

**Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD**

**Kelly Maria Paz e Silva**

**A vivência de liderança em organizações criativas: um  
estudo interpretativista**

**Recife, 2017**

Kelly Maria Paz e Silva

**A vivência de liderança em organizações criativas: um estudo interpretativista**

Orientador: Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Organização e Sociedade, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, PROPAD/UFPE.

**Recife, 2017**

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

S586v

Silva, Kelly Maria Paz e

A vivência de liderança em organizações criativas: um estudo interpretativista / Kelly Maria Paz e Silva. - 2017.

120 folhas: il. 30 cm.

Orientador : Prof. Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2017.

Inclui referência e apêndices.

1. Criatividade. 2. Criatividade nos negócios. 3. Economia. 4. Pensamento criativo. I. Barroso, César Muzzio de Paiva (Orientador). II. Título.

658 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2017 – 154)

KELLY MARIA PAZ E SILVA

**A VIVÊNCIA DA LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES CRIATIVAS: um estudo  
interpretativista**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: 23/02/2017.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso (Orientador)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Breno Augusto Souto Maior Fontes (Examinador Externo)  
Universidade Federal de Pernambuco

*Dedico este trabalho a Deus, autor de minha história e meus amados pais, José Clemente (in memoriam) e Maria do Carmo, que dedicaram suas vidas pelos meus estudos.*

## Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado forças e sabedoria para prosseguir nesta jornada em direção a realização deste grande sonho. Sem o seu amor de Pai, eu nada seria.

Aos meus amados pais, José Clemente (*in memoriam*) e Maria do Carmo. Só tenho a agradecer pelo esforço e por terem dedicado suas vidas para que eu tivesse um lindo futuro. Painho, obrigada por ter trabalhado e se dedicado em toda a sua vida terrena, para que eu seguisse na direção de meus sonhos. Este título é seu e espero que seja motivo de orgulho, onde quer que você esteja. Mainha, obrigada por tanto esforço e tanta dedicação, por me ouvir e me incentivar sempre. E principalmente, por acreditar no meu potencial e ajudar na realização de meus sonhos. Este título também é seu. Amo vocês de todo o meu coração.

Ao meu namorado Carlos Eduardo, pelo amor e compreensão durante este Mestrado. Por entender o tempo que dediquei à realização deste trabalho e por ter me ajudado concretamente, ao me levar a todas as entrevistas de minha pesquisa, tendo muita paciência e dedicação. Te amo.

Aos meus sogros Evaldo e Giselda, pelo apoio e por terem se tornado uma família para mim em Recife. Principalmente, meu sogro, que me levou a todas as aulas do estágio docência. Obrigada por contribuir com meu sonho.

Ao meu querido orientador Henrique Muzzio, obrigada por ter me acolhido como orientanda e por tamanha paciência e dedicação em todas as orientações. Seu apoio e conselhos foram imprescindíveis para a realização deste trabalho. Obrigada por ser este exemplo de professor e ser humano!

A minha querida banca, os professores Breno Fontes e Fernando Paiva, agradeço a disposição e dedicação para avaliar este trabalho. Obrigada pelo exemplo de professores e seres humanos!

A professora Christianni Marçal, que me orientou durante o período de estágio docência. Obrigada pelo apoio e amizade!

Aos meus queridos amigos do Mestrado, dentre eles: César Lacerda, Manuella Lyra e Lorenna Karolly, pela parceria nas disciplinas, nos artigos e na vida. Agradecimento especial a César Lacerda, pelo grande apoio e por me escutar nos momentos bons e ruins.

Aos meus amigos Fagner Bastos, Lucimário Ferraz e Laércio Barros que também foram esteio e braço amigo em todos os momentos.

Ao meu orientador da graduação, Sandro Valença, por ter me apresentado a abordagem fenomenológica e tanto ter contribuído para minha evolução acadêmica. Sobretudo, agradeço pela amizade e parceria em todos os momentos.

Aos meus sujeitos entrevistados, que dispuseram seu tempo e suas experiências para que eu pudesse alcançar os objetivos deste estudo.

Aos membros do *Lócus* de Investigação em Economia Criativa, pela contribuição e parceria.

A CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), que contribuiu para a realização deste sonho.

*“Aliás, sabemos que todas as coisas concorrem para o bem daqueles que amam a Deus, daqueles que são os eleitos, segundo os seus desígnios” (Romanos 8: 28).*

## Resumo

O cenário contemporâneo, marcado pela flexibilidade e pela fluidez, acaba por gerar imposições aos indivíduos. E para revertê-las e gerar resultados, o uso da criatividade e da inovação pode representar um grande diferencial. É nesse cenário, que também emerge a “economia criativa” e a “gestão criativa”, que necessitam de uma liderança capaz. Portanto, o objetivo geral de estudo é: “Entender como o gestor vivencia a liderança em organizações com experiência de incubação no Portomídia na cidade de Recife – PE, à luz da liderança criativa”. Tendo como abordagem metodológica, a sociologia fenomenológica e como instrumento de coleta de evidências, a entrevista. E como resultados percebe-se que: a criatividade e a inovação precisam estar interligadas para gerar vantagem competitiva e resiliência organizacional; a economia criativa é melhor entendida pelos gestores através dos setores criativos e é vista como possibilidade de crescimento econômico; o Portomídia apresenta lacunas em sua atuação e não contribui efetivamente para o desenvolvimento de uma cidade criativa; os elementos que permeiam a gestão criativa são percebidos apenas de forma subentendida no discurso dos sujeitos; alguns aspectos citados pelos sujeitos indicam a existência de uma liderança transformacional; os fatores de equipe criativa mais citados são: plataforma de entendimento, visão compartilhada, clima, resiliência e ideias próprias, representando que a liderança criativa acontece de forma parcial. Portanto, o líder atua para criar uma plataforma aberta e participativa, que possa estimular a equipe criativa.

**Palavras-chave:** Criatividade e Inovação. Economia criativa. Gestão criativa. Liderança criativa. Portomídia.

## Abstract

The contemporary scenario, marked by flexibility and fluidity, ends up generating impositions on individuals. And to reverse them and generate results, the use of creativity and innovation can represent a great differential. It is in this scenario that a “creative economy” and a “creative management” also emerge that need a capable leadership. Therefore, the general objective of the study is: “To understand how the manager experiences leadership in organizations with experience of incubation in Porto mídia in the city of Recife - PE, in the light of creative leadership”. Having as a methodological approach, phenomenological sociology and as an instrument of evidence gathering, the interview. And as a result one realizes that: creativity and innovation need to be interconnected to generate competitive advantage and organizational resilience; The creative economy is better understood by managers through the creative sectors and is seen as a possibility of economic growth; Portomídia presents gaps in its performance and does not contribute effectively to the development of a creative city; The elements that permeate creative management are perceived only in an implicit way in the subjects' discourse; Some aspects cited by the subjects indicate the existence of a transformational leadership; The most cited creative team factors are: platform of understanding, shared vision, climate, resilience, and own ideas, representing that creative leadership happens in a partial way. Therefore, the leader acts to create an open and participatory platform that can stimulate a creative team.

**Key-words:** Creativity and innovation. Creative economy. Creative management. Creative leadership. Portomídia.

## **Lista de Figuras**

Figura 1 (2): A economia criativa e a dinâmica de funcionamento de seus elos	27
Figura 2 (2): Modelo da tríade criativa	28
Figura 3 (4): Área de abrangência e governança do Porto Digital	50
Figura 4 (4): Modelo Tríplice Hélice de Relações Universidade-Indústria-Governo	51
Figura 5 (4): O Portomídia	52
Figura 6 (4): Representação gráfica do processo de incubação	53

## Lista de Quadros

Quadro 1 (2): Os sete fatores das equipes criativas	37
Quadro 2 (4): Distribuição das organizações incubadas (2015)	55
Quadro 3 (4): Organizações investigadas	58
Quadro 4 (5): Características dos sujeitos do estudo	61

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

CC: Classe Criativa

CESAR: Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife

CITF: Creative Industries Task Force

CICTEC: Centro de Inteligência Competitiva para Parques Tecnológicos

CIn/ UFPE: Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco

DCMS: Departamento de Mídia, Cultura e Esportes

EC: Economia Criativa

FIRJAN: Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

GC: Gestão Criativa

LC: Liderança Criativa

MLC: Modelo de Liderança Criativa

MPV: Mínimo Produto Viável

PE: Pernambuco

P&D: Pesquisa e Desenvolvimento

PIB: Produto Interno Bruto

UNCTAD: Conferência das Nações Unidas para o Comércio o Desenvolvimento

# Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1.1 Da problemática ao problema de pesquisa</b> .....	15
<b>1.2 Justificativa</b> .....	19
<b>1.3 Organização da Dissertação</b> .....	20
<b>2 O FENÔMENO CRIATIVO: NOVOS CAMINHOS</b> .....	21
<b>2.1 Criatividade e Inovação</b> .....	21
<b>2.2 Economia criativa</b> .....	23
<b>2.3 Gestão criativa e seus elementos</b> .....	28
2.3.1 Indivíduo hipercriativo.....	39
2.3.2 Cultura criativa.....	33
2.3.3 Liderança Transformacional e Liderança Criativa.....	34
<b>3 EM DIREÇÃO À SOCIOLOGIA FENOMENOLÓGICA</b> .....	39
<b>3.1 Fenomenologia em Husserl</b> .....	39
<b>3.2 Sociologia da Compreensão de Weber</b> .....	41
<b>3.3 Sociologia Fenomenológica de Schutz</b> .....	43
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	48
<b>4.1 Abordagem do estudo</b> .....	48
<b>4.2 Lócus de pesquisa: o Portomídia</b> .....	48
<b>4.3 Instrumentos para coleta de evidências</b> .....	57
<b>4.4 Critérios de inserção do sujeito</b> .....	58
<b>4.5 Procedimentos de análise de evidências</b> .....	59
<b>4.6 Confiabilidade e validade do estudo</b> .....	61
<b>5 COMPREENDENDO O FENÔMENO CRIATIVO</b> .....	61
<b>5.1 Perfis dos sujeitos entrevistados</b> .....	61
<b>5.2 Categorias universalizantes</b> .....	61
5.2.1 Criatividade e inovação.....	61
5.2.1.1 <i>Criatividade em vários níveis</i> .....	62
5.2.1.2 <i>Inovação em vários níveis</i> .....	63
5.2.1.3 <i>Interligação entre criatividade e inovação</i> .....	65
5.2.1.4 <i>Fatores de estímulo à criatividade e à inovação</i> .....	66
5.2.2 Economia criativa.....	68
5.2.2.1 <i>Valorização da criatividade e da singularidade</i> .....	68
5.2.2.2 <i>Setores criativos</i> .....	69
5.2.2.3 <i>Geração de bens e serviços criativos</i> .....	70
5.2.2.4 <i>Crescimento econômico e contexto tecnológico</i> .....	71
5.2.2.5 <i>Portomídia: Fomento e necessidade de mudança</i> .....	72
5.2.3 Gestão organizacional.....	74
5.2.3.1 <i>Gestão flexível, compartilhada e criativa</i> .....	74
5.2.3.2 <i>Competências e capacidades do indivíduo criativo</i> .....	76
5.2.3.3 <i>Seleção: perfis agregadores</i> .....	77
5.2.3.4 <i>Cultura horizontal, colaborativa e flexível</i> .....	78
5.2.3.5 <i>Cultura em construção e cultura criativa</i> .....	80
5.2.4 Liderança organizacional.....	81

5.2.4.1 <i>Liderança transformacional</i> .....	81
5.2.4.2 <i>Liderança participativa e criativa</i> .....	83
5.2.5 Equipe criativa.....	85
5.2.5.1 <i>Plataforma de entendimento</i> .....	85
5.2.5.2 <i>Visão compartilhada</i> .....	88
5.2.5.3 <i>Clima</i> .....	89
5.2.5.4 <i>Resiliência</i> .....	92
5.2.5.5 <i>Ideias próprias</i> .....	94
5.2.5.6 <i>Ativação em rede e aprendizado vindo da experiência</i> .....	96
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	99
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	105
Apêndice A - Questionário para coleta de evidências.....	112
Apêndice B - Protocolo de investigação.....	113
Apêndice C - Fragmentos de Unidades de Significado - S1.....	115
Apêndice D - Fragmento do Quadro de Compreensão das Unidades de Significado - S1.....	116
Apêndice E - Quadro de Temas Emergentes – S1.....	117
Apêndice F - Fragmento do Quadro de Tipicidades e Mega-temas.....	118
Apêndice G - Fragmento do Quadro de Mega-temas e significados estruturais.....	119
Apêndice H - Quadro de Categorias universalizantes.....	120

# 1 INTRODUÇÃO

---

Neste capítulo, desenvolve-se a problemática do estudo, apresentando-se o contexto sócio-histórico do qual emergiu as organizações contemporâneas. Como também, o mesmo alude para a importância da criatividade e da inovação no desenvolvimento das organizações. Assim como, trata do método do estudo e apresenta o seu objeto. Por fim, traz o problema do estudo, o objetivo geral e os específicos, bem como a justificativa para sua realização.

## 1.1 Da problemática ao problema de pesquisa

No cenário atual, as organizações pós-industriais precisam se adaptar constantemente às mudanças que ocorrem em nível social, cultural, econômico, político, entre outros. E essas mudanças, geralmente são ocasionadas pelo contexto sócio-histórico no qual as mesmas estão presentes. Por isso, torna-se importante rever os principais fatores que levaram à configuração destas organizações.

Um dos fatores que contribuíram para essa configuração foi o advento da “pós-modernidade”, termo bastante discutido por David Harvey. Porém, antes de Harvey iniciar essa empreitada, o termo já existia na literatura e nas artes. Lyotard, por exemplo, já em 1984 publicou um famoso livro *A condição pós-moderna*, no qual o mesmo analisa o estado do conhecimento em sociedades mais avançadas, relacionando-a a uma ruptura não apenas com a “modernidade”, mas também com inúmeras maneiras “modernas” de visualização do mundo (PETERS, 2000).

A “pós-modernidade” é pois, considerada “flexível”, principalmente porque segundo Harvey (2008) a mesma é marcada por: ficção, imagens, efemeridade, flexibilidade na produção, mercados de trabalho e nichos de consumo. Porém, ela também busca firmar compromissos com o Ser e o Lugar, com a ontologia e com um “neoconservadorismo”. Tal posicionamento leva a refletir se houve realmente uma evolução para a pós-modernidade ou trata-se apenas de uma maquiagem feita nos ideais da modernidade.

Como o próprio Harvey (2008, p. 305) argumenta: “Parece que a flexibilidade pós-moderna apenas reverte a ordem existente na modernidade fordista”. Ou seja, a modernidade utilizou a “estabilidade” político-econômica a ela conferida para engrenar transformações materiais e sociais. Enquanto, a pós-modernidade passou por uma instabilidade disruptiva em seu aparato político-econômico e procurando alento em lugares estáveis do ser e da geopolítica carismática.

Porém esse cenário contemporâneo, marcado pela flexibilidade e pela fluidez, acaba por impor dificuldades e desafios, já que as organizações precisam se adaptar constantemente às mudanças, para que possam garantir sua resiliência, gerando assim imposições aos indivíduos, como: prazos, metas e soluções viáveis. E para reverter essas imposições e gerar resultados, o uso da criatividade e da inovação podem representar um grande diferencial. Sendo a criatividade e a inovação, fenômenos de cunho complexo, multinível e emergente, que exigem uma liderança capaz, com o objetivo de maximizar os benefícios das novas formas de trabalho (ANDERSON; POTOENIK; ZHOU, 2014).

Esses fenômenos são um aperfeiçoamento das maneiras de fazer as coisas, seja em nível individual, grupal ou organizacional. Nas palavras de Anderson, Potocnik e Zhou (2014, p. 4):

Criatividade e inovação no trabalho são o processo, resultados e produtos de tentativas para desenvolver e introduzir novas e melhores maneiras de fazer as coisas. A fase da criatividade do presente processo refere-se à geração de ideias e inovação para a fase subsequente de implementação de ideias em direção a melhores procedimentos, práticas ou produtos. Criatividade e inovação podem ocorrer ao nível do indivíduo, equipe de trabalho, organização ou em mais do que um destes níveis combinados, mas invariavelmente resultam em benefícios identificáveis em um ou mais destes níveis de análise.

E nesse cenário permeado pela criatividade e pela inovação, emerge uma nova configuração econômica, conhecida como “economia criativa” (EC). Nesta, a cultura torna-se protagonista e serve como um recurso a ser administrado e um aspecto relevante para alcançar o desenvolvimento sustentável e a inclusão social. Isto porque se trata da expressão de um povo e fator de crescimento econômico (MARÇAL, 2014).

Na EC também emerge uma nova classe: a classe criativa (CC). A mesma representa os indivíduos que são capazes de utilizar sua criatividade em prol de avanços organizacionais. E segundo Florida (2011), existe uma subdivisão importante quanto a esta classe, que corresponde a: Centro Hipercriativo e profissões criativas. A principal característica que os diferencia é a propensão a inovar. A medida que um indivíduo (profissional criativo) começa a se dedicar no processo de inovação, ele tende a ser enquadrado no Centro Hipercriativo.

Porém, cabe ressaltar que mesmo sendo uma classificação bastante disseminada na área de EC, a mesma recebeu inúmeras críticas ao longo do tempo. Principalmente, por exprimir uma visão bucólica da classe criativa. São exemplos destas críticas, os estudos de: Glaeser (2004), Pratt (2008), Bontje e Musterd (2009), Krätke (2011) e Pratt e Hutton (2012).

Diante das características do mercado da EC, da relevância da criatividade e da inovação para suprir demandas de bens e serviços que não são produzidos em massa, ou ainda, da condição dos bens ou serviços que possuem um alto grau de trabalho analítico e criativo, o modelo gerencial dessas organizações não deveria ser guiado por pressupostos de uma economia tradicional fordista (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2015a). A partir dessas considerações, percebe-se a necessidade de um modelo de gestão que englobe as características multifacetadas da EC, uma “gestão criativa” (GC).

Essa GC deveria articular os principais elementos que permeiam a criatividade em organizações da chamada EC. Quanto a isso, Muzzio e Paiva (2015b) propõem um modelo teórico da GC, baseado na articulação de três elementos centrais que se desenvolvem no contexto de inovação organizacional. Sendo eles: o indivíduo hipercriativo, a liderança transformacional e a cultura criativa. Porém, cabe verificar como esse modelo de gestão se apresenta no contexto do mundo vivido, a fim de comprová-lo ou refutá-lo.

E para que os indivíduos, as organizações pós-industriais e a cultura se desenvolvam, torna-se necessária a existência de uma liderança. Mas como se trata de um tema abordado por muitos estudos e sob diferentes perspectivas, não existe um consenso em relação à sua definição. Contudo, nós consideramos que liderar exige a capacidade de influenciar outras pessoas a fim de alcançar determinados objetivos.

Assim como, a liderança tende a ser classificada em diferentes estilos. Inclusive, na contemporaneidade, aborda-se a ideia de liderança criativa (LC). Seu entendimento é facilitado a partir da visualização de dois tipos diferentes de liderança, anteriores a ela, quais sejam: a transacional e a transformacional. De acordo com Avolio, Walumbwa e Weber (2009), a liderança transacional tem como foco a realização de trocas e o uso do sistema de recompensas e punições baseadas em performance. Fazem parte desta, os comportamentos de recompensa contingente, gerenciamento por exceção ativo e gerenciamento por exceção passivo. Basicamente se trata de uma liderança gerencial, pois busca utilizar os mais diversos recursos em prol do alcance dos objetivos organizacionais.

