



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PROPAD**

VERÔNICA KEZYA SANTOS SOUSA PATRIOTA

**A APLICAÇÃO DA GESTÃO DA CRIATIVIDADE SOB A TRÍADE INDIVÍDUO,
LIDERANÇA E CULTURA EM EMPRESAS CRIATIVAS: UM ESTUDO MULTICASOS EM
PETROLINA-PE E JUAZEIRO-BA**

**RECIFE-PE
MARÇO/2020**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PROPAD**

VERÔNICA KEZYA SANTOS SOUSA PATRIOTA

**A APLICAÇÃO DA GESTÃO DA CRIATIVIDADE SOB A TRÍADE INDIVÍDUO,
LIDERANÇA E CULTURA EM EMPRESAS CRIATIVAS: UM ESTUDO
MULTICASOS EM PETROLINA-PE E JUAZEIRO-BA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Pernambuco, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para a obtenção do título de Mestra.

Área de concentração: Administração.

Linha de pesquisa: Organização e sociedade

Orientador: Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso.

**RECIFE-PE
MARÇO/2020**

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

P314a	<p>Patriota, Verônyca Kezya Santos Sousa A aplicação da gestão da criatividade sob a tríade indivíduo, liderança e cultura em empresas criativas: um estudo multicase em Petrolina-PE e Juazeiro-BA / Verônyca Kezya Santos Sousa Patriota. - 2020. 129 folhas: il. 30 cm.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2020. Inclui referências e apêndices.</p> <p>1. Gestão da criatividade. 2. Indivíduo. 3. Liderança. I. Barroso, Henrique César Muzzio de Paiva (Orientador). II. Título.</p> <p>658 CDD (22. ed.)</p>
-------	---

UFPE (CSA 2020 – 027)

VERÔNICA KEZYA SANTOS SOUSA PATRIOTA

**A APLICAÇÃO DA GESTÃO DA CRIATIVIDADE SOB A TRÍADE INDIVÍDUO,
LIDERANÇA E CULTURA EM EMPRESAS CRIATIVAS: UM ESTUDO
MULTICASOS EM PETROLINA-PE E JUAZEIRO-BA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Pernambuco, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para a obtenção do título de Mestra.

Área de concentração: Administração.

Linha de pesquisa: Organização e sociedade

Orientador: Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso.

Trabalho aprovado em ____ de fevereiro de 2020

Banca Examinadora

Prof. Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso (Orientador – UFPE)

Prof.^a Dr.^a Carla Regina Pasa Gomez (Examinadora – UFPE)

Prof. Dr. José Roberto Ferreira Guerra (Examinador – UFPE)

Prof. Dr. Francisco José da Costa (Suplente – UFPB)

Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior (Suplente UFPE)

Dedico esta dissertação àqueles que são meus elos mais fortes e estiveram comigo em todo o tempo: meus pais, minha irmã, meu esposo e à minha avó Rachel (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus, autor e consumidor da minha vida por ter me permitido chegar até aqui me dando força, coragem e proteção para enfrentar os desafios dessa jornada. Porque dele, por ele e para ele são todas as coisas.

Agradeço a minha família, em especial meus pais e minha irmã que, mesmo morando a muitos quilômetros de distância nos últimos tempos, sempre foram minhas maiores fontes de amor e de apoio, sendo suporte nos dias difíceis e comemorando cada pequeno avanço. Amo vocês.

Agradeço ao meu marido Edvaldo pelo apoio em momentos que seriam decisivos para a nossa trajetória e por ter segurado a barra quando escolhas precisaram ser feitas. Não foi fácil, mas superamos mais esse momento. Obrigada por abraçar meus sonhos, te amo.

Agradeço aos meus amigos por todo o incentivo e demonstrações de apoio e carinho em todo o tempo. Aos da vida inteira e aos laços construídos nas aulas e corredores da UFPE. Obrigada, turma 24 PROPAD, Marília Barreto, Priscilla Moraes, Filipe Moraes, Renan Costa, por terem sido companhias em diversos momentos e, em especial, a Gutemberg Vieira que dividiu comigo todos os momentos e o orientador (risos), minha dupla. Gratidão!

Gratidão também àqueles que foram suportes para minha estadia em Recife, minha cunhada Amanda, as meninas do apartamento na Várzea, em especial, à Paula Martins. À Kelly Maria que sempre se mostrou solidária em diversos momentos. Obrigada!

Agradeço as empresas participantes dessa pesquisa na figura dos seus gestores por terem disponibilizado espaço e atenção para a aplicação das entrevistas.

Agradeço aos professores José Roberto e Carla Pasa pelas contribuições ofertadas para a melhoria deste trabalho.

Ao meu orientador Henrique Muzzio por toda paciência e disponibilidade, pelas aulas leves e cheias de compartilhamentos e por ser um exemplo de profissional generoso mesmo diante de prazos e cobranças inerentes a esse processo. A forma como conduz o seu trabalho deixa legados maiores do que você possa supor e nos prova que ainda há espaço para sermos verdadeiramente humanos em terra de egos inflados.

“Não fui eu que lhe ordenei? Seja forte e corajoso! Não se apavore, nem se desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar”. (Josué 1:9)

RESUMO

Tendo em vista as novas dinâmicas de mercado e a ascensão de novos elementos cruciais para manter viva a competitividade das empresas, a exemplo da criatividade, os gestores têm se deparado com o desafio de transformarem seus modelos de gestão mais tradicionais em modelos mais criativos. As pesquisas em Administração têm se envolvido com lentes metodológicas mais sociais e buscado identificar, por meio de uma condução interpretativista, a forma como as pessoas têm lidado com as diversas mudanças de contexto, comportamentos e como têm reestruturado as relações. Nesse sentido, a Gestão da Criatividade torna-se uma ferramenta auxiliar nesse processo na medida em que une três fatores-chaves para sua execução, sendo eles Indivíduo, Liderança e Cultura. Assim, considerando a importância de aprofundamento nesse conceito teórico, essa dissertação tem por finalidade analisar de que forma a gestão da criatividade tem acontecido em empresas do setor da Economia Criativa, considerando o indivíduo inserido no contexto da coletividade, a construção de uma cultura voltada para a criatividade e as condutas das lideranças em relação a esses aspectos. O arcabouço teórico buscou explorar conceitos voltados para a compreensão da criatividade e sua importância para as empresas, os indivíduos e suas relações sociais, a evolução e importância da liderança, a transformação cultural proveniente de todos esses vetores e a Gestão da Criatividade como fruto dessas condicionantes. O estudo se deu por meio da estratégia de pesquisa de múltiplos casos que foram selecionados levando em conta os objetivos previamente definidos e teve como lócus as cidades de Petrolina-PE e Juazeiro-BA. Foram aplicadas para tanto entrevistas semiestruturadas como instrumento principal para coleta de dados, tendo como entrevistados os gestores das empresas selecionadas. Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo. Dentre os principais achados provenientes das análises destaca-se que as empresas têm caminhado, ainda que a passos lentos para uma gestão com uma proposta mais criativa, no entanto se faz necessária uma maior imersão dos gestores de empresas criativas no universo econômico do qual fazem parte. Como sugestão de trabalhos futuros é possível que seja realizado um estudo quantitativo para que se avalie o impacto da proposta da gestão da criatividade no contexto analisado e para que se amplie a discussão acerca desse conceito teórico.

Palavras-chave: Gestão da Criatividade. Indivíduo. Liderança. Cultura.

ABSTRACT

In view of new market dynamics and the rise of new crucial elements to keep companies alive, an example of creativity, managers have a separate performance with the challenge of transforming their more traditional management models into more creative models. Management research has been involved with more social and sought-after methodological lenses, identified, through an interpretive approach, in a way that people have problems with different context changes, which are used and restructured as relationships. In this sense, Creativity Management becomes an auxiliary tool in this measurement process in one of the three key factors for its execution, being Individual, Leadership and Culture. Thus, considering the importance of deepening the concept and the theoretical model, this dissertation aims to analyze the way creativity management happens in companies in the Creative Economy sector, considering the individual inserted in the collective context, a construction of a culture focused on creativity and as leadership behavior in relation to these aspects. The theoretical framework sought to explore concepts aimed at understanding creativity and its importance for companies, individuals and their social relationships, the evolution and importance of leadership, the cultural transformation arising from all these vectors and the Management of Creativity as a result of these conditions. The study took place through the research strategy of the study took place through a qualitative study of multiple cases that were selected taking into account the previously defined objectives and had the cities of Petrolina-PE and Juazeiro-BA as their locus. Semi-structured interviews were applied for this purpose as the main instrument for data collection, with the managers of the selected companies being interviewed. The collected data were analyzed through content analysis. Among the main findings from the analyzes, it is highlighted that companies have been walking, albeit at a slow pace towards a management with a more creative proposal, the perceived need for a greater immersion of the managers of creative companies in the universe is necessary. of which they are a part. As a suggestion for future work, it is possible that a quantitative study will be carried out to assess the impact of the creativity management proposal in the analyzed context and to expand the discussion on this theoretical concept.

Keywords: Creativity Management. Individual. Leadership. Culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 (1) - Fatores que convergem para a criatividade.....	15
Figura 2 (1) - Imagem área das cidades de Petrolina-PE e Juazeiro-BA.....	19
Figura 3 (1) - Mapa das divisões regionais do Rio São Francisco.....	21
Figura 4 (1) - Estrutura da dissertação.....	26
Figura 5 (2) - Fundamentação teórica da Gestão da Criatividade.....	28
Figura 6 (2) - Espiral da criatividade baseada na espiral do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995).....	29
Figura 7 (2) - Cinco estágios do Modelo Componencial da Criatividade de Amabile (1996).....	30
Figura 8 (2) - Relação entre os Bloqueios a Criatividade e os fatores.....	54
Figura 9 (2) - Encadeamento do referencial teórico.....	56
Figura 10 (3) - Divisão de núcleos da Indústria criativa segundo a FIRJAN (2019).....	60
Figura 11 (3) - Divisão Indústrias criativas segundo a UNCTAD.....	60
Figura 12 (3) - Escopo dos setores criativos segundo o MINC.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 (1) - Relações e ações estabelecidas no contexto da gestão da criatividade.....	16
Quadro 2 (1) - Publicações a partir do termo “Economia Criativa”.....	23
Quadro 3 (1) - Publicações a partir do termo “Gestão Criativa”.....	24
Quadro 4 (1) - Publicações a partir do termo “Gestão da Criatividade”.....	25
Quadro 5 (2) - Teoria do Investimento (Sternberg e Lubart 1991, 1995 e 1996).....	39
Quadro 6 (2) - Liderança transformacional segundo Bernard Bass.....	46
Quadro 7 (2) - Aspectos estimulantes da criatividade nas empresas.....	49
Quadro 8 (3) - Áreas de atuação na EC das empresas selecionadas.....	62
Quadro 9 (3) - Descrição das empresas participantes.....	63
Quadro 10 (3) - Apresentação dos entrevistados.....	64
Quadro 11 (3) - Informações sobre as entrevistas.....	65
Quadro 12 (3) - Categorias e Elementos de análise.....	70
Quadro 13 (4) - Resumo do resultados da análise da categoria “Indivíduo na criatividade coletiva”.....	87
Quadro 14 (4) - Resumo dos resultados da análise da categoria “Liderança Criativa”.....	100
Quadro 15 (4) - Resumo do resultados da análise da categoria “Indivíduo na criatividade coletiva”.....	108

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AC: Análise de Conteúdo

BA: Bahia

CEO: *Chief Executive Officer* (Diretor Executivo)

CO: Cultura Organizacional

CODEVASF: Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco

EC: Economia Criativa

EMBRAPA: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

FIRJAN: Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MINC: Ministério da Cultura

NIT: Núcleo de Inovação e Tecnologia

PE: Pernambuco

PIB: Produto Interno Bruto

SENAI: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

TCLE: Termo de consentimento livre e esclarecido

TI: Teoria do Investimento

UNCTAD: *United Nations Conference on Trade and Development* (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento)

UNEB: Universidade Estadual da Bahia

UNIVASF: Universidade Federal do Vale do São Francisco

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Contextualização e problema de pesquisa.....	14
1.2 Objetivos do estudo.....	22
1.2.1 Objetivo geral.....	22
1.2.2 Objetivos específicos.....	22
1.3 Justificativa.....	22
1.4 Estrutura da dissertação.....	25
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1 Gestão da criatividade.....	27
2.1.1 O combo: Indivíduo, Liderança e Cultura.....	31
2.2 O indivíduo criativo.....	33
2.2.1 A classe criativa e os novos contextos.....	37
2.3 Liderança.....	40
2.3.1 Teorias e mudanças.....	43
2.3.2 Carisma e capacidade transformacional.....	45
2.3.3 O alcance de uma Liderança Criativa.....	47
2.4 Cultura no contexto das organizações.....	50
2.4.1 Cultura Organizacional Criativa.....	52
2.5 Considerações sobre o capítulo.....	54
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	56
3.1 Delineamento da dissertação.....	57
3.2 Critérios de seleção dos casos.....	59
3.2.1 Caracterização dos sujeitos.....	62
3.3 Coleta de dados.....	65
3.4 Análise de dados.....	68
3.4.1 Categorias e elementos de análise.....	69
3.5 Critérios e formas de validação da pesquisa.....	71
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	72
4.1 Gestão criativa x gestão tradicional.....	72
4.2 O indivíduo no contexto da coletividade.....	79
4.3 Liderança criativa.....	88
4.4 Cultura criativa.....	101
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
5.1 Conclusões.....	109
5.2 Limitações da dissertação e sugestões de trabalhos futuros.....	115
REFERÊNCIAS	117
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	127

INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e problema de pesquisa

Embora tenha ganhado maior notoriedade nos últimos tempos, onde as transformações relacionadas às formas de trabalhar sofreram grandes mudanças, a criatividade sempre esteve presente no âmbito organizacional, talvez de forma mais discreta, tendo em vista que aspectos mais funcionalistas, envolvidos por uma ampla formalidade nas ações do trabalho, por muito tempo induziram o desenvolvimento de um trabalho cujo uso da criatividade ainda era mitigado pela burocracia, hierarquia e clássicos sistemas de controle.

Nos anos iniciais do século XX, onde as influências dos pensamentos racionais provenientes da Escola Clássica da Administração atuavam de modo tenaz, os funcionários eram entendidos e tratados como meros reprodutores de atividades bem especificadas, sendo a estes atribuídos, muitas vezes, apenas o ofício de desenvolver o máximo no menor tempo possível. (LACOMBE & HEILBORN, 2017; SOARES, 2018). Tal fato terminava por tolher nos colaboradores a capacidade de apresentar qualquer ideia com teor criativo significativo, tendo sempre que cumprir apenas aquilo que os chefes da esfera organizacional da época defendiam como necessário para o bem da produção e manutenção do desenvolvimento pleno dos negócios, um trabalho muito mais físico do que intelectual.

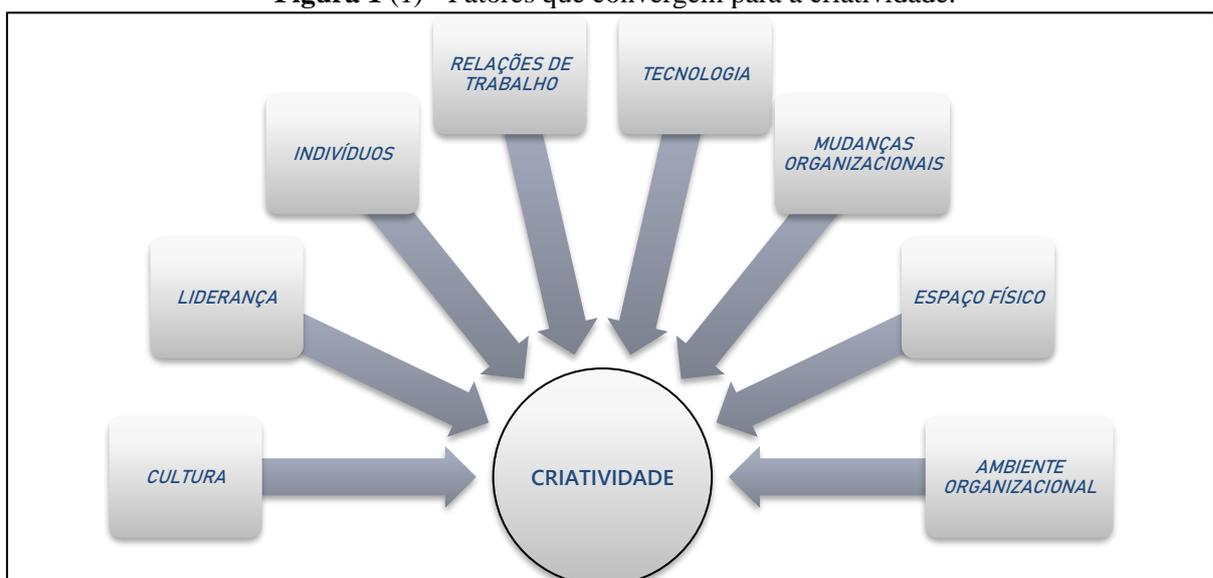
No entanto esse formato de organização, pouco ou nada flexível em relação às atividades e ao papel do seu corpo de funcionários, ao longo dos anos e em consequência de avanços nos estudos organizacionais, torna-se insuficiente considerando o cenário de extrema competitividade, inovações e criatividade que impera nesse novo limiar temporal (BATAGLIA *et al.*, 2009). Ainda que aspectos tradicionais funcionalistas como estruturas verticalizadas, decisões centralizadas, excesso de controles e visão da empresa como um sistema fechado permaneçam presentes em ambientes empresariais, cada vez mais se torna perceptível e latente a necessidade de modificar a forma e os meios de trabalho, proporcionando condições para a efervescência da criatividade e da inovação, onde as relações se transformam mediadas pelas novas conduções para o desenvolvimento das atividades e as pessoas apresentam um envolvimento mais direto em termos de contribuição (LACOMBE & HEILBORN, 2008).

Essas mudanças invadem não apenas as relações entre indivíduos, tarefas, ambientes, mas inferem também nas questões internas permitindo que se aflore nestes, cada vez mais, a capacidade de promover ideias ainda não vistas em locais onde as tarefas antes tiveram um

caráter mais limitado. O ambiente de trabalho, em parte das empresas, começa a ser visto como um espaço agregador, onde a integração torna-se um forte valor e o que antes se dava de modo individual já não surte efeitos tão positivos. Essa discussão acerca de transformações, trazem ao centro das atenções a inovação e a criatividade que ganham destaque na medida em que são compreendidas como forças indispensáveis para o desenvolvimento e avanço das organizações (ANDERSON, POTOENICK; ZHOU, 2014).

Segundo Corazza (2013, p. 208), “O limiar do milênio foi pródigo no elogio da criatividade como chave para um novo modelo de desenvolvimento econômico, social e cultural”. Ao demonstrar a importância da criatividade, é importante frisar que o termo é conceitualmente diferente do que se compreende por inovação. Nesse sentido, para Frederico e Amorim (2008), a criatividade pode ser compreendida como a força de trabalho e a inovação como resultado proveniente desta. Em Amabile (1996), por exemplo, é possível encontrar definições para ambas, sendo que segundo a autora, a criatividade está relacionada à produção de ideias novas dotadas de utilidade, que podem ser produzidas tanto na esfera individual como em pequenos grupos e a inovação como a introdução de ideias capazes de oferecer benefícios para os indivíduos, melhorias de processos, uma espécie de ação em sequência onde a primeira apresenta a ideia e a segunda trabalha para implementar a ideia. A figura 1 abaixo apresenta alguns fatores que convergem para a ascensão da criatividade nas empresas.

Figura 1 (1) - Fatores que convergem para a criatividade.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O que se tem buscado nas pesquisas sobre o tema, é como ativar nas organizações esse elemento partindo do pressuposto de que o seu uso passou a ser determinante para o melhoramento dos processos organizacionais e desenvolvimento pessoal em um sentido mais amplo (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018). Diante disso, alguns teóricos como Amabile (1996), Rank (2004), Zhou (2014), Anderson (2014), Potocnik (2014) e Muzzio (2017), têm sido exploradas e mostrado que é possível gerenciar esse fator, apresentando o papel crucial de se atentar às questões relacionadas ao indivíduo, à cultura, que apresenta consideráveis variações, e ao papel da liderança no processo. De acordo com Muzzio (2017, p. 109) “a criatividade é uma condição necessária à inovação”.

“Nos mais diversos contextos, a criatividade tem sido hoje reconhecida devido à sua importância para o desenvolvimento completo do indivíduo, passando a ser vista como uma característica a ser estimulada e valorizada na sociedade”. (NAKANO; WECHSLER, 2006, p. 103). Essa citação é trazida para o contexto dos ambientes empresariais com o intuito de elucidar o tema que se busca discutir nessa dissertação, a Gestão da Criatividade. Para tanto se faz necessário entender alguns caminhos pelos quais esse tema tem perpassado enquanto elemento de discussão principal.

O conceito teórico de Gestão da Criatividade sob o qual esse estudo se debruça, compreende que para que ideias criativas gerem inovação se faz necessário um trabalho conjunto que envolve fatores ligados ao indivíduo inserido no contexto da coletividade, a cultura que permeia o ambiente onde estes estão inseridos e ao papel da liderança como crucial para direcionamentos e suportes no processo. A ideia central é que o líder, por meio de sua forma de influenciar e disseminar práticas relativas à criatividade, consiga fazer com que esta seja reconhecida pelos indivíduos como um valor cultural, fato que terminará por influenciar seu cotidiano e ações, criando assim um ciclo criativo contínuo no contexto das empresas (MUZZIO; PAIVA JR., 2018). A tabela abaixo traz, de modo resumido, as relações estabelecidas entre os elementos da gestão da criatividade:

Quadro 1 (1) – Relações e ações estabelecidas no contexto da gestão da criatividade

Indivíduo Criativo	Liderança Criativa	Cultura criativa
Influencia o processo de liderança	Influencia o indivíduo	Estabelece bases para as relações sociais
Dissemina ideias aceitas pela liderança	Influencia a Cultura	Define a liderança
Influencia a cultura organizacional	Adota práticas facilitadoras da criatividade	Influencia o Indivíduo
Facilita a orientação da liderança	Oferece apoio na forma de recursos e comportamentos.	Facilita ao indivíduo dar sentido à criatividade
Incorpora mais facilmente os valores de uma cultura	Permite maior incorporação de valores de uma cultura	Fornecer apoio simbólico aos líderes

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Muzzio & Paiva Jr (2018).

Essa gestão faz com que se amplie a criatividade organizacional e isso atribui aprimoramento a inovação ao integrar as habilidades individuais, a forma de atuar dos líderes e os aspectos culturais. Os caminhos desses três pilares caminham em consonância, com esforços conjuntos que visam sempre o aumento e a continuidade da existência da criatividade no âmbito organizacional (MUZZIO; PAIVA JR., 2018).

Essa tendência voltada para uma gestão com pontos complementares deve-se às compreensões que há muito se tem discutido no âmbito das ciências sociais aplicadas, um olhar mais atento para os elementos que circundam os indivíduos e, conseqüentemente, tecem suas ações e relações, essas que, segundo Paiva Júnior *et al* (2011), têm despertado o interesse das pesquisas qualitativas. Tendo em vista o viés sociológico que norteia essa pesquisa, a sociologia, analisa os indivíduos na condição de seres sociais, adotando uma ampla visão acerca da razão pela qual agem de determinada maneira tendo em vista influências históricas e os processos sociais. Essa perspectiva sociológica tem suas bases nas transformações revolucionárias, como a Revolução Industrial no final do século XVIII e do XIX (GIDDENS, 2008).

A globalização está a mudar radicalmente as nossas experiências quotidianas. À medida que a sociedade em que vivemos sofre profundas transformações, as instituições que antigamente às sustentavam tornaram-se obsoletas. Tal obriga a uma redefinição de determinados aspectos íntimos e pessoais das nossas vidas, como a família, os papéis de gênero, a sexualidade, a identidade pessoal, as nossas interações com os outros e a nossa relação com o trabalho (GIDDENS, 2008, p. 61).

Além das pessoas envolvidas no processo, a cultura também é um ponto que merece atenção quando se refere à dinâmica de funcionamento de uma organização e o desenvolvimento do aspecto criativo (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018). A cultura é evidenciada como forte influente para a criatividade, trazendo consigo características que podem inibir ou potencializar atos que levam a criação de produtos ou serviços dotados de originalidade e diferenciação. De acordo com Freitas (1991), a cultura deve ser sempre discutida e repensada nos ambientes organizacionais, estando dispostas a mudanças quando necessário, envolvendo sempre todos os setores e estando sempre ligada ao planejamento estratégico, assim como à gestão de recursos humanos.

Como posto por Smith e Mannucci (2017), a criatividade hoje tem se mostrado como um processo social, onde as interações surtem influências em todo o trajeto da ideia, desde sua concepção, até sua possível implementação.

Considerando esse contexto, ainda que estudado anteriormente, a criatividade aparenta mesmo ter ganhado seu espaço cativo nos estudos deste século. São tempos fomentados por

mudanças contínuas e cada vez mais rápidas, onde a capacidade de criar nunca foi tão valorizada, ainda que pareça acarretar incertezas sobre as formas de fazê-la emergir de forma fluída e de mantê-la sempre viva no ambiente das empresas. A tecnologia e as novas conjunturas de grupos mediados por ela e pelas novas perspectivas sociais, também surgem como fontes valiosas de insurgência criativa. Os espaços começam a ser pensados de forma mais heterogênea, valorizando os processos de comunicação e as interações com universos que se complementam na medida em que são diferentes.

A importância de transformar o ambiente organizacional em locais mais inovadores trouxe a criatividade como elemento indispensável para o cenário emergente da inovação dando a está um protagonismo que, durante muito tempo, esteve adormecido. E, ao falar de criatividade, não é incomum que haja uma predisposição a envolver as organizações que fazem parte do universo da Economia Criativa (EC), onde, naturalmente, a criatividade é fator preponderante para o desempenho das atividades mais comuns por elas realizadas, muito embora a compreensão da importância dessa ferramenta perpassasse esse tipo de fronteira. O conceito de EC, como o próprio nome aponta, é a união entre economia e criatividade, onde a principal fonte de produção está no capital intelectual. De acordo com as definições da Conferência das Nações Unidas sobre comércio e desenvolvimento (UNCTAD) a EC tem suas atividades econômicas baseadas no conhecimento direcionadas para o desenvolvimento.

Levando em conta as compreensões sobre EC aqui expostas, para este estudo optou-se por explorar empresas desse setor nas cidades de Petrolina-PE e Juazeiro-BA afim de que fosse possível alcançar os objetivos determinados e entender como acontece a Gestão da Criatividade através da análise de variados casos. As cidades ficam situadas na região do Submédio do São Francisco e são nomes bastante conhecidos pela forma como ambas se conectam geograficamente, separadas pelas águas do Rio São Francisco, importante elemento alimentador da economia local que tem como força principal o agronegócio, mais precisamente a fruticultura irrigada.

Figura 2 (1) - Imagem área das cidades de Petrolina-PE e Juazeiro-BA.



Fonte: Blog Waldiney Passos (2017).¹

Prioritariamente conhecida pela força do agronegócio, a região tem mostrado a sua significância também em outras áreas, inclusive, com o apoio das instituições educacionais, a exemplo dos campus da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), que têm sido importantes atrativos de pessoas para a região e fomentado o desenvolvimento local, o turismo ligado às vinícolas e despertado o interesse de novos investimentos na região.

O município pernambucano, apesar da considerável distância da capital do Estado ao qual pertence, Recife, apresenta uma força econômica relevante para o Estado, com um PIB per capita em 2017 de R\$ 17.454,51 (IBGE). No entanto, para além dessa atividade, a cidade de Petrolina tem atraído, baseada em seu crescimento, investimentos diversificados que se distribuem entre administração pública, construção civil, comércio e serviço (GOMES; OMAKI, 2018).

Além do mais, a cidade conta com o apoio de alguns centros de pesquisa atuando a favor do desenvolvimento local, a exemplo da CODEVASF (Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco) que atua com experimentos na área de irrigação, sequeiro, piscicultura e aquicultura; da EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) que desenvolve estudos e pesquisas na área da agricultura própria da região do semiárido pernambucano, com difusão de tecnologia para a fruticultura irrigada, análise de solos, biotecnologia, geoprocessamento e estudos nas áreas de fitopatologia e entomologia; e do SENAI (Serviço Nacional de Apoio a Indústria) que também ganha destaque, apontado pelo site do município como centro de pesquisa que realiza ensaios de análises de água, efluentes,

¹ Disponível em: <<https://www.waldineypassos.com.br/petrolina-e-juazeiro-se-destacam-no-cenario-nacional-com-geracao-de-empregos/>> Acesso em ago. 2019.

alimentos e bebidas para empresa, prestam serviços para empresas que transportam frutas e atuam com assessorias e consultorias tecnológicas (PREFEITURA DE PETROLINA, 2019).

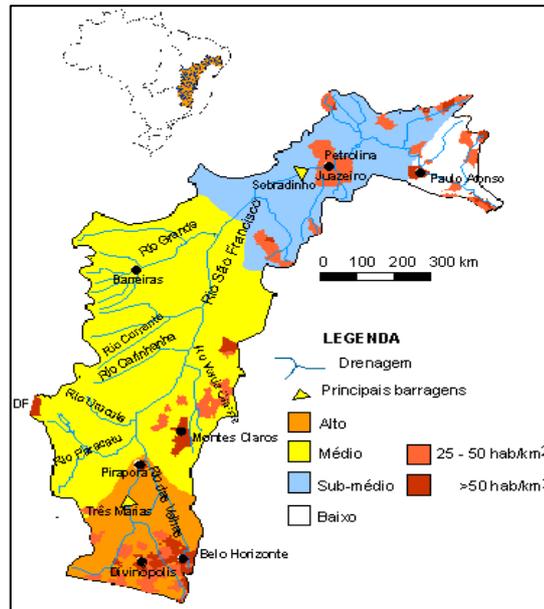
Com uma população estimada em 349.145 pessoas (IBGE, 2019) e por apresentar potencial para desenvolvimento estando entre as cidades de maior representatividade no Sertão, Petrolina tornou-se alvo de uma pesquisa que foi desenvolvida no intuito de avaliar o ecossistema empreendedor municipal. O estudo de Gomes e Omaki (2018) aponta variáveis importantes para a análise de um ecossistema empreendedor como ambiente regulatório, infraestruturas, mercado, acesso a capital, inovação, capital humano e cultura empreendedora que podem ser gerenciadas, apontando os melhores caminhos a serem seguidos pelos gestores municipais para o alcance de um melhora em termos de desenvolvimento local. No entanto, os autores chamam a atenção para as dificuldades em encontrar dados consolidados sobre o assunto, fato que sugeriu a continuidade e aprofundamento nesses estudos.

O município baiano por sua vez, com uma menor população, estimada em 216.707 habitantes (IBGE, 2019), apesar de maior tempo de existência, possui dados econômicos relativamente inferiores aos da cidade pernambucana, com um PIB per capita (2017) de R\$ 16.687,70. Apesar de ter tido a agricultura irrigada também com base de seu processo de desenvolvido, a cidade recebeu o título de “empório comercial do sertão”, hoje também é polo universitário com destaque para os campi da Universidade Federal do São Francisco (UNIVASF) e da Universidade Estadual da Bahia (UNEB), tendo ainda o enoturismo.

É interessante destacar que embora a região seja amplamente conhecida pelo desenvolvimento relativo ao agronegócio, de acordo com Teixeira (2011) para que Juazeiro e Petrolina melhorem seus indicadores é preciso que aja melhor alinhamento entre as políticas de irrigação e a política de atenção às demandas sociais, fazendo com que, dessa forma, diminua a concentração de renda que ainda é bastante relevante nessas localidades.

A figura 3 na página seguinte apresenta um mapa das divisões regionais do Rio São Francisco com Juazeiro e Petrolina na região do submédio.

Figura 3 (1) - Mapa das divisões regionais do Rio São Francisco.



Fonte: Blog Acionamento Geográfico (2011).²

É importante frisar que um ponto relevante para ampliar o avanço regional foi a implantação dos *campis* da UNIVASF (Universidade Federal do Vale do São Francisco) nas duas cidades que além de promover o acesso a população local atrai para a região públicos externos que muitas vezes terminam firmando moradia. Sobre as contribuições da universidade para o desenvolvimento das cidades em questão, em Juazeiro, por exemplo, a UNIVASF conta com o NIT (Núcleo de Inovação Tecnológica) que tem como objetivos maiores gerenciar as políticas de inovação da Universidade, promover a inovação, preservar a propriedade intelectual e disseminando a cultura empreendedora na região do Vale do São Francisco. Esse núcleo, em parceria com outras instituições, como o SENAI e o Instituto Federal do Sertão-PE, atua também com a realização de eventos que unem a comunidade por meio de workshops que focam também nos aspectos relacionados à Economia Criativa.

Diante do contexto aqui exposto e da apresentação da problemática que norteará esta pesquisa, surge a pergunta que delimita o problema para o qual serão buscadas respostas:

² Disponível em: <<http://geografiaeletrica.blogspot.com/2011/10/rio-sao-francisco.html>> Acesso em: 22 de agosto de 2019.

Como acontece a Gestão da criatividade em empresas de economia criativa em Petrolina-PE e Juazeiro-BA sob a tríade Indivíduo, Liderança e Cultura?

1.2 Objetivos do Estudo

Apresentam-se a seguir o objetivo geral e específico do estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

A pesquisa dessa dissertação de Mestrado tem como principal objetivo analisar como acontece a Gestão da criatividade em empresas de Economia Criativa nas cidades de Juazeiro-BA e Petrolina-PE levando em consideração a tríade Indivíduo, Liderança e Cultura.

1.2.2 Objetivos específicos

A fim de complementar o objetivo geral, seguem abaixo os objetivos específicos:

- Compreender a visão dos gestores acerca dos indivíduos no aspecto da coletividade e como isso suas contribui para a criatividade.
- Perceber como os Gestores se veem enquanto líderes e parte fundamental do sucesso de uma Gestão Criativa.
- Entender como se dá a construção da Cultura da criatividade e suas relações com o papel do Indivíduo e da liderança.

1.3 Justificativa

O trabalho aqui desenvolvido justifica-se pela necessidade de discutir e apresentar uma nova abordagem de gerenciamento que tem como intuito maior alcançar resultados criativos de maneira perene, a Gestão da Criatividade. Academicamente o estudo é relevante tendo em vista que a temática é ascendente e indispensável para a formação e construção de novas formas de pensar a criatividade em um contexto organizacional que se volta para a os aspectos de sociabilidade.

Outra questão aqui elencada diz respeito a aspectos da EC, que tem apresentado crescimento e notoriedade consideráveis no cenário econômico, aludindo a uma nova classe

capaz de fomentar e desenvolver cada vez mais atividades que usam o aparato criativo como pilar fundamental em suas atividades e ações. De acordo com informações disponíveis no Plano da Secretaria Criativa (2011) a EC brasileira ainda enfrenta alguns desafios como ausência de pesquisas que contemplem de modo amplo os diversos setores dessa economia, articulação e estímulo ao fomento de empreendimentos criativos, educação para competências criativas, infraestrutura de criação, produção, distribuição, consumo de bens e serviços criativos e criação/adequação de marcos legais para os setores criativos.

O presente trabalho traz também como um aspecto positivo, que justifica a sua existência, o fato de abranger cidades relevantes da região do Submédio do Vale do São Francisco, que apesar de estarem a uma distância considerável das respectivas capitais dos seus estados, apresentam-se como interessantes fontes de pesquisa considerando os novos desenhos de negócios que já alcançam a região. Algumas instituições educacionais de ensino e pesquisa já veem tentando entender questões relacionadas ao seu desenvolvimento considerando o crescimento local, a inovação e investigando as barreiras que possivelmente travam esses processos. Logo, entender o gerenciamento da criatividade pode ser fator de contribuição para esses estudos que caminham para a compreensão dos ecossistemas de empreendedorismo e inovação (GOMES; OMAKI, 2018) e que carecem do aspecto do desenvolvimento da criatividade e tem como base aspectos econômicos e culturais da região.

De grande importância também para fundamentação dessa dissertação, é a busca pelo maior e melhor desenvolvimento da teoria da gestão da criatividade, cujo interesse maior é explorar a convergência de três aspectos como pilares fundamentais para a criatividade excelência da gestão criativa nas organizações, sendo eles Indivíduo, Cultura e Liderança, pois, como posto por Muzzio (2017) e Muzzio e Paiva Jr (2018), a criatividade ainda não usufrui de um espaço nos estudos organizacionais condizente com a sua importância.

As tabelas que seguem abaixo apresentam informações relevantes acerca das publicações na área da Administração do período de 2009 até 2019, encontradas na plataforma SPELL com ênfase na temática da criatividade, mais especificamente em relação a Economia Criativa e a Gestão da criatividade como temas centrais.

