jorge¹
Sara Teixeira²

Resumo

A criatividade constitui um elemento central na diferenciação empresarial e na construção de vantagens competitivas. Adotada como um fator crucial para a gestão estratégica, possibilita às empresas não apenas o desenvolvimento de soluções inovadoras, mas também a capacidade de enfrentar desafios num ambiente em constante transformação. O presente artigo explora o contexto histórico, as técnicas, os métodos e as aplicações do pensamento criativo nos domínios académico e empresarial, destacando a sua relevância para a inovação, a adaptação e a resiliência organizacional. São analisadas as relações entre criatividade e inovação, bem como as ferramentas e metodologias que estimulam a criatividade no contexto organizacional. O objetivo é identificar oportunidades para investigação futura, destacando a importância da promoção de ambientes criativos e inovadores, e sensibilizar os decisores para uma realidade que deverá passar de implícita para explícita.

Palavras-chave: Criatividade; Inovação; Pensamento Criativo; Estratégia Competitiva.

Abstract

Creativity is a pivotal component in the differentiation of business entities and the establishment of competitive advantage. Adopted as a fundamental element of strategic management, it enables companies to develop innovative solutions and address challenges in a dynamic environment. This article examines the historical context, techniques, methods, and applications of creative thinking in academic and business settings, highlighting its relevance to innovation, adaptation, and organizational resilience. The present study analyzes the relationships between creativity and innovation, as well as the tools and methods that stimulate creativity in the organizational context. The objective of this study is to identify opportunities for future research, emphasizing the significance of cultivating creative and innovative environments. Additionally, it aims to raise awareness among decision-makers of a reality that should transition from implicit to explicit.

Keywords: Creativity; Innovation; Creative Thinking; Competitive Strategy.

Resumen

La creatividad es un elemento central en la diferenciación empresarial y en la creación de ventajas competitivas. Al ser adoptada como factor clave de la gestión estratégica, permite a las empresas desarrollar soluciones innovadoras y afrontar retos en un entorno en constante cambio. Este artículo examina el contexto histórico, las técnicas, los métodos y las aplicaciones del pensamiento creativo en entornos académicos y empresariales, y destaca su relevancia para la innovación, la adaptación y la resiliencia organizativa. Se analizan las relaciones entre creatividad e innovación, y las herramientas y métodos que estimulan la creatividad en el contexto organizativo. El objetivo es identificar oportunidades para futuras investigaciones, concienciar a los responsables de la toma de decisiones de la necesidad de pasar de entornos creativos e innovadores implícitos a explícitos y destacar la importancia en el fomento de dichos entornos.

Palabras clave: Creatividad; Innovación; Pensamiento creativo; Estrategia competitiva.

¹ Doutor em Análise Económica e Estratégia Empresarial; RGEAF – Research Group in Economic Analysis, Universidad de Vigo, Campus Lagoas-Marcosende, 36310, Vigo, Spain. E-mail: edias@uvigo.gal

² Doutora em Comunicação; GEOS.PP, ISCAP, Instituto Politécnico do Porto, Rua Jaime Lopes Amorim, 4465-004 São Mamede de Infesta, Portugal. E-mail: sarat@iscap.ipp.pt

1. Introdução

Num ambiente empresarial dinâmico e competitivo, a criatividade assume um papel central na diferenciação de mercado e na conquista de vantagens competitivas. Contrariamente à crença popular, a criatividade não é exclusiva das artes. É amplamente reconhecida como um fator crucial para a inovação, a adaptação organizacional e a sustentabilidade empresarial. Neste âmbito, a aptidão para conceber soluções inovadoras e eficazes constitui um fator estratégico diferenciador para as organizações. A criatividade, na sua essência, transcende a mera geração de ideias, configurando-se como um elemento estratégico que impulsiona a inovação e fortalece a resiliência organizacional. Para que esta vantagem seja sustentável, é essencial investir em profissionais capazes de fomentar o pensamento criativo, não apenas para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, mas também para a reconfiguração de processos e a criação de novas formas de interação com os consumidores. Nesta perspectiva, a adoção de uma estratégia que incentive a criatividade e a inovação confere às empresas uma vantagem competitiva, capacitando-as de uma melhor adaptação à mudança e assegurando a sustentabilidade no longo prazo.

Porter (1998) sustenta que a vantagem competitiva de uma empresa depende, entre outros fatores, da sua capacidade de enfrentar a concorrência e de identificar e aproveitar novas oportunidades. Neste sentido, no contexto empresarial atual, a criatividade emerge como um fator crucial para a diferenciação das empresas, especialmente num ambiente de rápida evolução tecnológica e alta competitividade. A criatividade não se esgota na produção de algo inteiramente novo, mas também na introdução de uma inovação relevante para uma questão específica (Draze, 2021). A capacidade de gerar ideias inovadoras e soluções eficazes é, por conseguinte, um elemento-chave para que as organizações obtenham uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo. Neste sentido, a existência de um ambiente colaborativo, que facilite a comunicação interna e externa, é fundamental para a definição de estratégias de inovação (Das et al., 2023). Ao proporcionar um ambiente que estimule a criação de novas ideias, as empresas desenvolvem condições propícias para a conceção de soluções dificilmente replicáveis que, por conseguinte, podem resultar em novos produtos, serviços ou processos que adicionem valor para o cliente.

Em termos práticos, a criatividade consiste na capacidade de perspectivar o mundo de forma diferente, de identificar padrões ocultos e de estabelecer conexões entre fenómenos aparentemente desconexos, constituindo o ponto de partida para qualquer inovação (Montag-Smit & Maertz, 2017). Para uma melhor compreensão deste tema, o presente artigo explora a evolução histórica da criatividade, bem como as suas técnicas, métodos e aplicações no âmbito académico e empresarial. Adicionalmente, são apresentadas ferramentas e estratégias para estimular o pensamento criativo e promover soluções inovadoras. A adoção de uma mentalidade aberta e exploratória é fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Nesse sentido, o presente estudo visa responder, sobretudo, à seguinte questão: de que modo a criatividade pode ser integrada à estratégia competitiva das empresas para impulsionar a inovação e a sustentabilidade organizacional? A análise desta questão contribuirá para a compreensão dos mecanismos e das condições necessárias para fomentar a criatividade no ambiente empresarial, abrindo linhas de investigação futuras e alicerçando as bases dos gestores em torno das suas atitudes na promoção do pensamento criativo. Para esse propósito, este artigo explora a criatividade enquanto estratégia competitiva, considerando a sua relação com a inovação, ainda procura-se explorar como o pensamento criativo pode ser usado no ambiente organizacional.