Além disso, segundo Bass e Riggio (2006), a recompensa contingente pode ser transacional se for física, mas transformacional se for psicológica. Sendo assim, pode-se partir em direção à liderança transformacional, que seria uma forma de motivar e satisfazer seus seguidores, para assim potencializar os resultados e também transformar os seguidores em líderes. Como discorre Burns (1978, p. 4):

A liderança transformadora é uma necessidade existente ou solicitação de um seguidor potencial. Mas além disso, o líder transformacional procura motivos potenciais nos seguidores, procura satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como uma pessoa total. O resultado da liderança transformacional é o relacionamento de estímulo mútuo e a elevação que converte os seguidores em líderes (...).

É a partir da liderança transformacional que emerge a LC. O termo segundo Gallon e Ensslin (2008) surgiu na Escola de Negócios de Manchester – Inglaterra, a partir de uma investigação feita em pequenas e médias organizações, que englobavam tarefas e objetivos não rotineiros, relacionados à criação e ao desenvolvimento de bens e serviços. Porém, a contribuição empírica a esta concepção veio com os trabalhos de Rickards e Moger (2000). Eles criaram o modelo teórico denominado liderança criativa (MLC) – que descreve a liderança como um processo em que é enfatizado o papel do líder como principal facilitador da formação e alcance dos resultados de equipes de trabalho (GALLON; ENSSLIN, 2008). Mais do que simplesmente gerenciar pessoas, o líder criativo permite o desenvolvimento de seus seguidores.

Partindo-se da importância que o líder possui para uma GC, buscou-se elementos empíricos que elucidassem o modo como o gestor vivencia a liderança em organizações da EC. Sendo assim, utilizou-se como objeto empírico desta dissertação, o Portomídia, localizado na cidade de Recife – Pernambuco (PE). E como sujeito epistemológico, os gestores de organizações com experiência de incubação no Portomídia.

O Portomídia se trata de uma iniciativa do Porto Digital que busca contribuir com a estruturação de um polo de EC internacionalmente relevante na cidade do Recife. Sendo baseado em quatro pilares: experimentação, exibição, educação e empreendedorismo (PORTOMÍDIA, 2016). Além disso, ele oferece infraestrutura e qualificação, tendo como objetivo melhorar a qualidade dos bens e serviços oferecidos pelas organizações e pessoas atreladas à EC. Como também, focaliza suas ações em seis áreas da EC: Multimídia; Games; Cinema; Design; Música e Fotografia. Estas áreas foram escolhidas em virtude do fato de serem impactadas pela tecnologia e pelo design e terem em Recife, importantes representantes (PORTOMÍDIA, 2016).

Para viabilização deste estudo, contou-se com as contribuições da sociologia fenomenológica de Alfred Schutz. Este teórico gerou uma abordagem adequada ao campo social, a partir da fenomenologia de Husserl e da sociologia compreensiva de Max Weber. Além disso, a sociologia fenomenológica, permite a percepção dos princípios essenciais do mundo da vida, das experiências cotidianas dos indivíduos e das relações sociais interativas. E

consequentemente, contribuiu para o entendimento da vivência de liderança em organizações consideradas criativas.

Diante desta problemática, emergem alguns problemas norteadores no estudo, quais sejam: *Como os gestores veem o processo de criatividade e inovação em organizações com experiência de incubação no Portomídia?*; *Como os gestores percebem a economia criativa e a gestão criativa?* e *Qual percepção do gestor quanto ao seu papel de líder no desenvolvimento de organizações da economia criativa?* E estes foram sintetizados num problema de investigação central: **Como o gestor vivencia a liderança em organizações com experiência de incubação no Portomídia em Recife – PE sob à luz da sociologia fenomenológica de Alfred Schutz?**

## 1.2 Justificativa

O estudo apresenta-se como pertinente pelo objetivo de compreender um cenário ainda carente de estudos, ou seja, a vivência de liderança em organizações com experiência de incubação no Portomídia, na cidade do Recife - PE. Além do mais, o estudo traz elementos empíricos que servirão de subsídio para avançar a teoria sobre o modelo da GC. Dessa forma, o estudo pode contribuir para a consolidação e robustez da ideia de GC e da própria LC como um campo de estudo na Academia.

Além disso, o estudo pode contribuir para o entendimento da vivência do líder em organizações pertencentes à EC. Assim como, é possível visualizar aspectos que remetam ou não à existência de uma LC. Já que se trata de um termo recente e que pode ser aplicável ou não, mesmo em organizações consideradas “criativas”. Propiciando, então, evidências que podem levar à identificação de uma LC.

Sendo também pertinente, o uso da sociologia fenomenológica no presente estudo, já que segundo Paiva Júnior e Mello (2008), foi Alfred Schutz quem deu consistência aos princípios filosóficos de Husserl, gerando teoria e método para a abordagem da realidade social. Ou seja, trata-se de um método adequado, já que o objetivo do estudo é: “Entender como o gestor vivencia a liderança em organizações com experiência de incubação no Portomídia na cidade de Recife – PE, à luz da liderança criativa”.

Além do mais, pode contribuir para os estudos organizacionais, já que trata de aspectos referentes a um novo tipo de gestão, a criativa e que se diferencia das características presentes nos modelos de gestão fordista. Assim como, pode fornecer subsídios para o aperfeiçoamento da gestão em diversos setores da EC.

### **1.3 Organização da Dissertação**

Este estudo está organizado em seis capítulos, subdivididos em tópicos. Nesse primeiro capítulo, desenvolve-se a problemática do estudo, apresentando-se o contexto sócio-histórico do qual emergiu as organizações contemporâneas. Como também, o mesmo alude à importância da criatividade e da inovação no desenvolvimento das organizações. Assim como, trata do método do estudo e apresenta o seu objeto. Por fim, traz o problema do estudo, o objetivo geral e os específicos, bem como a justificativa.

No segundo capítulo, apresenta-se os principais conceitos e definições de “criatividade e inovação”, por se tratarem de terminologias seminais ao entendimento e configuração da ideia de economia criativa, gestão criativa e liderança criativa; a “economia criativa”, com a visualização das ideias de classe criativa, indústrias criativas e cidades criativas; a “gestão criativa e seus elementos”, que visa articular os elementos-chave que permeiam a criatividade em organizações pertencentes à economia criativa; e “liderança criativa”, que constitui um termo ainda recente e em construção, tentando representar a utilização da criatividade no processo de liderança, como forma de propor soluções inovadoras às organizações atuais.

No terceiro capítulo é apresentado o caminho em direção à Sociologia Fenomenológica, com os principais pressupostos da Fenomenologia de Husserl, a Sociologia Compreensiva de Weber e conseqüentemente, a Sociologia Fenomenológica de Schutz.

O quarto capítulo compõe a metodologia com a abordagem do estudo, os instrumentos para coleta de evidências, os critérios de inserção do sujeito, os procedimentos de análise das evidências e a confiabilidade e validade do estudo.

O quinto capítulo apresenta as categorias universalizantes e os temas gerados através das reduções fenomenológicas das entrevistas realizadas. Cada um dos temas é analisado conforme o fenômeno criativo e a sociologia fenomenológica de Alfred Schutz.

O sexto e último capítulo trata das considerações finais do estudo, com as respostas aos objetivos e a pergunta do estudo. Como também apresenta as limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros. Ao final, há as referências e os apêndices.

## **2 O FENÔMENO CRIATIVO: NOVO CAMINHOS**

---

Este capítulo apresenta os conceitos básicos sobre: a “criatividade e inovação”, por se tratarem de terminologias seminais ao entendimento e configuração da ideia de EC, GC e LC; a “economia criativa”, por se tratar de um termo base e que engloba às novas concepções de gestão e liderança; a “gestão criativa e seus elementos”, que visa articular os elementos-chave que permeiam a criatividade em organizações pertencentes à EC; e “liderança criativa”, que constitui um termo ainda recente e em construção, tentando representar a utilização da criatividade no processo de liderança, como forma de propor soluções inovadoras às organizações atuais.

### **2.1 Criatividade e Inovação**

A criatividade não pode ser pensada apenas como algo individual (cognitivo), já que a mesma pode estar orientada para o processo ou para determinado produto. Mas sobretudo, ela pode ser visualizada no nível organizacional e social. Anderson, Potocnik e Zhou (2014) consideram que se trata do processo de geração de ideias. E argumenta que deveria haver uma integração entre a criatividade e a inovação, que corresponde ao estágio de implementação das ideias geradas.

Além disso, a criatividade trata-se de um tema complexo. De acordo com Santos e Tudda (2011), ela é abordada pela Filosofia, Psicologia, Educação, Sociologia e Administração, em virtude de sua importância e possibilidade de aplicação, com vistas ao fomento do desenvolvimento humano e organizacional. Sendo assim, ela se insere em uma abordagem multidisciplinar.

Tal fato é congruente com a definição da Conferência das Nações Unidas para o Comércio o Desenvolvimento – UNCTAD (2010), que considera o caráter multidimensional da criatividade, podendo ser: artística, científica ou econômica. A artística envolve a capacidade de usar a imaginação para gerar novas ideias e expressá-las em texto, som e imagem. Enquanto, a criatividade científica envolve curiosidade para experimentar e inovar nas soluções de problemas. E, finalmente, a criatividade econômica é intrinsecamente relacionada à aquisição de vantagem competitiva.

Em relação aos níveis pelos quais ela pode se dar, Chiu e Kwan (2010), por exemplo, argumentam que a criatividade deve existir em duas dimensões: nos processos sociais e nas cognições individuais. Essas duas dimensões são, pois, avaliações de uma solução em relação

às crenças e preferências de outras pessoas. E uma solução é algo novo, frente ao que já é de conhecimento na cultura e é útil para atender as necessidades e desejos dos seus futuros consumidores. Essa concepção retrata o então papel duplo da criatividade, que sendo inerente ao indivíduo, pode contribuir para o alcance de objetivos coletivos e sociais.

Amabile (1988), por sua vez, considera que a criatividade pode estar relacionada à pessoa, ao processo ou ao produto. No nível pessoal, seria no sentido de pessoas que possuem determinados traços intelectuais e de personalidade, que quando em estado de liberdade, passam uma boa quantidade de tempo, dedicados ao processo criativo. Ao passo que no nível de processo, consiste na emergência em agir para criar um novo produto singular. E por fim, no nível de produto, Amabile (1988, p. 126) considera que a “criatividade é a produção de ideias novas e úteis por um indivíduo ou grupos pequenos de indivíduos trabalhando juntos”. Algo concernente com a ideia de organização, que reúne pessoas em torno do alcance de objetivos determinados.

Enquanto Amabile (1997) considera que há muitas evidências que indicam que as pessoas tendem a ser mais criativas quando elas são inicialmente motivadas de maneira intrínseca ao invés de extrínseca. Ou seja, ela considera que para se manter a criatividade no nível organizacional é necessário que se preserve a motivação intrínseca na criatividade individual. E isso significa duas coisas: a primeira é que o indivíduo deve fazer o que ama, através de um trabalho que combine com suas habilidades e com sua criatividade. E segundo, é encontrar um ambiente de trabalho que permita a manutenção dos fatores de motivação intrínseca.

A literatura sobre criatividade coletiva ou organizacional é mais reduzida em relação à existente sobre a criatividade individual ou cognitiva. De acordo com Parjanen (2012): “a criatividade coletiva acontece quando as interações sociais entre os indivíduos desencadeiam novas descobertas de analogias distantes que as pessoas envolvidas não poderiam ter gerado se pensassem sozinhas”.

E a pesquisa sobre a criatividade organizacional pode ser dividida em duas categorias: as características dos membros da organização e as características da organização em si, que permitem a criatividade dos funcionários. Facilitando assim, que os funcionários possam transpor a criatividade através do desenvolvimento de novos conhecimentos e tecnologias avançadas ou aperfeiçoando processos que conduzam a inovação (PARJANEN, 2012). Proporcionando, portanto, a união da criatividade individual, coletiva e os diversos recursos organizacionais em benefício da inovação e da efetividade.

Mas, a criatividade também pode e deve acontecer no nível social. Isto porque, de acordo com Chedli (2014), o profissional está inserido num contexto social e sua capacidade criativa sofre influência desse sistema coletivo. E conforme Muzzio (2016), o resultado dessa criatividade pode se concretizar em um produto, um serviço ou processo organizacional que trará consequências coletivas e, com impacto positivo na eficiência.

E percebe-se que a concepção de criatividade mais adequada ao presente estudo é a organizacional. Principalmente, porque a pesquisa foca em organizações criativas com experiência de incubação no Portomídia e que conseqüentemente, possuem uma determinada criatividade coletiva que pode influenciar no estabelecimento da cidade do Recife – PE como uma “cidade criativa”, ou seja, adquirindo uma amplitude social.

E como foi apontado anteriormente, não se pode falar em criatividade, sem levar em consideração sua implementação, que é feita através da inovação. Como diz Amabile (1988, p. 126): “Inovação organizacional é a implementação bem sucedida de ideias criativas dentro de uma organização”. Além disso, segundo Evangelista e Vezzani (2010), a inovação organizacional não se trata apenas da forma mais relevante de inovação em termos não tecnológicos, mas também da mais complexa de ser compreendida em termos conceituais e empíricos. Isto porque, envolve indivíduos, recursos, processos e produtos (bens e serviços).

Bowen, Rostami e Steel (2010), por sua vez, considera que a inovação organizacional pode direcionar ao desenvolvimento de recursos estratégicos peculiares, gerando vantagem competitiva e desempenho superior, que pode ser reutilizado em inovação e manter assim, uma vantagem considerável. Trata-se, portanto, de algo que visa incrementar ou aperfeiçoar determinado processo, bem ou serviço, a fim de que reflexos benéficos sejam observados nas organizações e na própria sociedade.

A partir dessas considerações, pode-se direcionar a atenção para uma economia que emerge da criatividade e da inovação, a economia criativa.

## **2.2 Economia criativa**

O termo “economia criativa” é polissêmico, sendo necessário compreender os inúmeros conceitos e definições que o permeia. Isto porque neste tipo de economia, os indivíduos, as organizações e os lugares são ressignificados e adquirem uma conotação que remete constantemente à ideia de criatividade.

A EC ganhou popularidade a partir da publicação da obra *Creative economy: how people make money from ideas* de John Howkins, no ano de 2001. Esse livro contribuiu,

sobretudo para a expansão do conceito de indústrias criativas e para a proposição da relevância dos direitos de propriedade intelectual para o desenvolvimento da EC (CORAZZA, 2013).

Reis (2008, p. 9) sugere que existem três pilares essenciais ao entendimento do *locus* de atuação da EC, são eles: “uma produção que valoriza singularidade, o simbólico e aquilo que é intangível: a criatividade”. Ou seja, como já havia sido apontado nos itens anteriores, a criatividade constitui uma atividade crucial para a criação de bens simbólicos e diferenciados, não concernentes com a lógica fordista que prevê uma produção em massa.

A EC também pode ser vista como oriunda de desdobramentos de outras economias, tais como: a do conhecimento e a da experiência. Em relação a primeira, a EC acrescenta a cultura à presença primordial do saber, da tecnologia e da rede. E, em relação à segunda, existe na criatividade uma certa aura emocional, experiencial, viva e capaz de gerar um ambiente no qual ideias, respostas, desafios e oportunidades acontecem de forma imprevista -- ao contrário da produção intelectual (REIS; URANI, 2011). Tal conceito remete à importância dada ao aspecto oriundo da era da informação e do conhecimento, assim como reforça o papel primordial da criatividade na geração de ideias novas e úteis.

Howkins (2001) acredita que uma definição adequada de EC pode ser feita através dos quinze setores da “atividade criativa”: Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Mercado Editorial, Software, TV e Rádio, Design, Música, Filmes, Brinquedos e jogos, Propaganda, Arquitetura, Artes Performáticas, Artesanato, Vídeo Games, Moda e Arte.

O relatório da UNCTAD (2010) oferece um panorama geral do termo e considera que a EC exerce grande influência frente aos aspectos econômicos, sociais e culturais e consequentemente, em direção a um desenvolvimento viável. Nas palavras do relatório:

A economia criativa é um conceito em evolução baseado em ativos criativos que potencialmente geram crescimento e desenvolvimento econômico.

- Ela pode estimular a geração de renda, a criação de empregos e a exportação de ganhos, ao mesmo tempo que promove inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano.
- Ela abraça aspectos econômicos, culturais e sociais que interagem com objetivos de tecnologia, propriedade intelectual e turismo.
- É um conjunto de atividades econômicas baseadas em conhecimento, com uma dimensão de desenvolvimento e interligações cruzadas em macro e micro níveis para a economia em geral.
- É uma opção de desenvolvimento viável que demanda respostas de políticas inovadoras e multidisciplinares, além de ação interministerial.
- No centro da economia criativa localizam-se as indústrias criativas.

Como o próprio relatório afirma, as indústrias criativas exercem um papel central na EC. As mesmas integram um campo largo de atividades, com um fator em comum: “dependem muito da imaginação e da criatividade individuais, e estão associadas à habilidade e ao talento” (SOUSA; NUNES; MONTEIRO, 2015, p. 124). Mesmo possuindo essa característica, seus conceitos e definições variam de um país para o outro, e também são controversas as versões existentes sobre o ano e local de seu surgimento. Para abarcar as versões predominantes, aqui serão apresentadas três, por ordem cronológica.

A primeira afirma que o conceito surgiu na Austrália, no início dos anos de 1990, mas foi na Inglaterra que ele ganhou mais representatividade (BLYTHE, 2001). Enquanto a segunda versão considera que o conceito se originou em 1997, como resultado da decisão do governo do *New Labour*, com Tony Blair (primeiro ministro) de instituir a *Creative Industries Task Force* (CITF) como atividade central de seu novo Departamento da Cultura, Mídia e Esportes (DCMS) (CORAZZA, 2013). E finalmente, a terceira versão argumenta que o termo adentrou a agenda econômica e de desenvolvimento internacional, a partir da Conferência Ministerial da UNCTAD XI, que aconteceu em 2004, no estado de São Paulo (UNCTAD, 2010).

Um marco importante para a disseminação do termo foi a publicação do livro *Creative industries: contracts between arts and commerce*, de Richard Caves, em 2000. Nele, o autor explora as indústrias criativas em termos organizacionais. Nessas indústrias são incluídas as artes visuais e performáticas, cinema, teatro, áudio e mercado editorial (CORAZZA, 2013).

Algumas classificações tentam delimitar os setores criativos que compõem as indústrias criativas. Por exemplo, segundo a DCMS (2016), são setores criativos: publicidade, arquitetura, mercado de artes e antiguidades, artesanato, design, design de moda, cinema, software, softwares interativos para lazer, música, artes performáticas, indústria editorial, rádio, TV, museus, galerias e as atividades relacionadas às tradições culturais. Todos os setores caracterizados pela marca da criatividade e dos aspectos culturais, que são constantemente presentes na EC como um todo.