Quadro 2 (1) - Publicações a partir do termo “Economia Criativa”

(Continua)

Filtros de busca	
Período:	Janeiro de 2009 a janeiro de 2019
Área de Conhecimento:	Administração

Plataforma de busca:	SPELL
Termo pesquisado:	Economia criativa
Resultados	
Economia Criativa como palavra-chave	Economia criativa no título do documento
29	24
Referências	
Gallas et al., 2019.	Gallas et al., 2019.
Santos, Gonçalves e Simões, 2019.	Santos, Gonçalves e Simões, 2019.
Saad et al., 2019.	Saad et al., 2019.
Paz e Silva, Muzzio e Paiva Jr., 2019.	Junior, Dias e Gomes, 2018.
Junior, Dias e Gomes, 2018.	Muzzio & Barbosa, 2018.
Muzzio & Barbosa, 2018	Marçal & Santos, 2018.
Rampazzo, Raboni e Mello, 2018.	Santos, Andrade e Luiz, 2017.
Marçal & Santos, 2018.	Muzzio, 2017.
Closs e Oliveira, 2017.	Vasconcellos et al., 2017.
Muzzio, 2017.	Closs e Oliveira, 2017.
Vasconcellos et al., 2017	Galuk et al., 2016.
Gimenez & Rocha, 2017.	Castro & Cutrim, 2016.
Santos, Barreto e Guzman, 2017.	Castro & Figueiredo, 2016.
Galuk et al., 2016.	Barcellos, Junior e Ramirez, 2016.
Castro & Cutrim, 2016.	Bianchi & Figueiredo, 2016.
Castro & Figueiredo, 2016.	Almeida & Teixeira, 2016.
Barcellos, Junior e Ramirez, 2016.	Silva et al., 2016.
Bianchi & Figueiredo, 2016.	Oliveira et al., 2016.
Almeida & Teixeira, 2016.	Emmendoerfer, Fioravanti e Cezar, 2016.
Leitão, 2016.	Carvalho & Muzzio, 2015.
D'Arísbo et al., 2016	Almeida, Teixeira e Luft, 2014.
Oliveira et al., 2016.	Serra & Fernandez, 2014.
Muzzio & Paiva Jr., 2015.	Freitas et al., 2014.
Carvalho & Muzzio, 2015	Lugoboni et al., 2014.
Almeida, Teixeira e Luft, 2014	
Serra & Fernandez, 2014.	
Freitas et al., 2014.	
Lugoboni et al., 2014.	
Bianchi & Borini, 2013.	
Total considerando as repetições: 32	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 3 (1) - Publicações a partir do termo “Gestão Criativa”

(Continua)

Filtros de busca	
Período:	Janeiro de 2009 a janeiro de 2019
Área de Conhecimento:	Administração
Plataforma de busca:	SPELL
Termo pesquisado:	Gestão Criativa
Resultados	

Gestão Criativa como palavra-chave	Gestão criativa no título do documento
04	02
Referências	
Muzzio & Barbosa, 2018.	Muzzio & Barbosa, 2018.
Muzzio, 2017.	Muzzio & Paiva Jr., 2015.
Muzzio & Paiva Jr., 2015.	
Sousa, Nunes e Monteiro, 2015.	
Total considerando as repetições: 04	

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quadro 4 (1) - Publicações a partir do termo “Gestão da Criatividade”.

Filtros de busca	
Período:	Janeiro de 2009 a Janeiro de 2019
Área de Conhecimento:	Administração
Plataforma de busca:	SPELL
Termo pesquisado:	Gestão Criativa
Resultados	
Gestão da Criatividade como palavra-chave	Gestão da Criatividade no título do documento
04	02
Referências	
Muzzio & Paiva Jr., 2018.	Willewicki & Roda, 2017.
Muzzio, 2017.	Muzzio, 2017.
Ipiranga, Frota e Queiroz, 2010.	
Total considerando as repetições: 04	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Além do mais esse estudo representa uma fonte de direcionamentos com fundamentações teóricas que podem ser utilizadas pelas empresas participantes e outras como ferramenta de ampliação de conhecimentos, permitindo que os mesmos pudessem levantar algumas questões acerca do modo como vinham gerenciando seus negócios e despertado o interesse para os vetores postos pela gestão da criatividade como importantes vias para o alcance de melhores resultados criativos e consequentemente um destaque em termos de competitividade.

1.4 Estrutura da dissertação

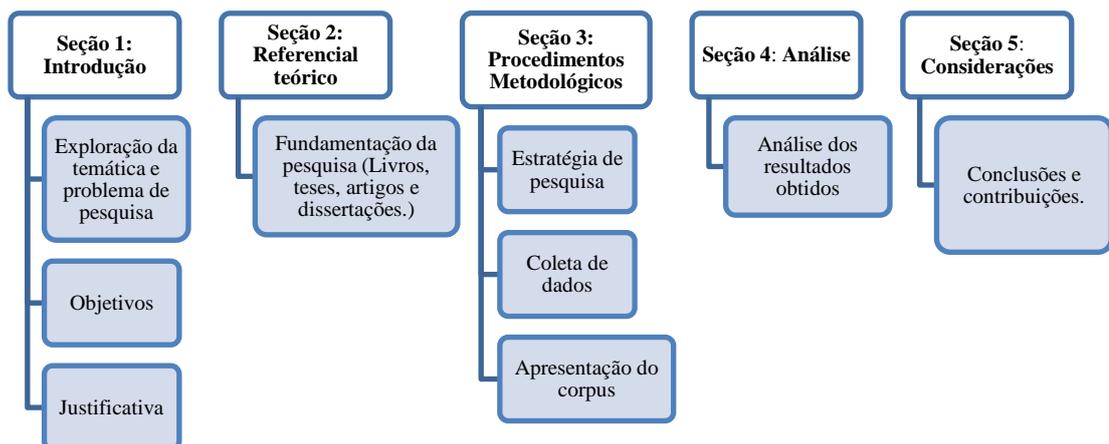
Esta dissertação está dividida em cinco seções que objetivaram tornar mais clara a compreensão do estudo aqui proposto respeitando as diretrizes acadêmicas para sua construção.

A primeira seção, que inclui este tópico, atentou-se para apresentar uma introdução sobre o tema explorado na pesquisa, a pergunta norteadora, os objetivos e justificativa para a realização do estudo. A segunda seção buscou apresentar o arcabouço teórico que fundamentou este estudo, buscando explorar os conceitos principais acerca da gestão da criatividade, indivíduo, liderança e cultura que constituem as palavras-chave da dissertação.

Na terceira seção encontram-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados que vão desde a estratégia de pesquisa escolhida até as categorias utilizadas para a análise do conteúdo coletado, ponto este que também foi claramente explicado nesta etapa. A quarta seção dispõe da exposição da análise realizada através do material coletado tendo como base o respeito à metodologia escolhida para tal.

Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais sobre o trabalho realizado, as conclusões obtidas através da análise assim como as contribuições deixadas pela pesquisa para o desenvolvimento de trabalhos futuros. Ao final desta seção encontram-se as referências e o apêndice com o modelo guia utilizado na fase das entrevistas.

Figura 4 (1) – Estrutura da dissertação.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico tem como finalidade apresentar os conceitos de Gestão da Criatividade, assim como as suas categorias que são o Indivíduo na Coletividade, Liderança Criativa e Cultura Criativa que servirão de base para a análise dos resultados que visam trazer respostas para a pergunta que delimita o problema dessa pesquisa.

2.1 Gestão da Criatividade

O estudo do tema criatividade não é novo na esfera dos estudos organizacionais, no entanto a forma como esse assunto tem sido visto tem ganhado novas perspectivas em torno de suas significações e funcionalidades. Uma nova ótica tem buscado explorar essa temática de modo mais contundente, colocando-a como uma característica bastante peculiar no processo transformacional das organizações, unindo excentricidades individuais e coletivas, propondo uma conexão entre três componentes entendidos como fundamentais no processo, são eles o indivíduo, a cultura e a liderança. (MIETZNER & KAMPRATH, 2013; BERG, 2016; MUZZIO, 2017; MUZZIO & PAIVA JÚNIOR, 2018).

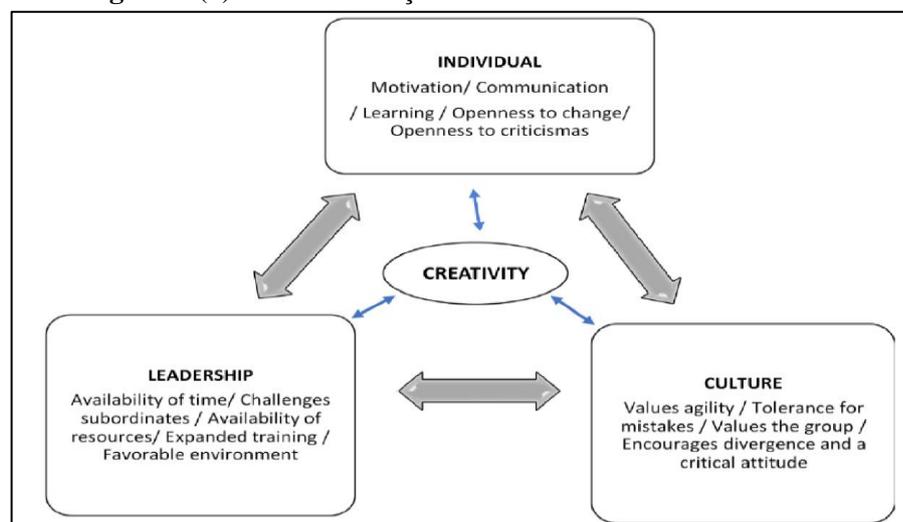
A discussão proposta por Muzzio e Paiva Júnior (2018) apresenta questões pertinentes voltadas para a compreensão da criatividade enquanto um fenômeno social sob a tríade indivíduo, cultura e liderança. O foco do estudo está em como se dá o processo e construção da gestão da criatividade, desenvolvendo este que os autores ilustraram por meio de um conceito por eles denominado de espiral da criatividade. Nesse sentido, a criatividade é posta pelos autores como um fenômeno administrável e social.

Esses elementos postos como basilares para a compreensão de uma gestão criativa estabelecem trocas entre eles, onde um influencia o outro de modo direto. Os indivíduos influenciam a liderança e a cultura, a liderança influencia os indivíduos e contribui para que a cultura criativa se consolide, e a cultura criativa por sua vez, influenciará indivíduos e liderança (MUZZIO & PAIVA JÚNIOR, 2018).

A figura 5 que segue abaixo apresenta de forma bastante clara a inter-relação existente entre os elementos de discussão que fundamentam a gestão da criatividade, fato este que segundo Muzzio e Paiva Jr (2018) é essencial para impulsionar geração de ideias e fomentar a inovação organizacional. No nível individual, conforme a imagem apresenta, fatores como motivação, comunicação, aprendizagem, abertura para mudanças e abertura para críticas são

preponderantes para que a criatividade esteja acesa. Do mesmo modo, no nível de liderança é demonstrado que o papel do líder envolve, por exemplo, disponibilidade de tempo e recursos, proporcionar um ambiente favorável facilitando assim uma maior eficiência no esforço criativo. E, por fim, demonstra também a importância do nível cultural através da disponibilidade e abertura às mudanças que venham a surgir em benefício da criatividade e ambientes mais tolerantes ao erro que, por vezes, contribui para um acerto mais positivo do que o relativo à ideia inicial (MUZZIO & PAIVA JUNIOR, 2018).

Figura 5 (2) - Fundamentação teórica da Gestão da Criatividade



Fonte: Muzzio & Paiva Jr. (2018).

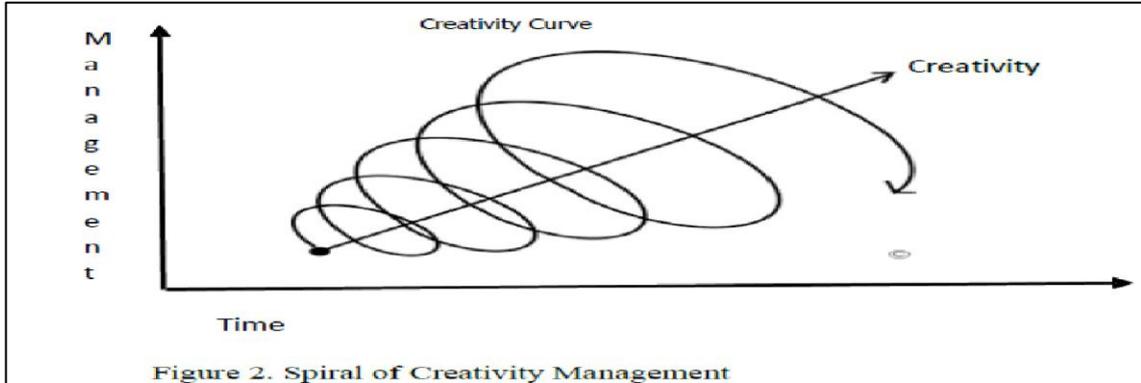
A criatividade é uma ferramenta que, quando bem gerenciada, é capaz de proporcionar significativas melhorias nos resultados de inovação das organizações, estando estas ligadas intimamente (PERRY-SMITH; MANNUCCI, 2017). Em uma matriz de gerenciamento elaborada pelos autores, a combinação de duas dimensões, a visão gerencial (grau de disposição para mudanças) e a direção gerencial (fonte predominante de influência para mudança), geram quatro tipos de gerenciamento, o burocrático, o de adaptação, o de mudanças e o de criatividade. Nesses quatro tipos de gestão, os elementos indivíduo, cultura e liderança foram analisados em cada um e os resultados serviram de indícios para o desenvolvimento do conceito teórico para a Gestão da Criatividade proposto pelos mesmos (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018).

Muzzio e Paiva Jr. (2018) ainda apontam para os resultados advindos da gestão da criatividade ao longo do tempo demonstrado, baseado na “espiral da criatividade – conforme consta na figura 6 –, que a continuidade da aplicação desse modelo gerencial faz com que a criatividade também se torne crescente. E para consolidar a ideia defendida pautam-se em três

questões cruciais sendo o primeiro a atenção do gestor às questões paradoxais que são alimentos no processo de criar e inovar, segundo é o cuidado com as mudanças, respeitando o tempo dos envolvidos, e o terceiro a chamada “perspectiva não exclusiva”, onde mostra que não há uma obrigatoriedade na transformação de uma gestão tradicional em uma criativa, mas que essa última pode apresentar inúmeros benefícios.

Ao evocar a temática da gestão da criatividade Muzzio (2017) busca por meio de uma pesquisa de caráter exploratório analisar de que forma organizações que fazem parte da EC lidam com o papel crucial da criatividade em seus ambientes, levando em conta o papel do líder, as individualidades dos colaboradores e as influências culturais. Os conceitos de criatividade são explorados e ligados à importância da inovação, com o intuito de demonstrar que estes fatores são interdependentes quando se pensa que uma ideia, ao emergir em uma organização, deve apresentar conteúdo útil e novo, contribuindo assim de forma bastante tenaz para os aspectos da competitividade em tempos em que a novidade é peça fundamental para a sobrevivência de muitas empresas no mercado.

Figura 6 (2) - Espiral da criatividade baseada na espiral do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995).



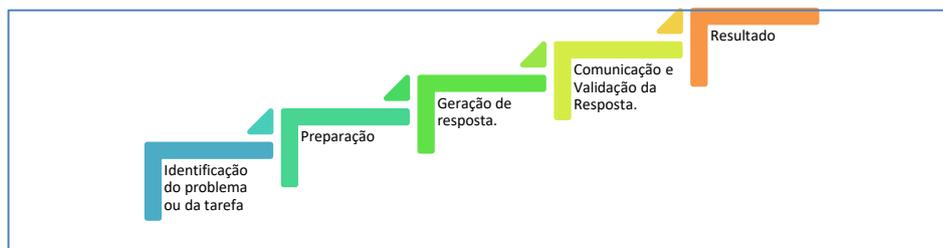
Fonte: Muzzio e Paiva Júnior (2018).

Para Muzzio (2017) uma gestão que permite a liberdade criadora no ambiente organizacional pode potencializar um alcance mais efetivo no que diz respeito às questões de inovação para uma empresa. Segundo o autor a criatividade deve ser gerenciada de modo a contribuir para o alcance desses resultados, chamando a atenção para a disponibilização de elementos específicos capazes de atuar sobre esse elemento.

Embora trate-se de elementos tradicionais na agenda de pesquisa, a lacuna que se observa é uma análise que os integre sob a ótica da criatividade e de suas especificidades, ou seja, uma visão deliberada dos dirigentes organizacionais que busque ampliar a criatividade coletiva a partir de ações orquestradas, ancoradas na cultura da organização, no processo de liderança e no indivíduo em suas relações sociais (MUZZIO, 2017, p. 109).

As compreensões da importância do aspecto criativo nos ambientes de negócios sejam eles voltados para o mercado de EC, ou não, perpassa a noção simplória de que a criatividade é uma condição específica de alguns indivíduos, evocando que a mesma pode ser desenvolvida e que o ambiente e as pessoas envolvidas no processo possuem relevância inquestionável para o alcance de resultados (AMABILE, 1996). São especificidades que têm fundamental importância para o desenvolvimento pessoal e organizacional de forma consonante, visto que a criatividade emerge de um processo, em muitos aspectos, colaborativo. A figura que segue abaixo apresenta os cinco estágios definidos por Amabile (1996) a fim de justificar o caminho criativo para que se alcance a solução de problemas.

Figura 7 (2) - Cinco estágios do Modelo Componential da Criatividade de Amabile (1996).



Fonte: Autora. Baseado em Alencar e Fleith (2003).

As práticas organizacionais têm passado por uma série de mudanças com o intuito de acompanhar as transformações advindas do tempo, e nesse contexto a criatividade tem merecido uma atenção diferenciada. Chama-se também a atenção para o indivíduo, uma unidade que se soma de modo singular a esses estudos quando se leva em conta que a criatividade não deve ser estudada de maneira isolada, mas como parte de um ambiente social indissociável e nesse aspecto, o papel do líder também ganha especial participação como ferramenta condutora desse ambiente diverso (MUZZIO, 2017; ZURAIK; KELLY, 2019). Moultrie e Young (2009) apresentaram em seus estudos a importância de se compreender os ambientes criativos na esfera das indústrias criativas, tomando como base modelos teóricos que servem como bases importantes para aprofundar os conhecimentos acerca de ambientes, condutas e fatores que norteiam esse entendimento.

É inevitável considerarmos a nova ótica social para adentrarmos em possíveis direcionamentos para uma criatividade mais eficiente no contexto das organizações. Esse fato pressupõe compreender que as novidades se sobrepõem de maneira extremamente veloz, levando as pessoas que são envolvidas em processos criativos a buscarem, de forma

exaustiva, atender as expectativas de um mercado que alimenta essa velocidade da transformação das coisas. O mundo dos negócios é raramente estático e o ritmo da mudança é acelerado, nenhuma empresa que continue a fornecer os mesmos produtos e serviços da mesma maneira pode sobreviver por muito tempo (AMABILE, 1996; AMABILE, 2016).

Como observado por Florida (2011), em praticamente todos os segmentos da economia, aqueles que conseguem criar e continuar se transformando são os que obtêm sucesso em um longo prazo. Mietzner e Kamprath (2013) evidenciaram o papel dos profissionais criativos nesse ponto, alertando que estes devem adquirir as competências necessárias para poderem atender aos requisitos e tendências identificadas nesse novo contexto, visto que o sucesso das empresas que respondem ao ambiente de negócios começa com o empoderamento do indivíduo. Este fato leva ao entendimento de que as pessoas das quais o processo criativo depende diretamente são a garantia de que as empresas permanecerão crescendo e se destacando em competitivamente em um cenário de mudanças consecutivas.

A competitividade, que sempre foi fator de preocupação para muitas empresas, hoje é ainda mais evidente. Por essa razão, motivar a criação e a novidade tem se mostrado tão latente nas empresas que caminham em consonância com essa nova ordem de demandas que se sobrepõem de forma constante. Alguns estudos já apontam fatores cruciais na busca de contribuir para um bom desempenho organizacional levando em conta essa nova dinâmica (AMABILE, 1996).

Outra questão que também pode ser levada em conta para compreender a fonte de desenvolvimento proveniente da presença da criatividade são as novas formas de enxergar o ambiente organizacional e a força que as tecnologias têm imprimido nas relações sociais. Todo esse advento demanda conhecimento de cenário, das forças que emanam e que adentram esses ambientes e uma preparação para que os objetivos não se percam ainda que a forma de os realizar tenha se transformado. A motivação intrínseca relacionada ao processo de criar e trabalhar em um ambiente criativo mostra-se relevante para a configuração dessa nova ótica gerencial, visto que, em alguns casos o ato de criar está muito mais ligado à paixão pelo que se faz do que pela motivação financeira envolvida (AMABILE, 1997).

2.1.1 O combo: Indivíduo, Cultura e Liderança

Diante das questões discutidas nas sessões anteriores, três elementos considerados fundamentais nas organizações (indivíduo, cultura e liderança) passam a serem gerenciados

levando em conta a perspectiva da criatividade. A gestão da criatividade busca compreender em seus direcionamentos diversos fatores que afetam essas três instâncias, antes já discutidos, porém nunca vistos em consonância para se discutir aspectos criativos nos ambientes organizacionais (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018).

As condições externas e internas são consideradas seja para atuação dos indivíduos, dos líderes e para compreender a construção e transformações das questões culturais envolvidas. Os estudos de Amabile (1997) trazem de modo bem elucidativo os fatores que inferem diretamente na criatividade individual, apresentando a Teoria Componencial da criatividade, desenvolvendo ideias que ajudam na compreensão de que a criatividade não é privilégio de pessoas predestinadas a essas atividades, mas que, conhecendo melhor as pessoas e possível desenvolver bem essas competências.

Os aspectos culturais também devem ser colocados como pontos importantes a serem considerados no processo de desenvolvimento da criatividade. Considerar que as condutas individuais sofrem variações pelos mais diversos fatores e situações externas ao ambiente de trabalho se faz tão importante quanto considerar que a cultura interna da organização é determinante para o alcance dessa tão almejada tendência ao comportamento criativo. Em essência nenhuma organização é igual a outra, logo, só por meio de uma análise mais intrínseca é que se saberá quais as melhores formas de se gerenciar e tomar decisões para os fins que se planejou.

O líder volta a aparecer como um dos papéis principais nas condutas gerenciais criativas. De acordo Sohmen (2015) a eficácia depende da influência do líder sobre seus seguidores. Os aspectos da liderança devem se ater a incorporar a visão criativa tendo em vista também questões de sustentabilidade, vendo a criatividade como vantagem competitiva, sendo impulsionada pelo esforço colaborativo. E que, além de tudo, o líder criativo pode ser um solucionador de problemas. Esses três elementos são as lentes sobre as quais a gestão da criatividade se debruça enxergando a complementariedade de um sobre o outro e de um para o outro.

As organizações caminham na direção da implementação de novas práticas onde a inovação e a criatividades são enxergadas como fontes garantidoras de sua competitividade, e essas questões já são notadas em muitas empresas, seja nas definições das diretrizes ou até mesmo nos processos de seleção de pessoas com algum engajamento ou desejo de adentrar nesse universo. Os estudos de Muzzio e Paiva Júnior (2018) tratam muito detalhadamente essa temática ao proporem a junção desses elementos como bases para a gestão da criatividade como uma nova proposta teórica para o campo dos estudos organizacionais.

Esses apontamentos chamam a atenção para a importância cada vez maior da gestão da criatividade, evidenciando os aspectos relevantes para esse estudo e demonstrando o quão substancial é discutir esse tema em tempos onde as mudanças são constantes e as interferências no comportamento dos indivíduos se evidenciam por intermédio da nova ótica fomentada por questões tecnológicas, mudanças de valores, abertura para constantes trocas e a constante necessidade organizacional de manter-se atuante e sobrevivendo ao mercado.

O contexto da tarefa pode facilitar a criatividade, pois esta não é só a pessoa, mas o ato de produzir de forma mais ampla, que, segundo Shomen (2015) traz excitação quando desvia do previsível, do mundano, e é capaz de gerar inovação, esta que é entendida como produto da criatividade. O gestor, puramente, tem como maior missão manter a ordem na organização e seus processos, já o líder, além dessas tem o papel de impulsionar a empresa, a equipe e acompanhar ainda mais de perto cada fase.

As pesquisas em torno desse assunto tendem a ganhar mais espaço à medida que cada um desses itens passa a ser entendidos como fundamentais uma vez colocados dentro de um mesmo objetivo, sendo cada um deles orientado e direcionado para o pleno desempenho criativo nas organizações. O tema da criatividade não se esgotará tão cedo, são muitas as fontes que podem ser exploradas para discorrer sobre essa temática, e têm-se visto esforços para que cada vez mais esta possa ser compreendida, de fato, com um elemento, uma ferramenta indispensável para as organizações que buscam engajamento e sobrevivência no mercado que muda de modo exponencial.

2.2 O Indivíduo Criativo

Ao longo do processo de evolução humana, o indivíduo passou, e continua passando, por inúmeras situações que corroboram para a sua transformação. Essas transformações estão ligadas aos mais diversos setores de sua vida levando em consideração a sua condição de ser social. Nesse sentido busca-se compreender como a esfera criativa se apresenta nessas individualidades e quais os fatores principais envolvidos nessa construção.

A criatividade individual é um fator que, em alguns casos, pode ser notório de modo isolado, no entanto o que se tem discutido é que, além da capacidade humana de apresentar ações criativas, existe um contexto que termina por contribuir nesse processo, tendo em vista aspectos da coletividade (MUZZIO, 2017). Mas, por se tratar de indivíduos dotados de particularidades, essas influências podem se apresentar de modo bastante variável. De acordo com Muzzio e Paiva Júnior (2018, p. 927) “dentro do espaço organizacional, o indivíduo visto

através da lente coletiva está imerso em uma rede social que envolve seu comportamento, desempenho, relacionamentos pessoais e profissionais.”.

Alencar e Fleith (2003), em um estudo a respeito das contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade, apontam que a Gestalt foi uma teoria importante para a compreensão desses fenômenos ao aprofundar-se na compreensão do ato individual de apresentar uma ideia nova ou a solução de um problema de forma repentina. No entanto, dentro de uma lente mais sociológica, é visto que externalidades atuam como grandes influenciadoras nesse processo, a exemplo do espaço onde se desenvolve o trabalho, as pessoas com quem esse espaço é compartilhado, a gestão e outros elementos que se somam a rotina de indivíduos.

Para Kuazaqui (2015), sem necessariamente adentrar na psicologia, é possível afirmar que os indivíduos possuem qualidades, habilidades e competências distintas. Para o autor, apesar de o ambiente ser indubitavelmente propício às mudanças e indutores de desafios, esse modo de enxergar situações como desafios pode ser um fator endógeno associado ao indivíduo.

O nível de envolvimento e comprometimento do indivíduo pode estar relacionado diversos fatores tais como o seu ciclo de vida profissional, o ciclo de vida da empresa, bem como a aspectos relacionados à autoafirmação e à necessidade de superação de desafios. Dependendo da situação efetiva, o indivíduo poderá estar mais propenso às atividades empreendedoras e criativas e conseqüente nível de resultados. Dependendo do grau de maturidade, o indivíduo poderá procurar mais desafios e conseqüências (KUAZAQUI, 2015, p. 22).

Muzzio e Paiva Júnior (2018) apontam que um indivíduo criativo possui a capacidade de colocar-se criticamente frente a algumas normas organizacionais pré-estabelecidas, influenciando a cultura organizacional da empresa e seu perfil tende a facilitar a liderança em suas ações de implementação de estratégias.

Devido à grande importância dada ao contexto onde a criatividade tende a imperar, é possível que a atenção dada ao indivíduo seja prejudicada devido a uma visão secundária sobre esse aspecto. O que pode se justificar devido ao fato de questões econômicas e de lucratividade estarem, muitas vezes, sendo colocadas em um nível completamente acima daqueles que, por meio de suas participações, podem colaborar de fato para esse alcance. As questões acerca das motivações mais uma vez surgem como fundamentais. Predebon (2010) aponta dois tipos de indivíduos criativos levando em conta os aspectos internos e externos que os constroem, um que ele nomeia de criativo compulsivo e outro de criativo circunstancial.

O primeiro é viciado pelo novo, valoriza o prazer no ato de criar e o que lhe desafia lhe agrada no cotidiano, relaxa com a sensação do dever cumprido e, em tudo, enxerga possibilidades de modificação. Já o segundo, como o próprio nome já insinua, é movido pelas circunstâncias que o cerca, o que faz com que o mesmo se assemelhe ao primeiro, mas baseados em diferentes origens. Para ele, o prazer de criar está ligado ao prazer de conquista do novo, descobre sem analisar o motivo, que o novo é irmão do diferente, e que o diferente quando relevante é chamado de criativo, e assim segue descobrindo como exercer melhor sua criatividade, diferindo do primeiro que já a tem em um nível maior de consciência, mas que, dado o tempo, se assemelhará a esse segundo.

Ainda no campo motivacional, Amabile (1996) cita que até certo momento a motivação reside na própria personalidade da pessoa, o que irá variar de indivíduo para indivíduo a depender de diversos fatores. Por meio da Teoria Componencial da criatividade individual, a autora buscou demonstrar como o ambiente social pode influenciar diretamente em aspectos da criatividade e da inovação, além das questões particulares de cada indivíduo. Para Amabile (1996), para que a criatividade aconteça, é necessário haver uma interação entre o que ela chamou de habilidades de domínio, processos criativos relevantes e motivação intrínseca.

As habilidades de domínio relacionam-se com aspectos ligados a expertise para desenvolver determinada atividade, nesse caso, ligada a criatividade. Essa especialização ou técnica pode ser fruto de um talento inerente, de um conhecimento adquirido por meio de formação adequada, de experiências que agregaram aprendizado ou de habilidades técnicas na área. Já os processos criativos relevantes, segundo ponto considerado por Amabile (1996), estão ligados à orientação para assumir riscos, a aspectos da independência como característica de personalidade, assim como autodisciplina, perseverança, capacidade de concentrar esforços, dentre outros aspectos. E o terceiro ponto, segundo a autora, é o que determina o que o indivíduo realmente fará, e ela quem determina até onde ele realmente se dedicará a sua perícia e habilidades do pensamento criativo.

Além de Amabile, outra teoria que auxilia na compreensão dos aspectos ligados ao indivíduo criativo, é a Teoria do investimento de Sternberg e Lubart (1991), baseada em seis aspectos tidos como fundamentais para a insurgência da criatividade, sendo eles habilidades intelectuais, conhecimento, estilos de pensamento, personalidade, motivação e meio ambiente. De acordo com o estudo proposto por Sternberg a criatividade está ligada fortemente ao ato de decidir, e essa visão da criatividade como uma decisão, termina por sugerir que a criatividade pode sim ser uma característica passível de ser desenvolvida.

A comunicação também surge com grande importância a partir do momento em que se busca entender os indivíduos no contexto da coletividade. Uma comunicação fluida pode favorecer as relações e ampliar com isso as possibilidades de surgimento de novas ideias e propostas que podem vir a contribuir para os anseios inovadores da organização. De acordo com Scroferneker (2006, p. 47), “A comunicação implica em trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e principal mente do querer entender.”

É por meio dessas interações que naturalmente, em um momento menos formal, por exemplo, ideias podem ser trocadas, alimentadas, melhoradas e até mesmo nascerem de um diálogo desprezioso. Essa condição, certamente, vincula-se a forma como se compreende a importância dessas trocas e isso envolve a visão da gestão, a forma como se estrutura a cultura organizacional e conseqüentemente evoca o papel da liderança na promoção de situações como estas. Além disso, é importante que seja enfatizado também que essas conexões podem ocorrer por intermédio de aparatos tecnológicos que as organizações possam utilizar como ferramenta de comunicação interna de forma dinâmica.

A comunicação no ambiente organizacional deve ser vista de modo mais amplo, principalmente quando se tem a intenção de ampliar a criatividade considerando, como afirmado por Kunsch (2006) que a esta é, sobretudo, um processo relacional, enaltecendo que o ato de se comunicar é crucial para os humanos nas mais diversas situações permitindo em muitos casos a cooperação e uma melhor interpretação das necessidades organizacionais.

A coletividade tende a ofertar aos indivíduos possibilidade de aprendizagem através do compartilhamento de saberes. Esta ação também é fator positivo quando se fala na promoção da criatividade. Como já dito anteriormente, essas trocas podem ocorrer de modo formal ou informal, este último entendido de modo não intencional. Conforme exposto por Flach e Antonello (2010) o chamado “processo de aprendizagem informal” não se limita as estruturas físicas da organização, antes, baseia-se na cultura, na socialização e nas práticas dos indivíduos.

As demandas sobre as organizações por inovação e mudança, em razão do ambiente competitivo em que vivem, sugere novas formas de pensar o que é aprender e conhecer que parece ir além do que está disponível em livros, manuais e salas de aula ou treinamento. É preciso tentar entender como as pessoas aprendem umas com as outras no cotidiano, a partir de estratégias sociais que transcendem os processos formais utilizados pelas organizações (BISPO & GODOY, 2012, p. 686).

A aprendizagem do ponto de vista da construção social parte da perspectiva de que a mesma se constrói socialmente na medida em que pessoas participam e interagem entre si (ANTONELLO & GODOY, 2010). A partilha de informações e conhecimentos diversos são de extrema importância quando o que se espera dos indivíduos e conseqüentemente das equipes de trabalho são aprendizados capazes de serem aproveitados e, conforme demonstrado pela gestão da criatividade, os aspectos culturais e de liderança também contribuem para esse processo como indutores que podem favorecer ou inibir a ascensão criativa.

A abertura para mudanças e possíveis críticas que podem surgir diante de uma situação específica é importante se vistas como possibilidades de melhorias. O indivíduo que lida facilmente com essas situações termina por direcionar aquilo que ouve para a evolução e aprimoramento de uma ideia. Mostrar-se fechado ou resistente à possíveis transformações e apresentar reações de desmotivação diante de um momento de reprovação pode inibir a capacidade criativa, portanto, é preciso que esses momentos sejam vistos como gatilhos de aprimoramento na entrega daquilo que se pretende entregar como produto da criatividade.

Comunicação, aprendizagem e essas disponibilidades para recepcionar sugestões são cruciais para a compreensão do ciclo de trocas tão importante do indivíduo no contexto da coletividade. Esse caráter mais flexível do compartilhamento de pensamentos diferentes ou complementares é o que constrói as bases sólidas das relações existentes em um ambiente organizacional, fato que tende a contribuir positivamente para angariar ganhos relativos às novas expectativas mercadológicas.

2.2.1 A classe criativa e os novos contextos de trabalho

Ainda que as mentes que trabalham tecnicamente e de modo sistemático nos ambientes organizacionais continuem sendo partes importantes do corpo de colaboradores, as mentes criativas têm sido as mais cobiçadas pelas empresas que acompanham as necessidades mercadológicas marcadas pela transformação do tempo e dos processos internos de uma unidade organizacional, cujo diferencial passa a ser o poder de trazer para o cerne do negócio a oferta de produtos ou serviços capazes de alimentar as vontades e necessidades que se alternam de modo extremamente rápido alimentadas por uma era tecnológica, dinâmica e baseada em tendências.

Alencar (1995) aponta que apesar de comumente ouvirmos o termo inovação no âmbito das instituições organizacionais, a criatividade, apesar de quase sempre estar associada a este termo, vincula-se de modo muito mais tenaz aos indivíduos que as integram. Segundo

o autor, existe uma troca intensa entre o sistema organizacional e o indivíduo e é por meio dela que surge a inovação que se espera e se busca introduzir na esfera de uma organização.

Um estudo realizado por Wechsler (1998) trouxe a perspectiva de que é preciso analisar a criatividade multidimensionalmente. Segundo a autora, o modo de ver a criatividade como uma questão mais unidimensional deixou de ser interessante desde que, ao fim dos anos 70, passou-se a compreendê-la sob o ponto de vista mais cognitivo e afetivo. Lubart (2007) traz em seus escritos a importância da psicologia para a compreensão do indivíduo criativo, levando em conta a relação consciente e inconsciente, afirmando que um indivíduo criativo não precisa necessariamente estar ligado a atividades de cunho artístico, mas pode usá-la em qualquer contexto onde esteja inserido.

Um dos pontos defendidos por Csikszentmihalyi (1996) é que existe nos indivíduos uma carga genética que contribui para o desenvolvimento da criatividade, e essa é uma das três esferas usadas pelo autor para defender a sistemática do processo criativo que ele baseia em pessoa, domínio e campo, que, necessariamente, precisam atuar juntas. Nesse sentido, aponta que a criatividade se apresenta diante das conexões entre o pensamento individual e o contexto sociocultural. Para ele, as pessoas criativas sempre irão diferir umas das outras, porém carregarão sempre em comum o ato que envolver amor àquilo que fazem.

No entanto, ainda que essas questões citadas anteriormente sejam fortemente consideradas importantes para a compreensão do fenômeno da criatividade, o que se busca nesse estudo é compreendê-lo sob o prisma social de modo mais específico, considerando que este flui a partir das relações mediadas por contextos internos, principalmente, no caso das organizações.