O restante deste artigo procede da seguinte forma. Na secção de referencial teórico, são discutidos os principais conceitos e estudos sobre criatividade, inovação e estratégia competitiva. A secção seguinte descreve os métodos de pesquisa adotados. No ponto 4, são analisados e discutidos

os resultados empíricos. Finalmente, a última seção conclui o artigo e apresenta as implicações e linhas de pesquisa futuras

2. Referencial Teórico

2.1. Conceito de Criatividade

A criatividade tem sido historicamente interpretada de formas distintas. Inicialmente, era considerada um dom divino, restrito a poucos privilegiados. Platão³, por exemplo, concebia a inspiração criativa como uma manifestação divina, acessível apenas a determinados indivíduos (McKeown, 2023). Em verdade, a criatividade é frequentemente considerada como uma manifestação exclusiva de indivíduos dotados ou de uma inspiração divina. Esta visão é bastante limitada, uma vez que todos os indivíduos possuem um potencial criativo latente que deve ser devidamente trabalhado. A criatividade, entendida como a capacidade de produzir ideias novas e originais, pode ser aplicada a qualquer área do conhecimento humano. Contudo, a sua manifestação não se restringe às artes, como frequentemente se assume, mas pode igualmente ser observada em outras áreas do saber (Kim, 2019).

Na sua abordagem à criatividade, Platão refere-se a esta como uma manifestação das formas ideais, sugerindo que a verdadeira criação emerge do envolvimento racional e social dos indivíduos com arquétipos universais, que ele acreditava serem fundamentais para a estrutura da realidade. Em suma, o seu objetivo consistia em experienciar o amor e o desejo de ampliar a vida e de estabelecer conexões com os demais (Stoletov, 2022). Segundo Sigmund Freud⁴, a criatividade emerge da interação entre os desejos inconscientes, representando a mente inconsciente, e o pensamento consciente, refletindo uma relação complexa entre os estados psicológicos e a manifestação criativa (Bey, 2024). Carl Jung⁵, por outro lado, conceitua a criatividade como uma manifestação dos arquétipos e do inconsciente coletivo, sustentando a sua emergência a partir de processos psicológicos profundos e das relações sociais (Stoletov, 2022).

De facto, a criatividade emerge como um processo dinâmico que combina originalidade e utilidade, sendo aplicável em múltiplos domínios, desde as ciências às humanidades (Brainard, 2024; Watson & Wu, 2022). Esta não emerge de momentos pontuais de inspiração, mas sim de um processo contínuo que envolve um esforço deliberado, um conhecimento profundo e uma dedicação constante (Kim, 2019). Ademais, é importante salientar que os melhores resultados no processo criativo geralmente emergem de um equilíbrio entre a criatividade individual e a criatividade em grupo (equipa) (Kim, 2019).

O modelo CAT, desenvolvido por Kim (2019) parte da ideia de que a criatividade não é espontânea nem exclusiva de alguns, mas uma habilidade que pode ser desenvolvida em contextos e.g. a família, a escola ou o trabalho, desde que certos fatores estejam bem integrados. Este modelo (Figura 1), organiza-se em três componentes essenciais para a promoção da criatividade:

1. *Climate* (Clima) - Criar um ambiente físico e psicológico que favoreça a expressão criativa envolve oferecer espaços seguros, incentivar a curiosidade, valorizar diferentes perspectivas e reduzir a pressão externa.
2. *Attitudes* (Atitudes): disposições internas que sustentam o pensamento criativo, e.g. a abertura à experiência, a persistência, a disposição para assumir riscos, a autoconfiança e a flexibilidade.

³ Filósofo grego (427 a.C. - 347 a.C.).

⁴ Neurologista austríaco e considerado o pai da psicanálise (1856 – 1939).

⁵ Médico e pensador suíço, visto como o pai da psicologia analítica (1875 - 1961).

3. *Thinking Skills* (Habilidades de Pensamento): Envolve o domínio de habilidades cognitivas que sustentam a criatividade, como o pensamento divergente (capacidade de gerar múltiplas ideias), o pensamento convergente (seleção e aperfeiçoamento de ideias) identificado por Guilford (1956), e ainda a resolução de problemas, análise, síntese e uso de analogias.



Figura 1. Modelo CAT. Fonte: Elaborado pelos autores com base em Kim (2019).

Essas capacidades são treináveis e não inatas e se desenvolvem melhor num ambiente que estimula atitudes criativas. Este componente surge da integração de um ambiente favorável e de atitudes bem cultivadas, fortalecendo a interação entre os três elementos.

2.1.1. Criatividade como Estratégia Competitiva

Estrategas militares como Gil Fiévet⁶ e Charles Ardant du Picq⁷ definem a estratégia como o processo que conjuga pensamento e ação. A etimologia da palavra "criatividade" sugere as dimensões criação (*Create*) e realização (*Krainen*). Neste sentido, ao transpor estes conceitos para o contexto empresarial, é necessário conceber e implementar estratégias que permitam à empresa diferenciar-se da concorrência, aumentando a sua competitividade e garantindo a sua rentabilidade. Neste sentido, a criatividade organizacional emerge como um fator crucial para o sucesso e a sobrevivência em ambientes em constante mudança (Lãce et al., 2015).

A criatividade, enquanto competência organizacional, deve ser cultivada, uma vez que não só fornece soluções inovadoras, mas também tem impacto na produtividade organizacional e no bem-estar dos colaboradores. Estes aspetos são fundamentais para o crescimento sustentável e para uma vantagem competitiva no mercado. Esta competência é compreendida como um estado psicológico flexível, que pode ser incentivado por ambientes organizacionais que valorizam o apoio, a autonomia e a motivação intrínseca. As organizações que evidenciam uma maior propensão para a criatividade tendem a promover o bem-estar dos indivíduos, exibindo uma capacidade acrescida de lidar com o stress de forma adaptativa, através da estimulação do recurso a estratégias inovadoras (Helzer & Kim, 2019; Marić et al., 2022).