Outra classificação bem elaborada é a da UNCTAD (2010) que divide as indústrias criativas em quatro grandes grupos. São eles: patrimônio, artes, mídia e criações funcionais. O “patrimônio” é considerado como a origem de todas as formas de arte e é o ponto de partida da classificação. Ele ainda se subdivide em: expressões culturais tradicionais e culturais locais. Infere-se que o patrimônio ultrapassa a concepção meramente estrutural e engloba as manifestações culturais propriamente ditas.

O segundo grupo das “artes” engloba as indústrias criativas baseadas em arte e cultura. O grupo é subdividido em: artes visuais e artes cênicas (UNCTAD, 2010). Esse grupo abarca tanto os conceitos tradicionais de arte (obras de arte), quanto as manifestações artísticas (teatro).

O grupo de “mídia” inclui dois subgrupos, que criam o conteúdo criativo objetivando estabelecer a comunicação com grandes públicos. Os dois subgrupos são, respectivamente: editoras e mídias impressas e, audiovisuais (UNCTAD, 2010). O próprio nome desse grupo já remete à publicidade, tratando-se, portanto, de formas de divulgação das atividades criativas.

E, por último, ao grupo das “criações funcionais” concerne às indústrias impulsionadas pela demanda e direcionadas aos serviços. Divide-se em dois subgrupos: design e novas mídias. Ou seja, o grupo se volta para o atendimento de necessidades específicas de seu público alvo.

E esse novo tipo de indústria atua em nível mundial, de forma relevante. Como aponta Muzzio e Paiva Júnior (2014), são várias as regiões que se caracterizam como polos de economia criativa, dentre elas: Canadá (DAVIS; CREUTZBERG; ARTHURS, 2009), Nova Zelândia (BOON; JONES; CURNOW, 2009), Nigéria (LOBATO, 2010), Austrália (GIBSON; LUCKMAN; WILLOUGHBYSMITH, 2010), Reino Unido (O’CONNOR; GU, 2010), Japão (SAAKI, 2010), China (SONGJIE; XINGHUA, 2011), Curaçao (GOEDE; LOUISA, 2012) e Brasil (GUERRA; PAIVA JÚNIOR, 2013).

Inclusive, o núcleo criativo formado por essas indústrias criativas, apresenta uma participação considerável no Produto Interno Bruto (PIB) de diversos países. O Brasil, segundo relatório da Firjan (2012), tem uma boa colocação na economia criativa mundial. De acordo com dados da UNCTAD (2010), o PIB gerado pelas empresas do núcleo criativo brasileiro ultrapassa alguns países relevantes, tais como: Itália, Espanha e Holanda. Esses dados são dispostos na Tabela 1 (2) abaixo:

**Tabela 1 (2): PIB do núcleo criativo e participação no PIB, países selecionados – 2011**

<b>País</b>	<b>PIB Criativo (R\$ Bilhões)</b>	<b>Participação no PIB (%)</b>
Estados Unidos	1.011	3,3
Reino Unido	286	5,8
França	191	3,4
Alemanha	181	2,5
Brasil	110	2,7
Itália	102	2,3
Espanha	70	2,3
Holanda	46	2,7
Noruega	32	3,2
Bélgica	27	2,6
Suécia	26	2,4

Dinamarca	21	3,1
Áustria	15	1,8
Grécia	6	1,0

Fonte: Adaptado da Firjan (2012)

No Brasil, uma pesquisa realizada pela Firjan, em 2011, verificou uma participação considerável dos empregos criativos em todos os estados. Nesse estudo, por exemplo, São Paulo e Rio de Janeiro apresentam um papel de destaque, com a participação de 311 mil trabalhadores paulistas e 96 mil trabalhadores fluminenses nos núcleos criativos. Enquanto, no nordeste brasileiro, o estado que mais se destaca é o Ceará. Consequência, principalmente, do segmento da Moda, que é responsável por 13,1% do núcleo criativo do estado. Assim como, se deve à relevância de setores referentes à cultura, que também se destacam nos estados de Pernambuco e Bahia (FIRJAN, 2012).

Já a definição de EC no Brasil, foi elaborada pelo Ministério da Cultura, no “Plano da Secretaria de Economia Criativa – 2011 à 2014” e abarca as dinâmicas que ocorrem no processo de geração de bens e serviços criativos, acentuando sua importância na dimensão simbólica. Dessa forma, a:

Economia Criativa partindo das dinâmicas culturais, sociais e econômicas construídas a partir do ciclo de criação, produção, distribuição/ circulação/ difusão e consumo/ fruição de bens e serviços oriundos dos setores criativos, caracterizados pela prevalência de sua dimensão simbólica (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2012, p. 23).

A Figura 1 (2) é um recorte da ilustração elaborada pelo Ministério da Cultura (2012), com o objetivo de exemplificar a economia criativa e a dinâmica de funcionamento dos seus elos, apresentada na definição anterior:

**Figura 1 (2): A economia criativa e a dinâmica de funcionamento dos seus elos**



Fonte: Ministério da Cultura (2012)

E por fim, Muzzio e Paiva Júnior (2015a) consideram que a economia criativa caracteriza-se por ser formada por indivíduos criativos, o que constitui um fator de vantagem competitiva e instrumento para o crescimento em economias industriais. No mundo pós-moderno, o diferencial é ser criativo e inovador, pois tanto o mercado de trabalho quanto o mercado consumidor, tornam-se cada vez mais exigentes.

E em virtude das novas configurações que emergem dessa economia, percebe-se que maneiras inovadoras de gestão podem surgir, como uma “gestão criativa”. A mesma pode vir a suprir demandas de um empreendimento diferenciado, como a organização “criativa”.

## 2.3 Gestão criativa e seus elementos

Diante das características do mercado da EC, da relevância da criatividade e da inovação para suprir demandas de bens e serviços que não são produzidos em massa, ou ainda, da condição dos bens ou serviços que possuem um alto grau de trabalho analítico e criativo, o modelo gerencial dessas organizações não deveria ser guiado por pressupostos de uma economia tradicional fordista (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2015a). A partir dessas considerações, percebe-se a necessidade de um modelo de gestão que englobe as características multifacetadas da EC, o que seria uma “gestão criativa”.

Figura 2 (2): Modelo da tríade criativa



Essa GC deve articular os principais elementos que permeiam a criatividade em organizações da chamada EC. Quanto a isso, Muzzio e Paiva Júnior (2015b) propõem um modelo teórico da gestão criativa, baseado na articulação de três elementos centrais que se desenvolvem no contexto da inovação organizacional. Sendo eles: o indivíduo hipercriativo, a liderança transformacional e a cultura criativa. E, esses três elementos formam a tríade criativa, conforme apresentada na Figura 2 (2) acima.

Sendo o indivíduo hipercriativo um sujeito crucial, por ser o responsável pelas práticas criativas e inovadoras nas organizações. Ao passo que a cultura criativa também constitui um aspecto chave na GC, à medida que os valores, rituais e estórias estimulam a criatividade. E a liderança transformacional, conseqüentemente, funciona como um elo de ligação entre os elementos constituintes da GC.

Apesar de a pesquisa de campo poder trazer inúmeros aspectos que caracterizem uma “gestão criativa”, o foco maior deste estudo, será na “liderança transformacional” e conseqüentemente, na apreensão de elementos que possam elucidar a existência de uma “liderança criativa”.

### **2.3.1 Indivíduo hipercriativo**

O indivíduo criativo é aquele profissional que dotado de competências, é capaz de incitar o desenvolvimento do processo inovador nas organizações e em suas imediações por meio da operacionalização de projetos que permitem a efetivação da criatividade (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2015a). Trata-se de um indivíduo chave para que o processo de criatividade seja realizado nas organizações e conseqüentemente, para que haja um fortalecimento da GC.

Florida (2011) classifica os indivíduos em quatro categorias num modelo que se volta para a concentração espacial em determinadas regiões que ampliam o desenvolvimento socioeconômico local. A primeira categoria é dos profissionais ligados à agricultura. A segunda categoria é composta por indivíduos que realizam atividades industriais. A terceira é a classe de serviços. E a quarta constitui a classe criativa, que é subdividida em indivíduos criativos e hipercriativos.

A ideia de CC tornou-se conhecida, principalmente, através da obra “A ascensão da classe criativa”, de Richard Florida, publicada em 2002. E para melhor entendimento dessa classe que emerge na sociedade pós-industrial, cabe compreender suas subdivisões (Centro hipercriativo e profissões criativas) através da especificação das profissões predominantes em cada uma delas.

De acordo com Florida (2011), no Centro Hipercriativo encontram-se: cientistas e engenheiros, professores universitários, poetas e romancistas, artistas, atores, designers e arquitetos, assim como líderes visionários da sociedade moderna (escritores de não ficção, editores, personalidades culturais, pesquisadores influentes, críticos e outros formadores de opinião).

Enquanto no grupo dos “profissionais criativos”, encontram-se profissionais altamente qualificados, que conseguem utilizar o conhecimento técnico apreendido, na resolução de problemas. Sendo assim, incluem-se: indivíduos na área de tecnologia da informação (TI), indivíduos na área de serviços financeiros, profissionais de saúde, advogados e administradores de empresa (FLORIDA, 2011).

Corroborando com a concepção de “CC” de Richard Florida, o relatório da UNCTAD (2010), argumenta que essa classe engloba pessoas que fazem parte dos campos da ciência e engenharia, arquitetura e design, educação, artes, música e entretenimento, cuja função econômica é gerar ideias, tecnologias inovadoras e conteúdos com criatividade. Trata-se de uma classe adequada, pois, as exigências sociais, culturais e econômicas. As profissões tradicionais e suas funções são então reformuladas para atender um estilo de vida pós-industrial.

Essa classe emergente preconiza alguns valores essenciais a sua existência, dentre eles: individualidades, meritocracia, diversidade e abertura (FLORIDA, 2011). As individualidades consistem na ênfase dada aos valores individuais, em contrapartida aos de cunho coletivista. Ao passo que, a meritocracia representa a preocupação principal da CC, que é o reconhecimento de suas contribuições, ao invés de uma limitação que leve em consideração apenas a remuneração dos indivíduos.

Finalmente, os valores da diversidade e da abertura, correspondem aos que mais identificam a existência de uma CC. Isso porque, geralmente, a classe criativa tende a ser formada por pessoas diversificadas (em termos de raça, etnia, gênero, preferência sexual, etc) e elas tendem a procurar lugares ou organizações que sejam abertos ao acolhimento dessas diversidades (FLORIDA, 2011). Podendo-se inferir que, quanto mais diversificado for um lugar, mas ele será atrativo à promoção da criatividade e à formação de uma CC.

Esses indivíduos ou trabalhadores criativos são motivados por aspectos pessoais e internos no alcance de seus objetivos e estratégias, ao invés de se guiarem pelo contexto político e econômico no qual estão inseridos (CHRISTOPHERSON, 2008). Trata-se, pois, de uma classe, que mesmo contribuindo para um tipo de economia, a criativa, possui objetivos

intrínsecos, que ultrapassam a vida profissional e adentram as perspectivas de realização pessoal e porque não dizer, da busca de uma tão sonhada felicidade.

Ao mesmo tempo, Florida (2011) considera que o desenvolvimento se baseia em 3 T's - Tecnologia, Talento e Tolerância. A Tecnologia é o ponto chave e se volta para a necessidade de existência de inovação e alta tecnologia em um espaço sociocultural. O talento, por sua vez, está associado a indivíduos com um maior nível educacional e características diferenciais que contribuem para o desenvolvimento econômico desse contexto. E finalmente, o terceiro T refere-se à Tolerância, que está vinculada ao espírito de abertura, inclusão e diversidade no contexto sociocultural.

Como o próprio modelo propõe, o relacionamento entre o indivíduo e a organização começa desde a prospecção até o desenvolvimento. Ou seja, passa por praticamente todas as etapas de um processo de gestão de pessoas: Recrutamento, Seleção, Treinamento e Desenvolvimento. Porém, por se tratar de um indivíduo criativo, o processo tende a ser diferente para atender aos anseios dos mesmos. Por exemplo: uma prospecção mais informal, que pode ser feita em ambientes que são frequentemente visitados por estes indivíduos; jornadas de trabalho mais flexíveis; ou ambientes de trabalho que ajudem a aguçar o potencial criativo.

Mesmo se tratando de uma classificação importante na área de EC, a CC de Florida recebeu várias críticas ao longo do tempo. Principalmente, por exprimir uma visão bucólica e porque não dizer “idealizada”, da CC. São exemplos destas críticas, os estudos de: Glaeser (2004), Pratt (2008), Bontje e Musterd (2009), Krätke (2011) e Pratt e Hutton (2012).

Glaeser (2004) questionou se realmente havia novidade no conceito de criatividade proposto por Florida. Principalmente, pela falta de evidências empíricas para o fato de que o trabalho criativo e a ideia de “boêmio”<sup>1</sup> teriam efeitos superiores ao capital humano sobre o crescimento econômico e regional. Glaeser acredita que é preferível investir em políticas públicas de serviços destinadas a tais indivíduos talentosos, do que idealizar um fomento aos centros urbanos em prol do entretenimento. Ou seja, ele considera mais importante oferecer benefícios aos indivíduos que se estabelecem em determinada região, do que preparar o ambiente sem ao menos haver evidências de que este será atrativo para os denominados trabalhadores criativos.

Outro crítico desta classificação é Pratt (2008), ele considera que a classe é reduzida a

<sup>1</sup>Para Florida (2011), “boêmio” indica a ascensão de uma classe criativa, que preconiza um contexto aberto a diversidade, a concentração de empresas de alta tecnologia, o crescimento populacional e na taxa de emprego.

uma taxonomia, que não possui limites claros. Além disso, a classe é determinística e baseada em aspectos estritamente econômicos. O que leva a pensar que seja um desvio dos ideais de uma criatividade coletiva que deveria valorizar os aspectos sociais e culturais, como pauta em prol do desenvolvimento.

Em 2009, Bontje e Musterd também realizaram suas críticas ao modelo, no sentido de que Florida promoveria uma visão elitista, ou seja, haveria a preconização de um empreendedorismo neoliberalista urbano, que beneficiaria a classe mais alta e mais informada da sociedade, aumentando a concentração socioeconômica regional. Ou seja, os menos favorecidos seriam relegados a segundo plano, pois haveria uma segregação ou polarização entre as classes sociais.

Pratt e Hutton (2012), por sua vez, consideram que a tese de Florida apresenta uma falta de preocupação em relação à polarização do desenvolvimento social e resultados de deslocamento, além de possuir um viés para proclamar ideais políticos universalistas, sem observar a situação local-regional. Corroborando assim, para ideais generalistas, que visam atender a determinados públicos, negligenciando outros. Representando, pois, uma visão claramente elitista e marcada pelo reducionismo econômico.

Além disso, Stefan Krätke em seu livro *The Creative Capital of Cities*, publicado em 2011, apresenta a desconstrução mais abrangente da tese de CC da Florida. Sua crítica dirigisse à discussão do problema taxonômico da "classe criativa", que em sua formulação inclui uma mistura de diferentes grupos de classe média com diferentes níveis de educação, em vez de um modelo socioeconômico coerente (KRATKE, 2011 *apud* PRATT; HUTTON, 2012). Essa crítica também é concernente ao que Pratt (2008) abordou sobre o problema da taxonomia.

Porém, mesmo com todas as críticas realizadas à classificação de Florida, a mesma continua sendo disseminada na área, por ser uma perspectiva didática e abranger algumas das características da então EC. Cabe às pesquisas futuras, empreender uma ressignificação dessa concepção, a partir das críticas realizadas, a fim de criar uma classificação mais coerente.

E ainda em relação ao papel do indivíduo criativo no processo de criatividade organizacional, Muzzio (2016) considera que a legitimidade social, a necessidade de acesso aos recursos, o imperativo do compartilhamento de ideias e a necessidade do uso de expertises diferenciadas forma o cenário no qual o indivíduo atua. Ou seja, emerge a necessidade da "colaboração" entre os indivíduos para que o processo de criatividade flua e permita o desenvolvimento dos projetos nas organizações criativas.

E concernente a essas características, as organizações devem nutrir uma cultura que seja criativa e estimule a permanência desses indivíduos. Algo que também depende da capacidade do gestor de promover os fatores necessários ao provimento de uma organização criativa.

### **2.3.2 Cultura Criativa**

Uma parte da literatura considera a cultura organizacional a partir de uma visão funcionalista, de ontologia realista e epistemologia positivista que lida com a condição de racionalidade superior, na qual é possível alcançar soluções operacionais satisfatórias a partir de uma visão homogênea da cultura organizacional (WILKINS; OUCHI, 1983; MUZZIO, 2010). Outra perspectiva interpreta a cultura através do paradigma interpretativista, de ontologia nominalista e epistemologia antipositivista, pensando as organizações como espaços marcados pela heterogeneidade (PETTIGREW, 1979; MUZZIO, 2010). Sendo esta última mais adequada aos propósitos dos círculos de criatividade e conseqüentemente, aos da gestão criativa.

Hatch e Cunliffe (2006) afirmam que as crenças suportam os valores à medida que aquilo que a concepção de verdade irá influenciar é o que as pessoas valorizam. De outro modo, os valores podem dar origem a crenças na medida que, quando confirmados como comportamentos bem-sucedidos, passam a ser considerados progressivamente como verdade. Dessa forma, os membros de determinada cultura utilizam valores e se adéquam às normas porque suas crenças fundamentais sustentam estes valores e normas ou porque é conveniente assumi-los.

Enquanto Coelho (2010), considera que uma cultura aberta ao compartilhamento e a transparência aumenta as chances de que uma organização se torne criativa. Além disso, para o mesmo autor (2010, p. 83): “Só com uma cultura criativa é que a organização estará se recriando e desenvolvendo sua capacidade de dar novas significações ao mundo externo e interno”. Isto porque, à medida que uma cultura organizacional é flexível, ela permite que o indivíduo realize suas atividades de forma mais livre e portanto, para obter reconhecimento em suas ações, ele irá se esforçar mais na produção de artefatos criativos e inovadores.

Muzzio e Costa (2012), por sua vez, consideram a cultura organizacional como uma rede de significações que circulam no espaço interior e exterior das organizações e que também funcionam como um mecanismo de poder, na qual as relações cotidianas são criadas

e ressignificadas, demonstrando a coesão e a fragmentação da organização, além de ser imersa por artefatos, ritos, crenças, valores, entre outros.

Como o próprio modelo de GC trata, a cultura criativa é permeada por valores, rituais de criatividade e estórias. Muzzio e Paiva Júnior (2015b) consideram que os valores podem se concentrar em condições que possibilitariam um contexto simbólico de criatividade. Enquanto os ritos e rituais podem focar em momentos de criatividade, evidenciando o seu papel na cultura da organização. Seria como uma propagação de estórias de eventos ou atividades criativas bem sucedidas, que fortaleceria a cultura criativa e conseqüentemente, o processo de GC.

Sendo assim, uma cultura organizacional deveria direcionar para que os valores, as regras, as práticas e todos os elementos culturais estivessem concernentes com uma ação criativa coletiva (MUZZIO, 2016). Portanto, para uma cultura ser considerada criativa exige-se a presença de valores, rituais e estórias que possam manter e estimular a criatividade nas organizações, para assim fortalecer os elementos da GC como um todo.