Para representar um pouco melhor a importância do contexto em relação à criatividade a Teoria do Investimento (TI) desenvolvida por Sternberg e Lubart (1991, 1995, 1996), pode ser citada já que visa compreender internalidades dos indivíduos que afetam o ato criativo. O uso do termo “investir” deu-se com o intuito de explicar que pessoas criativas são de fato aquelas que, no final, conseguem um valor maior sobre um valor menor investido no início.

Tal qual uma mente empreendedora, o indivíduo criativo nessa teoria é aquele que opta por insistir naquilo que, para muitos, não existem possibilidades visíveis, trabalham em ideias que se encontram em desuso, desconhecidas e no fim conseguem provar que dali era possível extrair fatos interessantes e com potencialidades inovadoras (ZHANG; STERNBERG, 2011; DAVID; MORAIS, 2012). Oliveira (2010, p. 84), levando em conta a TI expressa que, “a criatividade provém de seis fatores distintos que se inter-relacionam e não

podem ser vistos isoladamente: inteligência, estilos intelectuais, conhecimento, personalidade, motivação e contexto ambiental.”.

O quadro abaixo apresenta, de forma sucinta, as questões principais ligadas a estes seis fatores estabelecidos pelos teóricos da TI, demonstrando que tanto os fatores pessoais quanto os fatores do contexto incidem sobre o indivíduo contribuindo ou atenuando o seu potencial criativo. Estes elementos já haviam sido discutidos anteriormente em outras teorias sobre a criatividade (ALENCAR ; FLEITH, 2003), uma delas a do Modelo Componencial proposto por Amabile (1983).

Quadro 5 (2) - Teoria do Investimento (Sternberg e Lubart 1991, 1995 e 1996).

Inteligência: Habilidade sintética, Habilidade Analítica, Habilidade Prática - Contextual.	Recursos pessoais
Conhecimento: Formal e Informal	
Estilos Intelectuais: Legislativo, Executivo e Judiciário.	
Personalidade: Predisposição a correr riscos, confiança em si mesmo, tolerância à ambiguidade, coragem para expressar novas ideias, perseverança diante de obstáculos e ainda certo grau de autoestima.	
Motivação: Intrínseca e Extrínseca	
Meio Ambiente: (a) grau em que favorece a geração de novas ideias; (b) extensão em que encoraja e dá o suporte necessário ao desenvolvimento das ideias criativas, possibilitando a geração de produtos tangíveis; e (c) avaliação que é feita do produto criativo.	Contexto

Fonte: Adaptado de Alencar e Fleith (2003).

Florida (2011) chamou a atenção ao desenvolver um trabalho capaz de trazer uma nova visão acerca do que se espera de uma nova classe de trabalhadores na era contemporânea das mais diversas áreas, mas capaz de proporcionar inovação em suas atuações. Um dos seus posicionamentos acerca da importância de se ter indivíduos criativos nas organizações compara estes como tão relevantes para a instituição e negócios como o carvão era para a indústria siderúrgica. Para Florida (2011) nada é tão importante para o desenvolvimento de uma localidade como a presença de pessoas nesses territórios com alta capacidade de projetar os seus ímpetus criativos. Para assim alcançar essas progressões, Florida entendeu e alertou que é preciso levar em conta três importantes aspectos de forma consonante, a tolerância, o talento e a tecnologia, conhecidos como os 3T's.

A classe criativa comprova que o crescimento e o desenvolvimento em âmbitos sociais, econômicos, ambientais e políticos se dá na proporção em que se permite aos indivíduos inovar, criando um clima e uma cultura no ambiente que lhes seja propícia (SAKR, 2016, p. 221).

Os estudos de Florida corroboram mais uma vez com as ideias defendidas anteriormente pelas teorias da criatividade, mostrando que o contexto é tão importante quanto à valorização dos entes nele inserido. Os índices propostos pelo autor denotam que “criatividade e diversidade caminham lado a lado” (FLORIDA, 2011. p. 262), evidenciando que, economicamente, é possível alcançar a prosperidade e desenvolvimento, e enaltecendo a importância do capital criativo para tanto e da criatividade sob a ótica de um bem decorrente da atividade humana.

Considerando a interferência humana, ainda que mediada pela tecnologia, Castells (2005) enfatiza que os indivíduos são capazes de se apropriarem dela e redefini-la. Para o autor a mente humana é entendida como uma força direta de produção, logo os sistemas tecnológicos, programações e afins são todos extensões da mente humana. O contexto social, entendido aqui como fonte de onde despontam os ímpetus criativos, permite aos indivíduos identificar, desenvolver e reconhecer em si potencialidades voltadas à criatividade por meio das experiências nele vivenciadas. O contato com universos e percepções diferentes tende a desenvolver um maior dinamismo e permissividade no ato de criar, permitindo que simples atividades diárias inspirem o surgimento de novas ideias.

Como apontam Fleith e Alencar (2003, p. 4), “Sabe-se que a criatividade não ocorre no vácuo e não pode ser vista fora deste contexto, especialmente porque tanto a pessoa como o produto são julgados e avaliados como criativos ou não por pessoas do seu contexto social”, afirmando mais uma vez a relevância das condições socioambientais para esse processo.

2.3 Liderança

O papel do líder na organização há muito tempo já tem sido objeto de estudo e definido como crucial para o andamento de toda e qualquer instituição. As variações dos tipos de liderança demonstram que essa capacidade pode ser exercida de maneiras bastante distintas trazendo com isso um impacto significativo nas pessoas subjugadas a essa liderança e nos resultados de uma unidade empresarial. Aspectos da liderança mostraram-se bastante evidentes nos estudos da Administração quando, nos experimentos de Hawthorne, que deram origem a Teoria das Relações Humanas, notou-se o quão influente um indivíduo pode ser para um determinado grupo e como as condições ambientais e o contexto pode inferir no surgimento dessas posturas, mostrando também a grande força existente nas relações em grupo.

O papel da liderança se apresenta, muitas vezes, nas literaturas que exploram o tema, como a capacidade de guiar, de atrair seguidores que internalizam seus direcionamentos para

que assim alcancem objetivos comuns. De acordo com Gardner (1990), o uso do termo “seguidor” tende a sugerir uma ideia de passividade, e esse é um cuidado que se deve ter ao emprega-lo, tendo em vista o fato de que a relação entre líder e liderados pressupõe também interações, algo proposto por Fleury (2002), que somam para a obtenção dos resultados, ainda que, hierarquicamente, ocupem posições diferentes.

No entanto, ainda que se tenha a percepção de que o líder deve estar aberto a contribuições, deve-se compreender que algumas de suas funções esperadas dependem muito de suas posturas enquanto elemento condutor, e essa tarefa exige preparações. Envolver pessoas diferentes em objetivos comuns, apesar de parecer simples ao consideramos o poder do líder nato, exige conhecimentos e estratégias bastante direcionadas.

Isso se deve ao fato de que os indivíduos diferenciam-se em inúmeros aspectos, e, conseqüentemente respondem de modos diferentes aos estímulos que lhes são atribuídos, logo, espera-se do líder, além de preparo técnico, sensibilidades para compreender questões individuais mais intrínsecas, com o cuidado de não confundir o papel de líder gestor com o de um psicólogo.

A liderança criativa apresenta impactos em vários fatores de equipe como, visão compartilhada, clima, resiliência, ativadores de rede, entre outros aspectos. Diante do que o artigo propõe, barreiras podem ser superadas pelo líder criativo e oferecer novos caminhos. Como posto por Muzzio (2017) “o líder criativo serve como um catalisador que impulsiona mudanças consideradas apropriadas no contexto organizacional através da efervescência da mudança inovadora.”.

É válido inferir que, no tocante a criatividade, deve-se considerar que algumas pessoas demonstram uma maior propensão para atividades criativas sem que muitos esforços sejam direcionados para tanto. Já outras, pressupõem condições mais favoráveis, estímulos mais diretos e isso requer a capacidade do líder de balancear essas diferenças quase sempre presentes. Além das pessoas envolvidas no processo, a cultura também é um ponto que merece atenção quando nos referimos à dinâmica de funcionamento de uma organização.

De acordo com Carvalhal e Muzzio (2015, p. 667) “compreender a liderança constitui uma das mais antigas tarefas humanas”. Para Muzzio (2017), atualmente os conceitos e expectativas em torno dos líderes têm mudado em decorrência das transformações sociais tanto das pessoas quando das organizações e novas competências passam a serem exigidas como parte dessa atividade, e uma delas diz respeito à criatividade.

Por meio da relação existente entre líderes e liderados Bergamini (1994) aponta que está se configura como trocas sociais e explica que, ainda que o líder ofereça muitas

contribuições àqueles que estão sob a sua direção e controle, em contrapartida, os que estão hierarquicamente abaixo dele terminam por também lhe oferecer benefícios como reconhecimento e aceitação (BERGAMINI, 1994; DAVEL; MACHADO, 2001). A relação desse modo nunca é unilateral. Ainda segundo o autor, é o líder o responsável pelo desbloqueio motivacional do seu seguidor, usando para isso as suas ferramentas natas ou adquiridas pela sua experiência.

Abordagens mais recentes sobre a liderança enfatizam a necessidade de aprofundar o conhecimento dessa problemática, considerando-a como um relacionamento, uma reciprocidade entre líder e seguidores nos planos social, simbólico, identitário e cultural (DAVEL & MACHADO, 2001, p. 108).

Compreendido como fundamental no processo de motivação dos indivíduos, o líder contemporâneo é peça chave nos novos arranjos organizacionais da gestão de uma nova era baseada na inovação, onde as pessoas, corriqueiramente, necessitam receber estímulos e influências positivas para assim conseguirem expressar seus ímpetos criativos, considerando os novos moldes das organizações que em muitos casos já têm apresentando uma quebra dos modelos mais tradicionais na forma de conduzir os seus membros colaboradores.

Ainda que muitos desses perfis de liderança sejam natos, a execução das atividades de um líder sempre tende a apresentar questões desafiadoras em sua rotina. Compreender individualidades não configura uma tarefa fácil, ainda mais em um sistema que se mostra em constante mutação e sobreposição de ideias e conceitos de forma latente. Por essa razão a atividade do líder, antes explicada de forma mais generalizada, hoje já caminha por estudos que se preocupam muito mais com o contexto social e suas relações do que em apresentar traços tradicionais de liderança.

De acordo com Turano e Cavazotte (2015), definida como um processo interativo, a liderança se constitui basicamente de quatro características básicas para sua plena execução, sendo elas, as questões relacionadas à influência prevista no processo, a interação entre os entes desse processo, a busca pelo alcance de objetivos e metas e por fim, e de grande relevância, a contribuição para transformar em um dado contexto.

Segundo Fonseca (*et al.* 2015, p. 292), em um levantamento de produções envolvendo a temática da liderança, “Os construtos desse campo podem se estruturar em três níveis: micro organizacional (indivíduos), meso-organizacional (equipes/grupos de trabalho) e macro organizacional (organização).” Nesse mesmo estudo, os autores buscaram levantar temas que despertavam o interesse dos pesquisadores na área de liderança e muitos deles enfatizavam a

importância das relações líderes e liderados, as novas formas de conduzir essas trocas, questões de compartilhamento dentre outras, mas enaltecendo que muitas dessas áreas ainda careciam de delimitação conceitual e se encontravam em desenvolvimento.

Esse estreitamento das relações contribuiu de forma significativa para que os indivíduos modifiquem suas formas de enxergar a organização, construindo nela e com ela uma relação social que facilita os trabalhos em grupo e contribuiu para a redução de conflitos internos da organização e de ordem pessoal, trazendo uma sensação cada vez mais clara de pertencimento e a insurgência de um vínculo socio-emocional (ALVESSON, 1992).

2.3.1 Teorias e mudanças

São muitas as teorias já desenvolvidas para demonstrar o papel tenaz de uma liderança eficaz no cerne de uma organização. Em consonância com a forma com que as dinâmicas organizacionais e as pessoas se transformaram, outras teorias tem ganhado a atenção de pesquisadores da área e apresentado as novas expectativas criadas para a função de um líder, que deve atuar de modo a favorecer nos indivíduos a expressão de um novo comportamento associado também as novas demandas de mercado (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2015).

De modo bastante pertinente, Bergamini (1994) inferiu que as pesquisas em torno dessa temática seguiram algumas linhas, umas se ativeram a explicar como o líder é, justificando sua eficiência por meio de suas características pessoais, outras optaram por analisar a atividade exercida pelo líder os diferenciando por estilos, uma terceira linha buscou analisar as condicionantes envolvidas do processo de exercício dessa liderança e por fim, cita aquelas que buscaram investigar as motivações que afetam essa atividade.

Ainda sobre essas tentativas de definição, Lapierre (1989, p. 6) afirmou que “[...] a personalidade dos indivíduos em cargos de direção tem uma influência inegável sobre a forma de administrar empresas.” Em seu estudo o autor apontou que muitas das ações realizadas por líderes carregam um pouco do imaginário, que serve de ligação entre a realidade interna da pessoa e a externa. Já Cummings e Lee (2008) apontaram alguns pilares importantes para o papel da liderança dentre eles clareza de visão e propósito, agir com integridade, inspirar pessoas a darem o melhor de si e a promoção da compreensão mútua.

“Os estudos sobre liderança não ocorreram de forma linear ao longo do tempo, porque vários pesquisadores enfatizaram de formas distintas os conceitos em momentos simultâneos” (CAMPOS *et al.*, 2013, p. 396). Essa colocação soa bastante pertinente para a compreensão das modificações e entendimentos em relação aos papéis e atuação do líder, o fato é que a

grande maioria delas sempre se ateuve as questões de relacionamentos entre as partes, liderança e liderados (BASS, 1990; HERSEY ; BLANCHARD, 1986; DAVIS ; LUTHANS, 1979).

Uma das primárias teorias acerca dos aspectos da liderança é a conhecida Teoria dos Traços, que justificava uma boa liderança levando em conta os aspectos da personalidade do indivíduo, questões físicas, intelectuais, sociais, por exemplo. Tais questões, mais adiante, começaram a ser questionadas quando o contexto organizacional, especialmente a interação humana, passou a ser entendido como crucial para esse possível sucesso do líder, não bastando apenas os traços inerentes (BERGAMINI, 1994; DAVEL; MACHADO, 2001; YULK, 1999). Para Mesquita (2008), durante muito tempo eram essas características que diferenciava líderes com maior e menor efetividade

A evolução dos estudos permitiu perceber que a presença desses traços, no entanto, não era fator garantidor de sucesso e logo a teoria e as suas correlações passaram a ser questionadas e suprimidas pelos estudos posteriores (SILVA; NETO, 2012), quando os líderes passaram a ser entendidos como indivíduos treináveis e não apenas predeterminados pelas suas excentricidades. Abriu-se espaço então para a análise do estilo de comportamento dos líderes e a influência desses nos liderados e resultados organizacionais (DAVEL; MACHADO, 2001). Definições de liderança do tipo autocrática, democrática, liberal e situacional, por exemplo, se apresentam de forma muito comum nas literaturas sobre o estudo, e demonstra a relação dessas posturas com os liderados, com o ambiente organizacional, bem como as questões de motivação envolvidas na relação.

Apesar dessas definições fazerem parte de um estudo relativamente antigo como o proposto por White e Lippitt em 1939 (BOTELHO; KROM, 2010) suas contribuições soam relevantes até os dias atuais e, como naturalmente acontece nos estudos científicos, ganham novas formas e melhorias a partir de novas descobertas e contribuições de pesquisas mais recentes. A liderança autocrática traz consigo uma análise de um líder que usa sua autoridade de modo indiscriminado, principalmente no que se refere ao processo de tomada de decisão, deixando de lado a participação dos demais componentes da organização, desfavorecendo assim a existência de um clima organizacional favorável ao pleno desenvolvimento das atividades.

O democrático, por sua vez, já consegue estabelecer um bom relacionamento com seus parceiros de trabalho, assim entendidos por terem uma participação maior e requerida nos processos de forma orientada pelo líder. Essas posturas enaltecem o trabalho em equipe, fazendo com que os liderados se sintam parte importante da empresa e assim, podem trabalhar

de modo mais produtivo e com uma motivação mais visível numa relação de mutualidade. Já a liderança liberal ou *Laissez-Faire* traz alguns questionamentos, pois, apesar de inicialmente mostrar-se como aberta e receptiva a participação do grupo, a extrema delegação e pouca participação do líder pode decorrer em possíveis falhas e até menos alimentar uma grande sensação de liberdade a ponto de inferir em baixa produtividade. O líder nessa definição tem sua presença solicitada pelo grupo para a tomada de algumas decisões, questão está que pode gerar no grupo sensações de insatisfação (LONGARAY; GIESTA, 1999).

Esses três tipos foram o que mais se destacaram nessa época onde as questões comportamentais eram basilares para definir estilos e, assim, associá-los aos resultados organizações, perdurando nos estudos organizações com muita relevância até os anos 60 e posteriormente abrindo espaço para a abordagem contingencial (AZEVEDO, 2002).

2.3.2 Carisma e capacidade transformacional

A perspectiva da liderança carismática, assim como a transformacional que será explorada mais adiante, surgiu em um momento posterior a algumas teorias como as definições de traços e questões comportamentalistas, alimentada pelos estudos Weberianos que, em suas contribuições, considerou essa característica como ideal para que o alcance de bons resultados no desempenho da função de líder (SILVA; NETO, 2012; ALMADA ; POLICARPO, 2016).

De acordo com Weber esse carisma era um grande diferencial e podia emergir em situações extremas e complicadas, percebido de tal modo que estabelecia com os liderados uma relação de confiança tenaz e sem maiores questionamentos. Importante frisar que essa peculiaridade dependia também de questões de personalidade e situações específicas, não atuando apenas por uma questão de talento (GOMES; CRUZ, 2007). Como posto por Bendassolli (*et al*, 2014) para existir a liderança carismática é preciso haver um líder com características carismáticas, seguidores abertos ou suscetíveis ao carisma e um contexto propício, não sendo um atributo apenas do indivíduo.

De acordo com Bass e Bass (2008) somente em 2006, o carisma tornou-se um tema recorrente de pesquisa empírica e, a partir desses estudos, dois atributos passaram a ser vistos como essenciais para a relação carismática: líderes carismáticos devem ser pessoas de fortes convicções, determinados, autoconfiantes e emocionalmente expressivos, e seus seguidores devem querer identificar-se com eles como pessoas, independentemente da existência de crise (ARAÚJO, 2016, p. 37).

Os aspectos transformacionais de liderança também receberam devido destaque e a característica de líder transformador galgou relevante importância nos estudos e seguem servindo de base até hoje na ampliação dos conhecimentos no campo organizacional que diz respeito à temática em questão. De modo geral, a capacidade transformacional do líder envolve principalmente aspectos de interação com seus liderados onde a motivação está sempre presente e a evolução é constante (MUNDIM, 2004). Para Chaubey (*et al.*, 2019) existe uma associação direta entre a liderança transformacional e a auto eficácia dos funcionários que acontece de modo muito positivo.

Para Burns (1978) esse processo envolve mutualidade e uma grande valorização do líder para com seu liderado e, em seus estudos iniciais, comparou o conceito defendido com posturas de grandes líderes políticos, mostrando que nesse processo há de fato uma transformação considerável na vida das pessoas, inclusive sendo possível também uma mudança nos aspectos culturais da organização.

A partir dessa postura de líder transformacional amplia-se a valorização da coletividade também, pois o empenho nos direcionamentos aos liderados termina por diminuir as individualidades e potencializar os ideais de equipe (VIZEU, 2011). Muzzio e Paiva Júnior (2018, p. 928) apontam que “a liderança transformacional ocorre quando os líderes expandem e elevam os interesses de seus seguidores, geram consciência e aceitação do propósito e da missão do grupo e incentivam a equipe a buscar o interesse do grupo.”. Nesse contexto, é válido evidenciar que Bernard Bass (1985;1990) foi outro grande nome que trouxe importantes contribuições à teoria levando em conta a importância dos aspectos coletivos e categorização alguns aspectos importantes para a compreensão dessa linha de compreensão da atuação de um líder como demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 6 (2) - Liderança transformacional segundo Bernard Bass.

MODELO DE QUATRO FATORES DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL PROPOSTO POR BERNARD BASS	
INFLUÊNCIA IDEALIZADA	Associada a comportamentos coletivamente orientados (tais como o altruísmo, a esportividade, a virtude cívica, a cortesia etc.).
INSPIRAÇÃO	A inspiração e a influência idealizada. Assim, a inspiração é uma categoria de natureza psicológica, que atua tanto no âmbito intelectual quanto na dimensão emocional, de maneira a estimular a busca por novas referências cognitivas.
ESTIMULAÇÃO INTELLECTUAL	Diz respeito à capacidade que o líder tem de provocar a reflexão. Muito próximo da característica anterior, esse aspecto se relaciona à capacidade argumentativa para nos fazer ir além de nossa própria visão das coisas.
CONSIDERAÇÃO INDIVIDUALIZADA	Diz respeito ao desenvolvimento e crescimento dos seguidores propriamente dito, onde o líder transformacional suporta e orienta seus seguidores, de forma individualizada (tendo em conta as particularidades de cada indivíduo), a buscarem desafios e a promoverem o autodesenvolvimento.

Fonte: elaborado pela autora, com base em Vizeu (2011).

Yulk (1999) aponta que a motivação despertada nos liderados por meio do líder transformador gera uma maior importância no resultado das tarefas a partir de uma conscientização de que os objetivos da organização são tão importantes de modo que, possivelmente, excedem os interesses individuais. Bass (1990) compartilha do mesmo entendimento ao inferir que esse tipo de liderança gera uma maior assimilação acerca da aceitação dos propósitos e missão do grupo, para o autor esse estilo de liderança pode permitir ao líder, por meio do carisma, inspirar seus seguidores e compreender melhor as necessidades emocionais destes. Ainda segundo Yulk (1999) a liderança carismática e a transformacional apresentam muitas similaridades havendo pouca razão para entendê-las de forma individualizada.

2.3.3 O alcance de uma Liderança criativa

A liderança criativa começa a se delinear juntamente com as transformações da gestão em um novo momento das organizações. O líder criativo agrega uma série de atributos que tem por finalidade maior fomentar a capacidade criativa de seus liderados fazendo com que estes percebam o quão importantes são para que se alcance um avanço na inovação, levando em conta também os aspectos do grupo (MUZZIO e PAIVA JÚNIOR, 2015; MUZZIO 2017).

De acordo com Martinez (2000) o líder atua como um facilitador da melhoria do clima organizacional e isso é fundamental para a manifestação de expressões criativas nos grupos e nos indivíduos. Nesse sentido, Rickards e Moger (2000) apontaram através de um estudo aplicado em equipes de projetos, sete fatores de equipe sobre os quais a liderança criativa surte impacto sendo eles, plataforma de entendimento, visão compartilhada, clima, resiliência, proprietários de ideias, ativadores de rede e aprendendo com a experiência.

Sobre todos esses fatores, o líder criativo é visto como um ativo fundamental, um propulsor, incentivador, com habilidade de transformar o clima organizacional de modo positivo, cujas intervenções contribuem para o processo de aprendizagem por meio da experiência de onde podem emergir novas ideias a partir da compreensão de aspectos diferentes encontrados no grupo (RICKARDS; MOGER, 2000; CARVALHAL; MUZZIO, 2015).

Ao tratar sobre o potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas de base tecnológica incubadas, Gallon e Ensslin (2008, p. 23) consideram “o papel de facilitador do líder na implementação de sistemas de resolução de problemas de modo criativo, constitui um formidável recurso a ser considerado.” É possível inferir que o líder

criativo se constitui na soma de vários estudos anteriores sobre liderança, no entanto, busca-se direcionar seu papel, de certo modo, aos novos formatos organizacionais e de trabalho onde a versatilidade e a capacidade de propor soluções em um contexto alimentado por mudanças constantes se faz ainda mais indispensável.

As condições que podem ajudar a promover a criatividade no local de trabalho têm sido apontadas por diferentes autores, como Hitt (1975), Ciotta (1987), Norius (1990), Amabile e Gyskiewicz (1989), Sternberg e Lubbart (1995). Hitt (1975), por exemplo, afirma que os pré-requisitos para uma organização criativa são líderes criativos e um ambiente criativo (ALENCAR; FARIA, 1997, p. 271 e 272).

De acordo com Muzzio e Paiva Júnior (2018) o líder criativo tem um papel de extrema importância na orientação de um processo, onde suas posturas são capazes de influenciar diretamente o comportamento dos indivíduos envolvidos. Além do mais, por meio de seu conhecimento e capacidades de direcionar, estão hábeis para conseguir uma maior harmonia ao permitir que atores periféricos alcancem o centro da organização para terem suas ideias legitimadas, fornecendo assim um ambiente de apoio.

Liderança e criatividade, no âmbito da gestão, mostram-se como indissociáveis. A criatividade passa a ser elencada entre os atributos principais do líder do qual se espera capacidade de motivar pessoas, flexibilidade, sensibilidade às mais diversas emoções, garantia de um clima organizacional favorável, busca e apresentação de soluções em esfera coletiva, dentre tantas outras características que definem esse perfil direcionado à inovação. Esses requisitos enaltecem a importância do papel da liderança e demanda para os novos líderes um grande desafio que apesar de há um tempo já discutido, torna-se cada dia mais latente diante do pouco espaço de tempo existente entre as inovações no mercado.

Considerando que a criatividade apresenta maior fluidez quando encontra as condições favoráveis para tanto, e que o líder é um dos componentes fundamentais, é importante considerarmos neste a capacidade de compartilhamento acentuada. Uma visão compartilhada acerca dos mais diversos assuntos relacionados à organização, seus processos e decisões, atua como fator preponderante para que os indivíduos que também a compõe possam florescer suas opiniões e assim fazerem parte de possíveis transformações e mudanças futuras de modo criativo e coletivo. Mudanças significativas tendem a partir da forma como os integrantes de uma empresa interagem, onde os diálogos contribuem de modo eficaz na ampliação da aprendizagem mediada pela criatividade.

Para tanto, se faz indispensável também a construção de ambiente que favoreça essas relações. A criatividade entendida enquanto potencialidade capaz de ser desenvolvida e posta

como passível de influência socioambiental (AMABILE; GRYSKIEWICZI, 1989; ALENCAR; FARIA, 1996) Para que se obtenha um ambiente favorável à criatividade, Amabile (2008) propõe algumas recomendações a exemplo de disponibilizar tempo e recursos suficientes para a exploração, reconhecer os diferentes tipos de falhas e como elas podem ser úteis, combater o chamado “mito do inventor solitário” e conceder independência o quanto for possível.

As boas relações também atuam como elementos favoráveis a criatividade. Em um ambiente onde as pessoas sentem-se livres para a expressão de suas ideias, sem maiores temores acerca de julgamentos e com capacidade de ouvir sugestões e possíveis críticas, é possível perceber a efervescência criativa de modo mais forte. Por meio dessas boas práticas de relacionamento é que também podem emergir parcerias capazes de fortalecer projetos e alcançar resultados ainda mais positivos.

Além do mais, o líder ainda pode atuar como um mediador na melhoria contínua do grupo permitindo vivências que ampliam os conhecimentos por meio da oferta de treinamentos que podem ocorrer tanto interna como externamente. Os treinamentos externos ainda têm como vantagem o contato com empresas e pessoas atuantes em segmentos diferentes, fato que também pode permitir que surjam insights criativos e que se ampliem a capacidade de pensar através de visões que vão além da área de especialidade de dado negócio.

Não diferente em nível de importância dos treinamentos e das boas relações no ambiente é a disponibilidade de tempo e recursos. Os recursos variam de tipos, indo desde os tecnológicos, fundamentais para que as organizações acompanhem o processo evolutivo, até os financeiros que sempre foram indispensáveis para que as organizações pudessem pôr em prática seus projetos e mantê-los vivos durante um longo período. A necessidade de aparatos como estes citados tendem a tornar mais reais um número maior de ideias que venham a surgir, transformando, de fato, criatividade em inovação através da entrega de um produto o serviço ao mercado ou a própria empresa por meio da melhoria de processos.

Quadro 7 (2) - Aspectos estimulantes da criatividade nas empresas.

(Continua)

ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE	
Ambiente físico	Espaço físico para as pessoas, espaço para o material de trabalho, iluminação, mobiliário, silêncio, temperatura adequada.

Comunicação	Existência de canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações, informações internas claras, objetivas e disponíveis, intercâmbios com outras organizações.
Desafios	Tarefas ou missões desafiantes que estimulem a expressão do potencial criador; considerar importante o trabalho que realiza.
Estrutura organizacional	redução do número de níveis hierárquicos, normas flexíveis, menos burocracia, descentralização de poder.
Liberdade e autonomia	Liberdade para decidir como fazer seu trabalho e para agir de forma diferente dos colegas e do chefe, senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho.
Participação	valorização da iniciativa, maior poder de decisão, participação nos processos de tomada de decisão e na solução de problemas da organização como formas de estímulo à expressão do potencial criador dos empregados.
Recursos tecnológicos e materiais	Máquinas, equipamentos, recursos financeiros e materiais diversos que facilitem o processo de produção e implementação de novas ideias.
Salário e benefícios	Remuneração adequada, política de benefícios, sistema de recompensas como forma de estímulos a ideias inovadoras.
Suporte de chefia	Postura de receptividade, flexibilidade, aceitação, estímulo a novas ideias, respeito às opiniões divergentes dos empregados.
Suporte do grupo de trabalho	Aceitação dos colegas, relacionamento interpessoal favorável e estimulantes a ideias novas, reuniões com trocas de experiências, diálogo e confiança entre as pessoas, espaço para descontração e alegria.
Suporte organizacional	Estímulo a criatividade, reconhecimento do trabalho criativo, mecanismos para o desenvolvimento de novas ideias, planejamento e definição de metas de trabalho, cultura voltada para inovação.
Treinamento	Capacitação e treinamento dos empregados visando ao desenvolvimento de seu potencial criador e à busca de novas soluções para os problemas, capacitando-os para o trabalho e preparando-os para a abertura à inovações.

Fonte: elaborado pela autora com base em Faria & Alencar (1996).

2.4 Cultura no contexto das organizações

De modo bastante simples é possível inferir sobre a cultura, baseando-se nos vastos estudos sobre os aspectos culturais de uma empresa no campo dos estudos organizacionais que ela simboliza nada mais que a forma de condução de determinada instituição, sustentada por diversos fatores que fazem parte de sua história e construção.

Uma definição bastante pertinente para explicar o sentido de cultura organizacional (CO) foi configurada por Robert Ernst em 1985 ao conduzir um estudo em empresas americanas. Para ele a cultura era o resultado de um composto de valores e crenças que davam forma ao estilo de gerenciar assim como incidiam sobre o comportamento de seus colaboradores (FLEURY, 1987).

Segundo Crozzati (1998), crenças, costumes, ritos, cerimônias e redes de comunicação informal, são elencados como principais características que facilitam a compreensão sobre

cultura. Valores éticos e morais, princípios, hábitos, comportamentos e diversas outras vertentes que juntas formam uma espécie de guia prático da organização.

Freitas (1991), atribui a maior importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais, onde, seus primeiros líderes ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão mais ampla aos demais. Uma CO bem definida pode ser fator de bastante relevância no andamento e desempenho da empresa exercendo, quase sempre, um papel de bússola para os gestores que irão, assim, direcionar os demais entes da instituição. É por meio dela que a gestão, de um modo geral, também tem caminhado, alinhando as expectativas e objetivos da empresa com as dos membros que compõe o seu corpo.

Para Robbins (2005), a criação da CO pode se dar de três formas diferentes. Ou fundadores só realizam contratações e mantêm colaboradores que pensem e sintam da mesma forma que eles, ou se dispõem a doutrinar e socializar esses funcionários de acordo com sua maneira de pensar e de sentir, ou ainda, os fundadores passam a se comportar de modo a influenciar os seus funcionários, fazendo com que eles se identifiquem e sejam receptores e precursores das suas ações e características.

Apesar de compor os princípios da formação da conjuntura organizacional, há que se pesar que, conforme evoluem as novas técnicas e maneiras de gerir uma empresa, assim também é preciso, por vezes, haver uma disposição para a recepção dessas mudanças que podem vir a influenciar de forma direta nos níveis de desempenho da organização. As dificuldades de receber essas mudanças e de adaptação a novas técnicas, tendem a prejudicar a desenvoltura da empresa, causando lentidão em processos, dificuldade de oferecer serviços mais modernos, e até mesmo a perda de clientes.

Considerando o fato de a organização ser composta por indivíduos completamente diferentes, ainda que estejam direcionados a um objetivo comum, é possível, nesse aspecto, que empresas se deparem com um grau de dificuldade no momento de inserir mudanças de pensamento em seus âmbitos.

Assim como a personalidade humana, as organizações também possuem características que definem seus posicionamentos e ideais. Boa parte dessas peculiaridades vem desde a sua primeira gestão, das fontes de sua formação, de onde tudo começou. Segundo Robbins (2005), cultura organizacional refere-se a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Ainda segundo ele, esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

Para Robbins (2005), a cultura desempenha diversas funções dentro de uma organização. Para ele a cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, servindo como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e da forma as atitudes e comportamentos dos funcionários. Wilkins e Patterson apud Freitas (1991, p.9) apresentam o seguinte conceito para cultura organizacional: “são conclusões que um grupo de pessoas tem a partir de suas experiências e incluem: as práticas convencionais, os valores e os pressupostos”.

A formação da CO relaciona-se diretamente com o ambiente sociológico onde a mesma está inserida. Segundo Torquato (1991) por ser caracterizada como um fenômeno social infere-se que a CO é composta por diversas variáveis relacionadas entre si, que se modelam pela sinergia das cognições e vivências técnicas, administrativas, políticas, estratégicas, táticas, que se misturam às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, interpessoais formais e informais.

Schein (2009, p. 7), traz outra definição onde ele diz que CO é “o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”.

Numa conceituação mais atual, levando em conta aspectos de uma gestão mais participativa, a partir dos anos 80, como afirmado por Alvim (2006), as organizações voltaram seus olhares mais atentamente para a importância de democratizar a participação dos colaboradores em seus processos a fim de desenvolver com eles um maior alinhamento em relação aos objetivos centrais da empresa e fazer com que eles se sentissem cada vez mais parte dela ao adquirirem uma visão mais holística.

Pode-se assim dizer que, a cultura, que tem o indivíduo como parte importante na sua construção, recebe influências internas e externas e os pontos da sua construção tornam-se fios condutores dentro de uma organização onde, com base nessas premissas, se buscará envolver todas as partes que constituem a unidade organizacional.

2.4.1 Cultura Organizacional Criativa

O fator que mais claramente contribui para a construção de uma cultura criativa nas empresas dos mais variados setores é a capacidade de compreender que o indivíduo é parte de um processo contínuo de socialização. A partir da compreensão de que, desde a inserção do indivíduo na sociedade, estes vivem de absorções e externalizações de diversas mensagens

capazes de somar ao seu desenvolvimento e das demais partes e meios que os circundam (PEREIRA *et al.*, 2009).

De acordo com Muzzio (2017) a partir da compreensão de que a criatividade é fruto da coletividade, não há como dissociá-la da cultura, onde o contexto é um fator preponderante para a existência de uma cultura criativa. Shirky (2011) aborda sobre um novo momento o qual ele denomina de cultura da participação levando em conta o aspecto da criatividade no mundo fomentando pelas conexões. Smith e Mannucci (2016) também apontam para a importância dessas conectividades nas redes, assunto latente nas compreensões das novas construções culturais para fins criativos.

Alencar e Fleith (2003) apontaram que a partir dos anos 70 os estudos voltados para a compreensão da criatividade começaram a enfatizar a importância de fatores de ordem social, cultural e histórica para o desenvolvimento desta. Como prova disso, Ostrower (1978) afirmou que a natureza criativa do homem se elabora no contexto cultural. Para Wechsler (2001, p. 2) “A criatividade deve ser reconhecida e valorizada dentro de cada cultura. Para isto, é necessário um maior reconhecimento sobre as suas características e as diversas formas sob as quais é manifestada.”

A criatividade ocorre no contexto social e depende de processos de pensamento que têm suas raízes mais profundas na cultura. Tanto as normas, como as tradições, os valores, os tabus, os sistemas de incentivo e punições afetam sua expressão (ALENCAR, 1998, p. 21).