A criação de um ambiente que valorize a criatividade é fundamental para que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças do mercado e antecipem as necessidades dos consumidores (Montag-Smit & Maertz, 2017). Adicionalmente, a criatividade organizacional está frequentemente

⁶ General do exército francês e professor de estratégia (1923 -).

⁷ Oficial do exército francês e teórico militar (1821 – 1870).

associada a um aumento da competitividade e da rentabilidade, uma vez que as empresas que oferecem produtos e serviços inovadores conseguem satisfazer melhor os consumidores mais exigentes (Thornhill-Miller et al., 2023).

A resiliência organizacional emerge como uma consequência direta da promoção da criatividade. As organizações que incentivam o pensamento criativo tendem a enfrentar menos resistência à mudança, uma vez que os seus colaboradores compreendem a necessidade de adaptação constante (Lãce et al., 2015). Assim, para que a criatividade se torne um ativo estratégico, capacitando as empresas para responderem de maneira mais eficaz às exigências do mercado, é necessário fomentar uma cultura de inovação (Thornhill-Miller et al., 2023).

De acordo com Lee et al. (2020) os estilos de liderança mais flexíveis e abertos tendem a estimular a criatividade. Para que a inovação aconteça, é necessário um equilíbrio entre incentivo e estrutura, i.e., tanto liberdade para pensar novas ideias quanto suporte e recompensas para implementá-las. Portanto, para um desempenho criativo, as lideranças: autêntica (líderes que agem com integridade e transparência), capacitadora (líderes que incentivam a autonomia dos funcionários), e empreendedora (líderes que estimulam a procura por novas oportunidades), mostraram as relações mais fortes. Já para o desempenho inovador, as lideranças transacionais (líderes que oferecem incentivos claros para a inovação) e de suporte (líderes que criam um ambiente seguro para novas ideias serem testadas) foram particularmente relevantes (Lee et al., 2020).

Segundo Kwon e Kim (2020), quando os colaboradores se sentem motivados e realmente envolvidos no seu trabalho, tendem a ser mais criativos e dispostos a propor melhorias. Esse envolvimento cresce especialmente quando há um equilíbrio entre desafios (e.g. prazos curtos e metas exigentes), e os recursos oferecidos pela organização (e.g. apoio dos líderes, liberdade para tomar decisões e oportunidades de aprendizagem). A este respeito, ressalva-se ainda a importância do empoderamento psicológico, e.g. autonomia, o trabalho fazer sentido, que se é capaz e que aquilo que se faz tem impacto, pois torna os colaboradores mais confiantes para explorar novas ideias e propor soluções diferentes (Chen et al., 2021).

2.2. Criatividade e Inovação

A criatividade e a inovação são conceitos interligados e muitas vezes são confundidos e usados como sinónimos, sendo que as diferenças entre ambos tendem a ser imprecisas, sendo frequentemente utilizados de maneira intercambiável (Ballor & Claar, 2019; Hammershøj, 2017). A criatividade pode ser vista como o início do processo de inovação, já que esta última necessita de uma ideia criativa para que o processo se inicie (Ballor & Claar, 2019). Portanto, a envolve o surgimento de novas ideias e a criação de algo inédito, incorporando a vivência do desconhecido no processo criativo, conforme destacado por (Hammershøj, 2017; Salam & Senin, 2022). Por outro lado, a inovação diz respeito à aplicação de ideias inovadoras, convertendo um conceito inovador numa aplicação ou produto prático, incorporando o novo como estratégia no processo de inovação (Hammershøj, 2017; Marrone et al., 2024; Salam & Senin, 2022).

2.2.1. Tipos e Categorias de Inovação

A inovação pode ser classificada em função do seu tipo ou categoria. Relativamente ao critério da tipologia, de acordo com Verhoeven et al. (2025) existem quatro tipos de inovação – *radical*, *breakthrough*, *discontinuous* e disruptivas. As inovações radicais são aquelas que introduzem princípios tecnológicos inteiramente novos, gerando um romper com as bases do conhecimento técnico existentes. As inovações de grande impacto ou breakthrough são aquelas são capazes de provocar avanços significativos no desempenho tecnológico, mesmo sem representar uma quebra

total com o conhecimento ou as práticas existentes. As inovações *discontinuous* podem ser compreendidas como uma forma de descrever o impacto que certos caminhos de inovação têm sobre o conhecimento e os recursos utilizados pelas empresas já consolidadas no mercado. Por último, as inovações disruptivas, provocam uma perda substancial e simultânea de participação de mercado por parte das empresas estabelecidas (Verhoeven et al., 2025).

No que diz respeito à categorização da inovação, classifica-a em quatro áreas principais (Karlsson & Tavassoli, 2016). onde se inclui:

1. Inovação de produto: introdução de um novo bem ou serviço, ou mesmo uma versão significativamente aprimorada nas suas características ou funcionalidades, envolve inovações tecnológicas, materiais, de software ou até mesmo melhorias na usabilidade. Pode ser realizada tanto usando conhecimentos novos quanto os já existentes.
2. Inovação de processo: introdução de um método novo ou aprimorado de produção ou entrega, com mudanças em técnicas, equipamentos ou softwares, visando reduzir custos ou melhorar a qualidade.
3. Inovação de marketing: introdução de um novo método que altera de forma significativa o design, a embalagem, o posicionamento ou o preço do produto (mix de marketing), com a finalidade de e.g. melhorar a experiência do cliente, alcançar novos mercados e aumentar as vendas.
4. Inovação organizacional: introdução de novos métodos nas práticas de negócios, organização do trabalho ou nas relações externas. Pode envolver mudanças na estratégia ou na estrutura da empresa, para e.g. melhorar o desempenho, reduzir custos, aumentar a produtividade.

2.2.2. Converter as ideias criativas em inovações

A inovação surge, invariavelmente, como resultado da aplicação prática da criatividade. De facto, as empresas dispõem de um conjunto de ferramentas para estimular a criatividade. A utilização deste tipo de ferramentas não só permite, como também auxilia a colaboração de equipas multidisciplinares no processo de geração de ideias (Boonpracha, 2023). Petrova (2023) alude que as organizações devem desenvolver uma estratégia de gestão de recursos que fomente a criatividade, integrando-a aos processos de gestão de pessoas, com vista potencializar a competitividade e o sucesso da empresa, alinhando-se à necessidade de uma inovação tanto eficaz quanto eficiente.