### **2.3.3 Liderança Transformacional e Liderança Criativa**

A liderança transformacional pode ser entendida como a combinação de carisma e força de criação. Além de apresentar uma visão futurística positiva, motivação inspiracional e espírito influenciador nos liderados, com o intuito de superar seus interesses individuais e possuir o estímulo intelectual, ou seja, a predisposição para propor aos liderados que visualizem as questões por uma nova perspectiva em questões de oferta de soluções criativas (STERNBERG; KAUFMAN; PRETZ, 2004). Ou seja, o líder transformacional possui a capacidade de estimular e levar os seus seguidores a desenvolverem soluções criativas, que conseqüentemente, contribuirão para a organização criativa.

E Bass (1999) identifica quatro comportamentos típicos de um líder transformacional: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. A influência idealizada é a capacidade de influenciar os seguidores por meio de ideais ou valores socialmente compartilhados. A motivação inspiradora está relacionada à criação de significado e de desafios para o trabalho do seguidor e ao incentivo para o trabalho em equipe. Já a estimulação intelectual diz respeito à habilidade do líder de provocar a reflexão e fazer o seguidor ir além de seu próprio pensamento, sendo ligada à inovação e à criatividade. Finalmente, a consideração individualizada se refere ao incentivo ao autodesenvolvimento dos seguidores por meio de uma atenção individualizada. Mais uma

vez, o líder exerce o papel de influenciar, estimular e motivar os indivíduos em direção às atividades criativas.

Além dessa perspectiva de quatro dimensões, Podsakoff *et al.* (1990) sugere a existência de seis dimensões da liderança transformacional: prover um modelo/exemplo apropriado, articular uma visão, estimular intelectualmente, prover suporte individualizado, incentivar a aceitação de metas do grupo e esperar uma alta performance. Prover um modelo apropriado é definir um parâmetro a ser seguido pelos liderados, que seja condizente com os valores que o líder propõe. Enquanto, a articulação da visão refere-se à identificação de novas oportunidades para seu departamento ou organização, bem como o estímulo para outros com a sua visão de futuro.

A estimulação intelectual envolve desafiar os seguidores a refletir algumas de suas crenças sobre o trabalho e reformular como este pode ser desenvolvido. E, dar suporte individualizado é demonstrar respeito pelos seguidores e sua preocupação sobre seus sentimentos e necessidades. Ainda, incentivar a aceitação de metas de grupo é promover a cooperação entre os seguidores e fazer com que trabalhem em equipe para alcançar uma meta comum. Finalmente, esperar uma alta performance é demonstrar que o líder espera excelência e qualidade no desenvolvimento dos trabalhos pelos seus seguidores (PODSAKOFF *et al.*, 1990). Mais uma vez, o líder transformacional funciona como indivíduo chave para articular os elementos da GC, à medida que este consegue incutir nos indivíduos a necessidade de trabalhar de forma criativa e inovadora.

Mas muito além de influenciar as decisões e os modos de agir dos liderados, a liderança precisa ser criativa, com vistas à adequação das organizações presentes na EC. Ou seja, a liderança criativa advém da transformacional, mas consegue ir além do que ela pretendia, sendo algo inovador na literatura sobre liderança. Ela emergiu a partir de pesquisas realizadas por Richards e Moger, no final da década de 1990, na Escola de Negócios da Universidade de Manchester, Inglaterra, na qual mais de 2000 equipes de trabalho, distribuídas em 40 países, participaram de estudos que envolviam tarefas e objetivos não rotineiros, que normalmente se relacionavam à criação e ao desenvolvimento de bens e serviços (MUNHON, 2007).

Como aponta Cochia, Caetano Júnior e Borges (2007), Richards e Moger consideravam que líderes e seus seguidores eram capazes de obter alto potencial de criatividade e inovação em equipes de trabalho e até mesmo superar as metas estabelecidas pela organização a partir da definição de estruturas benignas, fortalecidas por um estilo de liderança participativo. Ou seja, a mudança para um estilo de liderar mais colaborador

contribui significativamente para o desenvolvimento do trabalho em equipe e consequentemente, da organização.

E, de acordo com Gimenez e Inácio Júnior (2006), há outros autores que vêm estudando a função do líder no trabalho de equipe e sua relevância nos processos criativos. Dentre estes autores, podem ser citados: Bennis e Bierderman (1997) e Lipman-Blumen (2000). Os primeiros tratavam sobre trabalho colaborativo em equipes e o papel do líder nesse tipo de trabalho, enquanto o segundo propunha o modelo de Liderança Conectiva, que consiste no relacionamento da atividade empreendedora com as estratégias de liderança e criatividade adotadas pelo empreendedor.

Mas, a perspectiva sobre a liderança criativa proposta por Rickards e Moger (2000) se baseia, principalmente, na utilização do modelo de Tuckman (1965) sobre o desenvolvimento do trabalho em equipe e na sua revisão (TUCKMAN; JENSEN, 1977). O modelo de Tuckman (1965) propõe uma fase de orientação (*form*-formação) que continua até os conflitos pessoais serem expostos (*storm*-turbulência). A existência da turbulência indica a necessidade de definir normas de comportamento (*norm*-normalização). Então, os esforços da equipe se dirigem para as tarefas (*performance*-desempenho). Porém, com a revisão posterior feita por Tuckman e Jensen (1977), outra etapa foi acrescentada: a finalização. A mesma consiste em um tipo de finalização, através da completude das tarefas ou quebra da qualidade de membros de uma equipe.

Ao estudarem esse processo, Rickards e Moger (2000) perceberam barreiras que são inerentes ao mesmo e que alteravam o andamento das equipes de trabalho. A primeira barreira representa as forças interpessoais e intrapessoais que precisam ser superadas frente à formação e normalização. Sendo uma barreira fraca, pois gera apenas uma obstrução provisória, que pode ser superada pelas equipes. Ao passo que a segunda barreira é mais difícil de ser enfrentada pelas equipes, já que representa as forças que são quebradas quando uma equipe supera as expectativas convencionais.

Ao observarem estas barreiras para a formação e performance das equipes, Rickards e Moger (2000) acreditavam que o desempenho da equipe e as contribuições da liderança criativa para a formação de “estruturas benignas” estavam fortemente relacionados com o desempenho de fatores de equipes, que são: plataforma de entendimento; visão compartilhada; clima; resiliência; ideias próprias; ativação em rede; e aprendizado vindo da experiência, conforme descritos no Quadro 1 (2) abaixo.

**Quadro 1 (2): Os Setes Fatores de Equipes Criativas**

<b>Fatores</b>	<b>Características</b>
<b>Plataforma de Entendimento</b>	Os membros da equipe entendem e respeitam os pontos de vistas uns dos outros; a equipe compartilha conhecimentos, crenças, valores e convicções. O líder explica as atividades para sua equipe. Esses elementos incluem a plataforma de entendimento da qual novas ideias se desenvolverão.
<b>Visão Compartilhada</b>	Os membros da equipe compartilham senso de propósito e responsabilidades que motivam e sustentam o progresso da equipe. Eles também levam junto visões poderosas e significativas sobre o futuro.
<b>Clima</b>	O líder destaca a importância de um clima positivo no trabalho, procurando que os membros da equipe confiem uns nos outros e compartilhem uma positiva e acolhedora abordagem para estimular a criatividade no trabalho.
<b>Resiliência</b>	O líder da equipe acentua o princípio de buscar perspectivas alternativas ao lidar com as expectativas frustradas, tornando os membros de sua equipe flexíveis com as frustrações e obstáculos.
<b>Ideias próprias</b>	Os esforços da liderança são feitos para o compromisso de construir ideias. Uma equipe criativa cria e sustenta novas e valorosas ideias de problemas relacionadas a tarefa, de maneira que é dada mais atenção aquelas percebidas como abertas ao comprometimento de toda a equipe.
<b>Ativação em rede</b>	Membros da equipe são bons em se comunicarem com pessoas de fora da equipe, trocando ideias e oferecendo apoio mútuo. A liderança criativa permite que sua equipe, através de uso de <i>network</i> , capture habilidades, conhecimento e recursos para a resolução de problemas da equipe.
<b>Aprendizado vindo da experiência</b>	O líder estimula o aprendizado, possibilitando crescimento, mudança, adaptação e solução de problemas de forma criativa. Os membros da equipe são orientados em direção do aprendizado vindo de suas próprias experiências, permitindo assim que estes sintam-se mais dispostos a ousar.

Fonte: Adaptado de Rickards e Moger (2000, p. 280); Carvalhal e Muzzio (2015, p. 670)

A existência em maior ou menor grau desses sete fatores é que irão determinar se as barreiras à formação de estruturas benignas podem ser quebradas, conforme Gimenez e Inácio Júnior (2006, p. 142) argumentam:

a maior ou menor incidência dos fatores de equipes criativas faz com que as duas barreiras existentes que impedem a inserção ou o desenvolvimento das **estruturas benignas** no grupo e, conseqüentemente, fazem com que as equipes não sejam capazes de atingir o desempenho esperado em termos criativos, sejam quebradas.

Paralelamente, Harris (2009) acredita que os líderes criativos identificam a necessidade de influenciar os outros de maneira a liberar e maximizar seus talentos. Além disso, o líder ajuda os indivíduos a removerem barreiras estruturais e culturais que impedem o trabalho coletivo e apoiam o aprendizado mútuo e criativo, através da interação e do diálogo. Ou seja, além de estimular os indivíduos ao exercício da criatividade, os líderes criativos contribuem para a formação de equipes criativas, que permitem o alcance de resultados criativos e inovadores que seriam difíceis de ser alcançados com base na ideia de uma criatividade cognitiva (apenas inerente ao indivíduo).

Enquanto Fairhurst (2009) analisa que a liderança deve articular sua visão por meio da utilização estratégica dos *slogans*, dos símbolos, dos rituais, das cerimônias e das histórias de

sucesso ou heroicas. Dessa forma, Muzzio (2016) considera que esses líderes criativos poderiam ser vistos como gestores de significados. Ou seja, eles seriam os responsáveis pelos significados que fazem parte da cultura organizacional e que propiciam o desenvolvimento de um processo criativo.

E um exemplo recente de aplicação do modelo de sete fatores de equipes criativas, foi o estudo desenvolvido por Carvalhal e Muzzio (2015). Nele constatou-se que a liderança criativa ainda não é exercida de forma completa pelos gestores de organizações da economia criativa. Porém, apresenta-se um esforço nesse sentido, principalmente pela importância dada aos fatores clima, ideias próprias, resiliência e ativação em rede. Enquanto os fatores plataforma de entendimento, visão compartilhada e aprendizado vindo da experiência devem ser melhorados. Além disso, existe uma simultaneidade entre os seguintes aspectos: liderança criativa, uma melhor produtividade, apoio e incentivo à criatividade no ambiente de trabalho.

Apesar de ser um modelo bem estruturado e preconizar a existência de uma “liderança criativa”, percebe-se a necessidade de cautela ao intitular gestores de organizações criativas como se fossem líderes criativos, pois o contexto pode alterar a forma como esse indivíduo se comporta e conseqüentemente, ele pode não ser enquadrado nesta classificação. Portanto, esse estudo pode contribuir no sentido de verificar como se dá a liderança em organizações consideradas “criativas”.

## 3 EM DIREÇÃO À SOCIOLOGIA FENOMENOLÓGICA

---

### 3.1 Fenomenologia em Husserl

A fenomenologia teve como fundador Edmund Husserl (1859-1938), através de sua obra “Investigações Lógicas”. Na mesma, ele buscou atacar o “Psicologismo”, que seria a tentativa de reduzir a lógica à Filosofia. Como ele discorre:

De fato, nós esperamos poder explicar claramente, na investigação que se segue, que a lógica anterior, e sobretudo a lógica atual, fundada sobre a psicologia, sucumbe quase sem exceção aos perigos que nós haveremos de indicar, e que o progresso no conhecimento da lógica está fundamentalmente paralisado por esta interpretação errônea dos princípios teóricos e pela confusão de domínios que daí resulta (HUSSERL, 1969, p. 5).

De certa forma, a empreitada de Husserl nessa obra é mostrar a “imperfeição teórica” que as ciências particulares possuem e portanto, a deficiência em indagar seus próprios princípios (CONCEIÇÃO, 2013). E assim, pretende elaborar uma teoria do conhecimento lógico, que possa identificar as unidades “ideais” nas experiências cognitivas.

Mas o que seria a Fenomenologia? Antes de qualquer esclarecimento sobre o tema, é necessário considerar que a fenomenologia está intrinsecamente relacionada com a intencionalidade, que aqui não corresponde ao significado de “intenção” ou de “intencionar” estabelecido socialmente e como um propósito de agir de determinada forma. Isto porque na fenomenologia, a intencionalidade aplica-se à teoria do conhecimento, não à teoria da ação humana (SOKOLOVSKI, 2004).

Portanto, pela intencionalidade (na fenomenologia) cada ato de consciência realizado, cada experiência, é intencional — é essencialmente consciência de ou uma experiência de algo ou de outrem (SOKOLOVSKI, 2004). Como também, se trata da consciência — *cogito* — de algo ou de outrem, que ultrapassa o objeto intencionado (HUSSERL, 2001; SOKOLOVSKI, 2004). É pois a relação da consciência com seu objeto, ou seja, a identificação das condições ideais de determinado objeto.

E mesmo que exista várias conceituações que busquem definir o “o que é fenomenologia”, ela só é melhor compreendida através dos termos e concepções que lhe permeiam. Por exemplo, Sokolovski (2004) considera importante fazer a distinção entre atitude natural e atitude fenomenológica. A atitude natural seria a perspectiva padrão, aquela

na qual o ser humano se encontra verdadeiramente. Enquanto, a fenomenológica (ou transcendental) seria a reflexão da atitude natural de todas as suas intencionalidades. É pois um desprender da perspectiva padrão, que ao mesmo tempo se volta para tudo da atitude natural.

Isso não quer dizer que seja uma atitude negativa em relação ao mundo, mas uma atividade que busca elucidar as essências das coisas/ objetos, o que só é possível através da constituição destes na consciência. Como afirma Moreira (2004, p. 85):

A atitude fenomenológica não nega o mundo, apenas não se preocupa com o que seja real. A fenomenologia tem como tarefa analisar as vivências intencionais da consciência para aí perceber o sentido dos fenômenos. Portanto, na atitude fenomenológica o objeto é constituído na consciência. A fenomenologia torna-se o estudo da constituição do mundo e do próprio sujeito na consciência.

Ao se discutir sobre a atitude fenomenológica, é possível falar em redução fenomenológica. Sendo a redução, uma transformação da atitude natural para a fenomenológica (SOKOLOWSKI, 2004). Ou seja, a redução fenomenológica condiz com uma atividade de reflexão que possibilita a revelação de preconceitos criados pelo meio social e destinada a transformar em condição consciente uma condição sofrida (PAIVA JÚNIOR, 2008). Costuma se apresentar de dois modos: ontológico e cartesiano; o ontológico apela para o desejo humano, para ser verdadeiro e científico; o cartesiano é o que Descartes tentou realizar ao impor a dúvida como a suspensão de uma crença e não como uma dúvida universal (SOKOLOWSKI, 2004).

Enquanto, a *epoché* para Husserl seria a suspensão do juízo que põe em evidência a subjetividade constitutiva, que seria um resíduo proveniente da redução fenomenológica (MURALT, 1998).. Trata-se, portanto de uma forma de suprimir as crenças e os julgamentos quanto a determinado fenômeno, a fim de perceber sua essência.

Schutz (1979, p. 8) revela que Husserl não se limitou à redução fenomenológica no nível empírico-psicológico, realizando dois tipos de redução: a redução fenomenológica e a eidética, que pelas suas próprias palavras: “a redução fenomenológica revela os fenômenos da experiência interior real; a redução eidética a essência das formas que compõem a experiência psíquica”.

Falar de atitude fenomenológica e da própria redução seria impossível se não fosse levada em consideração a temporalidade. A temporalidade que a fenomenologia descreve, desempenha uma importante função no estabelecimento da identidade pessoal. Além do mais, é através dela que a fenomenologia aborda os princípios iniciais das coisas que ela examina.

Ela penetra todas as coisas, tanto as noemáticas (coisas recordadas) quanto as noéticas (o reviver de percepções), debatidas na fenomenologia (SOKOLOWSKI, 2004).

Na obra “Lições para a fenomenologia da consciência interna do tempo”, Husserl empreende uma análise categorial da consciência do tempo, procurando a maneira absoluta pela qual a consciência constitui o tempo intencional objetivo. Nesta empreitada, ele se distingue tanto do kantismo quanto da psicologia empírica (PEREIRA JÚNIOR, 1990). A obra elucidada, pois, a importância de um fluxo absoluto da consciência para o entendimento do tempo. E, para Husserl, consciência é tempo.

### **3.2 Sociologia da Compreensão de Weber**

O comportamento humano demonstra conexões e regularidades, que podem ser interpretadas pela compreensão. E antes de tudo, o entender dessas conexões deve ser controlado com os métodos usuais de imputação causal, antes que uma interpretação possa se transformar numa “explicação compreensiva” válida.

Weber (1973, p. 314), também considera a existência do “comportamento racional em relação a fins”, o qual se orienta por meios considerados adequados (subjctivamente) para atingir fins determinados. Mas isto não quer dizer que seja o único tipo de ação compreensível, pois o indivíduo também pode entender o trajeto típico dos afetos e as suas consequências comuns.

E o comportamento passível de interpretação racional no que condiz à análise sociológica das compreensões, representa o “tipo ideal”, pois tanto a Sociologia como a História fazem interpretações pragmáticas a partir das conexões racionalmente compreensíveis de uma “ação”. E a ação que tem relevância para a sociologia compreensiva é um comportamento que: 1) refere-se ao sentido subjetivo pensado por quem age em relação ao comportamento de outros; 2) está co-determinado por esta referência significativa e; 3) pode ser explicado pela compreensão por meio desse sentido subjetivo (WEBER, 1973, p. 315). Dessa forma, Weber considera o indivíduo e seu ato como unidade básica na sociologia compreensiva (CAPALBO, 1998).

E Weber considera a compreensão como uma forma de captar o sentido de uma atividade/ ação ou relacionamento. Considerando que deve haver uma distinção entre a compreensão imediata e a compreensão explicativa. Sendo a primeira uma forma mais direta, que acontece por exemplo, ao se ler uma página de um livro. Enquanto a segunda é indireta, porque faz intervir os motivos das ações para compreender o sentido. E esses dois tipos de

compreensão também podem ser racionais ou irracionais. Mas quaisquer que sejam, caracterizam-se por impor uma evidência, fora de uma investigação científica (FRUEND, 2003).

Na visão de Weber, a compreensão não passa de um instrumento auxiliar na descoberta de sentido e assim espera ser confirmada através de imputação causal ou de observação estatística. Só assim, a sociologia compreensiva pode definir regras gerais. E dessa forma, os resultados da sociologia compreensiva são controláveis e conseguem uma relativa validade objetiva (FREUND, 2003).

Fruend (2003) percebe que Weber distingue a ação social em quatro categorias, quais sejam: ação racional por fins, ação racional por valores, ação afetiva e ação tradicional. A primeira demonstra uma hierarquia de meios, que se pauta em um plano progressivo e condiz com o cálculo racional da eficácia. Enquanto na ação por valores, o indivíduo se põe a disposição de um valor ou de uma causa. Na ação afetiva, por seu turno, predominam elementos de ordem instintiva, sensorial, emocional ou passional. E por fim, a ação tradicional se pauta numa conduta maquinal, de obediência cega ao costume.