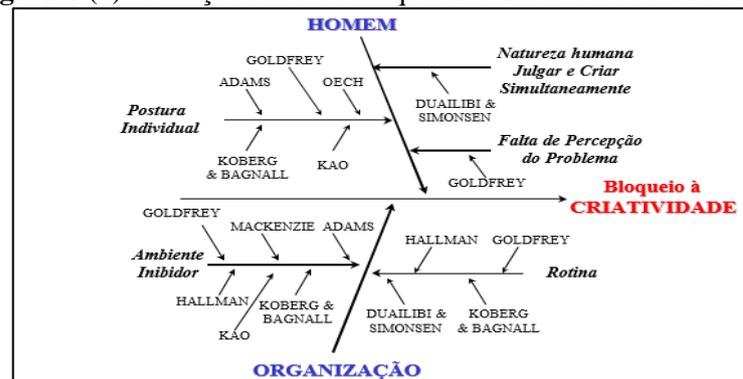
Para Alencar (1998) por ser mediada por questões culturais, não há como se falar e uma criatividade universal, questões históricas e sociais incidem sobre a forma como essa criatividade irá resplandecer. Nesse sentido é que se fala na promoção de um ambiente capaz de configurar uma cultura criativa, mediado por pessoas, relações diversas, a própria tecnologia e outros aparatos presentes na sociedade capazes de causar transformações.

Muzzio e Paiva Júnior (2018) enfatizaram que ambientes com uma cultura organizacional de maior permissividade apresenta uma maior aceitação do desvio do que há estabelecido como normas, e os mais estritos apresentam comportamentos mais homogêneos, questões essas que impactam diretamente na chamada criatividade coletiva. Para os autores, o comportamento desviante pode culminar em duas situações, prejudicando as relações sociais ou revelando-se como uma fonte de criatividade que tende a contribuir com a competitividade do negócio (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018).

Além de questões já conhecidas e bastante evidentes como valores e crenças como direcionadores de muitos comportamentos nas organizações, a importância da tolerância à

erros, a fim de que estes não se constituam bloqueios criativos nos indivíduos, a cultura criativa ainda conta com a possibilidade de se construir por meio de relações externas. De acordo com Muzzio e Paiva Jr. (2018) uma cultura voltada para a criatividade e inovação vai além do contexto interno e aponta que estruturas de rede podem contribuir de modo eficaz para a ampliação de aspectos criativos. A figura abaixo apresenta alguns autores que exploraram a relação entre o homem e a organização e as fontes de bloqueio a criatividade.

Figura 8 (2) - Relação entre os Bloqueios a Criatividade e os fatores.



Fonte: Silva & Neto (1998).

Para Muzzio e Barbosa (2019) a cultura organizacional criativa surge a partir de incentivos, valorização do indivíduo enquanto contribuinte do processo inovador, onde as pessoas possam dialogar, encontrar espaços para lançar suas ideias e pensamentos e onde as decisões e direcionamentos são tomados de modo a favorecer todo movimento onde a criatividade é o objeto de maior interesse.

2.5 Considerações sobre o capítulo

As apresentações teóricas dispostas neste capítulo tiveram como intuito principal fundamentar a pesquisa a ser realizada. Para tanto se iniciou com exploração da temática referente à gestão da criatividade, que é o assunto central dessa pesquisa, demonstrando nesse ponto um pouco do processo de modificação que as empresas têm encarado para que se alinhem aos ímpetus da inovação que se alimenta de posturas voltadas ao seu fomento, a exemplo de um gerenciamento da principal ferramenta e habilidade do novo tempo mercadológico, a criatividade. A ideia principal da gestão da criatividade é a união entre os três elementos Indivíduo, Liderança e Cultura para o alcance de resultados mais efetivos e inovadores (AMABILE, 1996; MOULTRIE ; YOUNG, 2009; XU ; RICKARDS, 2007; MUZZIO ; PAIVA JR., 2018).

Ao abordar a questão do indivíduo, buscou-se explorar sua atuação considerando as questões sociológicas envolvidas em seu desenvolvimento, enaltecendo a importância de enxergá-lo através de uma lente coletiva, enfatizando que a criatividade é uma habilidade que pode ser mais bem desenvolvida a partir de conexões diretas e indiretas e de artifícios - estes que podem ser ofertados pelas lideranças em termos motivacionais, por exemplo – capazes de permitir melhores e mais duradouros resultados. Assim as teorias e posicionamentos de autores que foram citados nesse tópico buscaram demonstrar que, apesar das excentricidades individuais muito exploradas pela psicologia, o trabalho passa a ser visto por uma lente mais direcionada para a eficiência das atividades desenvolvidas por grupos, uma tendência que acompanha as transformações sociais e as novas exigências de um mercado que vivencia uma economia baseada em rupturas e conexões (AMABILE, 1996; MUZZIO, 2017; PREDEBON, 2010).

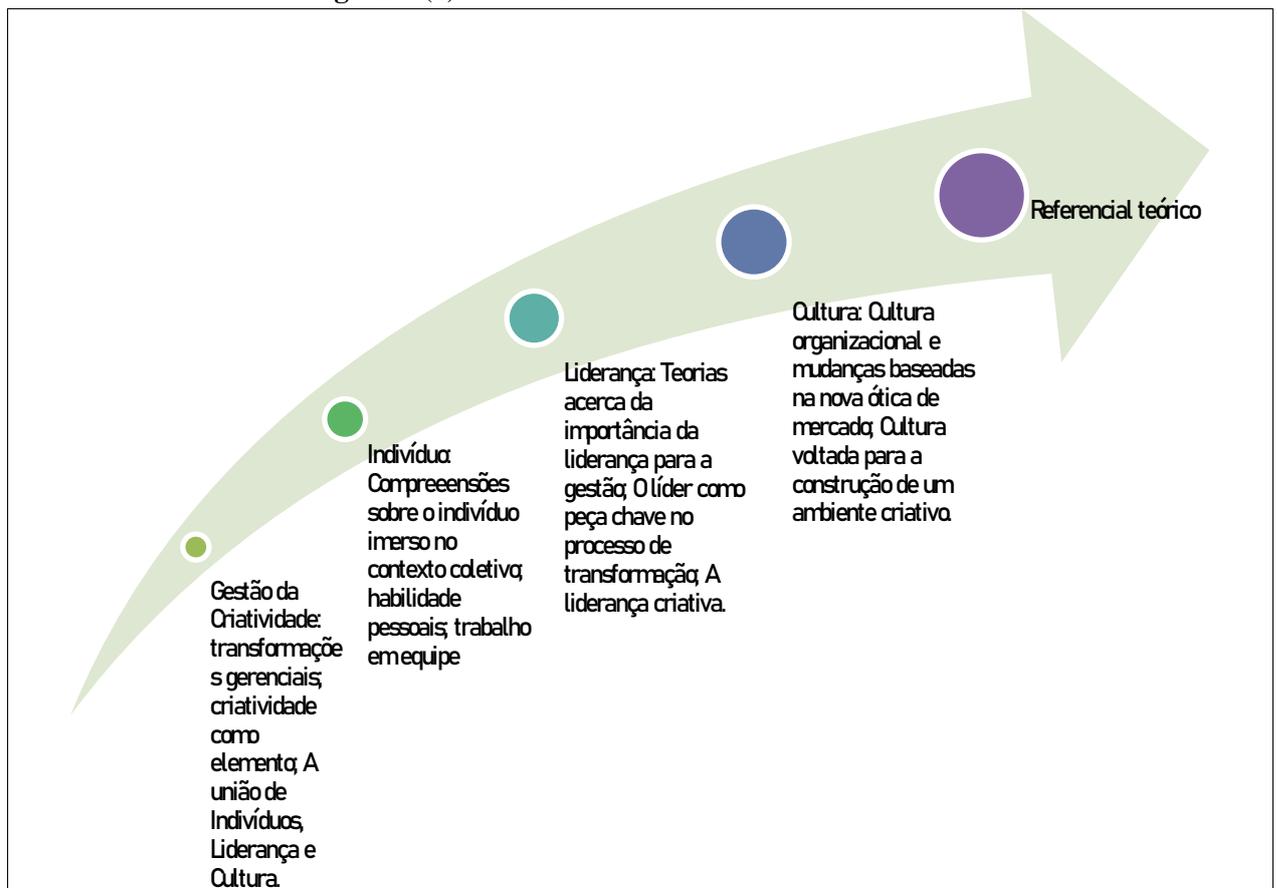
Quanto à temática da liderança, optou-se por explorar algumas teorias anteriores a proposição da compreensão de liderança pela gestão da criatividade, que traziam abordagens pertinentes sobre o assunto até que se abrisse a discussão para a chamada liderança criativa. O papel do líder sempre foi posto nos estudos organizacionais como de alta relevância para o pleno desempenho de um ambiente empresarial e diversos estudos, como os citados ao longo do referencial teórico, se atentaram em apresentar direcionamentos para que essa função fosse realizada de forma cada vez mais eficaz ao longo do tempo, assim como para apresentar classificações diversas para o assunto (RICKARDS; MOGER; 2000; VIZEU, 2011; CARVALHAL; MUZZIO, 2015; MUZZIO; PAIVA JR., 2015)

O último tópico deste capítulo sobre a Cultura organizacional explanou conceitos tradicionais sobre esse elemento e chegou ao objetivo final sobre o assunto, a construção de uma cultura criativa. Este último componente da gestão da criatividade abarca todos os outros para a sua existência, unindo indivíduos conscientes da importância do elemento criativo para a empresa que por sua vez funcionam como rede de apoio a liderança para que esse status de uma cultura organizacional criativa seja alcançado e mantenha-se vivo e avançando no mesmo ritmo das transformações sociais e de mercado (SHIRKY, 2011; SMITH & MANNUCCI, 2016; MUZZIO, 2017).

Além do mais, em cada um dos referidos tópicos que foram definidos como categorias de análise dessa dissertação buscou-se apresentar também os elementos que neles seriam explorados. Para a exploração da categoria sobre o indivíduo no contexto da coletividade foram pontuados os elementos comunicação, motivação, aprendizagem e abertura para mudanças e críticas. Para a categoria acerca da liderança os elementos norteadores foram

visão compartilhada, ambiente favorável, relações pessoais, disponibilidade de tempo e recurso e treinamento expandido. E, por fim, para a compreensão sobre a categoria cultura criativa, os elementos foram crenças e valores, tolerância a erros, incentivos ao pensamento divergente e regras. A figura abaixo apresenta de forma resumida a construção do referencial teórico.

Figura 9 (2) - Encadeamento do referencial teórico.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção se detém a apresentar os procedimentos que foram utilizados para o alcance dos objetivos antes traçados. Será apresentado o delineamento da pesquisa, a estratégia utilizada, o corpus e instrumentos que foram utilizados no processo de coleta de dados e outros pontos que corroboram para comprovar a veracidade dos resultados que serão apresentados.

3.1 Delineamento da dissertação

A metodologia de trabalho escolhida para guiar essa dissertação seguiu a abordagem qualitativa de pesquisa, esta que de acordo com Flick (2013) não está moldada em mensurações, mas tem como prioridade desenhar uma análise dos problemas de modo sistemático. Como afirmado pelo mesmo autor, “é a análise sistemática das questões de pesquisa por meio de métodos empíricos (p. ex., perguntas, observação, análise dos dados etc.)” (Flick, 2013, p. 18). Constitui-se como uma pesquisa social, visando à busca por causas e explicações, onde os fenômenos são interpretados e busca-se a atribuição de significados. O interpretativismo foi o paradigma adotado para guiar o estudo, visto que a realidade que aqui foi analisada parte de relações construídas socialmente (BURREL; MORGAN, 1979). Segundo Saccol (2009. p.263) “[...] o interpretativismo não busca eliminar o que os positivistas chamam de “vieses”, mas assume que tais pressuposições e crenças dos pesquisadores estão presentes e sugere torná-las o mais evidente possível.”

É válido pontuar que durante um longo período no âmbito das pesquisas nos Estudos Organizacionais era muito comum deparar-se com trabalhos pautados pelos caminhos delimitados pela abordagem quantitativa, normalmente, envolvendo o uso de ferramentas estatísticas, traduzindo tudo para uma forma quantificável. No entanto, atualmente, no campo de pesquisa das ciências sociais aplicadas muitos têm optado pelo uso da abordagem qualitativa, que preza pela entrega de um resultado subjetivo, ainda que o trabalho exija objetividade em sua construção, com “problematizações” da vida cotidiana para além dos dados estatísticos.

De acordo com Creswell (2010), na pesquisa qualitativa o investigador tem a possibilidade de ir diretamente a um local para melhor desenvolver seu trabalho, o que ele apresenta como métodos múltiplos e humanísticos por meio do envolvimento com os participantes. A pesquisa qualitativa tende a dar um pouco mais de autonomia ao investigador na interpretação dos dados, onde ele poderá baseado em seu referencial teórico, inferir conclusões e potenciais contribuições, onde “o eu pessoal torna-se inseparável do eu pesquisador.” (CRESWELL, 2010, p. 187).

É importante considerar que os ambientes e contextos explorados pelas pesquisas de abordagem qualitativa, especificamente do campo da Administração mais recentemente, pressupõem a ânsia pela contestação, considera questões mais diversas, partindo de premissas

não só ligadas a teorias antes postas, mas também buscando construir novas bases teóricas que possam servir como guia para a ampliação dos estudos na área como foco maior no social.

A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho foi a de estudo de casos múltiplos ou multicasos, por envolver vários casos individuais que guiaram o entendimento do fenômeno de um modo mais amplo. Essa estratégia de pesquisa, muito usada nas abordagens qualitativas em Administração, promove a compreensão da funcionalidade e comportamento em ambientes onde as interações sociais tornam-se fonte para a descoberta de significados para o investigador (LEÃO, 2012). De acordo com Bressan (2000) apesar de já ter sido apontada como uma estratégia frágil por questões de precisão, objetividade e rigor, o estudo de caso tem sido bastante utilizado para compor as pesquisas sociais, e por possuir esse viés foi que se adequou melhor a pesquisa aqui apresentada. Este método atenta-se a responder questões explicativas, demonstrando como e por que as coisas acontecem de determinado modo (YIN, 1989; VENTURA, 2007), sendo por isso relevante para o alcance dos objetivos dessa dissertação.

O estudo de caso como modalidade de pesquisa é entendido como uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações (VENTURA, 2007, p. 384).

Gil (2008) expõe três grandes razões pelas quais os pesquisadores sociais optam pela utilização do estudo de caso como a estratégia de pesquisa mais adequada sendo elas, explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

As pesquisas em Administração têm se envolvido com lentes metodológicas mais sociais e buscado identificar, por meio de uma condução interpretativista, a forma como as pessoas têm lidado com as diversas mudanças de contexto, comportamentos e relações, e nesse ponto faz-se necessário respeitar tanto o participante quanto o local da pesquisa. Por razões como essas e respeitando a ligação com a estratégia escolhida, optou-se para a coleta de dados o uso de entrevistas semiestruturadas e observações não participantes, procedimentos bastante valorizados nos estudos de caso qualitativos (LEÃO *et al.*, 2012).

É interessante considerarmos que são muitas as opções de delineamento de uma pesquisa de cunho qualitativo, e que para cada uma delas existem métodos diferentes de

envolvimento entre pesquisador e objeto de pesquisa. O contato mais próximo, mediado em muitos casos pelas entrevistas e observações, requer cuidados que tendem a preservar o público acessado, garantido a este, no mínimo, o não prejuízo. A preservação da identidade vai muito além de dar o nome, sendo importante criar uma situação que impossibilite ao leitor uma identificação, tendo cautela, inclusive, na construção do título do trabalho, por exemplo.

No uso desses instrumentos de coleta foi prezada a veracidade das informações, sem falsificações, supressões de informações importantes, respeitando as práticas de pesquisas esperadas. Para tanto, elaborou-se um apêndice baseado nas categorias e elementos propostos nos estudos de Muzzio (2017) e Muzzio e Paiva Júnior (2018) que serviram como base para o estudo.

Em se tratando a Administração de uma ciência social, é válido considerar que esse tipo de pesquisa corrobora com a compreensão mais direta de fenômenos sociais, que consideram particularmente a atuação/comportamento de indivíduos em um determinado contexto. Em muitos casos, por abarcar essas questões, a pesquisa termina por permitir que os participantes se sintam à vontade para opinar e defender visões de mundo, fortalecer discursos a partir da voz que lhes é dada, resguardados pelas questões éticas que devem conduzir esse trabalho.

3.2 Critérios de seleção dos casos

A seleção dos casos levou em consideração as definições de EC que indicam que a criatividade é um elemento indissociável do negócio (BENDASSOLLI, 2009), assim como as divisões de núcleos da Indústria criativa propostas pela UNCTAD (2010) e FIRJAN (2019), as categorias da EC segundo o MINC (2011) como mostram as figuras a seguir.

A FIRJAN é uma organização sem fins lucrativos que tem como atividade criar propostas e soluções voltadas para inovação, além de trabalhos culturais e debates políticos envolvidos com as tendências e novas exigências do mercado. Por essa razão foi considerada uma referência importante para esta pesquisa. Do mesmo modo a UNCTAD se constituiu também com referencial importante pela apresentação do relatório acerca da EC como uma proposta de desenvolvimento econômico.

Informações do antigo Ministério da Cultura (MINC), hoje extinto e pasta pertencente ao Ministério do Turismo, também foram utilizadas visto que este tem evidenciado que a EC encontra ambiente propício na Secretaria Especial da Cultura, esta que se atem a valorização e o estímulo da dimensão econômica das atividades culturais e criativas, vistas como vocações brasileiras que impactam sobre aspectos como geração de renda, exportação, valor agregado,

dentre outros (SECRETARIA ESPECIAL DA CULTURA, 2019).

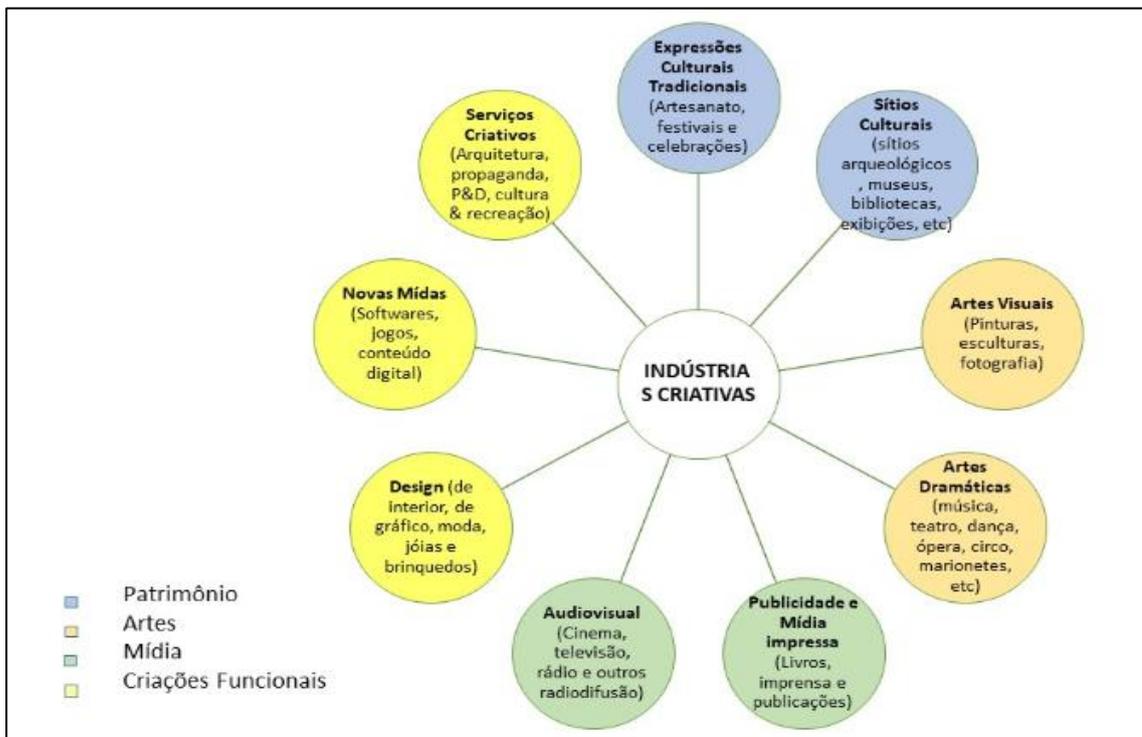
As figuras 10, 11 e 12 a seguir trazem de modo mais claro as subdivisões da EC utilizadas como referência nesse trabalho.

Figura 10 (3) - Divisão de núcleos da Indústria criativa segundo a FIRJAN (2019).

Consumo	Cultura	Mídias	Tecnologia
Publicidade & Marketing: Atividades de publicidade, marketing, pesquisa de mercado e organização de eventos.	Expressões Culturais: Artesanato, folclore, gastronomia.	Editorial: Edição de livros, jornais, revistas e conteúdo digital.	P&D: Desenvolvimento experimental e pesquisa em geral exceto biologia.
Arquitetura: Design e projeto de edificações, paisagens e ambientes. Planejamento e conservação.	Patrimônio & Artes: Serviços culturais, museologia, produção cultural, patrimônio histórico.	Audiovisual: Desenvolvimento de conteúdo, distribuição, programação e transmissão.	Biotecnologia: Bioengenharia, pesquisa em biologia, atividades laboratoriais.
Design: Design gráfico, multimídia e de móveis	Música: Gravação, edição e mixagem de som; criação e interpretação musical.		TIC: Desenvolvimento de softwares, sistemas, consultoria em TI e robótica.
Moda: Desenho de roupas, acessórios e calçados e modelistas.	Artes Cênicas: Atuação; produção e direção de espetáculos teatrais e de dança.		

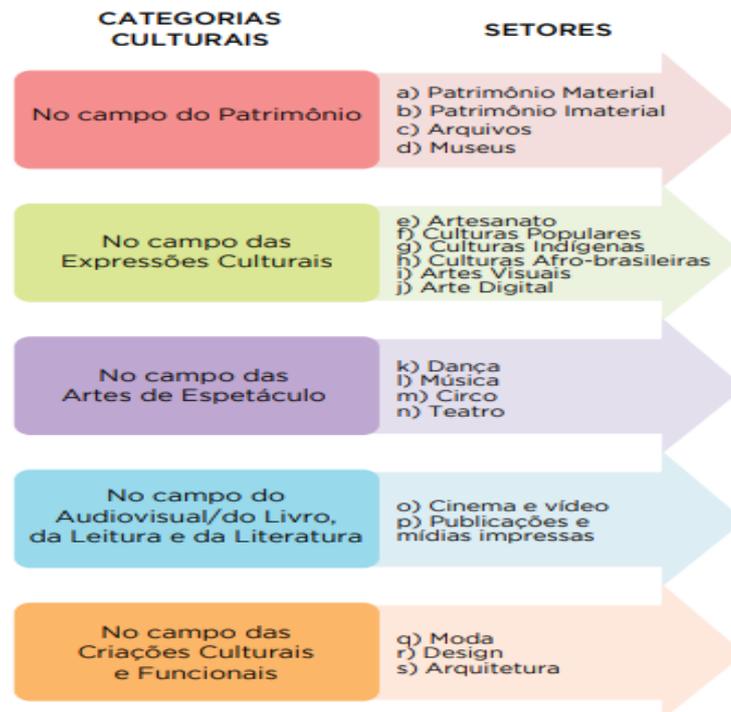
Fonte: FIRJAN (2019). Adaptado.

Figura 11 (3) - Divisão Indústrias criativas segundo a UNCTAD.



Fonte: Unctad 2010. Traduzido.

Figura 12 (3) - Escopo dos setores criativos segundo o MINC



Fonte: Ministério da Cultura (2011).

Para que fossem consideradas úteis para a pesquisa foi definido também como critério que as empresas deveriam possuir relações entre duas ou mais pessoas para que fosse possível alcançar respostas aos objetivos e terem pelo menos dois anos de atuação.

Logo, foram delimitados três critérios bases:

- a) Pertencer ao universo da Economia Criativa
- b) Possuir um corpo de colaboradores igual ou superior a 5, incluindo o gestor.
- c) Possuir pelo menos dois anos de atuação no mercado.

Ao todo, 10 empresas foram selecionadas nas cidades onde o estudo ocorreu, sendo seis delas localizadas na cidade de Petrolina-PE e as outras quatro em Juazeiro-BA. A princípio a pesquisa tinha a intenção de utilizar apenas empresas do ramo da publicidade, no entanto, após recomendações, optou-se por diversificar as áreas de atuação das empresas, tendo em vista que a EC possui variados setores, fato que tende a enriquecer a pesquisa.

O primeiro passo para o levantamento se deu através de pesquisas na internet usando termos mais amplos como "Empresas de Economia Criativa em Juazeiro-BA" ou "Empresas de Economia Criativa em Petrolina-PE", por exemplo, passando posteriormente por novos

filtros como a busca dos sites próprios das empresas apresentadas nos resultados iniciais, assim como verificação de redes sociais e contatos telefônicos afim de conseguir informações que pudessem ser relevantes para o alcance do objetivos traçados. Posteriormente as empresas foram contatadas através de e-mails onde foram solicitadas as visitas para a coleta dos dados necessários ao andamento da pesquisa.

O quadro 5 abaixo apresenta um resumo da área de atuação na EC das empresas que foram selecionadas, variando entre empresa de publicidade, de tecnologia e de manifestações artísticas e culturais. O número de 10 casos foi considerado satisfatório para que fosse possível atingir os objetivos antes determinados, considerando que esta pesquisa não tem como fim trazer generalizações, mas analisar os casos na busca por uma maior amplitude acerca da gestão da criatividade.

Quadro 8 (3) - Áreas de atuação na EC das empresas selecionadas

Empresas selecionadas	Área de atuação
A	- Tecnologia/TIC (FIRJAN 2019) - Criações Funcionais/Novas Mídias: Softwares, jogos e conteúdos digitais (UNCTAD, 2010)
B	
C	
D	- Criações Funcionais/Serviços Criativos (UNCTAD, 2010) - Consumo/Publicidade e Marketing (FIRJAN 2019)
E	
F	
G	
H	- Patrimônio (MINC, 2011) - Patrimônio/Sítios Culturais (UNCTAD, 2010) - Cultura/Patrimônio e Artes (FIRJAN, 2019)
I	
J	
J	

Fonte: elaborado pela autora (2019).

3.2.1 Caracterização dos sujeitos

Esse campo expõe uma discreta apresentação com base nas falas dos entrevistados e em informações contidas nos sites das respectivas empresas nomeadas de A a J, respeitando a questão do anonimato, item este que foi garantido no termo de consentimento assinado pelas partes. Apresenta ainda uma breve descrição dos seus respectivos gestores que foram as pessoas entrevistadas.

Quadro 9 (3) - Descrição das empresas participantes.

Empresas	Breve Descrição
A	Empresa atuante no ramo de Tecnologia da Informação, oferta ao mercado presença digital por meio de sites e redes sociais automação de processos com softwares e sensores de internet das coisas, consultorias tecnológicas de inovação, vendas digitais com <i>e-commerces</i> e <i>m-commerces</i> , aplicativos móveis e também <i>business intelligence</i> . Em 2010 iniciou com atividades de P&D. Possui uma equipe multidisciplinar formada por administradores, engenheiros de software e cientistas da computação buscando entender e desenvolver a tecnologia mais adequada para o negócio de seus clientes. Possui 9 colaboradores.
B	Empresa pioneira na área de publicidade e propaganda na região onde está instalada. Iniciou em 1990 e está há 29 anos no mercado onde inicialmente atuava com produção de vídeo, e posteriormente passou a atuar também em outras áreas da comunicação, transformando ideias em resultados através de ferramentas adequadas com uma equipe de profissionais experientes no ramo da publicidade e uma gestão composta por familiares. Possui 12 colaboradores.
C	A empresa possui cinco anos de existência no mercado, ofertando soluções tecnológicas inovadoras aos seus clientes, desenvolvendo sistemas de gestão inteligentes que variam desde a área de saúde à área de educação. Formada por colaboradores em sua maioria jovens que idealizam soluções em TI de forma moderna e personalizada. Possui 28 colaboradores.
D	Empresa de desenvolvimento de produtos que reúne expertise de diversas áreas de conhecimento com foco no desenvolvimento de softwares e sistemas eletrônicos atua desde o planejamento mercadológico do produto e análise de viabilidade, passando pela prototipação e finalizando com o plano de produção. Possui 8 colaboradores.
E	Empresa atuante no ramo de publicidade e propaganda. Inicialmente trabalhava basicamente, com TV, rádio, panfletagem, outdoor, de modo mais tradicional. Atualmente focam nas mídias digitais em seus processos de criação acompanhando as tendências do mercado com uma gestão dividida entre membros familiares. Possui 8 colaboradores.
F	Empresa de publicidade com unidades na Paraíba, Pernambuco, Bahia e Brasília.. Possui como missão solucionar problemas pretendendo ser reconhecida até 2022 como uma das melhores agências de publicidade inteligente do país. Tem como propósito trabalhar com ética, respeito, honestidade e responsabilidade. Possui uma equipe de 5 pessoas.
G	A empresa tem como foco tornar ideias em realidade para atingir os objetivos de seus clientes. Executam projetos para empreendedores, pequenas e médias empresas, pessoas físicas e para instituições de ensino. A empresa trabalha com soluções personalizadas que possibilitam o desenvolvimento de produtos únicos e inovadores, garantindo uma vantagem competitiva no mercado, fornecendo todos os insumos para a fabricação dos solicitados. Tem como principais atividades Detalhamento de Projetos Mecânicos, Desenvolvimento de Software, Controle Produtivo, Fabricação De impressoras 3D, Prototipagem Rápida e Impressão 3D, Consultorias e Cursos <i>in-Company</i> . Possui 5 colaboradores.
H	É uma instituição museológica. Seu acervo é constituído por mais de três mil objetos reunidos em coleções onde o meio ambiente, a cultura indígena, o artesanato, a moradia rural, os valores da economia, da política, da religião, da sociedade sertaneja como um todo. Vinculada a gestão pública. Possui 15 colaboradores.
I	Foi idealizada e recebeu investimento em um mercado ainda sem referência na região, a empresa entende que necessita ampliar seus horizontes, e para isso, ampliar seu quadro de colaboradores e serviços. Atua com desenvolvimento de websites com visual moderno e de alto impacto e design pensado na experiência do usuário. Possui 12 colaboradores.
J	Espaço cultural vinculado à gestão pública. Costuma receber espetáculos locais e nacionais, especialmente de teatro e dança. Além das apresentações artísticas, realiza oficinas e workshops voltados para a comunidade. Abriga grupos de capoeira, dança e teatro, realiza cursos e oficinas e disponibiliza livros para consulta e empréstimo. Possui 14 colaboradores.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Quadro 10 (3) - Apresentação dos entrevistados

Entrevistado	Codificação	Apresentação
Gestor – Empresa A	E_01	32 anos de idade, Administrador, atuante no setor de tecnologia há nove anos, tendo iniciado no mercado de trabalho como funcionário na empresa da família. Hoje divide a gestão da empresa com seu irmão e segue se profissionalizando no ramo da tecnologia.
Gestora – Empresa B	E_02	Publicitária, 33 anos. Atuou durante um tempo na publicidade da empresa e hoje atua como gestora de pessoas, apoiando também outras questões administrativas na empresa da família.
Gestor – Empresa C	E_03	Engenheiro da computação, 28 anos. Atua como sócio gestor na empresa de tecnologia e desenvolvimento de software onde iniciou como estagiário. Sempre se interessou pela programação e hoje esta cursando Mestrado com a finalidade de ampliar o conhecimento na área.
Gestor – Empresa C	E_04	Começou a se relacionar com a tecnologia em suas primeiras atividades profissionais mesmo sendo técnico contábil, atuava na área de programação e desenvolvimento. Idealizador e sócio gestor da empresa onde atua com CEO.
Gestor – Empresa D	E_05	Engenheiro eletricista com MBA em gestão de projetos. Idealizador e proprietário da empresa onde atua como gestor. Possui interesse também na área de Marketing e Design.
Gestora – Empresa E	E_06	Publicitária, 30 anos. Cresceu em um ambiente fomentado pela comunicação e sofreu forte influência do seu pai. Trabalhou no marketing de algumas empresas até que decidiu abrir a própria agência junto com outros familiares.
Gestor – Empresa E	E_06_1	Enxerga a comunicação como um projeto de vida, estando há mais de 20 anos atuando na área. Cordelista e humorista, teve sua primeira formação em análise química, passando depois para a área de gestão de marketing quando já estava atuando na agência.
Gestor – Empresa F	E_07	32 anos, formado em Comunicação social com habilitação em propaganda. Entrou na empresa que hoje é gestor como funcionário passando posteriormente para o papel de sócio, estando responsável pela unidade.
Gestor – Empresa G	E_08	28 anos, formado em análise de sistemas e técnico em eletromecânica. Atuou como professor e desenvolvia projetos com os alunos. Deixou a atividade para dar início a empresa onde hoje atua como gestor.
Gestora – Empresa H	E_09	31 anos, médica veterinária por formação. Atua como gestora em um cargo de confiança. Já exerceu outras experiências como coordenadora ao longo de sua trajetória, fato que lhe preparou também para a função que hoje desempenha.
Gestor – Empresa I	E_10	29 anos, formado em engenharia da computação. Atua como sócio gestor da empresa de publicidade a qual fundou com mais alguns amigos também da área de engenharia.
Gestor – Empresa J	E_11	Publicitário por formação com MBA em marketing estratégico, ocupante da função de gestor atualmente em uma organização vinculada à gestão pública.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

3.3 Coleta de dados

Nesta etapa, o entrevistador esteve atento às questões que diziam respeito à preservação dos participantes, independente da forma como estes foram acessados, levando

em conta as características culturais que os permeiam, a forma como estes veem determinados problemas e seus posicionamentos, evitando ao máximo que essas aproximações oferecessem riscos à reputação dos mesmos socialmente, prezando pelas escolhas mais apropriadas de métodos considerando as particularidades de grupos, pessoas, comunidades e afins, ciente de que, segundo Leão et al (2012, p.53) “Na pesquisa qualitativa, os pesquisadores podem ser vistos como convidados no mundo privado do caso em estudo.” e por essa razão, exige-se cautela e respeito absoluto.

Todas as entrevistas colhidas aconteceram de modo presencial nas empresas, com a exceção de uma delas que não possuía sede física, tendo sido realizada em outro ambiente. Para facilitar a coleta dos dados foi utilizado um roteiro (ver apêndice) com perguntas guias baseadas nas categorias e elementos de análise estabelecidos. Todos os entrevistados assinaram um termo de livre consentimento livre e esclarecido (TCLE) a fim de garantir o sigilo de suas identificações e assegurar-lhes acerca da seriedade da pesquisa que estava sendo realizada com informações do pesquisador, orientador e Instituição de Ensino vinculada.

O quadro 8 abaixo apresenta informações com maior detalhamento das entrevistas realizadas.

Quadro 11 (3) - Informações sobre as entrevistas.

Empresa	Entrevistado	Codificação	Data	Local	Meio	Tempo
A	Gestor	E_01	21/08/2019	Petrolina	Presencial	55:56:00
B	Gestora	E_02	24/08/2019	Petrolina	Presencial	01:06:21
C	Gestor	E_03	04/09/2019	Juazeiro	Presencial	01:18:25
	Gestor	E_04	26/09/2019	Juazeiro	Presencial	01:42:40
D	Gestor	E_05	10/09/2019	Juazeiro	Presencial	01:15:25
E	Gestora e Gestor	E_06 e E_06_1	11/09/2019	Juazeiro	Presencial	58:44:00
F	Gestor	E_07	12/09/2019	Petrolina	Presencial	59:48:00
G	Gestor	E_08	09/10/2019	Petrolina	Presencial	34:15:00
H	Gestora	E_09	10/10/2019	Petrolina	Presencial	01:04:11
I	Gestor	E_10	16/10/2019	Petrolina	Presencial	41:20:00
J	Gestor	E_11	17/10/2019	Juazeiro	Presencial	53:39:00

Fonte: elaborado pela autora (2019).

A entrevista com a Empresa A aconteceu na cidade de Petrolina-PE no dia 28 de agosto de 2019, na sede da empresa previamente agendada por e-mail e contato telefônico com o Gestor. A entrevista foi marcada para às 14:30, no entanto, certa antecedência na chegada ao local foi premeditada a fim de fosse possível fazer observações não participantes e evitar atrasos e comprometimento excessivo do tempo do entrevistado. Fui recepcionada por

um dos colaboradores até a chegada do gestor. Iniciamos a entrevista às 14 horas e 40 minutos e ela teve duração de 55 minutos e 56 segundos.

No tocante a empresa B, a entrevista também aconteceu na sede da empresa, na cidade de Petrolina – PE. A gestora optou pela entrevista em um sábado pela manhã em virtude do cumprimento de sua agenda semanal. Fui recepcionada pela própria que nos conduziu até a sala da administração da empresa para que pudéssemos seguir com a entrevista que durou 1 hora, 6 minutos e 21 segundos.

A realização das entrevistas com a Empresa C, por sua vez, ocorreu na cidade de Juazeiro-PE, também na sede da empresa onde no dia 03 de setembro fui recebida pelos sócios, após contatos telefônicos e por redes sociais, na sala de reuniões a fim de que todos entendessem os objetivos da pesquisa. Em um acordo, ficou definido que um deles daria a entrevista representando a empresa tendo em vista que o nome mais indicado para tanto segundo os membros, o CEO, estava em gozo de férias. A entrevista foi realizada no dia 04 de setembro de 2019, na sede da empresa e durou 1 hora, 18 minutos e 25 segundos. No dia 16 de setembro o CEO da empresa entrou com a pesquisadora, via *WhatsApp*, demonstrando interesse em participar da pesquisa, foi marcada e realizada então uma segunda entrevista na empresa no dia 26 de setembro de 2019, com duração de 1 hora, 42 minutos e 40 segundos.