É necessário esforço para transformar uma ideia criativa em algo concreto (Chen et al., 2021). Embora a criatividade seja um elemento fundamental para a vantagem competitiva, está intrinsecamente associada a riscos que as organizações devem saber gerir com competência. A inovação e risco estão interligados, exigindo que as empresas monitorem e avaliem ativamente os potenciais desafios associados aos esforços criativos (da Silva Etges & Cortimiglia, 2017). A diversificação do portfólio de projetos de inovação poderá ajudar a reduzir o risco de fracasso. Nesse sentido, é fundamental que todos os colaboradores compreendam a importância da inovação para o sucesso da empresa (Chen et al., 2021). Destaca-se, assim, a necessidade de monitorizar os resultados das iniciativas de inovação, de forma a corrigir desvios sempre que necessário (Thornhill-Miller et al., 2023).

3. Método

O presente artigo adota uma abordagem teórica, fundamentada numa revisão bibliográfica, com o propósito de explorar o conceito de criatividade e a sua aplicação na estratégia empresarial. Refira-se que esta metodologia pode ser compreendida como um processo sistemático de identificação, avaliação e interpretação da literatura existente sobre um tema específico (Öztürk et al., 2024; Fink, 2019). Enquanto principal método de investigação, permite identificar, analisar e sintetizar

estudos relevantes sobre o tema, proporcionando uma compreensão aprofundada das principais abordagens e contribuições teóricas existentes (Alhazmi & Kaufmann, 2022). Para a realização desta investigação, foi realizada uma pesquisa bibliográfica na base de dados Scopus, com foco em artigos, artigos de revisão ou atas de seminários publicados em inglês nos últimos 11 anos (2014-2024), centrados nas temáticas da criatividade, inovação e estratégia competitiva. Esta revisão abrange perspectivas interdisciplinares provenientes das áreas da psicologia, gestão e comunicação organizacional.

As proposições do estudo, ou seja, os aspetos a serem examinados no âmbito da investigação, foram definidas com o intuito de orientar a procura de evidências relevantes (Alhazmi & Kaufmann, 2022), em conformidade com o objetivo central do artigo: analisar o pensamento criativo como estratégia competitiva das empresas. As palavras-chave utilizadas foram: *Creativity* (Criatividade), *Innovation* (Inovação), *Creative Thinking* (Pensamento Criativo) e *Competitive Strategy* (Estratégia Competitiva). Por fim, a análise das publicações selecionadas permitiu estabelecer conexões entre a teoria e a prática, contribuindo para um entendimento mais estruturado do papel da criatividade no desenvolvimento de soluções inovadoras e eficazes nas organizações.

A estratégia de investigação adotada seguiu os princípios da revisão narrativa. Com esta abordagem, foi permitido uma avaliação abrangente da literatura e a construção de uma visão global do objeto de estudo. Desta forma, a integração de diferentes conceitos e modelos ofereceu uma perspectiva abrangente sobre a importância da criatividade na diferenciação competitiva e na resiliência organizacional. Contribuindo igualmente para que este estudo também pudesse contribuir para a construção de um quadro teórico robusto e para a identificação de tendências emergentes na investigação atual sobre criatividade no contexto

4. Discussão

4.1 Pensamento Criativo

O pensamento criativo é a base da inovação nas organizações, pois permite lidar com problemas complexos de forma original. Para isso, os líderes devem atuar como facilitadores, motivando e envolvendo os colaboradores através de um ambiente que estimule a criatividade individual, grupal e organizacional (Mumford et al., 2023). As organizações criativas distinguem-se das mais conservadoras por possuírem características particulares. No que concerne à equipa, o seu tamanho e diversidade funcional é importante, pois equipas menores e com maior diversidade de funções tendem a favorecer um ambiente mais criativo, já que o tamanho reduzido pode evitar entraves, enquanto a diversidade funcional estimula novas ideias. Também, em relação à idade média das equipas, os mais jovens podem ser mais propensos a adotar abordagens inovadoras (Ho & Lam, 2020). No âmbito da gestão e da estrutura organizacional, o perfil dos gestores exerce influência sobre a criatividade, sendo que Bérubé & Demers (2019) identificam quatro perfis de gestão: versátil, criador, gerente e técnico. As rotinas organizacionais também desempenham um papel significativo no fortalecimento da criatividade, e.g. rotinas de socialização interna, gestão sistemática de ideias, abertura para o ambiente externo, acesso a equipamentos criativos e agilidade nos processos internos contribuem para criar um ecossistema organizacional propício à inovação (Parmentier et al., 2024). Também, o clima organizacional é um fator importante no desempenho criativo dos colaboradores, pois um ambiente que apoia a expressão de ideias e a experimentação pode mediar positivamente a relação entre criatividade individual e comportamentos inovadores (Mutonyi et al., 2020). A geração, partilha e integração de conhecimento são essenciais para manter e desenvolver a criatividade organizacional (Sokół & Figurska, 2021).

O pensamento criativo é um campo de estudo rico e diversificado, com várias abordagens que tentam explicar como funciona e como pode ser fomentado. A estrutura dos 4 Ps da criatividade que contempla a componente pessoa, processo, pressão (ambiente) e produto foi proposta inicialmente por Rhodes (1961) e continua a ser uma das abordagens mais influentes na pesquisa sobre criatividade (Green et al., 2024):

1. Pessoa criativa: características individuais, e.g. traços de personalidade e habilidades cognitivas, motivações e experiências, que podem facilitar a criatividade;
2. Processo criativo: criatividade como uma série de operações cognitivas internas, voltadas para a geração de ideias novas e originais;
3. Produto criativo: resultado visível da criatividade, sendo considerado criativo quando é novo e útil, mas sem capturar o processo cognitivo subjacente.
4. Ambiente criativo: fatores contextuais, e.g. clima organizacional e normas sociais, que influenciam a criatividade, mas não a definem como um processo cognitivo.