Também é importante considerar que a sociologia compreensiva não é parte de uma psicologia. Isto porque a forma mais compreensível da estrutura de sentido de uma ação é através da ação orientada subjetivamente de maneira racional, conforme meios adequados ao alcance dos fins propostos (WEBER, 1973, p. 317).

E no entendimento da Sociologia Compreensiva, não se pode descartar o “agir em comunidade”, condizente à ação humana subjetivamente provida de sentido que se pauta no comportamento de outros indivíduos (WEBER, 1973, p. 323). Em síntese, Weber (1973, p. 324) trata esse “agir em comunidade” como: “1) um comportamento historicamente observado, ou 2) um comportamento teoricamente construído como sendo objetivamente ‘possível’ ou ‘provável’ e que é praticado por indivíduos com relação a comportamentos de outros indivíduos, podendo ser comportamentos reais ou pensados como potencialmente possíveis”.

E esse “agir em comunidade” não pode ser confundido com o “agir em sociedade”. Este último comporta um agir que se orienta por expectativas, alimentadas por regulamentações; regulamentação esta, feita com base num modo racional com relação a fins e; quando a orientação provida de sentido se faz de maneira racional com relação a fins (WEBER, 1973, p. 325).

No “agir em sociedade”, há uma “associação com fins”, que se configura como o estabelecimento do conteúdo e dos meios da ação social resultantes de um entendimento e de

um acordo entre todos os membros. Neste agir, cada membro confia que os outros membros agirão conforme os estatutos e esta expectativa também é considerada na sua própria orientação racional (WEBER, 1973, p. 328).

Existe também um “agir por consenso”, que é orientado por expectativas de comportamento de outros indivíduos e que por isso, estas tenham uma possibilidade “válida” de serem realizadas, justamente porque existe a possibilidade dessas outras pessoas entenderem essas expectativas como sendo válidas e providas de sentido (WEBER, 1973, p. 335).

E assim como o agir em sociedade orientado por um acordo racional refere-se a um agir consensual, também a instituição é em relação à associação. Sendo as instituições, formas estruturais da comunidade política, geralmente chamadas de “Estado” ou as de comunidade religiosa, que recebem o nome de “Igreja” (WEBER, 1973, p. 342).

E com o decurso do desenvolvimento histórico, percebe-se o estabelecimento de uma ordem racional em relação a fins cada vez maior do agir por consenso, obtida através de estatutos. Como também, uma progressiva transformação das associações em instituições organizadas de forma racional em relação a fins (WEBER, 1973, p. 345).

### **3.3 Sociologia Fenomenológica de Schutz**

Schutz possui um direcionamento que busca estabelecer os fundamentos de uma sociologia fenomenológica. Para isso, o autor valeu-se da obra fenomenológica de Husserl com o objetivo de aprofundar a sociologia da compreensão desenvolvida por Max Weber e no sentido de preencher as lacunas das considerações destes.

Um termo seminal na sociologia fenomenológica é a experiência. Tanto a experiência relativa ao próprio indivíduo, como à que se aplica aos outros indivíduos presentes no mundo da vida. Schutz (1979) considera que apenas quando uma experiência é vista em retrospectiva, é que a mesma pode ser chamada de significativa.

Os trabalhos de Alfred Schutz baseiam-se no pressuposto inicial de que o homem vive no mundo do senso comum ou da vida, relacionando-se com outros homens. Para Schutz (1979, p. 72), o mundo da vida cotidiana:

significa o mundo intersubjetivo que existia muito antes do nosso nascimento, vivenciado e interpretado por outros, nossos predecessores, como um mundo organizado. Ele agora se dá à nossa experiência e interpretação. Toda interpretação desse mundo se baseia num estoque de experiências anteriores dele, as nossas próprias experiências e aquelas que nos são transmitidas por nossos pais e

professores, as quais, na forma de “conhecimento à mão”, funcionando como um código de referência.

Dessa maneira, Schutz (1979) afirma que o mundo social ou da vida é intersubjetivo, ou seja, comum a todos os seres humanos. E nesse mundo, o homem se relaciona e atribui significado a sua ação. A ação no cotidiano é estabelecida como ação social quando o indivíduo a encaminha para outras pessoas, as quais ele percebe como seres conscientes.

E esse mundo social é visto como aquele vivenciado por determinado grupo, com estoque de conhecimento comum, esquema *ready-made* (pensar como sempre) e com aspectos subjetivos, inteligíveis apenas por quem faz parte do mesmo. Como diz Schutz (1979, p. 80):

O mundo social no qual o homem nasce e tem de achar seu caminho é por ele vivenciado como uma rede fina de relacionamentos sociais, de sistemas de signos e de símbolos com sua estrutura de significados particular, de formas institucionalizadas de organização social, de sistemas de status e prestígio, etc.

Porém, para quem está de fora de um grupo, ou seja, o “estranho”, acredita-se que o padrão de um determinado grupo é questionável e não garante a possibilidade do sucesso. Isto porque o estranho não compartilha do *ready-made* nem da subjetividade do grupo, apresentando assim uma visão objetiva em relação ao mesmo.

E para permitir a orientação e interpretação no mundo da vida, torna-se necessário entender as marcas, as indicações e os signos. As marcas funcionam como “avisos subjetivos” ou “dispositivos mnemônicos” e estão desligadas de qualquer contexto intersubjetivo (SCHUTZ, 1979). Isto porque a marca se trata de algo pessoal, estabelecido pela subjetividade do indivíduo.

Ao passo que as indicações correspondem a objetos, fatos ou eventos que não são definidos como signos, mas que servem para indicar outros objetos, fatos ou eventos. As relações de indicação geralmente abrangem os fenômenos conhecidos como signos naturais (SCHUTZ, 1979). Basicamente, trata-se de um elemento que remete a outro, mas não de forma explícita, por exemplo: fumaça indica a existência de fogo.

Enquanto o signo é um artefato ou objeto-ato, que comunica alguma coisa. E para interpretá-lo, o indivíduo precisa conhecer o seu significado, ou seja, deve possuir o código de interpretação adequado (SCHUTZ, 1979). Eles têm, então, a intenção de comunicar algo através do próprio artefato, sem precisar de elementos auxiliares. Estar ciente do código de interpretação, já facilita o processo de comunicação.

Outra discussão importante feita por Schutz (1979) é sobre o sistema de relevância. Embora, alguns pressupostos sejam vistos como “dados” e aplicáveis no mundo social, o indivíduo pode vir a questioná-los em determinado momento e é nesse ínterim, que se encaixa a relevância. Como afirma Schutz (1979, p. 110): “[...] é o nosso interesse que divide o campo não-problemático do pressuposto em várias zonas de relevância diversas com relação a esse interesse, necessitando, cada uma delas, de um grau diferente de precisão de conhecimento”.

Essas relevâncias se organizam em zonas, de forma decrescente. Num primeiro momento, existe a zona de relevância imediata, ou seja, ao alcance do indivíduo. No segundo, há uma zona que se liga à primária, porque fornece os instrumentos *ready-made* necessários. No terceiro momento, por sua vez, existe a zona “relativamente irrelevante”, já que pode ser irrelevante agora, mas se tornar relevante futuramente. E por fim, o quarto momento constitui a “zona de irrelevância absoluta”, porque nenhuma mudança nela irá afetar o objetivo principal do indivíduo (SCHUTZ, 1979). Essas zonas de relevância servem para especificar, conseqüentemente, o que é mais ou o que é menos importante para o indivíduo.

Ainda sobre a relevância, Schutz (1979) considera que há dois tipos de sistemas de relevância: o intrínseco e o imposto. As relevâncias intrínsecas advêm da própria vontade do indivíduo de resolver um problema ou atingir um objetivo. Enquanto, as relevâncias impostas são aquelas não-espontâneas, que são definidas para os indivíduos, sem que eles possam mudá-las.

Voltando para um aspecto relevante em sua obra -- a experiência, Schutz (1979) considera que as experiências de significado subjetivo que surgem da vida dos indivíduos podem ser chamadas de *conduta*. E a conduta que se baseia em um projeto, será chamada de *ação*. E quando essa ação é concretizada no mundo exterior, passa a ser chamada *trabalho*. Dessa forma, a conduta pode evoluir de uma experiência subjetiva para outra totalmente objetiva, que realiza alterações no estado do mundo exterior.

E as ações não são um comportamento qualquer, pois elas recebem uma determinada motivação para que possam ser concretizadas. Schutz (1979) fala em dois tipos de motivos: “motivo a fim de” e “motivo por que”. O primeiro refere-se ao futuro e o segundo remete a experiências passadas. Dessa forma, o “motivo a fim de” é algo subjetivo, pois está na mente do indivíduo e só será concretizado se o mesmo decidir traduzi-lo em trabalho. E, por sua vez, o “motivo por que” é algo objetivo, pois o indivíduo age de acordo com o que ele já viveu, ou seja, de acordo com sua história.

Mas as ações também precisam ser antecipadas e isso acontece no nível de projeto. Schutz (1979, p. 139) considera:

[...] projetar como qualquer outra antecipação de eventos futuros, traz consigo horizontes em aberto, que somente serão preenchidos através da materialização do evento antecipado; em consequência, para o ator, o significado do ato projetado tem, necessariamente, de diferir do significado do ato realizado.

Ou seja, o “projetar” tenta aproximar o resultado de determinada ação, mas é muito difícil encontrar a mesma configuração do que foi pensado.

Porém, o que realmente interessa nas discussões feitas por Schutz é compreender o mundo das relações sociais. Principalmente, porque o mundo da vida não é algo privado ao indivíduo, mas um mundo intersubjetivo, compartilhado pelos demais indivíduos (*alter egos*). Como afirma Schutz (1979, p. 159): “O mundo da minha vida diária não é de forma alguma meu mundo primário, mas é, desde o início, um mundo intersubjetivo compartilhado com meus semelhantes, vivenciado e interpretado por outros; em suma, é um mundo comum a todos nós”. Um mundo, pois, imerso na atitude natural, pois já existia antes do nosso nascimento, por exemplo.

E é nesse mundo da vida que se estabelecem as relações sociais interativas. Schutz (1979) acredita que nesse mundo, enquanto o indivíduo vivencia o presente vivido, o mesmo convive com o comportamento de outras pessoas. E este, pode captar através da corrente da consciência as atividades dos outros. Esse fenômeno é conhecido como *tese geral do alter ego*. Porém, essa compreensão em relação ao pensamento do outro é limitada, já que o indivíduo só consegue capturar uma atividade, se já a tenha (ele mesmo) vivido anteriormente.

Como também, as atividades realizadas por outros só podem ser compreendidas se forem revelados os seus motivos. Como diz Schutz (1979, p. 177): “[...] As coisas sociais só são compreendidas se podem ser reduzidas a atividades humanas; e as atividades humanas só se tornam compreensíveis ao revelar seus ‘motivos a fim de’ ou ‘por que’”. É como se todo relacionamento social e intersubjetivo fosse permeado por motivos.

E quando outro indivíduo está ao alcance direto da experiência, em termos de tempo e espaço, percebe-se uma situação “face a face”. Essa situação, segundo Schutz (1979), exige uma simultaneidade de cada uma das consciências. Ela é a primeira e talvez uma das relações primordiais no mundo intersubjetivo. Essa condição face a face constitui um tipo de relacionamento ou de orientação, o do “Nós puro”.

Porém, no mundo da vida também coexistem as relações sociais indiretas. Elas se dão entre indivíduos e seus contemporâneos. De acordo com Schutz (1979, p. 217), “meu mero

contemporâneo [...] é alguém que coexiste comigo no tempo, mas que não vivencio imediatamente”. Essa relação constitui, então, uma orientação para o “Eles”. Trata-se de um relacionamento inserido num contexto objetivo de significado, isto porque não é possível inferir a subjetividade do contemporâneo.

Ao falar da ideia de “contemporâneo”, surge a necessidade de considerar os seus correlatos, que são: “predecessores e sucessores”. Os predecessores são pessoas do passado que podem exercer influência nos indivíduos, mas que não podem ser influenciados. Isto porque pertencem a um mundo já acabado. Ao passo que o mundo dos sucessores é não-histórico, porque se trata de um mundo que ainda virá e pelo qual não se pode inferir muitos detalhes (SCHUTZ, 1979).

Outra classificação proposta por Schutz é a do homem bem informado. Ele situa-se num domínio que possui um número incontável de possíveis quadros de referência. E ele tem que escolher o mais adequado ao seu interesse. Nessa empreitada, ele vai evitar, na medida do possível, a zona do irrelevante, já que ela pode ser tornar uma relevância primária posteriormente e acabar por subjugar-lo. Por isso, é importante para ele buscar o conhecimento constantemente, para que possa manter sua opinião em relação ao que considera como relevante.

E, pode-se perceber que a análise sociológica empreendida por Schutz transcende a experiência relativa ao cotidiano e se configura como uma empreitada metassocial. Inclusive, ele considera que as realidades múltiplas das experiências não pragmáticas são inferiores à realidades principais da vida cotidiana.

Em suma, Schutz pretendia com sua sociologia fenomenológica capturar os princípios essenciais do mundo da vida, das experiências cotidianas e das relações sociais interativas. Como também buscava realizar o tratamento fenomenológico das ciências sociais, de modo a compreender a sociologia tal como ela é, suspensa de todas as crenças e pressuposições.

## 4 METODOLOGIA

---

Este capítulo apresenta a forma como o estudo será realizado. Sendo destrinchado na abordagem do estudo, nos instrumentos para coleta de evidências, nos critérios de inserção do sujeito, nos procedimentos de análise das evidências e na confiabilidade e validade do estudo.

### 4.1 Abordagem do estudo

A sociedade se encontra em uma era pela qual a ciência moderna se desvaloriza e emerge um novo tipo de ciência. E para dar suporte a esta, emerge uma nova abordagem, a pesquisa qualitativa (PAIVA JÚNIOR; MELLO, 2008). Trata-se de uma alternativa concernente aos ideais das Ciências Sociais e por extensão, às Ciências Sociais Aplicadas, como o campo da Administração.

A abordagem qualitativa, segundo Creswell (2010), emprega diferentes concepções filosóficas; estratégias de investigação; e métodos de coleta, análise e interpretação de dados e informações. Ela pretende ir além das simples considerações obtidas com uma pesquisa, à medida que permite a reflexão e interpretação de inúmeros acontecimentos que transcendem o mundo exterior.

Dentre as inúmeras metodologias que emergem da abordagem qualitativa, a fenomenologia sociológica é uma delas e poderá contribuir para o alcance do objetivo do estudo: “Entender como o gestor vivencia a liderança em organizações com experiência de incubação no Portomídia na cidade de Recife – PE, à luz da liderança criativa”.

### 4.2 Lócus de pesquisa: o Portomídia

As cidades criativas constituem um lugar relevante ao fomento da EC. Isto porque elas oferecem os recursos e a infraestrutura necessários para os profissionais denominados “criativos” e para as indústrias criativas. E para melhor entender o papel exercido por elas, cabe elucidar através de exemplos, as iniciativas que visam à transformação de cidades comuns em “cidades criativas”. Neste estudo, o próprio objeto empírico (o Portomídia) pode ser uma forma de visualização de uma possível “cidade criativa”.

O termo “cidade criativa” começou a receber menção através de profissionais do eixo Austrália – Reino Unido – Estados Unidos – Canadá, oriundos de áreas do saber, como: urbanismo, economia e sociologia. Mas foi com Charles Landry, que o termo ganhou

notoriedade, principalmente após a publicação da obra *The Creative City*, em parceria com Franco Bianchini, no ano de 1995 (REIS; URANI, 2011).

Em 2000, Landry resolve ampliar, sozinho, as teorias e reflexões da obra de 1995, com a publicação do livro *The creative city: a toolkit for urban innovators*. De acordo com Corazza (2013), o livro visa apresentar novas formas de se pensar as cidades e de regenerá-las, partindo do pressuposto de que as cidades se encontram em fase de mudanças dramáticas, de crise urbana, sendo portanto emergente, uma mudança de paradigmas.

A obra de Landry (2000) sugere alguns traços presentes nas cidades criativas, são eles: a valorização dos recursos culturais; a correlação entre recursos culturais e potencial de desenvolvimento econômico; as políticas públicas transdisciplinares; a maior participação cidadã; a existência de incentivos à criatividade; a infraestrutura criativa e estado mental favorável à criatividade. E para Landry (2009), uma cidade criativa seria “um lugar que estimula e incorpora uma cultura de criatividade no modo como os *stakeholders* urbanos atuam”.

Em suma, uma cidade criativa seria atraente para as indústrias criativas e para as pessoas criativas, tendo por alicerce a capacidade dos habitantes de praticarem a criatividade e um ambiente cultural e econômico favorável. E, paralelamente, as indústrias e talentos atraídos para a cidade, reforçam a sua base criativa. Portanto, a cidade criativa é sistêmica, integrada e estimula a criatividade em todas as profissões (REIS; URANI, 2011).

Um passo importante para o fortalecimento dessas cidades foi a criação de uma “Rede de Cidades Criativas da Unesco”, no ano de 2004. O principal objetivo dela é facilitar o desenvolvimento de grupos culturais mundiais para o intercâmbio de conhecimentos, experiências e práticas eficientes como uma maneira de fomentar a economia local e o desenvolvimento social, através das indústrias criativas (UNCTAD, 2010).

Dessa forma, percebe-se a cidade criativa como um celeiro que incentiva e abriga os indivíduos criativos e as indústrias criativas, em prol do desenvolvimento em diversos níveis. A seguir, tem-se o exemplo de uma iniciativa direcionada ao fomento da economia e à criação de uma cidade criativa: o Portomídia.

Antes de tratar do Portomídia é importante considerar os fatores que levaram a sua criação, o que só foi possível em virtude da implantação do Porto Digital na cidade de Recife – PE. O Porto Digital surgiu no ano 2000, com o objetivo de ser uma política pública direcionada ao desenvolvimento do setor de tecnologia da informação no estado de Pernambuco (PORTO DIGITAL, 2016).

Ele emergiu da articulação empreendedora de vários atores, conforme Figura 3 (4), entre eles: o governo do estado de Pernambuco, o Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (CESAR), o Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (CIn/UFPE), além de outros órgãos e empresas privadas do setor de tecnologia da região visando o desenvolvimento econômico e social do Estado de Pernambuco e tendo como ferramenta o setor da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) (PAIVA JÚNIOR *et al.*, 2006; SILVA, 2014).

**Figura 3 (4): Área de abrangência e governança do Porto Digital**



Fonte: Cictec (2013)

A filosofia de gestão do Porto Digital é baseada no modelo tríplice hélice, que consiste na interseção de três esferas: universidade, indústria e governo, conforme Figura 4 (4) abaixo. Marçal (2014) observa neste modelo, a existência de três fatores: (1) a diluição das fronteiras entre público e privado; (2) o pensamento liberal econômico e; (3) o conhecimento e a inovação como incentivadoras de criação de novos empreendimentos.

Na contemporaneidade, o Porto Digital conta com 250 empresas, organizações de fomento, órgãos do Governo e aproximadamente 7.100 trabalhadores. Desde o final de 2014, ele também está presente nas cidades de Caruaru e Petrolina, que pertencem ao Agreste e ao Sertão de Pernambuco (PORTO DIGITAL, 2016).