Quanto à empresa D, a entrevista foi marcada para o dia 10 de setembro de 2019, às 11h00min, via e-mail. A pesquisadora foi recebida e recepcionada pontualmente pelo gestor que seria entrevistado. A entrevista durou 1 hora, 15 minutos e 25 segundos.

A empresa E recebeu a pesquisadora no dia 11 de setembro de 2019. A princípio a entrevista teve início com a denominada gestora da empresa que, ao longo da conversa, apontou dividir algumas responsabilidades com outro gestor que chegou depois ao local. A entrevistada sugeriu que seguimos a entrevista com os dois, pois poderíamos construir um conteúdo mais rico. O segundo entrevistado foi apresentado à entrevistadora aos 7 minutos e 54 segundos da entrevista, momento onde foi convidado pela gestora a também participar. Seguimos para um espaço maior da empresa, a sala de reuniões, para melhorar a acomodação e seguirmos com a entrevista que foi retomada com os dois entrevistados aos 9 minutos e 37 segundo, totalizando 58 minutos e 44 segundos ao final. O TCLE foi assinado apenas pela gestora, tendo sido apresentado também ao gestor que deu seu de acordo de modo verbal.

No que concerne à empresa F, a entrevista foi realizada no dia 12 de setembro de 2019, com o gestor da unidade da empresa em Petrolina-PE. A visita foi marcada via e-mail, e depois de algumas remarcações, conseguiu ser realizada sem maiores intercorrências com uma durabilidade de 59 minutos e 48 segundos.

A entrevista com a empresa G, diferente das demais, aconteceu em um ambiente externo, uma loja de conveniências na cidade de Petrolina-PE. A empresa, apesar de dispor de uma localização em seu site, ainda não possui uma sede, a equipe se reúne em apenas um dia da semana para discutir os projetos e mantém contatos por outros meios durante os outros dias, fato este que só foi descoberto no dia marcado para a entrevista que durou 34 minutos e 15 segundos.

A empresa H se mostrou bastante disponível para a participação na pesquisa desde o primeiro contato via telefone. A entrevista foi marcada via *WhatsApp*, diretamente com a gestora do local, para o dia 10 de outubro de 2019, na cidade de Petrolina-PE e durou 1 hora, 4 minutos e 11 segundos. Vale ressaltar que essa instituição é vinculada à gestão pública e por essa razão a gestora enfatizou ainda mais a questão da garantia do anonimato.

Quanto a Empresa I, situada em Petrolina-PE, a entrevista foi marcada para o dia 16 de outubro de 2019, tendo sido confirmada no dia anterior, via e-mail, pelo gestor da empresa, para às 08h30min. A entrevista aconteceu na sala de reuniões da empresa e durou 41 minutos e 20 segundos.

Por fim, a última entrevista foi cedida pelo gestor da instituição J, também vinculada à gestão pública, na cidade de Juazeiro-BA, com duração de 53 minutos e 39 segundos, tendo ocorrido na sala da administração do local.

Encerrada a décima primeira entrevista, a coleta de dados findou-se, tendo sido todas elas realizadas de modo presencial, previamente agendadas, via e-mail ou telefone, com seus respectivos gestores. Em todos os encontros para a coleta dos dados a pesquisadora atentou-se para reafirmar a seriedade da entrevista, garantindo a todos os participantes segurança e sigilo mediados pelo TCLE, sempre assinados antes do início das gravações. Todo o material aqui coletado foi de suma importância para dar seguimento a análise de dados que será descrita a seguir.

3.4 Análise de Dados

De acordo com Creswell (2010), nas pesquisas qualitativas a análise termina por ocorrer de forma concomitante com a etapa de coleta de dados, visto que as anotações podem ser realizadas durante o processo que envolve reflexões contínuas e formulação de questões analíticas. Para tanto, a análise de conteúdo (AC) foi escolhida para conduzir a etapa analítica desse estudo onde a partir das falas dos entrevistados, anotações e observações *in loco* o

entrevistador pode tecer suas considerações e analisar a questão problema delimitada no início desse estudo. Baseada em Bardin (2016) dividiu-se em pré análise, exploração do material e em seguida tratamento dos resultados.

A AC na pesquisa qualitativa, de acordo com Caregnato e Mutti (2006, p. 682) “considera a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou conjunto de características num determinado fragmento da mensagem”, onde o texto é o meio de expressão do sujeito. Para Bardin (1977) nesse tipo de análise o analista atua como um arqueólogo, pois tem como base vestígios, estes que podem ser exatamente as manifestações dos fenômenos tomados por meio dos documentos.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações (BARDIN, 1977, p. 31).

Historicamente a AC começou a ser utilizada como uma ferramenta de análise das comunicações e mostrava-se necessária para atender os campos da sociologia e da psicologia a princípio, tendo como principal função permitir o desvendar crítico, e ao longo do tempo, conforme os estudos se aprimoravam a AC foi adquirindo novas funcionalidades, onde não apenas se descrevia as análises, mas era possível realizar inferências sobre as mesmas (SANTOS, 2012).

Para a análise dos dados coletados, utilizou-se como linha guia a perspectiva da gestão da criatividade cuja proposta é utilizar três pontos, entendidos aqui como categorias, que serão mais bem especificados em outro ponto. O uso de uma teoria justifica-se de acordo com a colocação de Creswell (2010, p. 99) onde o mesmo afirma que “uma teoria explica como e por que as variáveis estão relacionadas, atuando como uma ponte entre as variáveis.”

Guiar-se por uma teoria, pode tornar o caminho um pouco mais fácil visto que não se busca testar algo muito inédito, ou que preze por poucos questionamentos como acontece no uso de abordagens com viés mais interpretativista. As leituras dos conteúdos que serão analisados passarão por etapas iniciais, sequenciadas de uma maior imersão no tema, com leituras mais profundas a fim de que facilite a identificação das categorias de análise almejadas e delimitadas na pesquisa.

Vale inferir que a Administração enquanto ciência é composta por uma série de teorias de diversas áreas e por essa razão muitas das pesquisas realizadas encontram-se pautadas no método dedutivo, considerado apriorístico (GIL, 2008). Este método será usado, portanto,

para testificar situações e problemas que serão definidos pelo pesquisador, levando em consideração aquilo que já se encontra estabelecido na área, anteriormente estudado e tomado como verdade.

3.4.1 Categorias e elementos de análise

Como expressado nos tópicos anteriores, esta pesquisa terá como guia a proposta teórica apresentada por Muzzio (2017) acerca da gestão da criatividade partindo de questões relacionadas ao Indivíduo, a Liderança e a Cultura que constituem as categorias de análise dessa pesquisa. Essas três categorias serão exploradas por meio da compreensão de elementos particulares de cada uma delas que posteriormente serão cruzados a fim de que se justifique a pertinência do que se pretende demonstrar.

A gestão da criatividade como posta por Muzzio (2017) é o resultado de esforços gerenciais, onde o líder, no papel de mediador possui intensa responsabilidade sobre os direcionamentos das melhores ações e assistências capazes de influenciar os indivíduos no processo criativo, ressaltando que o ambiente e as questões culturais também colaboram diretamente para o alcance de melhores resultados nesse sentido. Paiva Júnior e Muzzio (2015) em um estudo anterior, já haviam chamado a atenção para a atenção sobre a importância da gestão em ambientes da EC e as relações desta com o indivíduo criativo inovador, evidenciando questões que colaboram também com o fim da pesquisa que aqui segue.

Para conceituar as categorias que aqui serão exploradas, serão utilizadas as definições apresentadas em Muzzio (2017) e as contribuições conceituais do estudo desenvolvido por Muzzio e Paiva Júnior (2018), onde os autores apresentam uma discussão conceitual para as três categorias, enfatizando no nível individual as questões de coletividade, no nível da liderança a capacidade de direcionamento e influência, e o nível cultural como a base para a construção das relações sociais por meio dos valores e símbolos. Vale ressaltar que essas definições seguem amparadas em conceitos de outros autores (por exemplo, AMABILE, 1997; PARJANEN, 2012 e RICKARDS & MORGER, 2000), como seguem:

- **Indivíduo na criatividade coletiva:** Essa categoria atenta-se ao indivíduo e sua relação com a coletividade, os grupos, dos quais ele faz parte, fatos que corroboram para a inovação a medida que a criatividade tende a emergir da união de diversas

expertises. Os indivíduos que se abrem para a coletividade mostram-se mais flexíveis, motivados e engajados com os objetivos.

- **Cultura criativa:** A cultura criativa está diretamente relacionada com um contexto específico que apresentação condições favoráveis ao afloramento da criatividade. Para o alcance dessa cultura criativa, se faz necessário convergir valores, regras e todos os demais elementos relacionados à perspectiva cultural no intuito de gerar uma ação coletiva, criativa.
- **Liderança criativa:** O líder possui um papel crucial no processo de criatividade dentro das organizações. Seu trabalho pode facilitar o alcance de todos os demais fatores que atuam para o alcance de um resultado mais criativo na organização como um todo, identificando a importância da presença da proatividade e apresentando as melhores formas de atender as demandas organizacionais.

Como posto no tópico acerca da coleta de dados, tanto as entrevistas como as observações serão instrumentos utilizados para o alcance dos objetivos esperados. O quadro abaixo apresenta as categorias analíticas desse estudo.

Quadro 12 (3) - Categorias e Elementos de análise.

	CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
GESTÃO DA CRIATIVIDADE	INDIVÍDUO NA CRIATIVIDADE COLETIVA	COMUNICAÇÃO MOTIVAÇÃO APRENDIZAGEM ABERTURA PARA MUDANÇAS E CRÍTICAS
	LIDERANÇA CRIATIVA	VISÃO COMPARTILHADA AMBIENTE FAVORÁVEL RELAÇÕES PESSOAIS DISPONIBILIDADE DE TEMPO E RECURSOS TREINAMENTO EXPANDIDO
	CULTURA CRIATIVA	CRENÇAS E VALORES TOLERÂNCIA A ERROS INCENTIVOS AO PENSAMENTO DIVERGENTE REGRAS

Fonte: elaborado pela autora, com base em Muzzio e Paiva Jr. (2018).

Ainda que a etapa que diz respeito à coleta de dados seja crucial para a aplicação dos requisitos éticos, é salutar que todos os demais momentos, desde a escolha da estratégia de pesquisa, até a análise dos resultados, também caminhem por esses mesmos trilhos (CRESWELL, 2007), garantindo com isso também aspectos da qualidade da pesquisa. De acordo com Creswell (2007) cabe ao autor prever possíveis dilemas éticos que podem vir a surgir no decorrer da pesquisa ou posteriormente a sua publicação, considerando que os dados são sobre pessoas.

3.5 Critérios e formas de validação da pesquisa

Tomando como base as contribuições apresentadas por Paiva Jr., Leão e Mello (2011) ao discutirem o avanço da pesquisa qualitativa nas pesquisas de Administração e a necessidade de se atentar aos critérios de validade e confiabilidade, esta pesquisa buscará garantir a qualidade e o rigor em todas as suas etapas seguindo alguns dos critérios como Triangulação e confiabilidade.

A triangulação, ligada à validade do estudo, é utilizada para evitar que a pesquisa entre em contradições e para que se busque reduzir possíveis inconsistências, buscando a partir de pontos diferentes a precisão, podendo esta se dar por fontes, métodos, teorias e pesquisadores. Nessa pesquisa foi utilizada a triangulação no momento da coleta dos dados que ocorreram não só através das gravações das entrevistas, mas também através de observação não participante que aconteciam de modo concomitante nas visitas realizadas para coleta dos dados (ZAPPELLINI; FEUERSCHÜTTE, 2015).

A clareza nos procedimentos e transferência por sua vez integram a confiabilidade da pesquisa. Estes pontos serão observados para garantir aos indivíduos envolvidos no estudo que todos os passos serão registrados e estarão acessíveis aos mesmos para possíveis questionamentos acerca do conteúdo. A descrição rica e detalhada e a construção do corpus da pesquisa compõem tanto validade como confiabilidade da pesquisa, portanto, caberá ao pesquisador descrever o contexto social de forma suficiente a fim de alcançar a maior precisão possível.

Desse modo, e com base nessas delimitações, esta pesquisa prezarão por avançar em termos de qualidade nos estudos sociais em Administração, buscando por meio do respeito às etapas e aos envolvidos no processo a manutenção da veracidade e da conduta ética, contribuir para a academia e a sociedade numa dualidade que não há como ser evitada em um estudo qualitativo de cunho sociológico.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Nesta seção será feita a análise do corpus de pesquisa, bem como a discussão desta com os achados teóricos, a fim de conhecer a realidade dos entrevistados e entrevistadas. E com o intuito de gerar uma melhor compreensão das análises e discussões para o leitor e leitora deste trabalho, a priori será exposto no quadro a seguir um resumo com a trajetória dos entrevistados e os negócios os quais eles atuam.

4.1 Gestão Criativa X Gestão tradicional

Como antes exposto no referencial teórico da pesquisa, as empresas têm sofrido transformações em suas formas de atuação, mais precisamente na gestão dos seus negócios, que partem de um aspecto mais tradicional para a necessidade de ser tornarem mais criativos. Tal fato tem se justificado pela grande importância atribuída à criatividade, elemento que está em consonância com aspectos da inovação, muitos mediados pela tecnologia e novos comportamentos. Essa dissertação de mestrado chama a atenção para esse modelo de gestão no âmbito da Economia Criativa, onde, por definição, a criatividade é indispensável para a realização de suas tarefas principais.

Tendo em vista a temática central e objetivo geral dessa dissertação que é a Gestão da Criatividade (AMABILE, 1996; XU; RICARDS 2007; MUZZIO; PAIVA JR, 2018) e como a mesma acontece em empresas de Economia Criativa nas cidades de Juazeiro-BA e Petrolina-PE, após uma apresentação sobre suas trajetórias por parte dos entrevistados e a história do local que gerenciam, os gestores entrevistados foram questionados sobre a diferença entre esses dois modelos de gerenciar, a gestão tradicional, aqui posta como simples, sem o intuito de reduzir a importância da mesma assim como as dificuldades que ela pode apresentar, e a Gestão Criativa. Ao serem expostos à pergunta alguns demonstraram certa curiosidade e também certo espanto diante do termo “Gestão criativa”, que lhes parecia novo e desconhecido.

No entanto, os entrevistados definiram as diferenças entre os dois tipos de gestão de acordo com o que conheciam ou deduziam a partir dos termos da pergunta, segundo as respostas, a “Tradicional” configura-se como um modelo mais burocrático, rígido, com pouca ou nenhuma flexibilidade, com uma hierarquia bem clara e definida. Já a segunda, a “Criativa”, como sendo um modelo mais aberto, colaborativo, onde todos os funcionários poderiam participar de processos decisórios, com um ambiente mais aberto e com uma maior

liberdade para o exercício de suas funções, como podem ser vistos em alguns trechos expostos a seguir.

Ah! Como é que eu separaria...pronto, pra uma gestão simples eu... Eu tenho uma visão de que é uma gestão muito hierárquica, e que vem tudo lá de cima pra baixo, quem manda lá em cima vai mandando pra baixo. Já a criativa não, a gente trabalha aqui de uma forma muito colaborativa, aqui a gente tem reuniões diárias de 10 minutos, pra gente fazer... Até 15 as vezes, a gente faz um panorama do dia, vai todo mundo lá pra outra sala, eu sento com o pessoal... E... Pessoal e ai? Como é que vai ser o dia? Ai começa a discutir “olha, eu tenho isso pra fazer, tenho isso pra fazer...” Ai um já da uma dica “olha, quando tu for fazer isso, tu faz dessa forma.” Então a gente tem essa coisa de colaboração, é muito colaborativo o nosso trabalho. Aí, isso ajuda bastante na criatividade deles. A gente da também essa liberdade pra que eles pensem, pra que eles deem opinião, e que a gente possa discutir cada ideia. É isso que a gente faz hoje aqui (E_01).

Para mim simples e tradicional seriam a mesma coisa. Eu acho que dentro do que eu poderia imaginar claro que eu iria pesquisar, mas dentro do que eu poderia imaginar uma versão simples e tradicional é a versão do meu primeiro padrão, meu único padrão, onde você tem uma empresa bem estruturada de forma hierárquica, onde você tem cargos muito bem definidos e o principal que impacta nisso na minha visão seria a questão da verticalização, hierarquia. Você não pode experimentar coisas novas porque alguém lá em cima vai discordar. Uma gestão criativa talvez fosse uma gestão que você envolvesse mais pessoas no próprio processo da gestão e talvez uma gestão que se adequasse às pessoas e não à empresa. A empresa tem que se adaptar às pessoas e não o contrário (E_04).

Acho que uma simples talvez seja a gestão que todo mundo está habituado, que tem processos bem definidos, dependendo do que seja, tal direcionamento que queira nessa gestão vai ser com processos já habituais que a gente conhece. Talvez com hierarquia, uma coisa mais de cima para baixo. Enquanto que a criativa, talvez, seja algo mais horizontal, em que cada um dá a sua ideia, pontua com a sua experiência, ou sua visão, abre, é uma coisa mais talvez democrática de cada um dar o seu ponto de vista e tentar passar a sua ideia sobre aquilo a ser desenvolvido, é uma contribuição, vamos dizer assim, de cada um (E_10).

Retomando os conceitos de Gestão Criativa (AMABILE 1996; MUZZIO 2017; ANDERSON, POTOENICK & ZHOU, 2014; RANK, 2004) foi possível detectar nos relatos conexões pertinentes com os estudos citados, principalmente quando os entrevistados apontaram a necessidade de estarem mais atentos às pessoas nas organizações, enxergando estas como vetores principais para os resultados criativos esperados pela empresa e trazendo à tona seu papel como mediador desse processo e responsável por ofertar condições necessárias para tanto, disseminando sua visão com todo o corpo de colaboradores, em alguns casos, antes de serem questionados sobre seus papéis enquanto gestores.

Foi percebido também que alguns reconheciam a importância da coexistência dos dois modelos, enfatizando o quão relevante cada uma pode ser para o bom funcionamento do negócio, outros ainda reconheceram estarem muito mais dentro do aspecto tradicional do que criativo. Essa condição de se colocarem dentro de uma gestão mais Simples/Tradicional apareceu em alguns casos como um mecanismo de manter um controle maior sobre os elementos gerenciados, a compreensão de gestão criativa parece causar, ainda, uma resistência por parte de alguns líderes na medida em que esses temem que um modelo gerencial mais aberto e flexível possa gerar danos relativos a cumprimento de prazos e horários, por exemplo. Os gestores das empresas de publicidade mencionaram em diversos momentos a importância do cumprimento dos prazos, supervalorizando a necessidade de manter o cliente satisfeito com os resultados, o que não constitui um erro de gestão, no entanto, mesmo diante da pressão do mercado, é possível através da construção de um ambiente gerido criativamente que estas mesmas demandas continuem a serem cumpridas sem maiores prejuízos através da aplicação de aparatos delineados pelos estudos que apontam para tal. Abaixo seguem algumas falas dos entrevistados sobre os dois modelos de gestão:

Eu acredito que uma gestão tradicional tem suas vantagens, não são poucas as vantagens, é realmente interessante. Mas eu acho que depende muito do pessoal que trabalha, porque eu penso muito que, por exemplo, uma empresa em que trabalha muita gente que é nível médio, fundamental, eu não sei se daria certo uma gestão como é a daqui hoje. Até porque o pessoal, maioria daqui, 80% da empresa é de engenheiros. Então é uma galera que sabe muito mais que eu, por exemplo. Inclusive é isso que a gente está buscando. Mas é interessante porque eu vi esses dias uma coisa que eu acredito, quando você monta uma empresa para ela ser auto gerenciável ou para colocar à venda depois, precisa um pouco disso, dessa hierarquia sim, para a empresa (E_03).

Eu acho que é importante, sim, mas eu acredito que é muito difícil você manter por conta da correria do dia-a-dia. Eu vejo que a gente até tenta ser criativo, fazer envolvimento com funcionários, ambientes internos e criar um ambiente diferente, mas o dia-a-dia, a correria e as urgências terminam limitando, então, um foco, realmente, grande, se eu não tiver uma pessoa especificamente focada em tornar essa gestão mais criativa, a gente termina se engessando e ficando bem tradicional (E_06).

Eu vejo que, de certa forma, a gente tem um pouco dessa gestão simples, vamos dizer assim, a tradicional, se eu tiver certo que a simples é a tradicional. Eu vejo que a gente precisa ter um pouco dela, juntamente, com a criativa, onde a gente também abre espaço, a gente, não impõem aqui a criação da gente é livre. A gente passa um retorno a partir do que foi produzido e a gente, olha, “não, isso aqui está legal, isso aqui não está legal”. Porque tem coisas que, eu sou engenheiro de computação, mas eu também tenho muita afinidade com design, eu faço muito layout para websites e sistemas, por exemplo. Então, tem coisas que eu percebo e posso passar o

meu ponto de vista e dizer que não está. Então, às vezes, a gente precisa impor isso, porque, às vezes, a pessoa não vê da mesma forma que eu, mas a partir do conhecimento que eu tenho, tanto do tipo de cliente, quanto da minha própria visão. Então, às vezes, tem que ter um pouco dessa simples, ou a tradicional, da mesma forma que também tem que ter a criativa. Onde é aberto para várias pessoas contribuir, como as vezes acontece, às vezes, está com dificuldade em alguma coisa e aí vem o outro, “não, eu acho melhor, você fazer dessa forma, tenta isso, tenta aquilo”. Então, às vezes, entra essa parte aí, de sugestões para contribuir com o trabalho (E_10).

Ao serem indagados sobre como se viam enquanto gestores de empresas da EC, ficou perceptível na fala dos entrevistados um direcionamento para os conceitos de uma gestão tipicamente tradicional, entendidas nos contextos como necessárias ao andamento das atividades. Algumas falas evidenciaram a preocupação com a entrega dos resultados, trazendo olhares muito voltados para clientes, custos e mercado, por exemplo. Os trechos a seguir explicitam tais questões.

Como eu me vejo né? Olha só, eu me vejo que eu tenho acompanhado realmente essa dinâmica do mercado, eu acredito que eu estou indo pelo caminho certo, tanto que a gente tem tido resultados positivos, tem tido bastante resultado...tanto... Tanto aqui na parte administrativa como lá dentro (E_01).

Eu entro na liderança de equipe, de demandar, de definir pautas, de definir cronogramas de trabalho, essa parte é na qual eu fico à frente, porque, como eu faço atendimento dos clientes, eu quem venho com as demandas para a gente poder dividir isso aqui no grupo. E eu acredito que essa coisa da gestão criativa, eu acho que é necessário mais, para a gente tornar o ambiente mais leve e conseguir trazer um pouco mais da criatividade, mas pelo perfil do nosso tipo de trabalho, eu acho que isso acaba implícito, porque, como o nosso trabalho é muito leve, é de trazer peças, então as nossas reuniões não é para discutir temas difíceis, é para discutir sobre bares, restaurantes, clientes (E_06).

Bom, eu procuro estar sempre me envolvendo de duas formas, eu sempre separo de duas formas, uma forma como eu me porto aqui dentro da agência, porque a gente sabe, tem a retenção de custos, a avaliação, levantamento de custos e tudo, e a outra é procurando captar recursos para a nossa empresa (E_07).

Eu vejo que, de certa forma, a gente tem um pouco dessa gestão simples, vamos dizer assim, a tradicional, se eu tiver certo que a simples é a tradicional. Eu vejo que a gente precisa ter um pouco dela, juntamente, com a criativa, onde a gente também abre espaço, a gente, não impõem aqui a criação da gente é livre (E_10).

É válido inferir que os caminhos para uma gestão criativa não excluem aspectos da gestão tradicional visto que esses ainda fazem parte do universo da administração e se fazem

importantes em diversos momentos nas empresas, mas, tem como objetivo ampliar a criatividade coletiva, podendo sim ser usada como busca por vantagem competitiva e incremento da inovação (MUZZIO, 2017).

A partir dos relatos coletados foi possível perceber que Gestão da Criatividade ainda é um termo pouco usual mesmo em ambientes de EC. Os entrevistados traçaram as definições com certa insegurança, sem muito conhecimento do conceito, apresentando características contrárias às que eles conheciam do modo de gerir tradicional na tentativa de apontarem uma melhor definição. Aqui é válido considerar que, sendo “gestão” uma abordagem fortemente ligada à área de Administração, e que a maioria dos gestores entrevistados possuem formações em áreas como Publicidade e Engenharias, dimensionar modelos gerenciais pode ser uma tarefa mais complicada. Este fato inclusive foi posto por uma gestora entrevistada como segue abaixo.

Minha formação é em publicidade. Embora a publicidade seja um curso bastante abrangente, em que você vê diversas áreas numa formação, a parte de gestão é muito pouco abordada, tem mais o empreendedorismo, mas muito pincelado (E_02).

No que tange a essa condição, pode-se inferir que os gestores aqui entrevistados podem não ter tido acesso mais amplo a esses conhecimentos, assim como às formas como é possível gerenciá-lo de maneira mais assertiva. No entanto é possível pontuar que, talvez, as empresas ainda não tenham se dado conta da importância de conhecerem bem o universo econômico do qual fazem parte, a EC, iniciativa que deve partir da gestão no sentido de planejar ações mais direcionadas e garantir aspectos competitivos. Assim também, é perceptível que essa temática merece uma melhor atenção e difusão, fato que pode começar nas graduações, que ainda seguem currículos que, em muitos casos, não condizem com a atual dinâmica de mercado, ou veem esse ponto de forma superficial no curso de algumas disciplinas

Ainda nesse ponto, diante dos relatos dos entrevistados colhidas em ambientes vinculados a gestão pública, ficou claro para o entrevistador que existem barreiras à gestão da criatividade nesses locais em razão das muitas instâncias envolvidas nos processos, de questões relacionadas a recursos e da burocracia ainda latente que, de certo modo, limita a realização de planos para o avanço da criatividade. Os gestores desses locais não gozam de muita liberdade para a tomada de decisões, como foi possível perceber em suas colocações, fator que afeta aspectos motivacionais tanto de quem gere o local quanto de outros colaboradores.

Eu todos os dias tenho consciência plena de que eu não estou fazendo o suficiente, muito, porque existem barreiras, principalmente, de recursos financeiros para que eu avance (E_09).

Mas essa burocracia, esse excesso para poder gerenciar enlouquece cada um. (...) Vamos deixar você perguntando que aos poucos eu vou falando, eu só acho que a gente precisa lutar muito para desburocratizar. Gente, é um terror, as coisas demoram muito (E_11).

Diante dos relatos expostos nessa etapa das entrevistas é possível supor que os gestores conseguem enxergar a importância de uma gestão criativa para suas empresas, ainda que tenham esboçado estranheza a terminologia, porém afirmaram em alguns momentos ainda estarem descobrindo como podem melhorar nesse sentido. Foi possível perceber nas falas dos gestores que existe uma preocupação com as pessoas que compõem o corpo de colaboradores da empresa e que acreditavam serem bem vistos por todos no sentido de ofertar a essas pessoas espaço para a discussão de ideias e a liberdade de criação, fatores esses que coadunam com as definições de um gestor criativo como explorado por Muzzio & Paiva Júnior (2015) e Muzzio (2017), por exemplo.

Antes de adentrar mais precisamente nos aspectos do Indivíduo na coletividade, Liderança e Cultura Criativa, apresentados nessa pesquisa como categorias da análise, os entrevistados ainda tiveram a oportunidade de apresentarem suas compreensões acerca da criatividade. Houve quem achasse o questionamento difícil de ser respondido com um entendimento sobre o termo, no entanto em todas as entrevistas a criatividade foi posta como parte inerente às atividades da empresa. A dificuldade em apresentar uma compreensão sobre a criatividade de modo mais confiante pode ser justificada pela preocupação que os entrevistados denotaram em estar respondendo o questionamento na busca pela aprovação do entrevistador e não necessariamente por não terem conhecimento. No entanto, sem considerar as circunstâncias das entrevistas, foi percebido que a definição de criatividade dado pelos entrevistados estava ligado à ação de “pensar fora da caixa”, como muitos mencionaram, direcionando como uma qualidade de algo ou alguém capaz de exprimir o inesperado, o novo a solução para determinado problema.

Como é que eu compreendo a questão da criatividade. Bom, eu credito que em relação à criatividade, você precisa estar sempre, digamos que, é... Tentando achar uma palavrinha (risos), só me vem uma palavrinha engraçada que meu avô sempre falava, é... Ficar cutucando (risos). Pra a nossa atividade é fator de sucesso. Se a gente não mantiver um nível de criatividade elevado aqui a gente vai ser só mais um no mercado (E_01).

É porque é muito clichê isso, mas, enfim, eu imagino criatividade como pensar fora da caixa. O que é pensar fora da caixa? No lugar de pensar no comum... eu posso colocar esses três copos assim, certo? Quando eu vejo na criatividade, eu posso colocar - isso de uma forma geral, para a vida pessoal, profissional, tudo - assim ou assim, buscar alternativas e soluções que saiam do comum (E_02).

Quando fala em criatividade eu penso, eu já penso em coisa feliz, em algo que permita sair do normal. Uma coisa que agregue, que mude, que ajude a transformar e trazer a atenção de quem a gente está querendo atingir. Eu penso assim (E_09).

Para mim, a criatividade é a força do mundo. Eu faço parte de uma profissão que usa a criatividade, eu sou publicitário. Eu acho que criatividade é maneira bacana, legal, diferente que você tem de resolver uma solução (E_11).

Aqui, para a gente, eu acredito que tudo começa com um problema. Você tem um problema que da forma tradicional não foi resolvido e você precisa de algo que extrapole o óbvio. Então acredito que essa fórmula de pensar diferente, de fazer diferente, que é muito a questão da criatividade da gente. Criatividade, no geral, não sei. Eu acho que é muito de pensar fora da caixa, sabe? (E_03).

Fugindo do trivial, do comum, a gente usa muito isso. A gente tem uma pegada de criatividade para o lado da diversão, do divertir, do humor, a gente acha que funciona muito, se bem que a gente tem muitos segmentos, tem segmento que nem cabe isso, mas a gente tenta dar leveza, talvez seja a palavra mais correta, leveza nas nossas peças, nas nossas criações. É meio complicado explicar. Não sei, você disse o que, E_06? (E_06_1).

Eu acho que criatividade é você sair da rotina, sair do comum, é trazer o novo, é enxergar com outros olhos, é mudar o ponto de vista, eu acho que é nessa linha. [...] Então, quando eu te falei que eu acho que a gente tinha que aplicar mais aqui é porque nós temos duas formas: eu acho que a criatividade a gente puxa o tempo inteiro para o cliente; trazer ações criativas, trazer peças criativas, trazer novidades para os negócios deles, então a gente tenta estar sempre mudando o ponto de vista, trazendo novas opções (E_06).

A criatividade foi abordada como a fuga do comum, característica que se adequa às expectativas de resultados inovadores por parte das empresas. A criatividade, no entanto, além dessas definições deve começar a ser entendida pelas empresas como ferramenta gerenciável e possível de ser aprimorada tomando como base o aparato sociológico. Depreende-se aqui que as empresas, uma vez que entendem a importância do elemento criatividade para seus negócios precisam buscar compreender a melhor maneira de mantê-la sempre acesa e que isso pode variar de acordo com o contexto de atuação de cada negócio, como enfatizado por Howkins (2010) é possível que a criatividade seja descrita, porém defini-la torna-se mais complicado tendo em vista que a mesma está sempre exposta a alguma condição específica.

4.2 O Indivíduo no contexto da coletividade

A respeito da categoria que se atém aos aspectos do indivíduo no contexto da coletividade foram utilizadas nas entrevistas perguntas que nortearam a compreensão tanto a respeito da visão do gestor acerca dos seus colaboradores em termos de criatividade, quanto a sua visão sobre si mesmo nesse aspecto, enquanto agente indutor. Nesse ponto o objetivo era também compreender quais fatores os gestores consideravam importante existir na empresa para que a criatividade pudesse florescer, assim como os processos de comunicação, motivação, aprendizagem e abertura para mudanças e críticas por parte dos indivíduos inseridos na organização.

Muzzio (2017) aponta que o contexto coletivo tem relação direta com a criatividade individual, podendo esta aumentar ou diminuir a partir de como acontecem essas relações sociais. Nesse sentido estudos inferem que a criatividade pode ser desenvolvida e potencializada se mediada por algumas interferências que, normalmente, partem das lideranças (FARIA & ALENCAR, 1996).

Quando perguntados sobre como definiam um indivíduo criativo os entrevistados responderam como mostram os trechos a seguir:

Uma pessoa que se dedica a estudos tenta ver a realidade da situação, e tenta unir o que ele já viu com o resultado com a criatividade dele. Nesse sentido... Além de ele ser curioso e estudar aquilo ali, ele também tem que compreender a realidade da empresa, pra que ele possa dar os melhores resultados (E_01).

Eu acredito que é isso: dinâmico, proativo (E_02).

Primeiro que é uma pessoa que tem uma tendência muito grande a discordar de tudo ... O profissional que eu vejo com essa característica de criatividade busca uma solução para um problema de uma maneira bem diversificada. Não consigo traduzir muito bem um profissional criativo, mas acho que ele está o tempo todo pensando, imaginando, validando, experimentando, ele não é uma pessoa estagnada, não é estável. Mesmo que está tudo dando certo, ele é inconformado, porque ele acha que pode ser diferente, pode ser melhor, e às vezes nem é por ser melhor, às vezes é porque quer fazer diferente mesmo (E_04).

A proatividade eu acho que é o principal, eu acho que não tem como ser criativo se você não for proativo. Quando a gente vê um profissional estagnado, sempre com a mesma rotina, com os mesmos pensamentos, a gente não consegue sair da linha do conforto (E_06).

Eu acho que, de certa forma, o foco. Uma pessoa criativa ela consegue

definir muito rápido o que é que ela quer passar no trabalho dela (E_10).

A definição de um profissional criativo na visão dos gestores trouxe para a discussão uma atribuição de inquietude diante dos fatos vivenciados na empresa, fazendo menção ao atributo da proatividade, fuga da zona de conforto e capacidade de pensar rapidamente em soluções. Em determinados momentos na entrevista alguns entrevistados ainda usaram o termo “pensar fora da caixa” para definir o conceito de indivíduo criativo, o que justifica o fato de fugir do comum e apresentar ideias diferentes e que sejam pertinentes para o resultado que se espera.

No entanto, também é válido destacar que as empresas não esboçaram, por exemplo, os critérios utilizados para contratação de pessoal a partir do que entendiam sobre um profissional criativo, dando a entender que essa é uma condição que pode ser visualizada no desempenho diário das atividades. Mas, é válido inferir que a criatividade como habilidade tem sido um requisito para que muitas pessoas garantam a sua permanência no mercado enquanto profissionais e que as empresas atentas às modificações do mercado devem ter como tarefa cultivar indivíduos não só dotados do talento criativo como os capazes de abrirem-se para o desenvolvimento dessa característica.

O trecho abaixo da entrevistada E_02, por exemplo, coaduna com as definições de Kuzaqui (2015) quando o autor afirma que os indivíduos apresentam diferentes habilidades e competências, questões essas que podem estar associadas a fatores endógenos.

É isso, cada um que eu tenho aqui é criativo à sua maneira e, principalmente, em sua função. Um exemplo, A é muito criativa na hora de buscar uma solução de mídia para o cliente, mas também, num *brainstorm* desse, ela dá várias sacadas legais, ela tem muito insight bom pela vivência dela e pela pesquisa. Tem uma outra, que é a B, que é muito criativa no planejamento, no auxílio comigo na administração de processos internos, ela traz muita solução, ela traz muitas alternativas bacanas que saem do comum; o C, nosso criativo, (que a gente gosta de chamar de criativo), que é o designer; D é diferenciada, é aquela criativa nata, que enquanto a gente pensa “a gente vai fazer esse anúncio assim” ela traz um projeto desenhado, milhares de formas de colagem (E_02).

Segundo Predebon (1998) uma das características mais relevantes para se identificar talentos natos está na capacidade que estes têm de questionar, pensando sempre em possibilidades de mudanças, raciocinando de modo construtivo. Assim também Muzzio e Paiva Jr. (2018) chamam a atenção para o fato da capacidade de pensar criticamente, como foi

elencado por alguns entrevistados em suas falas ao afirmarem que profissionais criativos pensam além do senso comum, buscando sempre agregar algo novo.

Então acredito que essa fórmula de pensar diferente, de fazer diferente, que é muito a questão da criatividade da gente (E_03).