As organizações criativas destacam-se pela forte orientação para o mercado e compreensão das necessidades dos consumidores, sendo impulsionadas pela inovação e adaptação às mudanças. A gestão eficaz da criatividade procura equilibrar o trabalho criativo com a procura/necessidades de negócios (Bérubé & Demers, 2019). Esta orientação é crucial, pois permite à empresa ajustar os seus produtos e serviços de forma ágil às mudanças do mercado. Além disso, a flexibilidade é uma característica distintiva das organizações criativas, que estão sempre prontas para se adaptarem a novas circunstâncias e oportunidades (Lãce et al., 2015). Ao permitir que os colaboradores experimentem e, eventualmente, falhem, a empresa cria um ambiente em que o risco é encarado como parte do caminho para o sucesso.

As pessoas criativas são um recurso valioso para a inovação dentro das organizações. Elas costumam se destacar por traços de personalidade e habilidades cognitivas que favorecem a expressão da criatividade no dia a dia. Entre esses traços, a abertura à experiência é um dos mais frequentemente associados à criatividade, pois indivíduos tendem a ser mais curiosos, receptivos a novas ideias e dispostos a explorar o desconhecido. Outro traço importante é a consciencialização, que pode fazer diferença em contextos que exigem organização, foco e persistência, i.e., habilidades essenciais para transformar boas ideias em resultados concretos. Além disso, a extroversão favorecer a troca de ideias e a colaboração, enquanto a instabilidade emocional, apresenta uma relação mais complexa, mas, em alguns casos, pode até impulsionar processos criativos por meio de uma sensibilidade maior às experiências e emoções (Chen et al., 2023; Grajzel et al., 2023; Ortiz et al., 2020).

No que concerne às habilidades cognitivas e à motivação, o pensamento divergente é uma habilidade fundamental em pessoas criativas, pois permite encontrem diversas soluções para um único problema. Também, estes indivíduos têm uma grande confiança nas suas próprias capacidades criativas e identificam-se com a sua criatividade, valorizando-a como uma parte de si (Chen et al., 2021). A motivação por trás de seus atos criativos pode surgir da motivação intrínseca, que é o prazer e a satisfação de criar por si só, e da motivação extrínseca, que está ligada a fatores como o reconhecimento dos outros ou o desejo de alcançar o sucesso (Benedek et al., 2025; Grajzel et al., 2023; Karwowski & Lebuda, 2016).

Tendem a apresentar um estilo cognitivo inovador, o que sugere uma propensão a desafiar as normas estabelecidas (Chen et al., 2021). Em vez de seguirem o caminho mais óbvio, procuram novas formas de enfrentar os desafios. A capacidade de pensar de forma criativa e de ver para além do óbvio é crucial para o desenvolvimento de ideias originais (Montag-Smit & Maertz, 2017). Um ambiente estimulante e inovador é necessário para o surgimento e aplicação prática de ideias criativas. A partilha de ideias e a colaboração em projetos multidisciplinares entre todos os colaboradores promove a diversidade de soluções, aumentando as hipóteses de inovação e de sucesso no mercado.

Em suma, os indivíduos criativos procuram constantemente novas formas de abordar os desafios e encontrar soluções originais para os problemas, sendo influenciados e tendo a capacidade de influenciar o ambiente onde estão inseridos.

As pesquisas neurocientíficas mostram que a criatividade está relacionada a padrões específicos de conectividade no cérebro que envolvem a interação entre diferentes sistemas neurais funcionam de maneira independente ou até em oposição, e.g. os sistemas padrão, de saliência e executivo. Isso indica que a criatividade tem uma base neurológica complexa (Beatty et al., 2018).

4.2. Bloqueios Criativos

Embora todos os indivíduos nasçam com um potencial criativo, as experiências e o ambiente ao longo da vida podem impactar significativamente essa capacidade. Os bloqueios criativos são obstáculos comuns encontrados por indivíduos envolvidos em processos criativos, manifestando-se muitas vezes como incapacidade de gerar ideias ou progredir no trabalho (Wise & Kenett, 2024). De acordo com Dietrich (2019), os bloqueios criativos podem se manifestar de diferentes formas. O bloqueio deliberado ocorre quando a pessoa tenta ser criativa, é incapaz de gerar ideias, devido a pressões externas ou internas. Já o bloqueio espontâneo acontece quando a criatividade não flui naturalmente, mesmo em situações onde seria esperada, sendo influenciado por fatores emocionais ou psicológicos. Por fim, o bloqueio de fluxo surge quando o estado de flow, i.e., está completamente imersa numa atividade criativa, é interrompido, dificultando a retomada do processo criativo.

4.3. As ferramentas de geração de ideias no estímulo da criatividade

As técnicas e ferramentas de geração de ideias assumem um papel crucial no fomento da criatividade e da inovação, uma vez que constituem métodos estruturados que auxiliam na mitigação das barreiras, estimulam o pensamento criativo e a geração de ideias inovadoras. Quando aplicadas com o objetivo de resolver problemas, proporcionam abordagens alternativas e soluções criativas para enfrentar situações de conflito (Feitosa & de Souza, 2024; Ritter & Mostert, 2018).

As técnicas de criatividade podem ser classificadas em individuais e em grupo, sendo que ambas contribuem significativamente para fomentar a produção criativa, contribuindo para a inovação e para a resolução de problemas. As técnicas individuais apoiam-se em processos cognitivos pessoais e.g. ativação do conhecimento e a combinação conceptual. Já as técnicas de grupo envolvem abordagens colaborativas, aproveitando a diversidade de perspectivas para enriquecer o processo criativo (Malycha & and Maier, 2017). Enquanto os grupos podem produzir uma quantidade maior de ideias, a criatividade individual resulta frequentemente em soluções mais originais, sugerindo que a dinâmica da colaboração pode por vezes inibir o pensamento divergente (Bellard & Delobbe, 2023; Guo et al., 2017). Ainda assim, tanto as abordagens individuais quanto as coletivas têm o seu valor específico na promoção da criatividade. As ferramentas como os mapas mentais e o brainstorming surgem, nesse contexto, como recursos essenciais para estimular a criatividade dentro das organizações, ajudando equipas e indivíduos a explorar novas possibilidades e a desenvolver soluções inovadoras (Boonpracha, 2023).