**Figura 4 (4): Modelo Tríplice Hélice de Relações Universidade, Indústria e Governo**



Fonte: Adaptado de Etzkowitz e Leydesdorff (2000, p. 111)

Em relação à EC, o Porto Digital criou sua própria estratégia de expansão, sendo ela (CICTEC, 2013; SILVA, 2014):

- a) a motivação: garantir novas perspectivas de ampliação do Porto Digital, por meio da integração com outros setores intensivos em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e com forte potencial de crescimento;
- b) o propósito: colaborar para a estruturação de um polo de economia criativa internacionalmente relevante na cidade do Recife; e
- c) a ação: o PORTOMÍDIA - Centro de Empreendedorismo e Tecnologias da Economia Criativa.

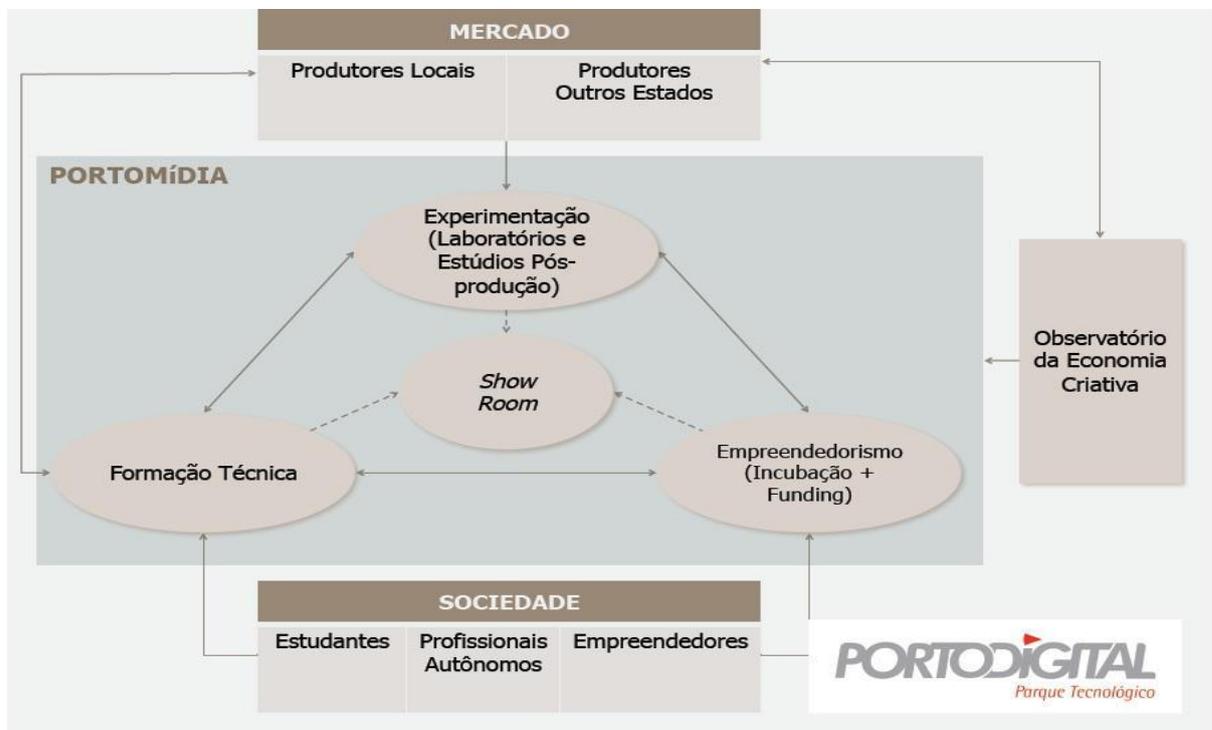
O Portomídia é, pois, um projeto oriundo do Porto Digital e que teve sua inauguração no ano de 2013. A iniciativa objetiva transformar a cidade de Recife – PE no principal polo de suporte tecnológico e direcionado a apoiar a estruturação de seis áreas de negócios sustentáveis e pertencentes à EC: games, cinema, multimídia, design, fotografia e música (PORTO DIGITAL, 2016).

A implementação do Portomídia se dá em duas fases: a pós-produção e a produção (PORTO DIGITAL, 2016). A fase de pós-produção se estrutura em quatro pilares de atuação: empreendedorismo, educação, experimentação e exibição. O pilar empreendedorismo segundo o Portomídia (2016), funciona como uma incubadora de negócios, que oferece infraestrutura para 10 empresas incubadas e possui proximidade com o cluster TIC, o que contribui significativamente para a formação de empreendimentos criativos.

Ao passo que, o pilar educação contribui com a capacitação dos profissionais, ao oferecer cursos e eventos de qualificação. Para viabilizá-lo, são oferecidas duas salas de capacitação na infraestrutura do Portomídia, com computadores e capacidade para 20 pessoas.

Enquanto o pilar experimentação funciona como uma espécie de apoio à pós-produção, disponibilizando laboratórios com tecnologia de ponta e focados em diversas áreas, como: finalização de áudio e vídeo para cinema, prototipagem 3D e animação, sala certificada de *Screen Test*, entre outros. E por fim, o pilar exibição consiste na possibilidade do público experimentar determinado produto (bem ou serviço), antes de sua comercialização. Para isso, o Portomídia conta com uma Galeria de Artes Digitais, que permite uma experiência mais completa com o produto (PORTOMÍDIA, 2016; PORTO DIGITAL, 2016). A Figura 5 (4) representa a estrutura do Portomídia e permite uma melhor visualização de seus eixos.

**Figura 5 (4): O Portomídia**



Fonte: CICTEC (2013)

Enquanto a fase de produção é uma maneira de complementar a de pós-produção. A medida que visa a estruturação de laboratórios para geração e gravação de conteúdo, abrangendo desde estúdios musicais até *motion capture*. Essa fase ainda não está sendo executada, mas procura se desenvolver através de núcleos, tais como: núcleo de produção, núcleo de teste e núcleo de exibição (PORTO DIGITAL, 2016).

O núcleo de produção é formado por estúdio de gravação de vídeo direcionado para cinema e televisão, estúdio de *stop motion*, estúdio de gravação de música e estúdio de *motion capture*. Enquanto o núcleo de teste contém laboratório para teste e certificação de conteúdos

e aplicativos para aparelhos móveis e laboratório de experimentação e teste de uso para games em situações reais. E por fim, o núcleo de exibição é composto por laboratório de experimentação em instalações interativas (galeria digital) e sala de exibição (cinema) (PORTO DIGITAL, 2016).

As empresas são selecionadas pelo Porto Digital através de Chamadas Públicas e passam por um processo de incubação. De acordo com o Porto Digital (2016), o programa corresponde a um suporte para o desenvolvimento do Projeto Negócio Inovador (*startup* ou *empreendimento criativo*), durante um período de 18 meses e através de 4 fases, conforme ilustrado na Figura 6 (4) abaixo:

**Figura 6 (4): Representação gráfica do processo de incubação**



Fonte: Porto Digital (2016)

A primeira fase corresponde à **modelagem do negócio** e nela a equipe de projeto receberá capacitação, *coaching* e mentoria. Além disso, deverão ser realizados e validados o *Business Model Canvas* e o Mínimo Produto Viável (MPV). Ao final dessa fase, os empreendedores precisam apresentar os resultados dos processos de validação e defender seus MPV, assim como os resultados das interações com potenciais clientes e um plano de desenvolvimento do negócio para os próximos 14 meses com o seu respectivo orçamento. Esses dados serão avaliados por um Comitê Misto (formado por membros internos do Porto Digital e avaliadores externos), que poderá ou não permitir que o empreendimento siga para a próxima etapa (PORTO DIGITAL, 2016).

A segunda etapa constitui o **lançamento do produto**, nela a equipe de projeto também recebe capacitação, *coaching* e mentoria, com o objetivo de aperfeiçoar o produto para lançá-lo no mercado. Tendo sido lançado, os últimos trinta dias dessa fase devem ser utilizados para avaliar o desempenho do produto no mercado. E ao final desse período, os empreendedores

devem mostrar o produto na versão atual, os resultados alcançados e um plano de desenvolvimento do negócio para os 10 últimos meses, com o respectivo orçamento para um Comitê Interno de Avaliação, o qual fornecerá sugestões para as próximas etapas (PORTO DIGITAL, 2016).

A terceira fase corresponde à **maturação do negócio**. Também deve ser executada num período de 4 meses e a equipe de projeto também receberá capacitação, *coaching* e mentoria a fim de amadurecer o produto e os processos organizacionais. Ao final dessa etapa, os empreendedores precisam apresentar os resultados, as melhorias executadas e o plano de desenvolvimento do negócio considerando três tipos de prazo: curto (6 meses), médio (12 meses) e longo (36 meses) com o orçamento, para um Comitê Misto de Avaliação que tecerá recomendações ao empreendimento (PORTO DIGITAL, 2016).

E por fim, a quarta etapa, constitui a **estratégia de crescimento**. Esta fase deve ser realizada num período de 6 meses, no qual a equipe de projeto receberá capacitação, *coaching* e mentoria, para que haja a consolidação do negócio, a partir da implementação de uma estratégia definida. Ao final deste período, os empreendedores deverão apresentar os resultados obtidos frente aos objetivos delineados no plano de desenvolvimento do empreendimento executado e a realizar nos próximos 12 e 36 meses, para um Comitê Interno de Avaliação, que fará sugestões para o negócio. Ao término do 18º mês, a empresa estando madura, pode ser considerada “graduada”. Ou seja, a empresa passa do espaço da incubadora para uma sede própria, embarcando no Porto Digital (PORTO DIGITAL, 2016).

E, a empresa graduada poderá permanecer “associada” à incubadora durante um período de 18 meses, face análise realizada pela gestão do Programa de Incubação. Nessa fase, ela poderá ter acesso a serviços de valor agregado, tais como: assessorias, consultorias, mentorias e suporte para participação em eventos nacionais e internacionais, entre outros (PORTO DIGITAL, 2016).

No ano de 2015, o Porto Digital lançou uma chamada intitulada: “Chamada de novos negócios inovadores para o ecossistema de empreendedorismo do Porto Digital”. A mesma visava a seleção de novos empreendimentos que objetivem o desenvolvimento de bens, serviços ou modelos de negócios nas áreas de TIC e de EC a fim de comporem o ecossistema de empreendedorismo (PORTO DIGITAL, 2015).

A chamada ofereceria dois programas para os participantes: programa de qualificação de novos negócios e programa de incubação. O primeiro estaria direcionado para *startups* e empreendimentos criativos em estágio de ideia estruturada ou em comunicação inicial com potenciais clientes. Ele seria realizado no período de 3 meses. Enquanto o segundo estaria

concentrado também em *startups* e empreendimentos criativos, com pelo menos uma versão simplificada do produto e sendo esta experimentada por potenciais clientes. O programa ocorreria nas incubadoras do Porto Digital (C.A.I.S. do Porto e Portomídia), num período de 18 meses (PORTO DIGITAL, 2015).

As áreas contempladas por essa chamada seriam: TIC para Serviços (Software, Serviços Financeiros, Logística, Transportes, Turismo, Educação, Esportes, Saúde, Grandes Eventos, etc.); TIC para as Cidades (Sustentabilidade Ambiental, Acessibilidade Digital, Mobilidade Urbana, Empoderamento do Cidadão, etc.); TIC para Economia Criativa (Cine-vídeo-animação, design, fotografia, jogos digitais e música); TIC para Comércio (Atacado, Varejo, Comércio Eletrônico, Comércio Internacional, etc.); TIC para Indústria (Automobilística, Alimentos e Bebidas, Construção Civil, Móveis, Naval, Têxtil e de Confecções, Gesso, Petróleo e Gás, Metalmeccânica, etc.); TIC para Agrobusiness (Apicultura, Caprino-ovinocultura, Fruticultura Irrigada, Olericultura, Vitivinicultura, etc.); TIC para Serviços Públicos (Governo Eletrônico, Serviços ao Cidadão, etc.); Cine-vídeo-animação, Design, Fotografia, Jogos Digitais e Música (PORTO DIGITAL, 2015).

A partir dessa chamada, o Porto Digital escolheu 8 *startups* e empreendimentos criativos para incubação, distribuídas entre o C.A.I.S do Porto e o Portomídia, conforme Quadro 2 (4) abaixo:

**Quadro 2 (4): Distribuição das empresas incubadas (2015)**

<b>C.A.I.S do Porto</b>	<b>Portomídia</b>
Cãopido	Buyttle
Farmazap	Mídias Criativas
Mobicenter	
Uptempo	
ToGo	Trampós Studio

Fonte: Adaptado de Porto Digital (2016)

De acordo com o Porto Digital (2016), hoje há apenas uma organização incubada no Portomídia e pertence a área de Multimídia. Talvez esse número pequeno de incubadas, reflita a complexidade que compõe executar um projeto criativo que se diferencia de projetos tradicionais.

Podendo-se perceber com esta explanação, que a criação do Portomídia constitui um papel político relevante em prol da formação de um Polo de Economia Criativa na cidade de Recife, à medida que fornece a infraestrutura e o apoio necessário ao desenvolvimento dos empreendimentos. Principalmente, porque indivíduos criativos podem encontrar dificuldades

em levar à frente suas ideias, por fazerem parte um conceito novo de negócio e por muitas vezes, não possuírem um conhecimento em relação aos dispositivos legais de abertura do negócio ou quanto a maneiras de manter e elevar o sucesso do empreendimento criativo.

Assim como, contribui para que Recife seja considerada uma “cidade criativa” num futuro próximo. Já que inúmeros fatores influenciam para que uma cidade possa ser considerada “criativa”, como por exemplo: um ambiente aberto à diversidade, um contexto de trabalho flexível e ações que preconizem a promoção da criatividade e da inovação. Então, trabalhar projetos como o Portomídia, são o começo de uma trajetória de formação desse tipo de cidade.

### 4.3 Instrumentos para coleta de evidências

O estudo foi organizado com base na realização de entrevistas semiestruturadas com gestores de organizações com experiência de incubação no Portomídia, na cidade de Recife-PE.

A entrevista, para Goode e Hatt (1969), consiste na geração de precisão; focalização; fidedignidade; e validade de um determinado ato social como a conservação, além de apresentar de forma aprofundada, as percepções dos sujeitos. É também apontada como instrumento prioritário na realização do estudo fenomenológico (MOREIRA, 2004; MEDEIROS; PASSADOR; BECHELENI, 2011).

Nesse sentido, a entrevista conta com o suporte da pergunta de pesquisa central: *Como o gestor vivencia a liderança em organizações com experiência de incubação no Portomídia em Recife – PE sob à luz da liderança criativa?*. E desta, emergiram perguntas auxiliares que permitiram o diálogo em direção ao alcance dos objetivos do estudo. São elas: *O que você entende como criatividade e inovação na organização em que atua?*; *Nesta organização, como é feita a criação, produção e distribuição do bens e/ ou serviços?*; *Organizações como a que você atua, são vistas como pertencentes à economia criativa. Então, como você vê essa economia?*; *O que representa a existência do Portomídia na cidade de Recife – PE?*; *Para você, o que é um indivíduo criativo?*; *No processo de gestão de pessoas (Recrutamento, Seleção, Treinamento e Desenvolvimento) você leva em consideração a inclusão da criatividade?*; *Como você vê a cultura da organização em que atua?*; *Você acredita que existe uma gestão diferenciada na organização em que atua, como uma “Gestão Criativa”?*; *Como você contribui para que sua equipe compartilhe conhecimentos e propósitos?*; *Como você estimula a formação de um ambiente de trabalho criativo?*; *Como você instrui sua*

*equipe a lidar com situações inesperadas no trabalho?; Como você incita o comprometimento dos seus colaboradores no processo de criatividade?; Como você influencia os membros de sua equipe na busca por soluções criativas?; Como você estimula o aprendizado na equipe?; Para você, existe uma liderança diferenciada em organizações criativas, como uma “liderança criativa”? Por que?.* As mesmas estão dispostas no Protocolo de Investigação, localizado no Apêndice B desta dissertação.

## **4.4 Critérios de inserção do sujeito**

Em virtude da importância que o Portomídia representa ao fomento de organizações pertencentes à EC, cabe assim investigar como o gestor vivencia o processo de liderança nas organizações em que atuam. Para tanto, o estudo empírico será realizado com gestores de organizações com experiência de incubação no programa promovido pelo Portomídia na cidade de Recife – PE.

Entrevistar gestores é uma forma viável para captar as experiências dos mesmos, enquanto líderes. Obtendo assim, um repertório de experiência que constituirá a forma como o gestor vivencia sua liderança em organizações consideradas criativas.

E, ao investigar organizações que se encontram no processo de incubação, o pesquisador pode visualizar as contribuições prestadas pelo Portomídia ao desenvolvimento do empreendimento. Ao passo que estudar antigas incubadas, permite visualizar a efetividade do programa ao sucesso da organização criativa.

Segundo o Porto Digital (2016), só existe no Portomídia (no momento) 1 (uma) organização incubada. E quanto às outras antigas incubadas, sentiu-se uma certa dificuldade para encontrá-las, já que o site do Porto Digital/ Portomídia não possuía informações sobre as organizações graduadas. Então, nós realizamos buscas na internet, como em chamadas públicas ou reportagens, que informassem quais organizações participaram e concluíram a incubação no Portomídia. A partir dessas informações, chegou-se ao site das organizações e pode-se obter contato com os responsáveis pelas mesmas, a fim de confirmar a participação no programa de incubação e assim, realizar as entrevistas com seus gestores.

As organizações estudadas com suas respectivas áreas de atuação estão dispostas abaixo no quadro 3 (4) e para preservar o anonimato das mesmas, será utilizada uma nomenclatura que servirá para diferenciar de qual organização está se falando, como Organização 1, Organização 2 e assim por diante. De cada uma delas, foram selecionados de

um a dois sujeitos que são vistos como os principais líderes das mesmas, a fim de entender como eles vivenciam a liderança em organizações criativas.

**Quadro 3 (4): Organizações investigadas**

<b>Organização</b>	<b>Área de atuação</b>
Organização 1	Multimídia
Organização 2	Audiovisual
Organização 3	Design
Organização 4	Estúdio de Inovação
Organização 5	Games
Organização 6	Audiovisual
Organização 7	Games

Fonte: A autora (2017)

E cabe ressaltar que no método fenomenológico a quantidade de entrevistados não deve ser confundida com qualidade. De acordo com Sanders (1982), a fenomenologia se concentra em estudar em profundidade um número limitado de sujeitos. Além disso, nós consideramos que o número ideal varia de acordo com o tema em análise, porém as informações necessárias poderão ser coletadas a partir de cerca de três a seis entrevistados. Principalmente, porque neste método a saturação é previsível, ou seja, discursos adicionais podem não trazer resultados muito diferentes dos obtidos em discursos anteriores.

## 4.5 Procedimentos de análise das evidências

A primeira análise das evidências, seguiu a proposta de Sanders (1982), que é a mais difundida quando se trata do uso da fenomenologia social. Essa proposta de Sanders estabelece a existência de três fases para a estrutura fenomenológica da pesquisa, quais sejam:

- Descrição do fenômeno tal como ele é apresentado pelo sujeito;
- Identificação dos temas relevantes que surgem a partir das falas dos sujeitos; e
- Agrupamento dos temas em unidades de significado ou sentido, que representarão a estrutura de significado do fenômeno.

Além disso, Sanders (1982) argumenta que todo o processo de análise dos dados deve ser baseado na realização da redução fenomenológica, que consiste na busca do fenômeno, livre de crenças e pressuposições, em direção a sua essência. E é nesse sentido que foram realizadas outras reduções durante o estudo.