Para mim ser criativo é, de uma maneira bem simples, pensar diferente, mas um diferente muito diferente, pensar fora do óbvio, do padrão. É não ter um padrão definido no seu pensamento, é preciso ter lógica para funcionar, mas é resolver um problema de uma forma inimaginável e que depois essa maneira se torne palpável, lógico e você vê que até a lógica pode estar escondida nessa maneira criativa de pensar. Criatividade para mim é isso, algo bem louco. O profissional que eu vejo com essa característica de criatividade busca uma solução para um problema de uma maneira bem diversificada. Não consigo traduzir muito bem um profissional criativo, mas acho que ele está o tempo todo pensando, imaginando, validando, experimentando, ele não é uma pessoa estagnada, não é estável (E_04).

Partindo desse pressuposto caminhamos para entender também se os gestores acreditavam ser a criatividade algo nato ou uma capacidade possível de ser desenvolvida e as respostas foram bastante variadas, dividindo-se entre a capacidade de ser criativo como inerente ao indivíduo e também com as possibilidades de desenvolvê-la.

Podemos ver abaixo como se deram as respostas a esses questionamentos:

Acredito que pode ser desenvolvido, ne? Acho que todo mundo pode desenvolver a criatividade (E_01).

Primeiro eu acho que não exista dom que não possa ser criado, não sei se você entendeu. Existe o dom, tem gente que nasce com dom, com determinadas habilidades, mas eu não creio que nenhum desses dons possam ser criados. Vai levar um tempo maior? Vai. Vai ter um aprendizado grande, vai depender muito da personalidade da pessoa, do quanto ela acredita que pode desenvolver (E_04).

Eu acho que é um pouco dos dois. Eu acho que tem pessoas que já nascem com essa capacidade, você vê pessoas, às vezes, com pouca formação teórica que são muito criativas (E_06_01).

Eu acho que tem de dom, mas quem não nasce com o dom também pode estimular, pode ler muito, pode pesquisar muito (E_06).

Mas eu acho que a criatividade mesmo, eu acho que é um dom. Mas você pode trabalhar nas pessoas, isso dá certo, mas eu acho que não chega a aflorar como pessoa criativa nata, sabe? Eu faço isso baseada nas pessoas do meu convívio, família e tudo. Então, eu acho que nasce, você nasce com isso (E_09).

Não, eu acho que você nasce com um talento e que você vai desenvolvendo. Criativo eu sempre fui desde menino, no sentido em que eu tive um pai e

uma mãe e que sempre me incentivaram muito a ler, isso é fundamental, e meus pais, embora tivessem a personalidade deles e tudo mais, nunca foram muito caretas (E_11).

As colocações dos entrevistados, na posição de gestores, apontaram a criatividade como um aspecto passível de receber estímulos para seu desenvolvimento. Nesses trechos é possível perceber que aqueles que concordam com a possibilidade de desenvolver a criatividade estabelecem associações com a necessidade do estudo, mais especificamente da leitura. Aqui a aprendizagem entra como fator preponderante no processo criativo como indicou Muzzio e Paiva Jr. (2018) ao afirmar que, no nível individual, este fator é fundamental para que a chama da criatividade se mantenha viva. Nesse mesmo contexto, Antonello e Godoy (2010) foram enfáticos ao apontarem que as pessoas aprendem umas com as outras cotidianamente e que existem estratégias que fogem à formalidade que podem ser usadas pelas organizações para o alcance de melhores resultados. Essas pontuações se relacionam com as habilidades de domínio apresentadas no modelo Componencial da Criatividade proposto por Amabile (1983, 1996) onde a expertise pode partir de um talento e ser aprimorada através de estudos e busca por conhecimento, este último considerado fundamental para servir de alicerce para as criações (ALENCAR & FLEITH, 2003).

As falas apontam para aspectos intrínsecos e extrínsecos que contribuem para a insurgência da capacidade de criar, causando o entendimento de que essas duas condições se complementam, e os gestores demonstraram enxergar essa condição. Amabile (1996) enfatizou tal questão quando ascendeu a discussão de que a motivação interna para a criatividade é essencial, mas as condições ambientais e o aspecto social atuavam fortemente sobre essas internalidades.

Para melhor compreensão acerca da visão dos gestores sobre como definir alguém como criativo, os mesmos também foram indagados sobre como se viam em relação a esse aspecto.

Tenho que me considerar, ne? (risos) porque senão...senão não andam as coisas... Eu me considero! (E_01).

Eu tento ser. Eu acredito que eu não sou um artista, como eu falei, às vezes eu não entendo exatamente o que é, mas eu tento ser ao resolver problemas (E_03).

Eu me considero uma pessoa criativa, porém eu fui estimulada a ser, mas não necessariamente eu sou. Por que eu me defino dessa forma, embora algumas pessoas falem que eu tenho isso natural? O meu ambiente era convivendo com duas pessoas altamente criativas, que era o meu pai e a

minha irmã, tudo o que eles pegavam eles conseguiam transformar (E_02).

Eu sou muito otimista, eu me considero muito otimista, todos nós temos problemas obviamente, nós temos dificuldades, nós temos desafios no dia-a-dia e eu digo a você duas coisas que eu tenho é otimismo e fé (E_07).

Bom, eu consigo desenvolver praticamente, desenrolar, praticamente, qualquer solução hoje, baseados nos meus conhecimentos e mesmo que eu não tenha eu consigo buscar (E_08).

Não sei. Na minha visão sim, porque eu sou muito inconformado. Na minha visão o profissional criativo é inconformado, então eu sou inconformado, inquieto, gosto de pensar, buscar, visualizar, experimentar. Às vezes Deus não dá asa a cobra, sabe? Mas se criatividade for isso que eles estão dizendo que é, eu me considero um profissional criativo (E_04).

Eu não me considero uma pessoa criativa, eu, apesar de conseguir fazer coisas boas, eu demoro muito tempo para conseguir fazer, e talvez não seja um ponto fora da curva. Enquanto pessoas que tem, realmente, essa criatividade nata, já conseguem fazer isso com maior facilidade. Mas eu, particularmente, eu não me considero criativo. Eu consigo fazer bons trabalhos, mas para ser alguma coisa que saia do normal e você “uau, poxa que legal”, talvez, só com muito trabalho e não seria fácil (E_10).

Diante de falas como essas que foram elencadas, é possível inferir que os gestores se veem em uma espécie de obrigação de serem criativos. Tal fato pode estar associado a necessidade que estes detêm de não serem considerados modelos de gestores que não se configuram como exemplos, mas que estimulam seus colaboradores através de ações que são tomadas como modelo, influenciando através de posturas (MUZZIO & PAIVA JR., 2018). Quando se definiram como pessoas criativas, os entrevistados apontaram características como não conformismo, busca por soluções de problemas e praticidade. Houve quem associasse ser criativo com o alto grau de otimismo e quem relacionasse o fato de ser criativo com a influência de convivência com pessoas de elevado grau de criatividade como é o caso da E_02.

O entrevistado E_10 não hesitou em dizer que não se considerava criativo, mas ponderou mais uma vez que era possível desenvolver algo considerado diferente do comum sem negar que para tanto haveria um trabalho considerável até que o resultado pudesse ser alcançado. A fala sobre si se relaciona com o que ele define como um profissional criativo, alguém que precisa ser ágil e assertivo:

Uma pessoa criativa ela consegue definir muito rápido o que é que ela quer passar no trabalho dela. Então, ela consegue, facilmente, visualizar o todo e ir construindo isso sem ter que fazer e refazer várias vezes. E o que dá agilidade. Então, além disso, a questão de realmente pensar fora da caixa.

Como eu falei, não ficar no mesmo e conseguir isso de uma forma, muito mais eficiente do que outras pessoas que não são criativas (E_10).

Nesse ponto, a fala dos gestores trouxe, mais uma vez, a percepção de que ser criativo é um processo de construção. Quando os entrevistados colocaram frases como “tento ser”, “eu fui estimulada a ser” e “tenho que me considerar”, depreende-se que existe uma consciência, ainda que de modo subentendido, que a criatividade é uma característica passível ao desenvolvimento. Assim, é interessante que partindo dessa percepção os gestores passem a tecer os caminhos capazes de transformar a sua equipe em uma fonte perene de criatividade vistos que muitos deles são frutos desses estímulos, ainda que por vezes como resultado da escolha da posição profissional onde estão.

Como o cerne dessa discussão acerca do indivíduo criativo se dá através da lente da coletividade, a entrevista seguiu na tentativa de entender a visão dos gestores sobre esse aspecto. No quis diz respeito ao trabalho em equipe e o processo criativo, e se essas relações ajudavam ou atrapalhavam, algumas visões compartilhadas foram as seguintes:

Então, como eu tinha dito anteriormente, nós temos um trabalho colaborativo aqui, então assim, cooperação é fundamental pra que a gente tenha agilidade e consiga também entregar qualidade (E_01).

Em sua grande maioria, ajuda muito, porque acaba a comunicação ficando muito rápida, de estar aqui, um de frente para o outro, e falar: “você viu isso?”, “isso aqui você gosta?”, “o que vocês acham disso?”, acaba construindo esse processo (E_02).

Acredito que ajude com certeza, porque às vezes você está tão apaixonado na sua ideia que você não enxerga as falhas (E_03).

A criatividade? Ajuda demais, muito mesmo (E_04).

Então, normalmente, a gente não gosta de centralizadores, nós não temos o perfil de ser centralizadores, por exemplo, quando chega uma campanha nova dentro do nosso mercado, quando chega uma campanha nova eu vou, por exemplo, num cliente capto o *briefing* e tudo mais, normalmente eu gosto de sempre compartilhar (E_07).

Eu acho que ajuda. Desde que tenha um consenso da ideia, certo, acho que em tudo, se não tiver um consenso. Agora, eu acho que o trabalho em grupo, eu acho que o criativo desenvolve mais (E_09).

Assim, é possível perceber que existe nas colocações uma relação com o que os estudos norteadores dessa pesquisa apresentam que é a importância da coletividade (MUZZIO, 2017; MUZZIO & PAIVA JR., 2018). Aqui podemos também fazer referência ao aspecto da rede social, da importância e das inexoráveis trocas que os indivíduos têm

vivenciado, fato que se estende para além da vida pessoal e tem atingindo também as dinâmicas de trabalho. Mesmo quando se compreende que algumas pessoas optam por realizarem o trabalho de modo individualizado, não se desfaz o entendimento de que um trabalho feito de modo colaborativo seja no seu início ou durante o seu processo de construção, pode trazer grandes contribuições. O trabalho conjunto abre precedentes para adesão de melhorias, correções e também para o descarte de ideias que podem ser consideradas pouco relevantes ou inviáveis.

Amabile (1999) apontou que os gestores devem se atentar à formação de suas equipes a fim de que ela se torne diversa, com perspectivas diferentes acerca de determinado assunto, pois a diferença de *expertises* contribui para a criatividade na medida em que o indivíduo inserido no grupo reconhece o conhecimento e singularidade do outro e auxiliam-se em situações embaraçosas. Muito embora a maioria dos entrevistados tenha colocado o trabalho em equipe como importante, é salutar que em decorrência dessa interação, os ambientes tornam-se mais sujeitos à insurgência de conflitos. No entanto, entendido o grau de importância dessas trocas para a criatividade, estes que devem ser gerenciados no sentido de tornarem-se fontes de resultados mais promissores no tocante a inovação.

Ainda no contexto da coletividade em relação à comunicação, ficou claro que os gestores buscam manter esse aspecto ativo nas suas empresas e enxergam essa etapa como importante no processo. Em alguns casos as reuniões/*brainstorming* para discutir ideias foram citados para demonstrar essa interação e compartilhamento de opiniões. Assim, os gestores, informaram que havia no ambiente interno de suas empresas abertura para o fluir da comunicação e definiram como positivas a sua relação com seus liderados. Veja o exemplo nas falas do E_04 e do E_08 abaixo:

É impossível estar em um ambiente de trabalho como esse e a criatividade vir de uma pessoa só, ou vir de um pequeno grupo. Acho que a criatividade é gerada pela mistura das ideias, pelo caos, para que dali surja a luz, como dizem os cientistas, que a luz veio do caos. Para mim o ponto chave é esse, liberdade de expressão. Liberdade de expressão autêntica não é aquela de: “deixo você falar, mas não te dou um *feedback* disso”. Ou: “ok, falou disso, agora que falar de outra coisa?”. E sua ideia não é debatida, não é pensada, não é tentado melhorar. *Brainstorming* total o tempo todo (E_04).

Outra, a gente sempre faz um *brainstorming*, então a gente sempre pega todas as ideias e depois a gente sai filtrando aquilo que é melhor (E_08).

O modo como as respostas foram apresentadas trouxe para a pesquisadora um teor de previsibilidade, pois dificilmente o entrevistado iria expor ali algum evento negativo com

relação a vivência com os outros membros da empresa, muito embora alguns tenham deixado claro que episódios onde foi necessário agir de modo mais incisivo já tenham acontecido, como no caso do entrevistado E_05 que segue abaixo:

Então, é muito claro isso, eu tento transmitir dessa forma para as pessoas aqui, é muito importante quando elas absorvem isso, é natural que, como eu falei, culturalmente as pessoas confundam isso, é natural, acontece, eu também não tenho problema de ajustar, de chamar, de conversar, “olha, gente, não vamos confundir as coisas não.” (E_05).

Outro elemento também observado no contexto do indivíduo na coletividade foi a capacidade de abertura para mudanças e críticas percebidos em falas como as que seguem:

Então, tem coisas que eu percebo e posso passar o meu ponto de vista, e dizer que não está. Então, às vezes, a gente precisa impor isso, porque, às vezes, a pessoa não vê da mesma forma que eu, mas a partir do conhecimento que eu tenho, tanto do tipo de cliente, quanto da minha própria visão [...] às vezes está com dificuldade em alguma coisa e aí vem o outro, “não, eu acho melhor, você fazer dessa forma, tenta isso, tenta aquilo”. Então, às vezes, entra essa parte aí, de sugestões para contribuir com o trabalho.

Eu acho que é pior você ter uma pessoa lá querendo se manifestar e não se manifestar por medo, eu prefiro que ela se manifeste, ela pode errar dez vezes, mas que tente, porque nada para mim é inválido, para mim tudo é válido (E_04).

A gente lida muito bem, inclusive a gente pede o tempo todo a eles que eles façam isso, porque às vezes a gente está fazendo as coisas e a gente quer que a equipe esteja atenta. Às vezes eu faço alguma coisa que não é legal, eu quero que alguém me diga: “ê, *****, não faça isso, não!” (E_06).

Um dos entrevistados trouxe um exemplo de uma situação real para demonstrar a forma de encarar possíveis falhas no processo. Veja a seguir:

“Tu deveria ter conferido isso uma vez, outra pessoa deveria ter conferido outra vez e você reconferido”. Enfim, outro dia a gente fez um processo de importação aqui, que é bem doloroso o processo, custoso, e no final faltaram dez peças para a gente terminar a produção. Dez peças lá, centavos de dólares, aí a gente teve que constar de novo, pagar despacho aduaneiro, trâmite terrível porque uma pessoa não cumpriu o procedimento. Então é cobrado e dado voz as pessoas para falarem, “faz a tua defesa, foi treinamento que faltou, procedimento não estava muito claro, sei lá, fala aí, a voz é tua agora.”. Porque às vezes pode ser o processo.

[...] Na maioria dos casos eu não me sinto muito à vontade de cobrar em cima de coisas soltas, principalmente de coisas somente faladas. Se não for

uma coisa que não estiver em uma pauta de reunião, que foi divulgado via e-mail, algo minimamente formal, eu não me sinto à vontade de realizar essas cobranças. Eu aceito bem mais as falhas nessas situações, do que quando existe uma coisa escrita, que foi apresentada, treinada, assinada, todo mundo deu de acordo, ou tu tem um processo, um procedimento de como executar a atividade e tu deixa o procedimento de lado e vai fazer do teu jeito lá e aí tu faz do teu jeito e dá errado, sabe?! (E_05).

Por meio das falas foi possível perceber que mesmo nas empresas que alegaram ter uma gestão mais tradicional do que criativa, como no caso da entrevistada E_06, existe uma abertura para ouvir opiniões diversas, incluindo correções e sugestões de melhorias. O caso do entrevistado E_05 demonstrou que os colaboradores têm voz em episódios inesperados como, por exemplo, em casos de erro na entrega de um produto. A atitude do gestor ao ouvir a justificativa facilita a identificação do erro que pode ter vindo, inclusive, de outras etapas do processo e não necessariamente do indivíduo, fato que permite encontrar de modo mais eficaz uma solução para o problema.

Ainda sobre a abertura para mudanças é salutar que haja a compreensão de que a economia cujo objetivo é o aumento da competitividade, baseia-se em rupturas. O uso do termo *disrupção* refere-se às inovações que rompem com os tradicionalismos nos processos e erguem novas formas de condução de seus negócios. Assim estar aberto para mudanças requer também desenvolver uma maior aceitação acerca das críticas que podem surgir nesse trajeto, que também precisam ser direcionadas para que dela se extraia melhorias. Essa abertura para mudanças e críticas perpassa o entendimento das relações internas, como citadas nas falas dos gestores, se estendendo para a compreensão das exigências de ordem macro que levam as empresas a estarem preparadas para encarar esses desafios.

O quadro abaixo apresenta, de forma resumida, pontos relevantes da análise da categoria “Indivíduo na criatividade coletiva”.

Quadro 13 (4) - Resumo dos resultados da análise da categoria “Indivíduo na criatividade coletiva”.

(Continua)

Categoria analítica	Elementos de análise	Resultados encontrados favoráveis a criatividade
Indivíduo na criatividade coletiva	Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Comum atenção demandada pelos gestores a este aspecto. • Transparência posta como requisito fundamental. • Condição ofertada ao grupo através de líderes acessíveis. • Reuniões/<i>Brainstormings</i> apontados como

		<p>mecanismos importantes da comunicação em grupo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente interno fluido para a comunicação.
	Motivação	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação apontada como um ciclo rápido que necessita ser reiniciado constantemente. • Intervalo nas tarefas diárias afeta a motivação do grupo de modo positivo. • Reconhecimento do aspecto financeiro por parte dos gestores.
	Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • As atividades desenvolvidas em grupo tendem a ser completas e precisas. • Leituras, discussões em grupo e • Aspectos intrínsecos e extrínsecos que contribuem para a insurgência da capacidade de criar. A colaboração é indispensável para a execução de atividades com fins criativos.
	Abertura para mudanças e críticas	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura para ouvir opiniões diversas, mesmo quando a gestão é predominantemente tradicional, incluindo correções e sugestões de melhorias. • Oferta de espaço para contribuições através da participação dos colaboradores. • Líderes dispostos a serem corrigidos quando necessário, recuando ou avançando em decisões. • Ideias são compartilhadas ainda que não sejam executadas.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

4.3 Liderança Criativa

A análise da atuação da liderança é de alta relevância para a percepção de uma gestão criativa levando em conta que o exercício do líder infere sobre diversos aspectos na organização que variam desde a relação com os seus colaboradores até a organização de um ambiente favorável à criatividade na oferta de estímulos variados (FARIA & ALENCAR, 1996).

A fim de entender a visão das lideranças sobre a importância do papel deles em um ambiente onde a criatividade é iminente, foram obtidas respostas como as que seguem:

Claro. Mas líder é uma coisa em construção. Eu admiro quem nasce líder, eu não nasci líder, não. Acho que eu nasci com empatia, com simpatia, mas líder não. Liderar você é dar o exemplo. Eu tenho construído essa minha liderança aqui. Mas vou ser muito prático, Veronica, para uma coisa de ADM mesmo, sabe como é que eu construo a minha liderança? Mesmo quando eu não estou aqui, o pessoal tem acesso a mim (E_11).

Importantíssima, porque se não tiver alguém que possa guiar aquele grupo, ele termina se perdendo ali no meio do caminho, não vai conseguir alcançar os objetivos. Então, os líderes da empresa, eles absorvem a visão de futuro da empresa, para poder repassar e chamar todo mundo junto para conseguir alcançar aquilo ali (E_01).

E eu acredito que em qualquer ambiente a liderança é necessária, mesmo num ambiente criativo, porque trabalhar com pessoas em qualquer segmento não é fácil, as pessoas têm costumes, tem manias, que eu acho que em qualquer área é necessário, então é preciso ser um líder que estimule, que cobre (E_06).

Sim, demais. Eu acho que tem que ter e exatamente do líder, não do chefe. Aqui a gente tenta na liderança inspirar os outros e formar uma parceria em equipe, isso é a ideia que a gente sempre tenta passar aqui. A gente abre para contribuição dos demais (E_10).

A liderança foi apontada como importante por todos os entrevistados, com pontos de entendimento comuns como os que foram percebidos nas colocações citadas acima. O líder foi definido pelos participantes como um ente capaz de inspirar, de manter uma boa relação com as pessoas através da abertura para um contato mais direto, da empatia e como alguém capaz de lidar com as diferenças de personalidades em um ambiente de trabalho.

Tais definições relacionam-se com o que a literatura tem apontado como características de uma liderança eficaz. A liderança traz como elemento importante a capacidade que um líder tem de realizar trocas, mesmo estando em uma posição hierárquica visto por muitos como de superioridade. A reciprocidade (DAVEL & MACHADO, 2001) tem a ver com o que alguns entrevistados colocaram para justificar a importância do líder e pode ser vista no momento em que este busca oferecer exatamente aquilo que espera de sua equipe, como exposto pelo E_11 “liderar é dar o exemplo.”.

Outro ponto percebido nas falas dos entrevistados foi a questão da visão compartilhada. O E_01 apontou com clareza que um líder envolvido com a visão de futuro da empresa consegue trazer para essa mesma visão a sua equipe. Tal característica tem como resultado principal o engajamento da equipe com os objetivos da empresa fazendo com que se acenda ainda mais os ideais da coletividade na busca por melhores resultados de modo criativo. Na colocação abaixo também é possível perceber a importância dada a essa questão.

Todas as informações que a gente tem de novidade de mercado e tudo mais, a gente procura compartilhar entre a gente, então, ele quer que a gente, ele provoca na gente que a gente crie essa curiosidade, essa inquietação para gente busque novas informações para que possa agregar no negócio da gente (E_07).

Os estudos acerca de uma gestão criativa trazem consigo elementos ligados à motivação dos indivíduos que apesar de ter como alimento questões internas, carece também de fontes externas de alimentação para que se mantenha viva (AMABILE, 1996). Predebon (2010) trouxe para a discussão da criatividade o tipo que ele nomeou de “criativo circunstancial” também fazendo referência aos fatores externos ligados ao ato de criar, corroborando com as ideias de outros autores como Perry-Smith e Shalley (2003) ao considerarem o potencial do ambiente de trabalho para a força criativa. Ao fim o que se discute é a influência de um clima organizacional propício, onde o indivíduo socialmente inserido consiga estabelecer relações favoráveis ao desempenho das suas atividades (MUZZIO, 2017).

Aqui nos atentaremos aos aspectos do ambiente interno das empresas a fim de percebermos como os gestores enxergam sua atuação na construção e oferta de um ambiente favorável à criatividade, tendo em vista a relevância desse elemento para o ciclo contínuo criativo. Assim, no contexto das empresas participantes dessa pesquisa, buscou-se entender primeiro como os gestores avaliavam a motivação de sua equipe e que tipo de ações voltadas para a melhoria desse aspecto eram oferecidas por eles à equipe.

Então assim, hoje, estão motivados, só que é muito rápida a motivação, ela é um ciclo muito rápido. Não tem nem como eu garantir e dizer que há muito tempo que já estão nessa “*vibe*” de motivação porque ela é cíclica, mas hoje estão bem motivados (E_01).

Relacionando a fala acima com a espiral da criatividade em Muzzio (2017) percebemos o uso do termo “ciclo”, justamente o entendimento acerca da criatividade demonstrado pelo autor, onde existem momentos mais altos e outros mais baixos e por essa razão se faz necessária a gestão constante de tal elemento. Assim, entendendo que a motivação faz parte do processo, destacamos também o qual substancial é que está permaneça sendo gerida para garantir melhores resultados criativos advindos do conhecimento acumulado em cada etapa.

Como exemplo de uma medida voltada para a motivação, o entrevistado E_01 informou que devido ao uso intenso de computadores nas produções percebeu a necessidade

de estabelecer um tempo de intervalo nas atividades no meio da manhã. Segundo o entrevistado um “*timer*” acionava de maneira programada indicando o momento de pausa e como o próprio mencionou, o momento da equipe “dar uma respirada.” Nesse tempo livre os colaboradores utilizavam jogos para ocupar o tempo, conversavam sobre outros assuntos, lanchavam e retornavam com um aspecto como abaixo pelo E_01:

Ficavam jogando e quando voltavam já voltavam rindo, porque ficavam brincando ali entre si e já voltavam rindo lá para dentro e ainda continuavam a brincadeira e voltavam bem motivados para dentro da sala. E continua assim, porque eles têm esse timezinho e vão para a cozinha, batem um lanche e conversam; dá uma motivação para eles, dá uma respirada (E_01).

É válido pontuarmos algumas observações realizadas nas visitas para a coleta de dados. A disposição das empresas em seus aspectos físicos apresentavam características de uma cultura voltada para criatividade mesmo que de modo inconsciente, já que em determinados momentos os entrevistados demonstraram não conhecer o conceito de uma gestão criativa. Das empresas entrevistadas pelos menos 3, a exemplo da 01, 03 e 06, tinham como sede um espaço físico de uma casa transformada em empresa. A empresa 03, apesar da divisão em salas de livre circulação possui um espaço externo composto por mesas e cadeiras para um ambiente de encontros para almoço e outras conexões entre os colaboradores, redes na área externa utilizadas livremente tanto para descanso quanto para uso no momento de desenvolvimento de um projeto dentre outros pontos que faziam com que o ambiente se tornasse favorável à criatividade do grupo.

Ainda sobre a percepção dos gestores sobre a motivação da equipe, foram obtidas as seguintes posições:

É complicado, porque eu acredito, de verdade, que a motivação é de dentro para fora, mas quando a gente pode contribuir para isso... são diversos aspectos aqui. Obviamente, o financeiro contribui, mas não é só ele; muitas vezes o reconhecimento e o elogio contribuem de uma forma melhor positivamente. O que eu vejo que contribui muito para a criatividade é o pertencimento (E_02).

É difícil. Eu acredito que tenham três pilares. O financeiro, se sentir parte da empresa e do meio, e ter desafios. São coisas que a gente tenta proporcionar, que tenta fazer com que o pessoal faça cada vez mais parte da empresa, é a questão do engajamento, e é muito difícil. Os desafios basicamente são em relação a projetos que a gente pega, cada projeto tem um desafio novo, e eu até comentei aqui que a gente está mexendo melhor em projeto de terceiros, justamente para tentar fazer coisas mais legais, mais inovadoras, coisas que podem causar um sentimento diferente para quem usa. E a questão do financeiro a gente luta para melhorar, mas é muito complicado (E_03).

Eu não acredito que todos aqui estejam motivados, 100%. Eu acho que nós somos uma empresa jovem, estamos há cinco anos no mercado e nós estamos agora começando a construir a motivação de cada um, começando a desenvolver a motivação de cada um. Independentemente de como seja a motivação de cada um eu creio que a empresa como um todo tem que buscar motivar cada um desses nas suas diferenças. Eu não posso fazer parte de uma empresa que motive apenas o ganho financeiro (E_04).

Aqui percebemos que o incentivo financeiro, dado através de uma política bem estabelecida de salários e benefícios é, fatalmente, um estímulo que deve ser ofertado pela liderança a seus colaboradores que uma vez motivados conseguem imprimir melhores ideias e resultados. No entanto, nos três trechos citados há um reconhecimento da gestão de que não apenas salários atuam como fonte motivacional, mas também a capacidade de reconhecer um bom trabalho através da oferta de um elogio, o respeito as diferenças e o oferecimento da sensação de ser o colaborador parte importante na empresa são fontes relevantes para manter uma equipe envolvida e criativa, o chamado “suporte organizacional” (FARIA & ALENCAR, 1996).

Nesse mesmo contexto entram os aspectos das relações pessoais, tanto entre líderes e liderados quanto entre os membros do grupo. Um ambiente de trabalho leve, dinâmico e colaborativo foi descrito nas falas de alguns participantes da entrevista como existente e visto como algo positivo em relação ao tipo de trabalho desenvolvido nas empresas. A fala da entrevistada E_02 acima trouxe um conceito apontado por Alvesson (1992) ao tratar sobre o estreitamento das relações sociais no âmbito das empresas e a importância desse coeficiente para trazer a sensação de pertencimento, o que facilita os trabalhos desenvolvidos em grupo e fazem com que os indivíduos modifiquem suas visões acerca da organização. Abaixo temos alguns relatos sobre o elemento “relações pessoais”:

Acho que é uma relação boa, é uma relação leve, acho que existe o respeito e o entendimento de que o que eu peço, o que eu falo, mesmo que não concordem, eu digo que às vezes eu posso pedir uma alteração ou que refaçam alguma coisa, mas eu acho que, mesmo que eles achem que não é necessário fazer, que a peça já ficou boa, que a arte já está legal, eu acho que já há o entendimento de que se eu estou pedindo, é porque eu tenho uma visão melhor em relação ao que o cliente precisa, ou porque eu já tenho um entendimento melhor de que aquilo não vai passar daquela forma. Então, eu acho que é uma relação muito boa, muito leve, mas de respeito (E_01).

E na relação de gestão da equipe aqui, a gente sempre dar liberdade, a gente sempre procura estar nos comunicando como você pode perceber, você está na nossa unidade de Petrolina, a gente fica junto, sócio, todos ficam na mesma sala juntos, por quê? Porque a gente acredita que a gente encontra a solução dos problemas, compartilhando, conversando, lidando com o outro

todos os dias e não nos trancando dentro de uma sala e, não, a gente ri, todos têm liberdade para conversar com todo mundo, somos acessíveis (E_07).

Eu acho que a gente aqui é bastante, tenta ser, pelo menos, transparente, a gente sempre deixa muito claro e aberto isso para os nossos colaboradores que a gente está aqui como líder, mas a gente é uma equipe (E_10).

Por mais que eu tenha uma ideia de como resolver, eu sempre tento ouvir para ver se vai bater, se não bater vai gerar discussão, a opinião dele contra a minha e geralmente vai gerar um produto bem mais bacana do que só a minha (E_05).

Para além dos discursos nas entrevistas foi possível perceber também, por meio de observação não participante, vestígios de uma relação saudável nas empresas visitadas. Em uma empresa especificamente, situada na cidade de Juazeiro, era notória a forma como as pessoas enxergavam a empresa não apenas como um local de trabalho, mas como um ambiente prazeroso que lhes permitiam liberdade suficiente para que estivessem ali também por vontade e desejo de contribuir e crescer. Os colaboradores demonstravam simpatia e contentamento, estavam vestidos de forma confortável, mesmo fazendo uso de uma camisa como uniforme, e a forma como se relacionavam mostrava intimidade e equidade de importância mesmo quando esse contato se dava entre o estagiário e o CEO.

Além de proporcionar motivações como as citadas acima, o líder considerado criativo é conceituado como aquele capaz de proporcionar conhecimento, fazendo com que esse além de ascender dentro da sua equipe também possa ser compartilhado (MUZZIO, 2017). Sobre isso os entrevistados responderam como se viam enquanto líderes criativos:

Acho que eu me considero um líder criativo nesse sentido, de mover as pessoas, os pensamentos, as paixões, porque eu realmente me envolvo muito com cada um no sentido pessoal mesmo de me envolver, de debater, de conversar e sentir os problemas da pessoa dentro e fora da empresa, mas em busca de mostrar para eles que são capazes de resolver, de lidar com isso e eles não estão lidando com uma coisa de outro mundo, todo mundo lida com isso. A gente tem que tentar normalizar (E_04).

Um líder criativo não. Eu consigo, dar boas ideias, mas não vou dizer que elas são criativas. Porque como eu disse para mim criatividade é uma coisa que sai dali, é sair mais da caixa. Então para dar ideias realmente criativas eu posso dar ideias boas e que estão dentro do normal, vamos dizer assim, mais especificamente criativas não (E_10).

Eu tenho que te dizer que sim, pelo seguinte, porque, o que eu digo a você, a gente tem o bônus e o ônus, eu já passei por tantas situações difíceis que eu pensei que não tinha solução e a gente foi lá no fundo e arrancou uma solução e detalhe, quando eu encontro uma solução, eu não encontro uma solução visando, a minha solução é visando a equipe como um todo, eu sempre procurei pensar numa solução que fosse benéfica para todos, para a

empresa, para a equipe toda, o que eu quero que as pessoas entendam é que se a empresa vai bem, todos vão bem, se a empresa vai mal, todos têm que noção que ela vai mal para todos e não para um ou para outro, então, a gente tem que ter criatividade passando lá nas cordas e poder encontrar a solução que é uma coisa do empreendedor, do empresário (E_07).

Esta última fala nos leva a um ponto trazido por Muzzio (2017) com base em Rickards & Moger (2000) sobre o cuidado que a liderança deve ter em não perder de vista os aspectos do mercado, fato que termina por ser desafiador, pois ao mesmo tempo em que é preciso garantir a sobrevivência dos negócios existe a necessidade de trazer a inovação para os processos. Esse desafio de estar atento ao mercado/cliente foi mencionado em algumas entrevistas quando os gestores apontaram que a preocupação interna com o pleno desenvolvimento justifica-se pela necessidade de atingir os objetivos e expectativas externas também. Vejam algumas colocações:

Excelente. Aqui tem uma relação muito respeitosa e também aberta ao mesmo tempo. Aberta e respeitosa. E que tem momentos de brincadeira, mas também tem aqueles momentos que a gente sabe: “pessoal, hoje produtividade geral, vamos trabalhar para fazer as entregas que tem uns clientes esperando a gente”. Então, é muito respeitosa (E_01).

Às vezes a gente descobre que tem um cliente que está pensando em contratar outra solução, ou tem clientes com os quais estamos trabalhando e não deu certo. Às vezes o pessoal sente uma aflição com isso, mas no fundo o nosso projeto primordial é o que a gente faz até hoje, trazer pessoas, treinar pessoas, preparar essas pessoas e colocar no mercado. Muitas vezes o mercado é aqui mesmo, porque à medida que a gente vai treinando projetos vão surgindo, a gente vai absorvendo esse pessoal que a gente treina (E_04).

Bom, eu procuro estar sempre me envolvendo de duas formas, eu sempre separo de duas formas, uma forma como eu me porto aqui dentro da agência, porque a gente sabe, tem a retenção de custos, a avaliação, levantamento de custos e tudo, e a outra é procurando captar recursos para a nossa empresa. Como é que eu faço essa captação de recursos de nossa empresa aqui? Eu não procuro simplesmente chegar e conquistar cliente, meu pensamento não é chegar e ganhar volume, meu pensamento é procurar clientes que agregam valor à empresa da gente, inclusive, isso, às vezes, inclui investir nesses clientes, eu pensamento não é simplesmente chegar, fazer e ganhar, ganhar o cliente e ganhar encima dele, não, o meu pensamento é em conquistar cliente que possa agregar tanto para ele e para a gente e, conseqüentemente, ele tem que dar algum retorno para a nossa empresa, obviamente, nós não somos uma instituição de caridade (E_07).

O desenvolvimento hoje ele está muito dentro da área da execução de criar mesmo aquilo ali. Então até te falei, a gente sempre começa desenhando e levantando as discussões. Acho que existem diversos métodos aí que falam sobre isso, “sempre que você desenvolver o produto, você desenvolve de fora para dentro (E_05).

Eu entro na liderança de equipe, de demandar, de definir pautas, de definir cronogramas de trabalho, essa parte é na qual eu fico à frente, porque, como eu faço atendimento dos clientes, eu quem venho com as demandas para a gente poder dividir isso aqui no grupo. E eu acredito que essa coisa da gestão criativa, eu acho que é necessário mais, para a gente tornar o ambiente mais leve e conseguir trazer um pouco mais da criatividade, mas pelo perfil do nosso tipo de trabalho, eu acho que isso acaba implícito, porque, como o nosso trabalho é muito leve, é de trazer peças, então as nossas reuniões não é para discutir temas difíceis, é para discutir sobre bares, restaurantes, cliente. Então, como os meus temas de trabalho são temas mais leves, a gente consegue trazer um ambiente leve, divertido, e não ter uma rotina tão grande (E_06).

Para que essas tantas expectativas possam ser atendidas no dia-a-dia das empresas, a liderança deve se colocar como indutora. Aqui voltamos à discussão para entender que tipo de fomento é ofertado por eles para que seus colaboradores desempenhem bem suas atividades e consigam aproveitar da melhor forma o aspecto criativo levando em conta a oferta de tempo e recursos. Vejamos:

Mas eu acho que antes de tudo eu consegui ser amiga deles, então isso facilita o meu trabalho e faz com que eu consiga levar adiante. Porém, eu todos os dias tenho consciência plena de que eu não estou fazendo o suficiente, muito, porque existem barreiras, principalmente, de recursos financeiros para que eu avance. E isso, de certa forma, é um pouco frustrante, principalmente, pelas ideias que eu tenho, assim, “eu queria fazer isso”, aí eu planejo, eu monto, só para ver esse desafogamento, mas não dá (E_09).