O mapa mental, ou mind map, é uma técnica de criatividade essencialmente individual que se baseia na representação visual de ideias (Figura 2). As informações são organizadas de forma hierárquica e associativa, permitindo que os pensamentos fluam de maneira não linear. Esta organização baseia-se na forma como o cérebro humano processa informações, permitindo que as ideias se interliguem de forma mais natural e visual. Assim, esta técnica facilita a conexão entre ideias, e torna visíveis os modelos mentais internos, revelando relações e estruturas que, de outro modo,

poderiam passar despercebidas aumentando o potencial criativo (Dong et al., 2021; Malycha & Maier, 2017; Tajali et al., 2023).

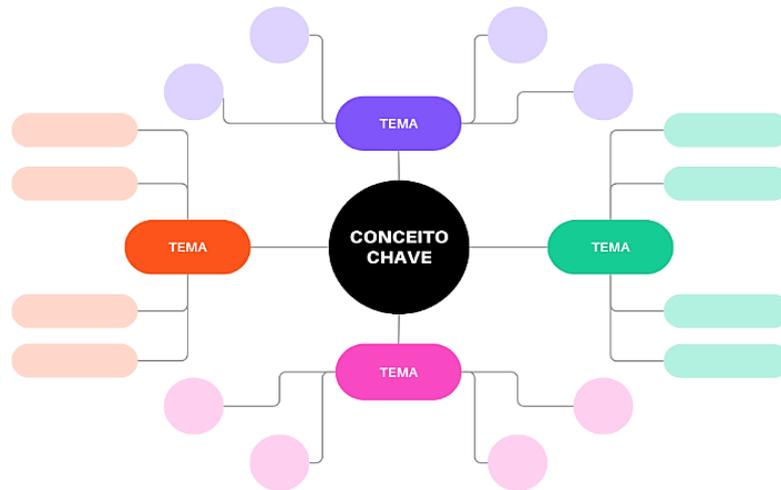


Figura 2. Mapa mental. Fonte: Elaborado pelos autores adaptado de Canva.

Por outro lado, o brainstorming consiste numa técnica coletiva para a geração de ideias originais. O brainstorming é uma técnica criativa usada para gerar ideias com foco na resolução de problemas, incentivando a livre expressão e a colaboração entre os participantes. Embora eficaz, pode enfrentar limitações como repetição de ideias e má gestão do tempo (Bi et al., 2024). Ela visa gerar um grande número de ideias e incentivar os participantes a pensar livremente e a partilhar os seus pensamentos sem receio de críticas, com o objetivo de potenciar a criatividade e a produtividade durante sessões de geração de ideias. Para que o brainstorming seja eficaz não deve existir o julgamento (evitar críticas ou avaliações das ideias apresentadas); deve-se encorajar a partilha de qualquer ideia, independentemente da sua viabilidade (regra do *free-wheeling*); deve-se incentivar à quantidade, tendo em conta que abundância pode levar a descobertas mais relevantes; e a construção de ideias sobre as ideias dos outros (prática do *piggy-backing*) (Henningsen & Henningsen, 2023).

Em suma, o futuro é incerto e os resultados da inovação não são garantidos. A gestão eficaz da criatividade e da inovação permite que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças tecnológicas e às novas exigências dos consumidores. A proposta desta seção é mostrar o que os resultados obtidos na pesquisa, e sintetizados pelo autor, com o intuito de fornecer resposta à questão que motivou a investigação, foram efetivamente alcançados. (Alhazmi & Kaufmann, 2022; Fink, 2019).

5. Considerações Finais

A criatividade, quando utilizada de forma estratégica, constitui um fator diferenciador no meio empresarial, permitindo às organizações inovar e adaptar-se a contextos dinâmicos e competitivos. As empresas que fomentam a criatividade entre os seus colaboradores não só promovem a geração de novas ideias, como também facilitam a sua implementação prática, respondendo com maior agilidade às mudanças tecnológicas e às exigências do mercado. Neste sentido, a criatividade deve ser encarada como uma competência essencial para a construção de vantagens competitivas sustentáveis. A nível organizacional, o sucesso de um ambiente criativo depende de fatores organizacionais e das características individuais dos colaboradores. O investimento em formação contínua e no desenvolvimento de metodologias inovadoras permite mitigar os riscos inerentes à inovação, garantindo um processo mais estruturado.

Em suma, a criatividade emerge como um fator-chave na diferenciação e sustentabilidade das empresas, exigindo um compromisso contínuo com a inovação e o desenvolvimento de ambientes propícios à experimentação e à colaboração. Esta assume um destaque acrescido numa era de Inteligência Artificial, na qual a "Inteligência Natural", isto é, a resultante do pensamento humano, se apresentará como uma força disruptiva face à padronização crescente. A adoção de estratégias criativas e a comunicação autêntica e impactante são componentes fundamentais para o fortalecimento da competitividade das organizações, bem como para a construção de um futuro mais sustentável (Das et al., 2023).

Do ponto de vista da gestão, os resultados do estudo em análise reforçam a necessidade de integrar a criatividade como um pilar estratégico das empresas. Para além do impacto no desempenho empresarial, a criatividade desempenha um papel crucial na gestão responsável de recursos e na promoção da sustentabilidade. A adoção de novas abordagens criativas permite às organizações encontrar soluções inovadoras para reduzir o desperdício, otimizar processos e desenvolver práticas mais sustentáveis. Paralelamente, a comunicação criativa emerge como um instrumento poderoso na sensibilização dos consumidores para a importância da sustentabilidade. A construção de uma cultura organizacional que valorize a criatividade e a inovação contribui não só para a diferenciação da marca, mas também para o fortalecimento das ligações emocionais com os consumidores. A comunicação criativa possibilita a criação de narrativas envolventes e impactantes, aumentando a visibilidade e a credibilidade das empresas no mercado (Das et al., 2023).

No contexto académico, a presente investigação sublinha a necessidade de aprofundar o estudo acerca do papel da criatividade na gestão estratégica. A crescente interligação entre criatividade, inovação e sustentabilidade suscita novas questões de investigação, nomeadamente no que diz respeito às melhores práticas para incentivar a criatividade no ambiente empresarial e ao impacto das novas tecnologias na inovação organizacional. Ademais, a transferência de conhecimento do meio académico para a sua aplicabilidade no contexto empresarial constitui uma oportunidade para futuras investigações sobre formas de colaboração eficazes na promoção da inovação. Esta, por sua vez, pode acelerar o desenvolvimento de soluções inovadoras, impulsionando o crescimento sustentável das empresas.