Como a redução fenomenológica consiste num trabalho exaustivo de chegar ao cerne (a essência) de determinado fenômeno, esse estudo seguiu a proposta de redução idealizada

por Paiva Júnior (2004), por representar uma forma consistente e aplicável de realizar a redução fenomenológica e eidética.

Primeiro, foi realizada uma leitura da entrevista transcrita de cada sujeito e posteriormente, procedeu-se com uma leitura mais acurada, a fim de obter as unidades de significado correspondentes. Foram obtidas 244 unidades de significado e as mesmas foram dispostas por meio de um parêntese, onde o primeiro numeral corresponde ao sujeito entrevistado e o segundo numeral refere-se a unidade de significado oriunda de seu discurso e organizada em ordem sequencial. Dessa forma, a unidade de significado (1.1) corresponde a primeira unidade de significado do sujeito 1. Um exemplo das unidades de significado do Sujeito 1, estão dispostas no Apêndice C.

As unidades de significado foram distribuídas em um quadro (Apêndice D), que também conta com a coluna de compreensão do pesquisador e a coluna de relevâncias ou sínteses estruturais do fenômeno. E, à medida que foram inferidas as relevâncias relativas as unidades de significado de cada sujeito, seguiu-se com a compreensão acerca da percepção coletiva sobre o fenômeno da liderança no processo de criatividade organizacional. E, a partir das relevâncias obtidas na fala de cada sujeito, foram gerados “mega-temas” (Apêndice F), que consistem em grandes temas concernentes à realidade do entrevistado e articulados com as teorias do estudo.

Em seguida, a partir dos 321 temas emergentes das unidades de significado dos sujeitos (Apêndice E), foi feita a redução eidética, pela qual os mesmos foram reduzidos a temas que contém as categorias de tipicidades ou relevâncias (Apêndice F). Procedeu-se, então, com as reduções, até obter um número relativamente menor com 23 temas, distribuídos entre 5 categorias universalizantes (Apêndice H). Finalizando assim, o tratamento das evidências.

## **4.6 Confiabilidade e validade do estudo**

O estudo qualitativo também exige uma postura que o leve a ser considerado válido e confiável. Para tanto, foram utilizados dois critérios neste estudo: a reflexividade e a descrição clara, rica e detalhada.

Sendo a reflexividade, pois, um critério de confiabilidade e que se relaciona ao antes e ao depois do acontecimento, transformando o pesquisador, ao passo que ele vai se tornando uma pessoa diferente ao constatar as inconsistências do estudo durante o seu processo de realização (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

Enquanto a descrição clara, rica e detalhada constitui um critério de confiabilidade e validade. Conforme Paiva Júnior, Leão e Mello (2011), a clareza nos procedimentos é um critério que se relaciona à boa documentação, à transparência e o detalhamento dos procedimentos de busca e análise dos resultados. Dessa forma, pode gerar condições para que outros pesquisadores possam realizar outros estudos ou em contextos de pesquisa diferentes.

## 5 COMPREENDENDO O FENÔMENO CRIATIVO

---

Neste capítulo são apresentados os perfis dos sujeitos entrevistados e a análise das categorias universalizantes, através dos seus temas e sob a luz da teoria sobre o fenômeno criativo e a sociologia fenomenológica de Alfred Schutz.

### 5.1 Perfis dos sujeitos entrevistados

As entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro à dezembro de 2015, com 12 (doze) sujeitos de 7 (sete) organizações com experiência de incubação no Portomídia na cidade de Recife – PE. Pode-se observar no quadro 4 (5) abaixo, as principais características dos sujeitos participantes do estudo — quadro produzido com evidências obtidas mediante a aplicação de questionário (Apêndice A).

**Quadro 4 (5): Características dos sujeitos do estudo**

Sujeito (S)	Características
S1	Homem, 39 anos, Graduação em Processamento de Dados, Gestor pessoal e financeiro
S2	Homem, 33 anos, Graduação em Engenharia da Computação, Gestor de Desenvolvimento
S3	Homem, 36 anos, Graduação em Programação Visual e Administração, Diretor executivo
S4	Homem, 31 anos, Graduação em Arquitetura, Diretor comercial
S5	Mulher, 30 anos, Graduação em Administração e <i>Design</i> , Diretora administrativa
S6	Homem, 38 anos, Mestre em Inovação, Diretor executivo
S7	Homem, 31 anos, Graduação em Tecnologia em Jogos Digitais, CEO e <i>Game Designer</i>
S8	Homem, 56 anos, Graduação em Jornalismo, CEO
S9	Homem, 33 anos, Graduação (em andamento) em <i>Design</i> , Administrador
S10	Homem, 36 anos, Graduação em <i>Design</i> Gráfico, <i>Environment Artist</i>
S11	Homem, 37 anos, Técnico em Banco de Dados/ <i>Designer</i> , Diretor de criação
S12	Homem, 33 anos, Graduação em Psicologia, Artista de jogos

Fonte: A autora (2017)

### 5.2 Categorias universalizantes

As categorias universalizantes serão analisadas a partir dos principais temas que delas fazem parte e com base na teoria apresentada e na perspectiva da sociologia fenomenológica de Schutz (1979).

#### 5.2.1 Criatividade e Inovação

A criatividade e a inovação são primordiais ao desenvolvimento de empreendimentos criativos, justificando a consideração das mesmas como uma categoria universalizante.

Porém, elas podem ser percebidas pelos gestores através de inúmeros prismas e posicionamentos. Sendo assim, cabe fazer as conexões do discurso dos sujeitos com a teoria sobre criatividade e inovação e a perspectiva da sociologia fenomenológica de Schutz (1979).

### *5.2.1.1 Criatividade em vários níveis*

A criatividade não se restringe ao nível individual (cognitivo), pois ela consegue se desdobrar em inúmeros níveis, principalmente quando inserida no contexto organizacional. E quando se busca a percepção de um gestor, este também tende a visualizá-la sob inúmeros prismas que direcionam ao desenvolvimento da criatividade como uma forma de alavancar os resultados das organizações.

Dessa forma, a criatividade pode ser vista como algo processual, na qual é premente desenvolver ideias que gerem produtos singulares (1.2). Este posicionamento se adéqua ao que Amabile (1988) considera como criatividade no nível de processo, através da qual há emergência em agir para criar um novo produto singular. E sobretudo, esse direcionamento constitui uma forma de realizar eficientemente os processos de trabalho, refletindo diferenciação e qualidade nos produtos (bens e serviços) que visam atender a um mercado cada vez mais dinâmico.

E esse tipo de criatividade se desdobra como uma ação social que tem motivos específicos: atender ao mercado e propiciar a manutenção da organização. Esses motivos podem ser entendidos pela concepção de “motivo a fim de”, proposta por Schutz (1979), como algo subjetivo, que está na mente do indivíduo e se concretiza quando se decide traduzi-lo em trabalho. Dessa forma, o líder e sua equipe direcionam o pensamento e a criatividade no desenvolvimento de um trabalho que venha a gerar resultados satisfatórios ao mercado e a organização.

Correlata à criatividade em nível de processo, também existe a criatividade a nível de produto, como aquela direcionada a criação de coisas novas, singulares e úteis (1.2; 2.1). Consiste no que Amabile (1988) argumentou: “criatividade é a produção de ideias novas e úteis por um indivíduo ou grupos pequenos de indivíduos trabalhando juntos”. Dessa maneira, a criatividade seria um esforço do líder e da equipe em direção à criação de bens e serviços criativos e inovadores, que seriam difíceis de ser concretizados a partir de uma criatividade individual.

Além disso, a criatividade possibilitada pelo trabalho dos indivíduos de um grupo pode ser considerada uma criatividade coletiva que para Parjanen (2012): “a criatividade

coletiva acontece quando as interações sociais entre os indivíduos desencadeiam novas descobertas de analogias distantes que as pessoas envolvidas não poderiam ter gerado se pensassem sozinhas”. Isto corresponde ao cerne da concepção de “organização”, ou seja, pessoas que trabalham juntas para alcançar objetivos que seriam difíceis de ser alcançados de forma individual.

Assim como, esse processo de geração de ideias pode ser comparada a uma criatividade artística, que de acordo com a UNCTAD (2010) constitui a capacidade de usar a imaginação para gerar novas ideias e expressá-las em texto, som e imagem. Dessa forma, estaria num nível mais cognitivo, mas que também contribui para o desenvolvimento da equipe e da organização como um todo.

Como também, esse tipo de criatividade exercida na organização consiste numa ação concretizada no mundo exterior, que Schutz (1979) chama de *trabalho*. O *trabalho* seria uma conduta que pode evoluir de uma experiência totalmente subjetiva para outra totalmente objetiva. Isso quer dizer que a experiência subjetiva da equipe evolui para algo concreto que se dispõe no mundo exterior através do mercado e proporciona alterações significativas no mesmo.

Além disso, a criatividade pensada a partir do produto remete à essência do que constitui a criatividade organizacional, como o processo de geração de ideias (ANDERSON; POTOCHNIK; ZHOU, 2014). É um desvendar da novidade e da utilidade que as coisas podem ter para diferenciar a organização. Dessa forma, também remete a um “motivo a fim de” (SCHUTZ, 1979), à medida que seus resultados possibilitarão vantagem competitiva.

Dessa forma, os gestores percebem a criatividade como uma necessidade premente às organizações, que pode ser utilizada pelos colaboradores para o desenvolvimento do trabalho. E isto depende do esforço de liderança para escolher as pessoas com perfil criativo durante o processo seletivo e oferecer ambiente e condições de trabalho, que possam incitar o pensamento criativo e inovador, transformando a equipe numa aliada ao alcance dos objetivos organizacionais.

### 5.2.1.2 Inovação em vários níveis

Na organização, o gestor considera que a inovação pode ser disruptiva ou incremental (1.1; 7.1). Sendo a primeira, algo mais radical que impõe mudanças nos métodos de trabalho e na concepção dos bens e serviços. Enquanto a segunda vem como uma forma de incrementar o que já existe, gerando um aperfeiçoamento. Esta condiz com o que Bowen, Rostami e Steel

(2010) consideram como inovação organizacional, que é incrementar ou aperfeiçoar determinado processo ou produto, a fim de que reflexos benéficos sejam observados nas organizações e na própria sociedade.

Além disso, a inovação condiz com o que Schutz (1979) chama de *ação*, que seria a conduta baseada em um projeto (de aperfeiçoamento). E como ela trabalha para o alcance de objetivos específicos que é o aperfeiçoamento dos processos e produtos, ela se configura como um “motivo a fim de” (SCHUTZ, 1979), que se concretiza através do *trabalho* (SCHUTZ, 1979), que é a geração de produtos (bens e serviços) inovadores.

O gestor também visualiza a inovação como aberta e em rede (6.2). Estas caracterizam a adequação da inovação ao contexto atual, ou seja, as organizações precisam estabelecer uma interação cada vez maior com outras, através da formação de *network* e assim possibilitar a troca de experiências e conhecimentos e o aperfeiçoamento os processos organizacionais.

Então, esses tipos de inovação funcionam como uma extensão da inovação interna para outras organizações presentes na rede, de maneira recíproca. E elas também se adequam ao Rickards e Moger (2000) consideram como “ativação em rede”, na qual a LC permite que sua equipe, através de uso de *network*, capture habilidades, conhecimentos e recursos para a resolução de problemas.

E esta iniciativa de gerar integração entre vários empreendimentos, a fim de maximizar os resultados, constitui um fator de extrema importância para a resiliência das organizações. Nos dias atuais, nada acontece de forma isolada e as trocas podem ser a chave para que a organização possa perceber lacunas em determinadas demandas de bens e serviços e assim gerar resultados que venham diferenciar do que se tem produzido.

E a troca de conhecimentos e experiências que se estabelece nesses tipos de inovação, podem ser consideradas relações sociais indiretas (SCHUTZ, 1979), à medida que a interação acontece entre várias organizações sem simultaneidade de consciências. Sendo assim, essa relação seria do tipo “Orientação para o Eles”, na qual “meu mero contemporâneo [...] é alguém que coexiste comigo no tempo, mas que não vivencio imediatamente” (SCHUTZ, 1979, p. 217).

Além disso, como a inovação aberta e em rede objetivam maximizar os benefícios das organizações envolvidas nas relações, elas estariam inseridas como “motivos a fim de” (SCHUTZ, 1979), à medida que se direcionam ao futuro e se concretizam na realização do *trabalho* (SCHUTZ, 1979), que gera bens e serviços singulares.

Percebe-se então, que a inovação em qualquer nível ou prisma, é considerada pelos gestores como um fator preponderante para as organizações atuais. Isto porque ela oferece ao

mercado, bens e serviços diferenciados que atendem a demandas inexploradas, possibilitando vantagem competitiva e resiliência das organizações no contexto contemporâneo.

Além disso, a inovação precisa ser estimulada pelo líder. E isto acontece ao se trabalhar com a equipe formas de colocar sua criatividade em prática, pois ser criativo sem desenvolver e/ ou colocar ideias em prática, significa permanecer num estágio de criatividade pura, que se concentra no indivíduo e não traz nenhum resultado externo.

### 5.2.1.3 Interligação entre criatividade e inovação

No contexto atual, é imprescindível que a criatividade aconteça atrelada à inovação, porque ambas permitem a obtenção de resultados satisfatórios e diferenciados para o mercado. Isto porque a criatividade constitui a geração de novas ideias (1.2; 2.1; 8.1; 9.1; 11.1; 12.1) e a inovação realiza a implementação dessas através dos métodos de trabalho e dos produtos destinados ao mercado (2.1; 3.1; 4.1; 5.1; 6.3; 7.3; 8.1; 9.2; 9.13; 12.2).

Esta concepção apresentada pelos gestores condiz com o que Anderson, Potocnik e Zhou (2014) defendem “(...) a fase da criatividade do presente processo refere-se à geração de ideias e inovação para a fase subsequente de implementação de ideias em direção a melhores procedimentos, práticas ou produtos (...)”. Dessa forma, a integração entre estes dois termos é o que permite a evolução da criatividade pura para um bem, serviço ou negócio economicamente viável, que irá compor os setores da EC.

Sendo assim, a criatividade pode estar associada ao que Schutz (1979) chama de *conduta*, que constitui as experiências de significado subjetivo que surgem da vida dos indivíduos. Enquanto a inovação, seria a *ação* que para Schutz (1979) é uma conduta baseada em um projeto (pensado através da criatividade). E por fim, os produtos criativos e inovadores seriam o resultado do *trabalho*, que é a evolução de uma experiência subjetiva para uma objetiva, gerando alterações no mundo exterior (SCHUTZ, 1979), que no caso, aconteceria no mercado.

A criatividade e a inovação também são apontadas pelo gestor como uma possibilidade de geração de diferenciação e vantagem competitiva (2.1; 6.1; 6.15; 7.1; 8.1). Nesse sentido, o relatório da UNCTAD (2010) considera que a criatividade econômica é intrinsecamente relacionada à aquisição de vantagem competitiva. E Bowen, Rostamu e Steel (2010), por sua vez, afirmam que a inovação organizacional pode direcionar ao desenvolvimento de recursos estratégicos peculiares, gerando vantagem competitiva e desempenho superior. Sendo assim, a criatividade e a inovação constituem uma fonte

importante de resiliência organizacional, à medida que garantem a manutenção da organização no contexto de mercado.

E conseqüentemente, como a criatividade e a inovação objetivam manter a organização no mercado através de vantagem competitiva, elas passam a constituir ações que são “motivos a fim de”, conforme propostos por Schutz (1979) e quando concretizadas constituem o que Schutz (1979) chama de *trabalho*.

Sendo assim, os gestores veem a necessidade de uma interligação constante entre criatividade e inovação, tendo o líder o papel de estimular esse processo, já que a primeira sozinha, não traz resultados viáveis à organização, ao se concentrar num contexto puro de criatividade. Enquanto a segunda, precisa da primeira para obter um norte e ser implementada na organização, possibilitando o desenvolvimento de bens e serviços diferenciados ao mercado. Dessa forma, a utilização desses dois fatores é primordial para o alcance de resiliência organizacional e vantagem competitiva.

#### 5.2.1.4 Fatores de estímulo à criatividade e inovação

A criatividade pode ter motivação intrínseca ou extrínseca (6.2; 10.1; 12.7). No primeiro caso, a criatividade seria algo inato ao ser humano e dependente de estímulos constantes para manter a motivação interna. Quanto a isso, Amabile (1997) considera que para manter a criatividade no nível organizacional é necessário que se preserve a motivação intrínseca na criatividade individual.

Enquanto no segundo caso, a criatividade seria algo a ser desenvolvido, através de elementos exteriores, ou seja, por meio de motivação extrínseca. Trata-se de uma ideia questionável, à medida que a criatividade depende inicialmente do ser humano para a geração de ideias e conforme Amabile (1997) há muitas evidências que indicam que as pessoas tendem a ser mais criativas quando elas são inicialmente motivadas de maneira intrínseca ao invés de extrínseca.

Dessa forma, a criatividade seria uma *conduta* do ser humano, que conforme Schutz (1979), constitui as experiências de significado subjetivo que surgem da vida dos indivíduos. E quando atrelada ao contexto organizacional evolui para o *trabalho*, que é a ação concretizada através de produtos criativos e inovadores inseridos no mercado.

Paralelamente, aos estímulos intrínsecos e extrínsecos que a criatividade pode receber, o fomento do ambiente estimula a criatividade (6.3). Nesse sentido, Amabile (1997) considera importante que o indivíduo procure um ambiente que permita a manutenção dos fatores de

motivação intrínseca. Dessa forma, o ambiente físico (exterior) quando composto por elementos que propiciam a capacidade criativa, passa a ser uma fonte de motivação interna.

Esse fomento do ambiente também pode se associar ao que Rickards e Moger (2000) consideram como um fator de desenvolvimento de uma equipe criativa – o clima. Nesse caso, o líder destaca a importância de um clima positivo no trabalho, procurando que os membros da equipe confiem uns nos outros e compartilhem uma positiva e acolhedora abordagem para estimular a criatividade no trabalho (RICKARDS; MOGER, 2000). Sendo assim, o cultivo de valores e objetivos em comum no ambiente de trabalho, podem contribuir para o desenvolvimento da capacidade criativa da equipe.

Além disso, esta questão do ambiente de trabalho pode condizer com o que Florida (2011) argumenta, que a CC tende a ser formada por pessoas diversificadas (em termos de raça, etnia, gênero, preferência sexual, etc) e elas tendem a procurar lugares ou organizações que sejam abertas ao acolhimento dessas diversidades. Então, o clima adequado vai incentivar a inserção de indivíduos criativos e estimulá-los a criarem e inovarem.

Esse cultivo de valores e abordagens pela equipe, pode ser considerado como o *ready-made* de um grupo, proposto por Schutz (1979). Este seria o estoque de conhecimento comum de um grupo, um “pensar como sempre” e com aspectos subjetivos, inteligíveis apenas por quem faz parte do grupo. Sendo nesse caso, uma equipe que compartilha um *ready-made* direcionado ao desenvolvimento do processo criativo.

Assim como, a observação do mercado e conexão com vivências enriquecedoras estimulam a criatividade (6.3). Isto porque, o gestor ao perceber as tendências e direcionamentos do mercado, poderá orientar sua equipe de forma mais acurada e adequada às demandas do público consumidor.