Mas como líder o que eu tento é dedicar recurso e tempo, como tempo está incluso como esse recurso também, para preparar essas pessoas para estarem fazendo, participando desse processo. Eu acho que a gente discute muito, a gente dedica muito nosso tempo interno para estar conversando, geral, de todo mundo, e principalmente debatendo sobre essas coisas (E_07).

Um sentimento extraído das colocações da liderança na etapa da entrevista onde eram questionados sobre o que tinham feito e quais os projetos que estavam planejando realizar para melhoria da condição criativa da empresa e dos colaboradores, foi de insuficiência, mesmo sendo conscientes do quanto essas ações eram importantes para o desempenho das atividades e do bem estar dos indivíduos na organização. Uma situação chamou a atenção pois o próprio gestor detectou que algo que ele acreditava estar sendo altamente motivador, talvez não fosse tanto quanto ele imaginava.

Eu achava que sim, descobri recentemente que não. Tinha uma coisa que a gente gostava de fazer que é o chamado C Day, que é onde a gente permite que alguém que queira expor um determinado conhecimento, como se fosse uma palestra. C Day, sexta-feira, sábado, depende do dia, fulano vai

apresentar uma ideia sobre criatividade. [...] Eu não sei te dizer o que nós podemos fazer, o que fazemos, mas eu enxergo a C Day como um grande potencial. Talvez ela tenha que ser remodelado e uma coisa que a gente busca também é montar grupos de estudos. Estudos sobre determinada tecnologia, as pessoas vêm para cá no sábado, aproveita para tomar um banho de piscina, faz um churrasco. São coisas que a empresa também permite que aconteça. Sinceramente não sei se isso é o suficiente (E_04)

É algo que eu quero fazer, que eu tento fazer, mas... são mais encontros, mais cafezinhos e bater papo sobre clientes, para que aflore essa criatividade, para cada um ter mais espaço, porque as nossas reuniões de pauta, as nossas reuniões de conjunto são reuniões com tempo cronometrado, são reuniões com um *checklist* de afazeres do dia muito grande esperando, então eu acho que todo mundo acaba não conseguindo... (E_06_1)

As pontuações dos líderes convergem para atenção que precisa ser dada não só a inclusão de ações, mas ao acompanhamento destas e os resultados delas provenientes. Se faz importante também uma maior aproximação das lideranças em termos práticos nessas ações desenvolvidas na empresa, vivenciar as experiências de modo mais direto pode ser fundamental para criar melhores percepções sobre a efetividade delas.

No caso das duas empresas pertencentes à gestão pública foi clara a percepção relacionada à dificuldade de recursos para que alguns projetos de melhorias do trabalho pudessem ser levados adiante pela liderança, fato atribuído pelos entrevistados à burocracia e morosidade dos processos em muitas situações.

É uma sala de exposição temporária, estava acontecendo uma exposição até o último dia de setembro, e aí eu queria fazer uma contação de histórias. Já pensei em fazer exposição do museu que eu trabalhava na faculdade, fazer aí na frente, você que é o estacionamento, fazer um evento com ritmos locais ou uma feira de artesanato. Assim, eu já pensei em fazer um concurso de desenho. Eu cheguei a fazer um planejamento de um evento por mês, mas não tem como, não tem como. E isso é frustrante ao extremo, completamente frustrante (E_09).

Eu gostaria muito de algum dia na minha vida participar de uma gestão criativa. Eu tenho lido sobre isso e, principalmente, uma gestão criativa que pudesse ser feita no serviço público, a gente está muito amarrado, eu sei que isso é uma característica do Brasil, é muita amarrada a mil e 500 normas, mil e 500 regulamentos. [...] E eu acho que a gestão criativa, aliás, deveria ser o meu *modus operandi* já que eu lido com artistas, eu lido com cultura, com arte. Então, acho que a gente poderia ter menos regras, um pouco mais de liberdade, um pouco mais de facilidade para resolver, pelo menos pequenos e médios consertos, pequenas e médias ações que pudessem transformar o espaço físico (E_11).

Ainda sobre tempo e recurso, esse aspecto foi citado por alguns entrevistados no momento da apresentação do histórico da empresa, mais especificamente o surgimento, no

entanto os discursos aparentavam compreensão quanto à importância de investir não só financeiramente, mas também na adequação da equipe para avançar em suas atividades a fim de ofertar benefícios mais abrangentes para a empresa, características que se alinham as expectativas depositadas em uma gestão criativa, que, por óbvio, deve ser uma constante, para que a criatividade continue sendo alimentada (MUZZIO, 2017).

Vejam abaixo as atitudes do gestor E_05 quanto aos investimentos iniciais referentes a tempo e recurso:

Mas até o momento que eu decidi abandonar o emprego o negócio não alavancou, dava sinais de potenciais, mas não prosperava, não alavancava. E aí durante esse tempo, esse finalzinho de transição, usando um bocado do conhecimento que eu adquiri na MBA eu comecei a submeter projetos, em editais, subvenção, sabe como é, não é? E aí eu submeti dois, um para o CNPQ, que era voltado para a área de fruticultura dentro do que a gente já vinha trabalhando, e submeti um para a (Fapesp Finep), aqui voltado para uma solução para a mineração, que eram os três anos que eu tive experiência, oportunidade, inscrevi. E aí tudo foi aprovado. Aí de repente eu me vi com uma grande quantidade de recursos liberados para a empresa, uma empresa que tinha acabado de nascer, e aí eu vi “não tem condições de eu não ir agora, vou ter que ir porque é uma responsabilidade muito grande”, e aí eu saí do trabalho, aí vim tocar esses projetos e a empresa, na época também rolou uns financiamentos através do Banco do Nordeste, começou a construir isso aqui também, com o recurso que a gente tinha adquirido pelo período que a gente estava lá na incubadora. E aí uma coisa interessante é que como eu trabalhava a única coisa que a gente conseguiu faturar, capitalizar durante esse tempo, eu não tirei nem como sócio, nem como nada, então só estava fazendo a poupança ali e aí quando eu decidi voltar definitivamente, largar meu emprego lá, esse recurso foi todo investido, eu reinvesti em estrutura, a gente pegou mais financiamento, aí tivemos esses recursos que chegaram, esses projetos de subvenção que a gente foi tocando, a equipe cresceu, mais gente de engenharia, mais gente de administração com a gente, então a empresa deu uma amadurecida muito grande. Eu estou contando um pouco da empresa porque isso faz parte do meu amadurecimento também.

Um ponto que merece ser destacado aqui dentro desse aspecto de oferta de recursos, que envolve infraestrutura adequada, é o caso da empresa G. A empresa é uma das mais novas em termos de existência e ainda não dispõe de uma sede própria, os encontros acontecem, segundo o gestor, as sextas feiras e nos demais dias a equipe se comunica por aparatos tecnológicos, fato que para o entrevistado não aparentava ser um problema. No entanto, apesar dos novos formatos de trabalho *home office* a sede de uma organização pode ser um elemento de alta representatividade que pode vir a implicar na sensação de pertencimento e melhoria da motivação dos colaboradores. Além do mais, pode ser vista melhor pelo mercado

e passar uma ideia de credibilidade que nem sempre consegue rápida garantia quando funciona apenas de modo *online*.

O líder deve atentar-se a adequação de recursos não só financeiros ou operacionais, mas também aos investimentos necessários a atualização, aperfeiçoamento e treinamento de seus colaboradores, pontos esses relacionados ao treinamento expandido, responsável por oferecer a equipe conhecimentos capazes de agregar ao desenvolvimento pessoal e relevantes contribuições à criatividade.

E também às vezes nós fazemos mini palestras aqui dentro, e até o momento sou eu que estou procurando o pessoal e pedindo para fazer, mas a galera aqui já começou também a solicitar, eles mesmos. “Eu quero falar sobre tal coisa, tal dia”. [...] E eu acredito que é aí onde eu atuo, porque eu me vejo muito como uma pessoa que tem iniciativa para construir algo, e quando essa coisa já está rolando, eu vou para outro campo, sabe? Eu acho que eu preciso estar no início algumas vezes, para a coisa começar a acontecer (E_03)

Eu fico imaginando que nós temos alguma coisa boa e as coisas boas que temos são as pessoas. Recentemente estamos começando a criar o ato de colocar essas pessoas para saírem, conhecerem o mundo lá fora, para eventos, para outras situações, treinamentos. Toda empresa quando começa tem um grande problema que é a falta de receita, e não tinha como a gente fazer isso. Hoje nós temos uma receita interessante que dá para investir nisso, inclusive já começamos de fato esse ano. Acho que foi a primeira vez que tanta gente saiu para tantos eventos, *Campus Party*, treinamentos em Brasília, São Paulo, já estamos começando a montar um calendário sobre o que tem de interessante no Brasil e no mundo para que as pessoas possam ir e conhecer (E_04).

Não são treinamentos formais, mas são discussões periódicas em torno desses pontos, de repente a gente traz um assunto de um podcast, traz um assunto que alguém viu no vídeo no Youtube, para discutir aqui. Alguma experiência que alguém teve em um modelo diferente, então eu acho que o que é feito aqui da liderança para manter essa gestão nesse estilo que a gente está falando aqui, eu acho que é investir tempo nessas discussões, nas capacitações das pessoas estarem aptas para atuarem nesse sentido aí (E_05).

A gente tem aqui é... Uma abertura muito grande em relação a cursos, por exemplo, a gente já dá uma lista indicativa quando entra uma pessoa nova a gente diz “ó, pra você entrar aqui você vai fazer tais e tais cursos que a gente já tem tudo aqui, só que a gente já deixa bem aberto que se eles enxergarem algum curso que vai dar algum tipo de resultado pra eles, eles nos informem que a gente prontamente vai analisar se tá dentro do que ele tá comunicando, ver se encaixa dentro do financeiro, e a gente dá acesso a esse curso (E_01).

O discurso do gestor a seguir sugere que, na percepção dele, a oferta de cursos aos colaboradores pode sim trazer benefícios, mas ao mesmo tempo pode acarretar um risco para empresa tendo em vista que, mais qualificado, este funcionário possa receber melhores

propostas e acabar sendo aproveitado por outras empresas.

A gente tratar de criatividade, sem compromisso, eu acho que a gente está precisando muito disso aqui, a gente tenta. Outra coisa é a qualificação das pessoas, cursos, a gente fez isso com um funcionário que já não está mais com a gente, depois que ele se qualificou, ele foi embora. Tinha um funcionário nosso, um designer, trabalhou com a gente muitos anos, foi embora, voltou e agora foi embora novamente, ele era muito antenado em cursos, uns três ou quatro cursos em São Paulo, ele ia e passava uma semana lá, e isso nos ajudava muito, quando ele voltava, voltava arejado de ideias, de conhecimento, de ferramentas. A gente precisa um pouco mais disso, mas, infelizmente, as condições de mercado ainda... (E_06_01).

Bom, eu tento ser uma pessoa que provoca. Então nós temos aqui algumas características de pesquisa, cada um gosta muito de pesquisar e de estar usando coisas novas. E eu gosto muito de fazer com que isso que a galera está estudando seja compartilhado com o resto da empresa, acaba que alguém que não é tão ativo assim indo no fluxo também (E_03).

É válido pontuar que as empresas devem buscar investir no desenvolvimento potencial criativo dos seus funcionários, assim como valorizar aqueles que apontam para essa condição de modo mais tenaz tendo em vista que boa parte da mão de obra criativa desenvolvida no Brasil termina buscando outros locais para atuarem, onde a valorização da habilidade criativa tem sido mais visível e alimentada. A chamada Classe Criativa (GOLGHER, 2006; FLORIDA, 2011) tende-se a se concentrar em regiões com populações diversas e vibrantes, fato este que contribui para que esses locais potencializem seu desenvolvimento. Golgher (2006) aponta que salários, a diversidade na oferta de emprego e o custo de vida, são exemplos de fatores que costumem reter indivíduos criativos em determinado local.

Logo as empresas entram como elementos responsáveis pela retenção de talentos e devem estar preparadas para essa condição tendo em vista que esses indivíduos, uma vez descobertos, podem se tornar objetos de disputa, inclusive entre as empresas concorrentes do local de atuação. Uma das empresas entrevistadas compartilhou que já vinha trabalhando com a intenção de supervalorizar seus colaboradores e inclusive pontuou que pessoas que entraram como estagiários e demonstraram elevado potencial tornaram-se sócios da empresa. Além do mais mostraram que têm se tornado referência em termos de equipe como mostra o relato abaixo.

Desde o início a gente desenvolve a ideia de que nós não queremos desenvolver colaboradores e funcionários, nós queremos todos como sócios. Não em uma ideia de cooperativa, mas a ideia de que à medida em que cada projeto desse vá florescendo, aquelas pessoas que realmente enxergamos como diferenciais para aquele projeto possam se tornar sócias da empresa.

[...] Não tem como você fazer isso sem dinheiro, deveria ter, mas não tem. A gente não quer que esse *team* de pessoas que investem em estudo fiquem escondidas em Juazeiro, a gente quer mostrar para o resto do mundo como aconteceu agora em São Paulo. Provavelmente você vai ver a C indo para mais eventos, participando de mais coisas e de repente construindo coisas maiores, não só na parte de Desenvolvimento, mas também na parte de consultoria [...]. Tem outra empresa de Brasília que sugeriu que a gente montasse um time para eles aqui. Eles vieram aqui, conheceram a gente e falaram: “gostamos muito do formato de vocês, vocês realmente conseguem preparar pessoas de maneira incrível. Gostaríamos de ver a possibilidade de a gente montar um time nosso em Juazeiro e esse time ser composto por colaboradores de vocês, mas esse time trabalhar exclusivamente para a nossa empresa” (E_04).

O quadro abaixo apresenta os principais achados na análise referente a categoria “Liderança Criativa”.

Quadro 14 (4) - Resumo dos resultados da análise da categoria “Liderança Criativa”.

(Continua)

Categoria analítica	Elementos de análise	Resultados encontrados
Liderança criativa	Visão Compartilhada	<ul style="list-style-type: none"> • Um líder envolvido com a visão de futuro da empresa consegue trazer para essa mesma visão a sua equipe. • Aspecto atrelado a comunicação. • Melhores resultados através das trocas.
	Ambiente favorável	<ul style="list-style-type: none"> • Formato físico descontraído é mais propício ao desenvolvimento de trabalhos criativos. • <i>Layout</i> favorável a conexões intersetoriais. • Relação direta com a motivação da equipe.
	Relações pessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Boas relações trazem sensação de pertencimento. Proximidade entre líderes e liderados são positivos para solução de problemas. • Ideais de liberdade de expressão presentes no contexto das empresas.
	Disponibilidade de tempo e recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas com menos de 5 anos de mercado têm mais limitações na oferta de recursos. • Tecnologia posta como recurso físico fundamental. • Líderes atentos a oferta de tempo através da presença e participação direta nos processos.

	Treinamento expandido	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos necessários a atualização, aperfeiçoamento e treinamento de seus colaboradores. • Realização de cursos e treinamento no âmbito interno da organização. • Treinamentos idealizados pelos próprios colaboradores. • Importância de realizar conexões externos através da participação de eventos e cursos de aperfeiçoamento.
--	-----------------------	--

Fonte: elaborado pela autora (2019).

4.4 Cultura criativa

Na perspectiva da Gestão da Criatividade a cultura criativa é posta como uma construção que tende a facilitar o surgimento de valores que podem ser contributivos para o processo criativo. É a base que sustenta um grupo social e que emerge de um esforço dos gestores para que seja um apoio a estes e um estímulo a mais para os indivíduos que compartilham dela (MUZZIO, 2017; MUZZIO; PAIVA JR. 2018).

Essa etapa da análise buscou entender como os gestores enxergavam suas empresas em um conceito mais fundamental, capaz de trazer percepções para além da razão comercial da existência do negócio. Como pressupostos básicos da formação da cultura organizacional de uma empresa, buscamos levantar as crenças e valores, a forma como costumavam lidar diante de erros assim como a maneira como incentivavam o pensamento divergente, fatores estes fundamentais para o aspecto criativo.

Abaixo seguem as conceituações dos entrevistados acerca de suas empresas em nível de essência:

A empresa que preza pela colaboração dos agentes que estão aqui dentro. Empresa colaborativa, a essência que têm hoje aqui, é essa; de colaboração. A gente trabalha em conjunto para conseguir fazer a roda girar (E_01).

Eu vejo muito como uma empresa que desenvolve ideias e pessoas. Eu acho que o que nós fazemos que chama atenção do próprio pessoal, para ficar aqui também, é isso. Esse desenvolvimento constante das pessoas e de novas ideias, que surgem daqui de dentro ou de fora com projeto externo, mas eu acho que é isso (E_03).

A essência é a conexão com pessoas, seja dentro ou fora. O nosso slogan é: comunicação com resultados, a gente sempre buscou o resultado para o cliente e isso é uma grande premissa, que vem baseado na filosofia, na visão e na missão que Juarez colocou (E_02).

A essência acredito que é empresa jovem, com pessoas jovens também, ideias que tentamos trazer ideias inovadoras e ideias padrões, vamos dizer assim, que funcionem. Entregando sempre o trabalho com qualidade e todos os diversos tipos de seguimentos de comunicação, tanto online quanto off-line (E_10).

Eu acredito que numa empresa que consegue transformações. Porque muitos dos nossos clientes eles chegam com uma ideia, só que essa ideia ela vai partir de algo, partir de um sonho, “eu quero desenvolver isso, porque eu tinha vontade de ter isso e isso”. Então, acho que seria transformações (E_08).

A cultura criativa parte de uma construção bastante direcionada onde os indivíduos e a liderança demandam esforços consoantes que, trabalhando de forma articulada reforçam a criatividade e a consolidam. Para tanto se faz importante que os ideais da empresa sejam cada vez mais e melhor difundidos entre as partes envolvidas gerando o conhecimento compartilhado, que é agregador de ideias inovadoras, e o suporte necessário dado através da consolidação de ações institucionais.

A consciência criada no grupo sobre a importância da criatividade emerge da difusão de valores, das relações sociais e das práticas organizacionais. Como posto por Parolin e Albuquerque (2013) o trato com a criatividade requer concessão de liberdade assim como a valorização do que é diverso, e isso envolve a importância da intervenção da liderança no apoio ao pensamento divergente apresentado em Muzzio (2007). Os gestores entrevistados, a partir de suas compreensões, demonstraram como valorizavam a construção de uma cultura criativa:

Eu acho isso importante, inclusive, às vezes a gente se pega pensando em como trazer a cultura criativa que a gente não pensava como cultura criativa, mas talvez seja a mesma coisa. Ou seja, trazer, realmente, se inspirar em outras agências grandes que a gente vê que, eu acho que tem essa cultura criativa que você fala que é trazer alguma coisa mais jovem, descontraída, mais vamos dizer, inovadora na forma de pensar, de como surgir as ideias, ao invés de ser só sentado numa mesa, talvez uma roda com algum jogo, não sei, que talvez desperte pelo menos faça as ideias fluírem e depois você esteja mais apto a pensar em alguma coisa diferente (E_10).

Nós trabalhamos, mesmo que inconscientemente, de uma maneira orgânica, uma cultura criativa aqui, sim, até porque a nossa área necessita disso, necessita de uma gestão diferenciada. E aqui, em especial, acredito que tem muito isso, porque muita gente que já veio de outras empresas e trabalha aqui, ou já trabalhou, comenta isso. Acredito também que por ser uma empresa familiar, a gente dá um jeito interessante nas coisas. Muita gente já nos passou esse feedback, de que aqui, realmente, tem uma gestão mais flexível nos processos (E_02).

Eu me considero uma pessoa criativa, e um líder diferente que não sei se exatamente é criativo, não sei exatamente o significado das terminologias, mas principalmente em enfrentar as coisas que eu estava te falando, de enfrentar culturas que todo mundo traz da vida, ou de outros empregos, enfrentar isso no sentido de trabalhar outro estilo de cultura para essas pessoas, e isso não é fácil, às vezes seria muito mais fácil ou traria até mais resultado a curto prazo, aceitar a cultura que essas pessoas trazem e conviver com elas em determinados limites. Mas eu faço todo o esforço e insisto bastante em colocar esse estilo de liderança, eu acho que eu tentei transmitir para você, para essas pessoas. Se é ser criativo isso, não sei te dizer, mas que é ser diferente de um bocado de estilos de lideranças que eu conheço é bastante diferente, entendeu? (E_05).

E o que a gente consegue fazer aqui dentro para estimular essa criatividade é dando maior autonomia em algumas soluções, fazendo nossos *happy hours*, fazendo nossas confraternizações, fazendo nossos *brainstorms*, trazendo algumas coisas diferentes para estimular isso, porque mesmo que a gente tenha que estimular isso, a gente tem perfis muito diferentes aqui. Eu tenho profissional que ou ele fica em uma sala que tenha pontos coloridos, que tenha a possibilidade de colocar mil post-its na parede, que possa escutar música alta e bater papo no meio do processo criativo, como também eu tenho pessoas aqui dentro que, na hora de desenvolver o seu trabalho, precisa de silêncio, precisa de conexão, que gosta de colocar em texto, em planilha. Então, o meu papel como gestora é influir diretamente nessa percepção dessas pessoas, de como conseguir, de uma maneira geral, fazer com que essas pessoas se sintam bem para poder desenvolver esse trabalho de uma forma positiva e criativa (E_02).

Não há como falarmos em cultura organizacional sem adentrarmos nos aspectos ligados a crenças e valores. Schein (2013) inferiu que a cultura organizacional é fruto de um aprendizado onde se levou em conta a necessidade de resolver tanto problemas de adaptação externa quanto de integração no âmbito interna das empresas. A cultura também se relaciona com a forma com que as emprestas se estruturam, a forma como a gestão se manifesta, se mais ou menos flexível ou hierarquizada e para a Cultura criativa isso é ainda mais fundamental a partir do entendimento de que quanto mais espaço para participações se abre, mais se alimenta a criatividade e conseqüentemente a inovação.

Os valores e as crenças são aspectos que podem ser aprendidos e transferidos por meio da socialização, eles funcionam como bases de sustentação das atitudes de uma gestão e justificam ações. Normalmente os liderados tendem a seguir o seu líder para pautar suas práticas e aqui entra a importância do líder mais uma vez como propagador dos fundamentos de uma cultura criativa que tende a construir um ciclo virtuoso facilitando o gerenciamento da criatividade (MUZZIO, 2017).

Abaixo temos algumas pontuações dos entrevistados sobre seus valores e ações voltadas para o desenvolvimento de uma cultura criativa. Vejamos:

Eu vou falar para você, outra analogia, é igual namoro, você termina um namoro aqui um casamento, os dois encontram outras pessoas e tem dois casamentos felizes e não significa que nenhum era ruim, nem bom, eram incompatíveis. Então nos nossos valores, até comentei a respeito de hierarquia no sentido que eu já falei, liderar e saber ser liderado também, comprar a ideia do líder como se fosse dele, metodologia e planejamento que também são fundamentais para as coisas que eu já falei antes. Aí nós temos também ética, honestidade, uma coisa que a gente presa e pratica muito. Falei três, não é? Aí nós temos comprometimento, que é básico também, e melhoria contínua, aí essa questão da melhoria contínua fala muito sobre a inquietação que a gente espera nas pessoas em relação ao que elas fazem, principalmente aquela ideia de que não existe nada perfeito, então sempre existe algo a melhorar. Então o pensamento de se chegar, olhar, aceitar, “está bom”, não é uma coisa que a gente presa muito nas seleções. Então a gente busca principalmente profissionais que estejam bem coerentes com essas questões, esses nossos valores (E_07).

Os valores, a gente preza pela sustentabilidade da empresa, a gente não dá nenhum passo que a gente não possa realmente alcançar. A gente preza por isso, sustentabilidade do negócio; pelo respeito, como já foi falado, a gente preza muito. Respeito, responsabilidade. Esses são os dois principais valores que a gente tem: sustentabilidade e respeito (E_01).

Então, criatividade, respeito e compromisso são os três valores que são importantes para a gente (E_06).

Definido, escrito em algum lugar não. Intrinsecamente a gente preza pelo respeito. O desrespeito é algo que eu nunca vi acontecer, e se acontece por algum motivo é inadmissível, a gente vai avaliar o motivo pelo qual aconteceu, vamos pesar os prós e contras e tentar resolver da melhor maneira possível, mas deixando claro que é inadmissível, para que isso não aconteça novamente. Seria o desrespeito entre as pessoas (E_04).

Sobre as atitudes não toleradas no comportamento de seus colaboradores, os gestores mencionaram questões como o desrespeito, demonstrando em suas colocações a valorização das boas relações que são cruciais para o bom desempenho de qualquer empresa. Informaram que não havia algo pré-estabelecido a esse respeito, como um documento contendo o que podiam ou não podiam fazer, mas que a partir da imersão no contexto cultural da empresa as pessoas entendiam que tipos de comportamentos não cabiam naquele ambiente.

Eu acho que desrespeito com as pessoas pela diferença de cargo ou porque é estagiário ou alguma coisa desse tipo. Eu acredito que é algo que nós não aceitamos, não que é uma coisa que nunca aconteceu, mas é algo que eu acho que se acontecesse a gente teria que fazer algo um pouco mais drástico (E_01).

A falta de ética, porque ética é a premissa, também, da empresa. A gente tem muita ética com o mercado, com o cliente, com os profissionais que estão aqui, então é uma premissa, a gente não rouba o cliente, a gente não sai

detonando o concorrente, não tem isso. Aqui dentro a gente também não permite falta de ética tanto para com a equipe quanto para o cliente e fornecedor (E_02).

A gente tem as pontuações, obviamente, a gente tem, agora o que a gente não suporta de jeito nenhum é destrato. É faltar com respeito, educação, de forma alguma. Nunca presenciei algo semelhante aqui dentro da Nova Ideia e se presenciasse, ia ficar chateado e ia tomar alguma atitude a respeito, porque, como eu disse, a equipe é pequena, se você tem um problema entre duas pessoas numa equipe pequena, você afeta como um todo (E_07).

O incentivo ao pensamento divergente também pode ser um ponto levando em conta na construção de uma cultura criativa que atua no sentido de incentiva-lo. Esse tipo de pensamento está relacionado com a capacidade de apresentar soluções variadas diante dos problemas. Mainemelis (2010) apontou que os produtos criativos dependem da qualidade de ideias novas e, conseqüentemente, quanto maior o número de novas ideias, mais elevados serão os produtos criativos. É possível inferir que o apoio à divergência de pensamentos é fruto de uma cultura de aprendizado e colaboração construída através das experiências vivenciadas interna ou externamente. Os gestores precisam estar atentos nesse ponto para compreender também a importância de uma equipe diversa no sentido de formar equipes com uma maior pluralidade. A mistura de origens pode ser um fator bastante contributivo nesse processo, profissionais com variações de formação, idade, sexo, por exemplo, podem formar uma equipe mais fortalecida e mais diversa, com visões de mundo diferentes que uma vez unidas podem gerar ideias brilhantes com uma maior completude. Por óbvio, esses resultados, independente da diversidade da equipe, não dispensam um trabalho de incentivo advindo da liderança.

Pontos citados pelos entrevistados como as reuniões diárias, *brainstorming*, são compreendidos como úteis para que a criatividade coletiva seja estimulada, mas é preciso cautela nesse processo para que a exposição de ideias não pareça algo dotado de obrigatoriedade, onde os colaboradores sintam-se pressionados a fazerem uso da fala apenas para gerar participação. As pessoas precisam enxergar esses momentos como verdadeiros rituais de libertação de ideias guardadas, muitas vezes por medo de aceitação, e entenderem que a partir dali essas mesmas ideias poderão receber apoio ou não, sem que isso lhes cause frustrações. A ideia maior é que as equipes expliquem suas ideias divergentes até que alcancem um consenso para a geração da inovação que é o resultado esperado (REVILLA, 2019).

Nesse contexto e sobre a atividade dos gerentes entrevistados no sentido de permitir a fluência de novas ideias em seus espaços, os relatos demonstraram que há uma atenção dada a

esse aspecto na busca pela participação de todos, na discussão e aproveitamento das ideias e opiniões lançadas no momento de se buscar uma proposta mais inovadora para ser oferecido aos seus clientes.

Quando a gente, por exemplo, tem uma reunião de brainstorm com a equipe, que é de ideias, eu trago o problema, coloco na mesa e a gente começa a discutir sobre isso. Por que empatia? Porque o primeiro sentimento da empatia é eles abraçarem a situação, a causa, o objetivo. E a criatividade porque essa chuva de ideias vem de todos, de todos os aspectos, cada um à sua maneira. E quando a gente faz o filtro e a soma de tudo isso e coloca para a solução do cliente, é muito positivo. É muito interessante, é um dos momentos que eu mais gosto, os nossos brainstormings, que é de conversar sobre como vai ser aquele processo para o cliente. Eu não sei se eu estou respondendo direito, mas estou respondendo a minha realidade (E_02).

Eu acho que é a participação no desenvolvimento do trabalho, eu acho que eles verem o trabalho na rua, e que eles participaram, a gente dá a eles uma participação ativa no processo. A gente senta aqui, ela dá ideias, eu acho que ela ver a ideia que ela deu na rua, eu acho que isso motiva; acho que se ele vir que deu uma ideia bacana e ver que a gente atendeu a ideia dele e convenceu o cliente (E_06).

Então, sempre que eles têm alguma dificuldade ou tem alguma observação a fazer a respeito de alguma coisa, a gente abre isso para eles. Então, a gente tenta trabalhar dessa forma. Ao mesmo tempo que as vezes é necessário impor alguma coisa para não ficar muito solto, mas a gente sempre tenta trabalhar nessa ideia de colaboração, a participação da equipe (E_10).

...para eles serem mais criativos? Dar abertura para eles, dar abertura deles pesquisarem mais, de correrem atrás e de virem até a gente também para tirar a dúvida. Eu acho que essa liberdade que a gente dá de eles criarem, vamos dizer assim: “a gente confia no seu trabalho; faz, mas se tiver dúvida, recorre a alguém”. A partir do momento que dá essa liberdade, dá uma empolgação neles: “opa, tenho uma liberdade de fazer o meu melhor e mostrar que realmente eu sei fazer isso de uma forma bem qualificada” (E_01).

Através da observação não participante foi possível identificar que, de fato, essa abertura existia, tendo em vista que a sala onde normalmente as entrevistas aconteceram, salas de reunião, eram comumente adentradas pelos colaboradores da empresa que sentiam necessidade de tirar alguma dúvida ou trazer alguma ideia ou informação nova de um processo já em andamento.

Quando perguntados a respeito da existência de regras em suas empresas os gestores apontaram que não existe nada muito bem específico, documentado em relação a isso, mas, por óbvio, não negaram a existência das mesmas, mesmo que de modo intuitivo, indicaram

que seus colaboradores eram bastante conscientes em relação ao que podiam ou não executar no contexto do trabalho. Alguns mencionaram questões como cumprimento de horários, prazos, o que é um fator natural em ambientes corporativos visto que a liberdade pregada, principalmente levando em conta contextos criativos, não faz nenhuma relação com o descumprimento de regras de praxe para o pleno funcionamento da empresa.

A gente tem regras de conduta, assim como tem a questão dos feedbacks, das pessoas, das metas dela, do que ela deveria estar fazendo, os procedimentos, como deveria ser feito, os prazos e tudo, então, são cobranças muito baseadas em coisas previamente ditas (E_05).

Então, nós temos regras, tem regra de horários, obviamente, a gente procura cumprir os horários aqui, a gente tem regra de cuidado com as coisas, é o mínimo que a gente tem que ter, zele pelos equipamentos, zele por suas ferramentas de trabalho, é o mínimo que a gente pede, mas são coisas mais nesse tipo. Não tem nada generalização, não (E_07).

Não. A gente sempre deixou muito livre e aberto. Acreditamos, inicialmente no bom senso. E na educação que cada um traz. Aí, se a gente ver que alguma coisa não está de acordo, aí a gente vai lá e conversa sobre isso (E_10).

É, é porque assim, tem que ter muito bom senso das pessoas, e como eu disse, a C recentemente cresceu muito, e muita coisa está se estruturando ainda. Até hoje nunca foi uma necessidade, de ter um documento do que pode e o que não pode (E_04).

Essa condição de não imposição de regras, mas, ao mesmo tempo, de torná-las transparentes para os indivíduos leva a entender que as empresas têm se preocupado com a influência desse aspecto sobre o desenvolvimento de suas atividades. Ambientes onde a criatividade é o elemento fundamental podem ser fortemente afetados por extremas pressões, como a exemplo da rigidez no cumprimento de regras, levando ao conhecido bloqueio criativo que podem surgir em um ambiente tendenciosamente inibidor do pensamento, com rotinas fielmente estabelecidas, recheado de manuais e indicações de conduta. essa postura remete a um tempo de estruturas menos flexíveis e hierarquizadas que já não são mais tão efetivas como antes.

Ainda no aspecto da cultura criativa, e tomando como referência as falas dos gestores participantes dessa pesquisa, é perceptível que as ações ainda precisam ser mais bem exploradas, como eles mesmos ponderaram. É interessante que se investigue os resultados das políticas organizacionais que têm sido adotadas e compreendidas como úteis à criatividade, no sentido de visualizar as causas e efeitos. Em muitos momentos os entrevistados mencionaram os cafés diários, as reuniões, os eventos internos, por exemplo, como situações

favoráveis a criatividade, mas é preciso que isso seja afirmado mais seguramente e para tanto, de repente, ouvir o que os colaboradores pensam sobre a influência dessas ações para seus ímpetos criativos pode ser uma opção para incrementar ou modificar esses movimentos internos entendidos como úteis. É interessante considerar que a conexão com outros entes do setor pode ser, em muitos casos, tão relevante quanto as trocas internas. Levando em conta esse aspecto, aqui cabe retomarmos a importância das redes como uma forma de fortalecimento dos fatores apontados pela gestão da criatividade tendo em vista que as conexões, mediadas não só pela tecnologia, surtem efeitos sobre o comportamento dos indivíduos e ofertam um novo desenho estrutural nas empresas que permite resultados criativos significativos.

As empresas devem caminhar para tornar o processo criativo algo natural, transformando os indivíduos em partes conscientes de um processo contínuo de construções novas e desconstruções de comportamentos que não elevam o potencial humano e a competitividade organizacional. A economia atual baseia-se em rupturas e, como posto por Magaldi e Neto (2018) no livro “Gestão do amanhã”, direcionado para gestão, inovação e liderança, a velocidade das transformações atingiu os alicerces das organizações e este fato termina por obrigar os líderes corporativos a adequarem-se na tentativa de não serem engolidos pela nova dinâmica, iniciando as mudanças pelo sistema de pensamento.

A seguir, o Quadro 15 apresenta os principais achados sobre a categoria aqui analisada.

Quadro 15 (4) - Resumo dos resultados da análise da categoria “Indivíduo na criatividade coletiva”.

(Continua)

Categoria analítica	Elementos de análise	Resultados encontrados
Cultura criativa	Crenças e Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Essência colaborativa nas atividades da empresa. • Comprometimento com o grupo. Respeito mútuo e compromisso. • Sustentabilidade no desempenho das atividades. • Valorização das boas relações.

	Tolerância a erros	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas tolerantes do ponto de vista da aceitação do erro. • Diálogo como ferramenta de solução de conflitos. • Busca de soluções em grupo. • Análise holística de possíveis causas, incluindo a possibilidade de falha da gestão. • Erro visto como parte do processo de melhoria e aprendizagem.
	Incentivos ao pensamento divergente	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo ao compartilhamento de ideias. • Abertura para pontos de vista diversos. • Reuniões apontadas como momentos de exposição de ideias variadas. • Condição dada ao colaborador de participar dos processos. Possibilidade do aprimoramento de ideias através de olhares diversos.
	Regras	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de regras formalmente estabelecida. • Consciência do grupo naturalizada acerca do que "pode" ou "não pode". • Rigidez vista como possível bloqueio à criatividade.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

A atual dinâmica de gestão, fomentada por consecutivas mudanças em decorrência de fatores como a tecnologia, por exemplo, tem exigido cada vez mais que os gestores estejam preparados para suprir as novas expectativas demandadas por um mercado que progressivamente se torna mais competitivo. Essa competitividade mencionada relaciona-se não só com a qualidade do que é ofertado, mas também a força de trabalho humana existente dentro das empresas e para isso os gestores precisam estar atentos aos aspectos sociais envolvidos nesse processo. No caso das empresas de EC, esse esforço parece ser ainda mais latente visto que a criatividade é um elemento preponderante e garantidor da sobrevivência dos negócios e requer uma atenção especial.

A princípio, buscou-se entender as compreensões das lideranças acerca do que seria uma gestão criativa e como eles se viam enquanto partes do contexto da EC. Nesse aspecto foi possível perceber que tanto o termo “Gestão criativa” quanto “Economia Criativa”, este último basilar para o exercício das atividades das empresas entrevistadas, pareciam distantes ou rasos para os gestores, ainda que, intuitivamente, tenham apresentado respostas para a pergunta que abrangia esses pontos. Tal fato leva a inferir que as lideranças carecem de um maior aprofundamento no que diz respeito a conhecer a área em que atuam em sua essência, fugindo um pouco ao modo automático de gerir e buscando ações que sejam mais efetivas para o seu negócio.