Não obstante as contribuições deste estudo, são reconhecidas algumas limitações, nomeadamente a necessidade de foco em setores específicos, o que pode restringir a generalização dos resultados. Adicionalmente, a subjetividade inerente à análise do impacto da criatividade na performance empresarial deve ser considerada com a devida cautela. Como perspectivas para investigação futura, sugere-se a realização de estudos longitudinais que analisem a evolução das práticas criativas e os seus impactos a longo prazo. Adicionalmente, as investigações sobre o papel das tecnologias emergentes na criatividade organizacional poderão fornecer contributos valiosos para as empresas que pretendam integrar estas inovações nos seus modelos de negócio.

Referências

- Alhazmi A.A., & Kaufmann A. (2022) Phenomenological Qualitative Methods Applied to the Analysis of Cross-Cultural Experience in Novel Educational Social Contexts. *Front. Psychol.* 13:785134. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.785134>
- Ballor, J. J., & Claar, V. V. (2019). Creativity, innovation, and the historicity of entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(4), 513–522. <https://doi.org/10.1108/JEPP-03-2019-0016>
- Beaty, R.E., Kenett, Y.N., Christensen, A.P., Rosenberg, M.D., Benedek, M., Chen, Q.,... Silvia, P. J. (2018). Robust prediction of individual creative ability from brain functional connectivity.

- Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 115(5), 1087–1092. <https://doi.org/10.1073/pnas.1713532115>
- Bellard, E., & Delobbe, N. (2023). The Interplay between Individuals and Teams in Producing Original Work. *The Journal of Creative Behavior*, 57(3), 342–356. <https://doi.org/10.1002/jocb.582>
- Benedek, M., Caliskan, G.Y., & Saretzki, J. (2025). How do creative professionals stand out? Comparing the creative potential of musicians and actors to non-artists. *Personality and Individual Differences*, 236, 112993. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112993>
- Bérubé, J., & Demers, C. (2019). Creative organizations: When management fosters creative work. *Creative Industries Journal*, 12, 1–27. <https://doi.org/10.1080/17510694.2019.1621619>
- Bey, T. (2024). They Might Be Giants: The Creative Interplay of Literature and Psychology. *Journal of Humanistic Psychology*, 00221678241274317. <https://doi.org/10.1177/00221678241274317>
- Bi, N., Chi, Y.-C., Lin, Y.-Y., Lee, M.-J., & Chen, B.-Y. (2024). Blow Your Mind: Exploring the Effects of Scene-Switching and Visualization of Time Constraints on Brainstorming in Virtual Reality. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 487, 1-23. <https://doi.org/10.1145/3687026>
- Boonpracha, J. (2023). SCAMPER for creativity of students' creative idea creation in product design. *Thinking Skills and Creativity*, 48, 101282. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2023.101282>
- Brainard, Lindsay. (2024). What is creativity?. *The Philosophical Quarterly*. <https://doi.org/10.1093/pq/pqae075>
- Chen, Q., Christensen, A.P., Kenett, Y.N., Zhiting, R., Condon, D.M., Bilder, R.M.,... Beaty, R. E. (2023). Mapping the Creative Personality: A Psychometric Network Analysis of Highly Creative Artists and Scientists. *Creativity Research Journal*, 35(3), 455–470. <https://doi.org/10.1080/10400419.2023.2184558>
- Chen, Y., Yu, C., Yuan, Y., Lu, F., & Shen, W. (2021). The Influence of Trust on Creativity: A Review. *Frontiers in psychology*, 12, 706234. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.706234>
- Dietrich, A. (2019). Types of creativity. *Psychonomic Bulletin & Review*, 26(1), 1–12. <https://doi.org/10.3758/s13423-018-1517-7>
- Dong, Y., Zhu, S., & Li, W. (2021). Promoting Sustainable Creativity: An Empirical Study on the Application of Mind Mapping Tools in Graphic Design Education. *Sustainability*, 13(10), Article 10. <https://doi.org/10.3390/su13105373>
- Draze, D. (2021). *Primarily problem-solving* (1st edition ed.). United Kingdom: Routledge. ISBN: 9781000502275
- Feitosa, T. V. N., & de Souza, C. A. (2024). Inovação e criatividade na resolução de problemas organizacionais: um relato de experiência. *Revista Orbis Latina-Racionalidades, Desenvolvimento e Fronteiras-ISSN: 2237-6976*, 14(1), 133-141.
- Fink, A. (2019). *Conducting research literature reviews: From the Internet to paper* (5th ed.). SAGE Publications.
- Grajzel, K., Acar, S., & Singer, G. (2023). The Big Five and divergent thinking: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 214, 112338. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112338>
- Green, A. E., Beaty, Roger E., Kenett, Yoed N., & Kaufman, J. C. (2024). The Process Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 36(3), 544–572. <https://doi.org/10.1080/10400419.2023.2254573>
- Guilford, J. P. (1956). The structure of intellect. *Psychological Bulletin*, 53(4), 267–293. <https://doi.org/10.1037/h0040755>
- Guo, J., Su, Q., & Zhang, Q. (2017). Individual Creativity during the Ideation Phase of Product Innovation: An Interactional Perspective. *Creativity and Innovation Management*, 26(1), 31–48. <https://doi.org/10.1111/caim.12205>

- Hammershøj, L. G. (2017). The discourse and nature of creativity and innovation: Ways of relating to the novel. *Educational Philosophy and Theory*, 49(14), 1313–1325. <https://doi.org/10.1080/00131857.2016.1278353>
- Helzer, E. G., & Kim, S. H. (2019). Creativity for Workplace Well-Being. *Academy of Management Perspectives*, 33(2), 134–147. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0141>
- Henningsen, D. D., & Henningsen, M. L. (2023). Considering the rules of brainstorming in untrained idea generating groups. *Groupwork*, 30(2), Article 2. <https://doi.org/10.1921/gpwk.v30i2.1850>
- Ho, A.G., Lam, S.Sk. (2020). Emotions in Advertising: How Emotions Affect Creativity and Communication. In: Ho, A. (eds) *Advances in Human Factors in Communication of Design. AHFE 2019. Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 974. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20500-3_6
- Das, K., Patel, J.D., Sharma, A. Shukla, Y. (2023). Creativity in marketing: Examining the intellectual structure using scientometric analysis and topic modeling. *Journal of Business Research*, 154, 113384. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113384>
- Karlsson, C., & Tavassoli, S. (2016). Innovation strategies of firms: What strategies and why? *The Journal of Technology Transfer*, 41(6), 1483–1506. <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9453-4>
- Karwowski, M., & Lebuda, I. (2016). The big five, the huge two, and creative self-beliefs: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 10(2), 214–232. <https://doi.org/10.1037/aca0000035>
- Kim, K. H. (2019). Demystifying Creativity: What Creativity Isn't and Is? *Roeper Review*, 41(2), 119–128. <https://doi.org/10.1080/02783193.2019.1585397>
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- Lāce, N., Buldakova, N., & Rumbinaitė, G. (2015). Organizational creativity as a driving force for company's innovative development. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 3(2), 137–148. [https://doi.org/10.9770/jesi.2015.3.2\(2\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2015.3.2(2))
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A.W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1–35. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>
- Malycha, C.P., & Maier, G.W. (2017). The Random-Map Technique: Enhancing Mind-Mapping with a Conceptual Combination Technique to Foster Creative Potential. *Creativity Research Journal*, 29(2), 114–124. <https://doi.org/10.1080/10400419.2017.1302763>
- Marić, I., Aleksić, A., & Knežević, M. (2022). Enhancing Sustainable Development: Examining Factors That Foster Creativity and Productivity in Organizations. *Sustainability*, 14(15), 9094. <https://doi.org/10.3390/su14159094>
- Marrone, R., Cropley, D., & Medeiros, K. (2024). How Does Narrow AI Impact Human Creativity? *Creativity Research Journal*, 1–11. <https://doi.org/10.1080/10400419.2024.2378264>
- McKeown, M.M. (2023). Art, Music, & Mashups: A View from the Bench on Creativity and Copyright. *The Columbia Journal of Law & The Arts*, 46(2), 109–127. <https://doi.org/10.52214/jla.v46i2.11018>
- Montag-Smit, T., & Maertz, C. P. (2017). Searching outside the box in creative problem solving: The role of creative thinking skills and domain knowledge. *Journal of Business Research*, 81, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.021>
- Mumford, M. D., Fichtel, M., England, S., & Newbold, T. R. (2023). Leader Thinking, Follower Thinking: Leader Impacts on Follower Creative Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 413–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-045553>

- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(4), 615–631. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2019-0021>
- Hernández Ortiz, A. F., López-Martínez, O., & Corbalán Berná, F. J. (2020). Creative Talent and Personality: A Primary Education Study. *Sustainability*, 12(10), 4203. <https://doi.org/10.3390/su12104203>
- Öztürk, O., Kocaman, R. & Kanbach, D.K. (2024). How to design bibliometric research: an overview and a framework proposal. *Rev Manag Sci* 18, 3333–3361. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00738-0>
- Parmentier, G., Sheet, Z., Jeannot, F., & Rampa, R. (2024). Development of a multidimensional scale to measure organizational creative capabilities. *Journal of Product Innovation Management*, 41(6), 1184–1209. <https://doi.org/10.1111/jpim.12733>
- Petrova, I. (2023). Creativity development as an imperative for strategic human resource management. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, 12(2), 40–48. [https://doi.org/10.21511/slrrp.12\(2\).2022.05](https://doi.org/10.21511/slrrp.12(2).2022.05)
- Porter, M. E. (1998) *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985.
- Rhodes, M. (1961). An Analysis of Creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42(7), 305–310. <http://www.jstor.org/stable/20342603>
- Ritter, S. M., & Mostert, N. M. (2018). How to facilitate a brainstorming session: The effect of idea generation techniques and of group brainstorm after individual brainstorm. *Creative Industries Journal*, 11(3), 263–277. <https://doi.org/10.1080/17510694.2018.1523662>.
- Salam, S., & Senin, A. A. (2022). A Bibliometric Study on Innovative Behavior Literature (1961–2019). *SAGE Open*, 12(3), 21582440221109589. <https://doi.org/10.1177/21582440221109589>
- da Silva Etges, A. P. B., & Cortimiglia, M. N. (2017). A systematic review of risk management in innovation-oriented firms. *Journal of Risk Research*, 22(3), 364–381. <https://doi.org/10.1080/13669877.2017.1382558>
- Sokół, A., & Figurska, I. (2021). The Importance of Creative Knowledge Workers in Creative Organization. *Energies*, 14(20), 6751. <https://doi.org/10.3390/en1420675>
- Stoletov, A. (2022). Comprehension of creativity in the context of the correlation of Plato's philosophy, theories of fractals and archetypes. *Creativity Studies*, 15(1), Article 1. <https://doi.org/10.3846/cs.2022.13428>
- Tajali, A. B., Sanatjoo, A., Behzadi, H., & Jamali, H. R. (2023). Use of mind mapping in search process to clarify information needs and improve search satisfaction. *Journal of Information Science*, 49(5), 1417–1427. <https://doi.org/10.1177/01655515211058041>
- Thornhill-Miller, B., Camarda, A., Mercier, M., Burkhardt, J., Morisseau, T., Bourgeois-Bougrine, S.,... Lubart, T. (2023). Creativity, critical thinking, communication, and collaboration: Assessment, certification, and promotion of 21st century skills for the future of work and education. *Journal of Intelligence*, 11(3), 54. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11030054>
- Verhoeven, D., Kovacs, A., Marullo, C., Di Minin, A., & Van Looy, B. (2025). More or the same? Radical, disruptive, discontinuous, and breakthrough innovation. *Industrial and Corporate Change*, dtae045. <https://doi.org/10.1093/icc/dtae045>
- Watson, I., & Wu, F. (2022). *Creativity*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367198459-REPRW2-1>
- Wise, T. A., & Kenett, Y. N. (2024). Sparking creativity: Encouraging creative idea generation through automatically generated word recommendations. *Behavior Research Methods*, 56(7), 7939–7962. <https://doi.org/10.3758/s13428-024-02463-8>.