No entanto é válido ressaltar que esses gestores esboçaram curiosidade durante a realização das entrevistas, mostrando compreender a relevância da temática e afirmando terem que melhorar em muitos aspectos para que pudessem melhor se auto declarar como líderes criativos, o que é um ponto positivo, inclusive solicitaram que lhes fossem enviados materiais sobre o assunto para que pudessem ampliar conhecimentos sobre a temática. E como justificativa da importância de explorar esse tema, os resultados mostraram que ainda que a gestão da criatividade não seja um assunto tão inédito, empresas de EC ainda parecem não compreender muito bem como potencializar o elemento criatividade, apesar de reconhecerem que é necessário haver estímulo.

Não menos importante, esta pesquisa voltou-se para entender o sentido de criatividade para essas empresas. Nesse ponto foi possível concluir que os gestores tinham certa dificuldade de apresentar uma definição para o termo, ainda que soubessem na prática como classifica-lo. Assim, apontamos que a criatividade, para gestão, deve ser um conceito entendido para além do trivial “pensar fora da caixa”, uma vez que é compreendida como um fenômeno socialmente construído e alimentado. Esta dificuldade em apresentar a definição da criatividade por parte dos gestores entrevistados pode justificar, inclusive, a falta de incentivo suficiente a este elemento que muitos disseram ter quando questionados sobre o que estavam fazendo enquanto líderes para ofertar condições ao florescimento da criatividade.

Quanto à categoria que buscou analisar o indivíduo no contexto da coletividade a partir da visão da liderança sobre esse aspecto, foi possível notar que as empresas, ainda que muitas vezes a passos lentos, têm demandado atenção para esse fator. Os gestores, em consonância com as compreensões dispostas em Muzzio (2017) e Muzzio e Paiva Jr. (2018), demonstraram reconhecer a importância das conexões entre os membros do grupo nos processos criativos, assim como a incidência disso nos resultados finais da empresa.

No tocante a comunicação entre as partes, foi possível perceber que os gestores entrevistados eram bastante atentos a esse fator, a transparência foi apontada como um requisito importante para o bom andamento dos trabalhos dada através de líderes acessíveis, que buscam engajamento e têm a boa comunicação como premissa, até porque muitos atuam exatamente nessa área e reconhecem o quão fundamental é esta ferramenta.

A motivação e suas implicações para a criatividade foi outro aspecto explorado nessa pesquisa, nesse ponto os líderes afirmaram que buscavam oferecer condições para que a equipe mantivesse viva a motivação para criar, mas em alguns momentos reconheceram que era difícil garantir que todos estivessem motivados devido às particularidades de cada indivíduo. Muitos afirmaram que essa motivação estava vinculada a sensação de liberdade e pertencimento oferecida pela empresa e que apesar de seguirem alguns critérios tradicionais, percebiam que as expectativas dos colaboradores haviam mudado com o tempo em virtude das transformações sociais, estas que envolvem as relações de trabalho. Como exemplos de motivação as lideranças poucas vezes citaram os aspectos financeiros, outros, em alguns momentos, afirmaram que gostariam de melhorar nesse sentido, alegando saber que esse era um fator que aguçava nos funcionários uma maior satisfação e conseqüentemente, melhor desempenho, na execução das tarefas.

No tocante a aprendizagem foi unânime a confirmação de que, conforme mostraram as literaturas citadas nesse trabalho de pesquisa, as atividades desenvolvidas em grupo surtem um feito positivo para os resultados de negócios criativos, abrindo espaço para a participação de mais membros, com visões diferentes acerca de um mesmo objetivo, fato este que tende a ser contributivo no sentido de entregar uma inovação com maior incremento. Aqui ficou bastante nítido que a colaboração, mais do que nunca, hoje é indispensável para a execução de atividades com fins criativos, através da troca de conhecimentos, informações e competências distintas que funcionam como uma espécie de combustível que tende a garantir resultados menos limitados em termos de criatividade e com menores chances de darem errado.

No presente século, fomentado pelo conhecimento, não há muitas alternativas de fuga. Os colaboradores e empresas que querem ser reconhecidos no contexto de negócios inovadores precisam estar atentos a buscarem e ofertarem saberes. Ken Robinson (2019) em seu livro intitulado “Somos todos criativos”, aponta para os desafios enfrentados para desenvolver o que ele chama de uma das principais habilidades do futuro, a criatividade. No contexto da aprendizagem e do desenvolvimento da criatividade, corroborando com o apontado por Muzzio (2017), o autor destaca a ideia do “gênio solitário”, o indivíduo que chegava a resultados brilhantes de modo individual, e aponta que esse princípio pode ser

enganoso à medida que se compreende que boas ideias podem até advir de uma inspiração individual, mas na prática, nossa visão é afetada pelas nossas relações com o outro, sendo a criatividade individual sempre estimulada pelas obras, ideias e realizações alheias.

Assim, ainda nesse âmbito, a pesquisa também se ateve a entender o quanto empresas criativas estavam abertas para as mudanças e críticas, a partir do entendimento de que esses fatores incidem sobre o processo criativo podendo abortá-lo ou fazê-lo nascer. Aqui as empresas enfatizaram que havia abertura para contribuições que viessem a somar nos processos, assim como tolerância em casos de discordância para fins de melhoria. Esse é um tipo de comportamento esperado para os novos contextos organizacionais e que também parte da compreensão de um ambiente onde a diversidade de ideias passa a ser vista como algo positivo.

Na categoria sobre a liderança houve claramente um reconhecimento da importância desse elemento para o processo de gestão da criatividade, assim como afirmou Muzzio (2017) e Muzzio e Paiva Jr. (2018). Os entrevistados foram questionados se se consideravam líderes criativos e nesse ponto estiveram pensativos por também não compreenderem muito bem o que a teoria afirmava sobre o assunto. Mas, através de suas falas, foi possível perceber que maioria se enquadrava no conceito de liderança criativa ao considerar que havia por parte destes a preocupação em tornarem-se cada vez mais próximos dos seus liderados através do estreitamento das relações, da vontade de ofertar a estes condições de trabalho que os tornassem profissionais mais criativos e engajados e da capacidade de delegar aos seus colaboradores responsabilidades pautadas na confiança e no respeito.

A visão compartilhada investigada nesta pesquisa também se mostrou presente nos discursos que foram coletados. Arelado ao aspecto da comunicação, o compartilhamento de ideais, perspectivas e possíveis mudanças que venham a surgir na empresa tendem a ser facilitados quando há uma disseminação desses assuntos de maneira mais holística e, conseqüentemente, se amplia a probabilidade da formação de uma força tarefa unida por objetivos comuns e capaz de alcançar resultados de maneira mais rápida e inovadora.

Por meio de observação não participante no momento da visita às empresas, foi possível perceber que alguns ambientes físicos, principalmente os relacionados às empresas de tecnologia, apresentavam características de um formato mais descontraído e propício ao desenvolvimento de trabalhos criativos. Foi possível notar a presença de mesas e cadeiras confortáveis, algumas em forma de bancada permitindo maior proximidade entre o grupo; na área externa era possível notar a presença de mesas de jogos, redes para descanso e outros elementos que traziam a sensação de lar ao serem visitados. Nas empresas de publicidade os

elementos já se diferenciavam um pouco, uma empresa em especial possuía uma parede onde os funcionários podiam se dirigir em momentos de ócio criativo para buscarem através de criações descompromissadas inspirações para desenvolver ideias que precisavam ser entregues. Essas observações remeteram a um formato de gestão bastante inclusivo, que é o esperado para as novas conjunturas organizacionais.

Quando o assunto foi disponibilidade de tempo e recursos as principais situações pontuadas foram as de que as empresas, em sua maioria, eram recentes, com dois a cinco anos de existência, e por essa razão ainda estavam aguardando melhores retornos para que pudessem ser reinvestidos em recursos para a melhoria das atividades e da empresa de um modo geral. No entanto, foi percebido que a tecnologia estava presente em todos os ambientes, alguns de forma mais latente, com equipamentos mais modernos, como no caso das empresas mais jovens, outras empresas mais antigas detinham também de tecnologia, mas ainda em um formato mais tradicional.

Em relação ao tempo ofertado pelos gestores para a empresa e equipe, foi notório que todos eram bastante dedicados ao trabalho e acompanhavam de perto todos os processos, sem ausências muito prolongadas e sem distanciamento dos processos. Essa oferta é também fundamental para que a equipe esteja motivada, ainda que ela atue bem mesmo longe dos olhos da liderança, mas quando se fala em líderes criativos evocamos a importância dessa figura como um mediador fundamental no processo de criação, um ativo direto capaz de contribuir não só no sentido de direcionar, mas também de ser parte efetiva na construção.

Quanto ao treinamento expandido, ponto onde a liderança atua como incentivadora no processo de busca pela aprendizagem e atualização de sua equipe, as empresas entrevistadas demonstraram que executam essa tarefa e vêm nisso uma grande contribuição em termos de ganho para a organização. Interessante observar que os treinamentos apontados por eles, em alguns casos, aconteciam dentro das dependências da própria empresa, uma delas, da área de tecnologia, chamou a atenção ao mencionar um evento que acontecia internamente de maneira periódica onde os colaboradores traziam um tema novo para compartilhar com toda a equipe através de uma mini palestra organizada por eles mesmos. Essa mesma empresa mencionou custear a participação de funcionários em eventos externos e que percebia a importância desses incentivos de modo que já estava preparando um calendário com eventos nacionais, por exemplo, para enviar os grupos para participação. Outra empresa mencionou que, em alguns momentos, acontecia de assistir a um vídeo com um conteúdo interessante da área, disponível nas plataformas digitais de forma gratuita, junto com a equipe, por achar que o

conteúdo fosse agregador para as suas atividades fins e desenvolvimento de seus colaboradores.

Esses fatos nos levam a entender que diante de todo o aparato e acesso tecnológico que as empresas e as pessoas hoje conseguem ter acesso, mesmo diante da indisponibilidade de recursos financeiros suficientes, é possível buscar alternativas que tendem a surtir efeitos também positivos e contribuir para o crescimento intelectual dos colaboradores. De certo que as conexões externas de modo físico permitem uma maior abertura ao *networking* e esse ponto deve também ser considerado, mas a inicialização desse processo pode acontecer por caminhos que demandam um menor investimento financeiro e que não deixa de ser valioso para que a empresa avance em termos de ampliação de conhecimento.

Em relação à investigação acerca da construção da Cultura Organizacional Criativa, ficou claro que há uma busca por parte das empresas, na figura dos seus gestores, pela disseminação de uma cultura onde as relações sociais estejam embasadas em valores que se conectem com a essência criativa de seus negócios e que os mesmos acreditam que essa condição tem sido ofertada por meio da liberdade dada aos seus colaboradores no sentido de flexibilidade. Para a gestão da criatividade, a cultura criativa é criada partindo da ideia de que os elementos presentes naquela cultura podem ser utilizados de modo a contribuir para um ambiente criativo. Assim, nas empresas entrevistadas notou-se que havia circunstâncias comuns à boa parte entendidas como momentos de integração que aconteciam em sua maioria, no tempo destinado para o descanso na própria empresa, os chamados cafés. Houve exemplos de empresas que indicaram realizar, todos os dias, ante de iniciar as atividades, reuniões para que se estabelecesse a rotina do dia, e esse ponto foi indicado como potencializador no processo criativo, pois surtia com um efeito de otimização e abertura para contribuições com indicações de caminhos e facilitadores, por exemplo.

Quanto o assunto foi tolerância a erros, não houve nos discursos oferecidos pela liderança indícios de que essas situações fossem um problema para a empresa. Os gestores apontaram que circunstâncias onde o erro acontecia serviam para que pudessem, em certos casos, averiguar os processos, visto que a falha não necessariamente estaria no colaborador e que, dada a abertura para a comunicação na empresa, esses assuntos eram tratados sem maiores conflitos.

Nesse mesmo contexto, investigou-se também o incentivo ao pensamento divergente, ponto este que é forte contribuinte para a construção de um ambiente favorável à criatividade. Aqui as empresas indicaram que a diversidade de ideias e a participação de todos no processo era de fundamental importância e que quase todos os projetos eram construídos ou

melhorados de modo compartilhado. Uma ideia que para um indivíduo ou grupo podia parecer completa e altamente inovadora, ao entrar em contato com a visão de outras pessoas poderia ser aprimorada ou, em alguns casos, até descartada e pensada de forma diferente do modo inicial. Esse comportamento faz parte da construção de uma cultura voltada para a criatividade e a liderança é atuante nesse processo como promotora, os líderes são fundamentais na inclusão das mudanças necessárias a fim de que se promova uma cultura de inovação, considerando que a iniciativa parte do gestor e se encaminha para as demais partes em um formato de teia, repleta de conexões. A criatividade precisa passar a ser vista como um elemento vital por toda a organização e não só como uma mera atividade.

É possível pontuar que as empresas participantes dessa pesquisa, enquanto componentes do universo da EC, aparentam caminhar para o alcance de uma gestão criativa. Para os gestores entrevistados, existe um valor demasiado nas pessoas que compõem as suas empresas, entendendo estas como substanciais para a sobrevivência e diferenciação de seus negócios, falamos aqui na supervalorização do capital intelectual que, atualmente, tem sido um recurso cada vez mais estimado pelas organizações, principalmente pelas que atuam com serviços e produtos de áreas como marketing, tecnologia, design e publicidade, fato este que não anula a necessidade de profissionais com teor criativo em outros ramos do mercado.

O que de fato é preciso haver, levando em consideração o conteúdo dos discursos aqui analisados, é uma maior imersão no universo da EC por parte das empresas, para que essas possam se dar conta do quanto este setor tem sido importante para a geração de emprego e renda, assim como, para que a cidade torne-se referência cultural e atrativa de novas visitas, investimentos e conexões.

Para os entrevistados, conceitos de clima organizacional gerais pareciam ser suficientes para que afirmassem possuir uma cultura favorável à criatividade. No entanto, o que se discute atualmente são formas menos genéricas de se alcançar melhores resultados pautados na criatividade, fato que implica na necessidade de mergulhos mais profundos na área de atuação com uma constante avaliação crítica do trabalho que tem sido realizado e maiores investimentos em fontes de alimentação do conhecimento.

5.2 Limitações da dissertação e sugestões de trabalhos futuros

A pesquisa aqui desenvolvida utilizou-se da estratégia qualitativa para realizar a investigação da problemática definida. No entanto, a partir desse estudo surgiram algumas outras possibilidades de aprofundamento desse tema por meio de estudos quantitativos afim

de que os dados possam ser analisados e se perceba, por exemplo, o impacto das empresas de Economia Criativa no desenvolvimento das regiões aqui utilizadas como lócus, tendo em vista a contribuição desta para a geração de novos empregos em áreas de destaque no mercado atual com design e tecnologia, assim como sua colaboração para a promoção cultural e marca da cidade, que no caso das que aqui foram exploradas já possuem um potencial considerável para atrair novos olhares.

Como limitações da pesquisa, é possível a extensão de algumas entrevistas que tiveram que passar por um filtro mais extenso de conteúdo possível de ser aproveitado para que não fosse perdido o foco principal. Além do mais alguns entrevistados também demonstraram certa insegurança diante das perguntas fazendo com que mais tempo fosse investido até que ficasse claro para eles o que a pesquisa estava almejando, o que exigiu cuidado por parte do entrevistador para não causar tendências nas respostas dos entrevistados.

REFERÊNCIAS

ACIONAMENTO GEOGRÁFICO. **Rio São Francisco**. Curvelo, MG. 2011. Disponível em: <http://geografiaelettrica.blogspot.com/2011/10/rio-sao-francisco.html>. Acesso em: 22 de agosto de 2019.

ALENCAR, E. L. S. **Desenvolvendo a criatividade nas organizações**: o desafio da inovação. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 6, p. 6-11, 1995.

ALENCAR, E. M. L. **Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações**. Revista de Administração de Empresas, v. 38, n. 2, p. 18-25, 1998.

ALENCAR, E. M. L. S.; BRUNO-FARIA, M. F. **Characteristics of on organizational environment which stimulate and inhibit creativity**. The Journal of Creative Behavior, v. 31, n. 4, p. 271-281, 1997.

ALENCAR, E. M. L. S.; SOUZA D. F. **Criatividade**: múltiplas perspectivas. Editora UnB, 2003.

ALMADA, L.; POLICARPO, R. V. S. **A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão**. REGE-Revista de Gestão, v. 23, n. 1, p. 10-19, 2016.

ALVESSON, M. **Leadership as social integrative action**. A study of a computer consultancy company. Organization Studies, v. 13, n. 2, p. 185-209, 1992.

ALVIM, M. B. **A relação do homem com o trabalho na contemporaneidade**: uma visão crítica fundamentada na Gestalt-Terapia. Estudos e Pesquisas em Psicologia, v. 6, n. 2, p. 122-130, 2006.

AMABILE, T. M. **Como (não) matar a criatividade**. Hsm management. Ano 2, n.12, p. 111-6, Jan/Fev 1999.

AMABILE, T. M. **Motivating Creativity in organizations**: on doing what you love and loving what you do. California Management Review, 40(1), 39-58, 1997.

AMABILE, T. M. **The social psychology of creativity**: A componential conceptualization. Journal of personality and social psychology, v. 45, n. 2, p. 357, 1983.

AMABILE, T. M.; GRYSZKIEWICZ, N. D. **The Creative Environment Scale**: Work Environment Inventory. Creativity Research Journal. 2, 231-253, 1989.

AMABILE, T. M.; KHAIRE, M. **Creativity and the role of the leader**. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing, 2008.

AMABILE, T. M.; PRATT, M. G. **The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations**: Making progress, making meaning. Research in Organizational Behavior, v. 36, p. 157-183, 2016.

ANDERSON, N, POTOČNIK, K, & ZHOU, J. **Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the Science Review and Prospective Commentary**. Journal of Management, 40(5), 1297-1333, 2014.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática**. Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n. 2, p. 310-332, 2010.

ARAÚJO, R. N. **Estilos de Liderança e o Desempenho dos Liderados**. Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração, v. 9, n. 1, 2016.

AZEVEDO, C. S. **Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde**. Ciência & Saúde Coletiva, v. 7, p. 349-361, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**: edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARDIN, L. **Content analysis**. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1977.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BASS, B. M.; BASS & STOGDILL'S. **Handbook of leadership: theory, research and managerial applications**. New York: Free Press, 1990.

BATAGLIA, W., *et al.* **Implicações das teorias ambientais para a administração estratégica**. Revista Gestão. Org, v. 7, n. 3, p. 314-330, 2009.

BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S. **Liderança nas organizações**. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, v. 2, p. 413-449, 2014.

BERG, J. M. **Balancing on the creative highwire**: Forecasting the success of novel ideas in organizations. Administrative Science Quarterly, v. 61, n. 3, p. 433-468, 2016.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: a administração do sentido**. Revista de administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BOTELHO, J. C.; KROM, V. **Os estilos de lideranças nas organizações**. XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação– Universidade do Vale do Paraíba, 2010.

BRASIL. **Plano da Secretaria da Economia Criativa**: políticas, diretrizes e ações, 2011 – 2014 Brasília, Ministério da Cultura (MINC), 2011. 148 p.

BRASIL. SECRETARIA ESPECIAL DA CULTURA. **Economia Criativa**. Ministério do Turismo. Disponível em: <http://cultura.gov.br/economia-criativa/>. s/d. Acesso em: 26 de ago. 2019.

BRESSAN, F. **O método do estudo de caso**. Administração online, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2000.

BRYMAN, A. **Liderança nas organizações**. In: S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais* (Cap. 10, pp. 257-281). São Paulo: Atlas, 2004.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Social paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life**. Great Britain: Heinemann Education Books, 1979.

CAMPOS, H. L. *et al.* **Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso**. *Gestão & Planejamento-G&P*, v. 14, n. 3, 2013.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. **Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo**. *Texto contexto enferm*, v. 15, n. 4, p. 679-84, 2006.

CARVALHAL, F.; MUZZIO, H. **Economia criativa e liderança criativa: uma associação (im) possível?** *READ. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre-RS*, v. 21, n. 3, p. 659-688, 2015.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. O poder da identidade. 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e terra, 2005.

CHAUBEY, A.; SAHOO, C. K.; KHATRI, N. **Relationship of transformational leadership with employee creativity and organizational innovation: A study of mediating and moderating influences**. *Journal of Strategy and Management*, v. 12, n. 1, p. 61-82, 2019.

CORAZZA, R. I. **Criatividade, Inovação e Economia da Cultura: abordagens multidisciplinares e ferramentas analíticas**. *Revista Brasileira de Inovação, Campinas, SP*, v. 12, n. 1, p. 207-231. ISSN 2178-2822, fev., 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes. – 3 ed. – Porto Alegre: Artmed, 296 páginas, 2010.

CROZATTI, J. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**. *Caderno de estudos*, n. 18, p. 01-20, 1998.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention**. New York: Harper/Ccjlins (pp. 107- 126 plus Notes), 1996.

CUMMING´S G., LEE, H. **Examining relationships between director leadership practices and manager worklife and Burnout**. *Jornaul of Leadership Studies*. v. 2. n. 2, 2008, p. 47-62.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. **A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas**. *Revista de Administração contemporânea*, v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001.

DAVID, A. P.; MORAIS, M. F. **Pensando a criatividade**: apontamentos sobre o percurso explicativo do conceito. *RecreArte*, v. 12, n. 1, 2012.

DAVIS, T. R. V.; LUTHANS, F. **Leadership reexamined**: a behavioral approach. *The Academy of Management Review*, v. 4, n. 2, p. 237-248, mar. 1979.

EREZ, M.; NOURI, R. **Creativity**: The influence of cultural, social, and work contexts. *Management and Organization Review*, v. 6, n. 3, p. 351-370, 2010.

FARIA, M. F. B.; ALENCAR, E. M. S. **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho**. *Revista de Administração*, v. 31, n. 2, p. 50-61, 1996.

FIRJAN. **Mapeamento da Indústria Criativa**, 2019. Disponível em <https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/pages/download.aspx>. Acesso: 09 mai. 2019.

FIRJAN. **Sem título**. 2019. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/firjan/empresas/competitividade-empresarial/casa-firjan/o-que-fazemos/>. Acesso em: 20 de agosto de 2019.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. **A teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações**. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 8, n. 2, 2010.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de administração de empresas**, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1987.

FLICK, U. Coleta de dados: abordagens quantitativa e qualitativa. In: FLICK, U. **Introdução à Metodologia de Pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, p. 107-132, 2013.

FLORIDA, R.; **A ascensão da classe criativa e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade do cotidiano**. Porto Alegre: L&PM Editores, 2011.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Liderança**: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015.

FREDERICO, R.; AMORIM, M. C. S. **Criatividade, inovação e controle nas organizações**. *Revista de Ciências Humanas*, v. 42, n. 1 e 2, p. 75-89, 2008.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional**: Formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, Mcgraw-Hill, p 9, 47-48. 1991.

GALLON, A. V.; ENSSLIN, S. R. **Potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas de base tecnológica incubadas**. *INMR-Innovation & Management Review*, v. 5, n. 1, p. 20-35, 2008.

GARDNER, J. W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GIDDENS, A. **Sociologia**, 6ª edição. Lisboa, Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLGHER, A. B. *et al.* **Cidades e classe criativa no Brasil: diferenças espaciais na distribuição de pessoas qualificadas nos municípios brasileiros**. Revista Brasileira de Estudos de População, v. 25, n. 1, p. 109-129, 2008.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. F. A. **Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança**. Psicologia USP, v. 18, n. 3, p. 143-161, 2007.

GOMES, D. O.; OMAKI, E. T. **Framework para avaliação de ecossistema empreendedor municipal: o caso exploratório do município de Petrolina - PE**. In: X Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, São Paulo. São Paulo, 2018.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução e revisão técnica: Equipe do CPB – Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

HOWKINS, J. **Creative Ecologies: where thinking is a proper job**. New York: Transaction Publications, 2010. 167p.

HOWKINS, J. **Economia Criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 20 de nov de 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/juazeiro/panorama> acesso: 24 fev. de 2020

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pe/petrolina.html> acesso: 24 fev. de 2020.

KUAZAQUI, E.; MAÑAS, A. V. **Administração empreendedora: Gestão e marketing criativos e inovadores**. – São Paulo: Évora, 2015.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. Faces da cultura e da comunicação organizacional, v. 2, p. 169-192, 2006.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**. Editora Saraiva, 2017.

LACOMBE, F; HEILBORN, G. **Administração: Princípios e Tendência**. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAPIERRE, L. **Imaginário, administração e liderança**. Revista de Administração de Empresas, v. 29, n. 4, p. 05-16, 1989.

LEÃO, A. L. M. S.; VIEIRA, R. S. G.; GAIÃO, B. F. S.; SOUZA, I. L. **O que podemos aprender com o estudo de casos em Administração?** Um ensaio baseado na abordagem naturalista de Robert Stake. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, v. 1, n. 1, p. 45-59, 2012.

LONGARAY, A A; GIESTA, L. C. **Pressupostos para uma direção eficaz:** a teoria de liderança revisitada. 1999.

LUBART, T. **O ambiente e sua influência sobre a criatividade.** *Psicologia da criatividade*, p. 78-91, 2007.

MAGALDI, S.; NETO, J. S. **Gestão do Amanhã:** Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4a Revolução Industrial. Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2018.

MAINEMELIS, C. **Stealing fire:** Creative deviance in the evolution of new ideas. *Academy of management review*, v. 35, n. 4, p. 558-578, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINEZ, A. M. **A criatividade nas organizações:** o papel do líder. *Univ., psicol*, p. 59-78, 2000.

MESQUITA, R. C. C. C. **Liderança e cultura organizacional:** um estudo de caso na CETREL, 2008. 112 f.

MIETZNER, D.; KAMPRATH, M. **A competence portfolio for professionals in the creative industries.** *Creativity and Innovation Management*, v. 22, n. 3, p. 280-294, 2013.

MORAES, R. **Análise de conteúdo.** *Revista Educação, Porto Alegre*, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOULTRIE, J.; YOUNG, A. **Exploratory study of organizational creativity in creative organizations.** *Creativity and Innovation Management*, v. 18, n. 4, p. 299-314, 2009.

MUNDIM, M. C. B. *et al.* **Estilos de criar em líderes organizacionais.** 2004.

MUZZIO, H. **Indivíduo, Liderança e Cultura:** Evidências de uma Gestão da Criatividade. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 1, 2017.

MUZZIO, H.; BARBOSA, F. C. **No caminho para uma gestão criativa:** a percepção dos gestores da economia criativa sobre suas experiências. *Revista de Administração*, v. 16, n. 3, p. 108-131, 2019.

MUZZIO, H.; PAIVA JÚNIOR, F. G. **A pertinência de adequação da gestão criativa à identidade do indivíduo criativo.** *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 13, n. 3, p. 139-155, 2015.

MUZZIO, H.; PAIVA JÚNIOR, F. G. **Organizational Creativity Management:** Discussion Elements. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, n. 6, p. 922-939, 2018.

NAKANO, T. C.; WECHSLER, S. M. **Teste Brasileiro de Criatividade Figural**: proposta de instrumento. *Interamerican Journal of Psychology*, v. 40, n. 1, p. 103-110, 2006.

OLIVEIRA, Z. M. F. **Factors that influence the development of creative potential**. B v. 27, n. 1, p. 83-92, 2010.

OSTROWER, F. **Criatividade e processos de criação**. 1978.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; SOUZA LEÃO, A. L. M.; MELLO, S. C. B. **Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração**. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

PARJANEN, S. **Experiencing creativity in the organization**: From individual creativity to collective creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, v. 7, 2012.

PARJANEN, S. **Experiencing creativity in the organization**: From individual creativity to collective creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, v. 7, 2012.

PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. G. **Criatividade, cultura organizacional e inovação aberta**. *Las nuevas condiciones y espacios para el desarrollo científico, tecnológico e industrial y la cooperación internacional*, 2013.

PEREIRA, K. *et al.* **A criatividade na sociedade do conhecimento**: um ensaio sobre a importância dos fatores culturais e não-cognitivos. In: IV CONAHPA – Congresso Nacional de Ambientes Hipermídia para Aprendizagem. 2009.

PERRY-SMITH, J. E.; MANNUCCI, P. V. **From creativity to innovation**: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, v. 42, n. 1, p. 53-79, 2017.

PERRY-SMITH, J. E.; SHALLEY, C. E. **The social side of creativity**: A static and dynamic social network perspective. *Academy of management review*, v. 28, n. 1, p. 89-106, 2003.

PORTO DIGITAL. **Armazém da criatividade**. 2019. Disponível em: <http://portodigital.org/diferenciais/equipamentos/armazem-da-criatividade>. Acesso: 30 jan. 2019.

PREDEBON, J. **Criatividade: abrindo o lado inovador da mente**: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças. 7. ed, São Paulo: Atlas, 2010.

PREFEITURA DE PETROLINA, 2019. **Sem título**. Disponível em: <http://petrolina.pe.gov.br/>. Acesso em: 09 de set. de 2019.

RANK, J.; PACE, V. L.; FRESE, M. **Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative**. *Applied psychology*, v. 53, n. 4, p. 518-528, 2004.

REVILLA, E. **The creativity dilemma**. Revista de Administração de Empresas, v. 59, n. 2, p. 149-153, 2019.

RICKARDS, T; MOGER, S. **Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's stage model**. British journal of Management, v. 11, n. 4, p. 273-283, 2000.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. Trad. Christina Ávila de Menezes. Revisão: Cristina Bacellar. São Paulo, LTC Editora, 13ª. Edição, 2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SACCOL, A. Z. **Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração**. Revista de Administração da UFSM, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SAKR, M. R. **O papel da classe criativa na sociedade atual**. Desenvolvimento Regional em debate: DRd, v. 6, n. 1, p. 218-221, 2016.

SANTOS, F. M. **Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin**. 2012.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas S/A, 2009. 413 p.

SCROFERNEKER, C. M. A. **Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional**. Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia, n. 31, p. 47-53, 2006.

SHIRKY, C. **A cultura da participação: criatividade e generosidade no mundo conectado**. Zahar, 2011.

SILVA, A. S.; NETO, A. C. **Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática**. Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review), v. 13, n. 6, 2012.

SILVA, C. E. S.; NETO, M. F. **A importância da criatividade no contexto emergente do desenvolvimento de produtos**. 1998.

SOARES, T. C. L. **Introdução à administração**. 2018.

SOHMEN, V. S. **Reflections on creative leadership**. International journal of global business, 8(1), 1-14, 2015.

SOUZA BISPO, M.; GODOY, A. S. **A etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para investigação da aprendizagem nas organizações**. RAC-Revista de Administração Contemporânea, v. 16, n. 5, p. 684-704, 2012.

SOUZA LEÃO, A. L. M. *et al.* **O que podemos aprender com o estudo de casos em administração?** Um Ensaio Baseado na Abordagem Naturalista de Robert Stake. Amazônia, Organizações e Sustentabilidade, v. 1, n. 1, p. 45-59, 2012.

STERNBERG, R. J. & LUBART, T. I. **Defying the crowd cultivating creativity in a culture of conformity**. New York: The Free Press, 1995.

STERNBERG, R. J.; LUBART, T. I. **An investment theory of creativity and its development**. Human development, v. 34, n. 1, p. 1-31, 1991.

STERNBERG, R. J.; LUBART, T. I. **Investing in creativity**. American psychologist, v. 51, n. 7, p. 677, 1996.

TEIXEIRA, R. S. **Crescimento econômico e desenvolvimento**: reflexões geográficas a partir da realidade sócio-espacial de Juazeiro e Petrolina, Brasil. Revista Geográfica de América Central, v. 2, p. 1-14, 2011.

TORQUATO, G. **Cultura – poder – comunicação e imagem – fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. **Conhecimento científico sobre liderança**: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. Revista de Administração Contemporânea, v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016.

UNCTAD - Conferência das Nações Unidas para o Comércio o Desenvolvimento. Relatório de economia criativa 2010. **Economia criativa uma opção de desenvolvimento**. Brasília: Secretaria da Economia Criativa/Minc; São Paulo: Itaú Cultural, 2012.

VENTURA, M. M. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa**. Revista SoCERJ, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VIZEU, F. **Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa**. Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review), v. 12, n. 1, 2011.

WECHSLER, S. M. **Avaliação multidimensional da criatividade**: uma realidade necessária. Psicologia escolar e educacional, v. 2, n. 2, p. 89-99, 1998.

WECHSLER, S. M. **Criatividade na cultura brasileira**: uma década de estudos. Psicologia: teoria, investigação e prática, v. 1, n. 6, p. 215, 2001.

XU, F; RICKARDS, T. **Creative management**: A predicted development from research into creativity and management. Creativity and Innovation management, v. 16, n. 3, p. 216-228, 2007.

YIN, R. K. **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.

YUKL, G. **Managerial leadership**: A review of theory and research. Journal of management, v. 15, n. 2, p. 251-289, 1989.

YULK, G. **An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories**. The Leadership Quarterly, v. 10, n. 2, p. 285-305, 1999.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. **O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração.** Administração: Ensino e Pesquisa, v. 16, n. 2, p. 241-273, 2015.

ZHANG, L.; STERNBERG, R. J. **Revisiting the investment theory of creativity.** Creativity Research Journal, v. 23, n. 3, p. 229-238, 2011.

ZURAIK, A; KELLY, L. **The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation.** European Journal of Innovation Management, v. 22, n.1, p.84-104, 2019.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Mestranda em Administração – Verônyca Kezya Santos Sousa Patriota

Esse estudo tem como objetivo analisar como acontece a gestão da criatividade nas organizações que têm a criatividade como uma ferramenta fundamental. Essa é uma etapa fundamental que Os dados coletados por intermédio desse questionário serão mantidos de modo sigiloso a fim de que se preserve a identidade e evite a exposição dos participantes. Se possível, gostaria de gravar a entrevista para que as análises das informações tornem-se ainda mais precisas. Ao fim, caso deseje, as análises poderão ser disponibilizadas para que você tome conhecimento e faça alguma possível inferência.

DADOS GERAIS DA ENTREVISTA

Data da entrevista: ___/___/_____

Duração da entrevista: Início __:__ Término __:__

Entrevistado (a):

Cargo/Função:

Organização:

PERFIL DO (A) ENTREVISTADO (A):

Sexo:

Idade:

Formação escolar:

Gostaria que você me contasse um pouco sobre você, sobre sua trajetória:

CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

1. Gostaria que contasse um pouco sobre a história da organização, quando surgiu, as principais mudanças que têm ocorrido ao longo do tempo e qual o atual panorama da mesma.

PERGUNTAS NORTEADORAS

2. Como você compreende o significado de uma gestão simples/tradicional de uma gestão criativa? (Como você se percebe frente a isso? Por quê?)

3. Enquanto gestor, como você enxerga sua atuação levando em conta a sua área de atuação no contexto da Economia Criativa?
4. O que você entende por criatividade?
5. Para a sua empresa, como você enxerga a importância da criatividade?

INDIVÍDUO CRIATIVO

6. Como você define um profissional criativo?
7. Você se considera um indivíduo criativo? Por quais razões?
8. O trabalho em equipe ajuda ou atrapalha no processo criativo? Como você justifica?
9. Quais fatores você considera importante existir em uma empresa para que a criatividade floresça?
10. Pra você o líder é uma figura importante em um ambiente criativo?
11. O que te motiva a criar? Acredita que é um dom ou algo que desenvolveu ao longo do tempo?

LIDERANÇA

18. Como você define a sua relação com seus colaboradores?
19. Como você enxerga o papel do líder na organização?
20. Quais fatores você consideraria como inibidores da criatividade no contexto da sua empresa?
21. Você consegue perceber os fatores que potencializam a criatividade? Consegue ofertar aos seus colaboradores?
22. Considerando o que você compreende por criatividade e liderança, você se vê como um líder criativo? Em que aspectos?
23. Como você analisa a motivação de seus funcionários e como você acha que isso está relacionado com a criatividade deles?
24. Você considera o clima da sua empresa favorável para as atividades realizadas pelos funcionários?
25. Que tipos de ações voltadas para a melhoria do clima da organização você realiza em sua empresa?

CULTURA CRIATIVA

12. Como você pode descrever a sua empresa em seu conceito mais fundamental (e não comercial)?

13. O que você considera como importante na maneira de ser de sua empresa e o que não é admissível?
14. Quais aspectos presentes na cultura da sua empresa você considera importantes para tornar o ambiente criativo?
15. Você acha importante que a empresa promova uma cultura criativa? Com quais ações isso poderia acontecer?
16. Como você acha que a maneira de ser da empresa colabora para a criatividade?
23. Teria algo a mais dentro da linha que lhe foi perguntado que você gostaria de acrescentar?

Agradecimento e questionamento/sugestão.