Além disso, as vivências possibilitadas pelo estabelecimento de *network*, permite a troca de experiências enriquecedoras entre a equipe e outras pessoas/ organizações. O *network* compõe um dos fatores que estimulam o desenvolvimento de uma equipe criativa. Conforme Rickards e Moger (2000), pela ativação em rede, a LC permite que sua equipe por meio do *network*, capture habilidades, conhecimentos e recursos para a resolução de problemas que eventualmente surgem.

E essas vivências constituem o que Schutz (1979) chama de situação “face a face” (Nós puro), que é uma relação social direta e que exige uma simultaneidade de consciências. Sendo assim, o *network* possibilita a relação entre membros da organização e indivíduos de fora, no sentido de trocar experiências que sejam enriquecedoras ao desenvolvimento do processo criativo e inovador.

Então, são vários os meios de estímulo à criatividade e à inovação, mas independente de quais sejam, o líder precisa identificar os que serão adequados a sua equipe e que portanto, possibilitarão o comprometimento com o pensamento criativo e a prática inovadora, resultando em consequências benéficas para a organização.

## 5.2.2 Economia Criativa

A EC ainda é um conceito em formação na mente das pessoas, à medida que se diferencia da concepção de uma economia tradicional. E sua singularidade não é presente apenas no termo, mas nos elementos que dele fazem parte. Então, cabe fazer as interações entre a percepção dos gestores e a literatura sobre economia criativa juntamente com a perspectiva da sociologia fenomenológica de Schutz (1979).

### 5.2.2.1 Valorização da criatividade e da singularidade

O gestor considera que a produção com criatividade e a geração de singularidade são valorizadas na economia criativa (1.4; 3.2; 5.3; 8.21; 9.4; 11.4). Isto caracteriza o cerne da EC: produzir de forma diferenciada e inovadora, através da criatividade. Conforme Reis (2008), existem três pilares essenciais ao entendimento do *locus* de atuação da EC, são eles: “uma produção que valoriza singularidade, o simbólico e aquilo que é intangível: a criatividade”.

Como também, o gestor acredita que a produção na economia criativa visa atender nichos específicos de consumo (1.4; 5.3; 9.4). Ou seja, essa produção prevê uma maior personalização dos bens e serviços, com vistas a atender os desejos de clientes específicos. Distanciando-se assim de uma produção em massa, que direciona seus esforços ao atendimento de necessidades gerais (em massa) do público consumidor.

Dessa forma, a criatividade seria uma *conduta* do ser humano, que conforme Schutz (1979), constitui as experiências de significado subjetivo que surgem da vida dos indivíduos. E quando atrelada ao contexto organizacional (no caso da economia criativa), evolui para o *trabalho*, que é a ação concretizada através de bens e serviços criativos e inovadores que serão inseridos no mercado.

E a criatividade ao objetivar a geração de bens e serviços diferenciados ao mercado e que contribuam para o desenvolvimento da EC, constitui um “motivo a fim de” (SCHUTZ, 1979), que foca no futuro e é subjetivo, pois está na mente do indivíduo e só será concretizado se o mesmo decidir traduzi-lo em *trabalho*.

Percebe-se então, que os gestores tem uma visão da EC como uma economia que gera personalização e foge da homogeneização pregada por uma produção em massa. E o papel do líder nesse processo é manter o direcionamento da equipe ao pensamento singular e as práticas diferenciadas, que possibilitam vantagem competitiva à organização.

#### 5.2.2.2 Setores criativos

O gestor considera que a economia criativa é formada por setores criativos (2.4; 3.4; 3.5; 4.3; 5.4; 5.5; 6.5; 8.5; 12.5). Conforme Howkins (2001), uma definição adequada de EC pode ser feita através dos quinze setores da “atividade criativa”: Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Mercado Editorial, Software, TV e Rádio, Design, Música, Filmes, Brinquedos e jogos, Propaganda, Arquitetura, Artes Performáticas, Artesanato, Vídeo Games, Moda e Arte.

Essa classificação apresenta, de certa forma, as áreas que a EC consegue abarcar, desde as mais criativas até as que estão voltadas para um contexto de inovação tecnológica. Sendo assim, o entendimento do conceito de EC é facilitado, a partir do momento que se conhece os setores que dele fazem parte.

Além disso, as indústrias criativas que fazem parte da EC, também apresentam classificação em setores criativos, como a do DCMS (2016) que considera como setores criativos: publicidade, arquitetura, mercado de artes e antiguidades, artesanato, design, design de moda, cinema, software, softwares interativos para lazer, música, artes performáticas, indústria editorial, rádio, TV, museus, galerias e as atividades relacionadas às tradições culturais. Mais uma vez, apresentando setores que utilizam a criatividade e valorizam a cultura em prol do desenvolvimento da EC.

Apesar de ser uma visão meramente classificatória da EC, a divisão em setores criativos contribui para a melhor disseminação do termo e o direcionamento das ações de fomento, como políticas públicas. O Portomídia é um exemplo disso, ao delimitar suas áreas de atuação, que são: games, cinema, multimídia, design, fotografia e música. E essa definição das áreas contribui para o estabelecimento das chamadas públicas de incubação e a atuação através dos pilares educação, empreendedorismo, experimentação e exibição.

Como a classificação em setores criativos visa facilitar o entendimento da EC e o direcionamento das ações de fomento, ela constitui um “motivo a fim de” (SCHUTZ, 1979), a medida que é algo subjetivo e que só será concretizado através do *trabalho*.

Além disso, essa classificação em setores, pode contribuir para a atuação do líder, à medida que vai facilitar sua observação de situação de mercado, como também o

direcionamento que o mesmo deve dar ao processo criativo da equipe. Além do mais, ele poderá organizar melhor seus objetivos, pois se concentrará num determinado setor e buscará todos os meios para obter resultados com este.

### *5.2.2.3 Geração de bens e serviços criativos*

A geração de bens e serviços criativos varia conforme a dinâmica de funcionamento de cada organização. Algumas consideram que a criatividade e a inovação são utilizadas quando se está criando o Mínimo Produto Viável (MPV) (1.3; 7.2; 12.3). Ou seja, a criação de um bem criativo já é diferenciada na sua concepção, refletindo nas outras fases de desenvolvimento, como: produção e distribuição.

Ao passo que alguns gestores consideram que a participação da equipe no processo de criação de um produto estimula o comprometimento com o processo criativo (1.12; 2.2; 6.21). Ou seja, à medida que a equipe se sente parte importante no desenvolvimento de um projeto, ela vai buscar realizar o trabalho da forma mais eficiente possível e desenvolver sua criatividade de modo a tornar o produto (bem ou serviço) diferenciado e inovador.

Enquanto, outros gestores consideram que a criatividade e a inovação são importantes desde a concepção do produto até o seu desenvolvimento propriamente dito (3.3; 11.2). Sendo assim, a equipe precisa estar sempre conectada às inovações tecnológicas e aos lançamentos de outros produtos da mesma área, a fim de gerar bens e serviços que venham atender a uma demanda ainda inexplorada.

E ainda, existem outras organizações que utilizam a criatividade no momento de busca de produtos diferenciados para revenda (4.2; 5.2). Ou seja, a criatividade e a inovação são utilizadas no momento de distribuição e visam atender a um determinado público consumidor que também exige produtos diferenciados e que fujam do patamar comum do mercado.

Por fim, no caso de uma empresa terceirizada não há muito espaço para criatividade e inovação no desenvolvimento do produto (10.3). Principalmente, porque o cliente é que define suas preferências, então a equipe terá de se adequar aos desejos do cliente, buscando inovar apenas quando este não manda uma concepção tão definida ou quando é necessário simplificar o trabalho, a fim de atender prazos e demandas.

Portanto, a EC parte dessa dinâmica de geração de bens e serviços criativos que preza pelo uso da criatividade e da inovação em alguma fase ou várias fases de seu processo. Conforme o Ministério da Cultura (2012), a economia criativa parte das dinâmicas culturais,

sociais e econômicas construídas pela geração de bens e serviços oriundos dos setores criativos, caracterizados pela prevalência de sua dimensão simbólica.

Então, a visão dos gestores se concentra no fato de que em qualquer fase de geração de bens e serviços, a criatividade e a inovação podem ser necessárias. Porém, cabe ao líder saber estimular a equipe nesse processo, acompanhar seu desenvolvimento, oferecer os recursos e condições necessárias e proporcionar uma atmosfera aberta e participativa, que seja um incentivo ao pensamento criativo e inovador.

#### *5.2.2.4 Crescimento econômico e contexto tecnológico*

O gestor considera que a economia criativa promove a geração de renda e o crescimento econômico (2.4; 3.4; 3.5; 4.3; 5.4; 5.5; 6.5; 7.3; 8.5; 10.3; 10.3; 12.5). Ou seja, a EC consegue transformar a criatividade em algo economicamente viável. Conforme o próprio conceito de EC da UNCTAD (2010): a EC pode estimular a geração de renda, a criação de empregos e a exportação de ganhos, ao mesmo tempo que gera inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano.

Porém, os gestores não levaram em consideração a possibilidade que a EC tem de gerar desenvolvimento econômico, ou seja, o crescimento econômico aliado a melhoria da qualidade de vida das pessoas e do próprio ambiente. Sendo assim, eles possuem uma visão de EC marcada pelo reducionismo econômico.

Ao passo que um dos gestores considera que a economia criativa consegue agregar cultura ao PIB dos países (8.4). Isto quer dizer que a EC consegue alavancar o PIB de um país, quando bem planejada e executada. Isto é confirmado no Brasil, que segundo a UNCTAD (2010), o PIB gerado pelas organizações do núcleo criativo brasileiro ultrapassa alguns países relevantes, tais como: Itália, Espanha e Holanda.

Dessa forma, como a EC promove o crescimento econômico e alavanca o PIB dos países, ela seria um “motivo a fim de” (SCHUTZ, 1979), que se concretiza através do *trabalho* nos empreendimentos criativos.

Então, nesse caso, a percepção dos gestores é de que a EC consegue gerar valorização monetária a artefatos culturais ou criativos, que antes não recebiam a atenção devida. Porém, o papel do líder é mostrar que mais do que esse fator de crescimento econômico, a EC traz diferenciação e inovação ao mercado atual, através de bens e serviços que ainda não tenham sido pensados ou transformados em bens e serviços.

Além disso, a economia criativa e seus membros precisam estar conectados com o contexto tecnológico atual (5.8; 6.9; 8.9; 9.5; 12.5; 12.6). Isto porque a criatividade e a inovação podem ser incrementadas por tecnologias diferenciadas que gerem aperfeiçoamento tanto nos métodos de trabalho quanto nos bens e serviços produzidos na EC.

Além disso, essa percepção do gestor pode estar relacionada ao que Reis e Urani (2011) consideram como o desdobramento da economia do conhecimento, ou seja, a EC acrescenta a cultura à presença primordial do saber, da tecnologia e da rede. Representando assim, que a tecnologia juntamente com o compartilhamento de conhecimentos, possibilitam o desenvolvimento e a manutenção dos negócios relativos à EC.

O próprio conceito de EC desenvolvido pela UNCTAD (2010), considera que ela abraça aspectos econômicos, culturais e sociais que interagem com objetivos de tecnologia, propriedade intelectual e turismo. Sendo assim, percebe-se que os aspectos da EC vão sempre estar atrelados aos tecnológicos, à medida que estes podem incitar o processo criativo e inovador nas organizações.

Então, esse posicionamento de manter uma conexão com a tecnologia e com novos conhecimentos pode se adequar ao que Schutz (1979) considera como o “homem bem informado”, que situa-se num domínio composto por um número incontável de possíveis quadros de referência. E ele tem que escolher o mais adequado ao seu interesse. Nessa empreitada, ele vai evitar, na medida do possível, a zona do irrelevante. Ou seja, o indivíduo vai sempre buscar o que é relevante ao seu desenvolvimento e por conseguinte, da organização da qual ele faz parte.

Neste caso, a percepção dos gestores é de que a EC está constantemente atrelada as inovações tecnológicas. Neste caso, a tecnologia seria recurso e ao mesmo tempo, parte importante da concepção dos bens e serviços. E é papel do líder, incentivar a atualização constante da equipe, sempre levando em consideração as novidades e lançamentos da área de atuação correspondente.

#### *5.2.2.5 Portomídia: Fomento e necessidade de mudança*

O Portomídia constitui um órgão de apoio e fomento à economia criativa (1.5; 3.6; 4.4; 5.5; 6.8; 7.5; 11.5; 12.4; 12.6). Conforme o Porto Digital (2016), a iniciativa objetiva transformar a cidade de Recife – PE no principal polo de suporte tecnológico e direcionado a apoiar a estruturação de seis áreas de negócios sustentáveis e pertencentes à EC: games, cinema, multimídia, design, fotografia e música.

Porém, esse posicionamento se insere mais no plano ideal do que no real, à medida que algumas áreas receberam mais atenção e outras foram deixadas de lado, como *games*. E o próprio processo de interiorização do Porto Digital em cidades como Caruaru e Petrolina pode ter ofuscado as ações do Portomídia.

Os gestores consideram que os pilares educação e empreendedorismo contribuem para o desenvolvimento dos negócios incubados (1.20; 2.5; 3.6; 7.4; 10.4; 11.5; 12.17). De acordo com o Porto Digital (2016), o pilar educação contribui com a capacitação dos profissionais, ao oferecer cursos e eventos de qualificação e o pilar empreendedorismo funciona como uma incubadora de negócios. Esses pilares são, portanto, a base para todas as etapas do processo de incubação, desde a modelagem do negócio até a execução de sua estratégia de crescimento.

Os outros pilares experimentação e exibição não são citados pelos gestores, o que pode significar que eles são negligenciados ou recebem menor importância do que os de educação e empreendedorismo. E esta percepção do gestor pode remeter a um sistema de relevância, que conforme Schutz (1979, p. 110): “[...] é o nosso interesse que divide o campo não-problemático do pressuposto em várias zonas de relevância diversas com relação a esse interesse, necessitando, cada uma delas, de um grau diferente de precisão de conhecimento”.

E como as relevâncias se organizam em zonas, os pilares educação e empreendedorismo estariam inseridos numa zona de relevância imediata, ou seja, ao alcance do indivíduo. Enquanto, os eixos de experimentação e exibição estariam numa zona “relativamente irrelevante”, já que pode ser irrelevante agora, mas se tornar relevante futuramente.

Além disso, o Portomídia consegue aliar iniciativa privada e setor público (10.4). Isto concerne à filosofia de gestão do Porto Digital, baseada no modelo Tríplice Hélice, que segundo Marçal (2014) consiste na interseção de três esferas: universidade, indústria e governo e representa a diluição das fronteiras entre público e privado. Dessa forma, essa filosofia de atuação permite maximizar os benefícios para ambos os lados, à medida que os empreendimentos criativos podem contar com o suporte de políticas públicas a eles direcionados e estes podem retribuir, com a geração de renda e o desenvolvimento econômico.

Há também a percepção de que o programa de incubação do Portomídia tem pouca divulgação (4.5). Isto talvez explicaria a existência de apenas uma organização incubada no momento ou o aparente desvio dos ideais deste órgão, à medida que até mesmo a incubadora se encontra em funcionamento em outro ambiente, que é a “JUMP Brasil”, um espaço de incentivo a *start ups* inovadoras de Pernambuco.

Como também, alguns gestores consideram que o Portomídia necessita de uma mudança estratégica (6.9; 12.6). Essa transformação deve abarcar uma campanha de *marketing* eficiente, que possa mostrar a importância do Portomídia para a EC do estado. Assim como, deve-se direcionar as ações para que todas as áreas sejam contempladas com os benefícios da incubação e dessa forma, haja geração de aprendizado e resultados significativos tanto para as *start ups* quanto para a EC como um todo.

Devido as lacunas que o Portomídia apresenta na sua atuação, em termos de dificuldade de divulgação, negligência a algumas áreas e desvio de suas ações, pode-se considerar que ele ainda não contribui efetivamente para o desenvolvimento de Recife como uma cidade criativa. Isto porque para Landry (2009), uma cidade criativa seria “um lugar que estimula e incorpora uma cultura de criatividade no modo como os *stakeholders* urbanos atuam”. Sendo assim, Recife ainda está caminhando para a formação dessa cultura de criatividade.

### **5.2.3 Gestão organizacional**

A gestão organizacional em empreendimentos da GC, ainda é uma ideia em formação na mente dos gestores. Assim como, em relação às características que a permeiam. Nesse sentido, torna-se importante conectar a percepção dos gestores com a literatura sobre GC e a sociologia fenomenológica de Schutz (1979).

#### *5.2.3.1 Gestão flexível, compartilhada e criativa*

A gestão na economia criativa é flexível em termos de processos e hierarquia (1.12; 2.9; 7.10; 10.11; 11.10; 12.9). Seria então, uma gestão que busca se adequar às características multifacetadas de uma equipe formada por indivíduos criativos e que necessitam de maior liberdade para exercer sua capacidade criativa. E conforme Muzzio e Paiva Júnior (2015a) argumentam, em virtude das características do mercado da EC, da relevância da criatividade e da inovação para suprir demandas de bens e serviços mais personalizados, ou ainda, da condição dos bens ou serviços que possuem um alto grau de trabalho analítico e criativo, o modelo gerencial dessas organizações não deveria ser guiado por pressupostos de uma economia tradicional fordista.

Há também a percepção de que a gestão é compartilhada, possibilitando a satisfação da equipe (7.10; 8.13). A participação da equipe não se restringe à execução do processo criativo e se estende à gestão no negócio, através do estímulo do líder e da abertura propiciada

pelo ambiente de trabalho. Este posicionamento pode ser comparado ao que Rickards e Moger (2000) consideram como o fator de desenvolvimento de equipe – Visão compartilhada, pela qual os membros da equipe compartilham senso de propósito e responsabilidades que motivam e sustentam o progresso da equipe. Eles também levam consigo visões poderosas e significativas sobre o futuro.

E ao compartilhar propósitos que visam o progresso da equipe e da organização, a equipe tem “motivos a fim de”, que para Schutz (1979) são aqueles que focam no futuro e são subjetivos, pois estão na mente dos indivíduos e só serão concretizados se o mesmos decidirem traduzi-los em *trabalho*.

Os gestores consideram a existência de uma gestão diferenciada, à medida que o uso de criatividade e inovação já tornam as organizações singulares, mas não chegam a denominá-la como uma GC, pois trata-se de um termo recente na literatura que ainda precisa ser melhor entendido e disseminado entre os componentes da EC.

Alguns gestores consideram que a gestão torna-se criativa pelo perfil criativo da equipe e pelo modelo de atuação da empresa (7.19; 11.10; 5.9; 1.12). Ou seja, os elementos que compõem a organização, como os indivíduos e o modelo de negócio são permeados pela criatividade. Então, se adequaria ao que Muzzio e Paiva Júnior (2015b) consideram como um dos elementos da GC – o indivíduo hipercriativo, que é um sujeito crucial ao se responsabilizar pelas práticas criativas e inovadoras nas organizações.

Um dos gestores considera que a gestão precisa ser criativa para atender ao dinamismo do mercado (3.10). Sendo assim, a gestão precisa estimular o processo criativo nas organizações para que estas se voltem ao atendimento de demandas inexploradas no mercado. E esse estímulo depende de uma liderança presente e aberta com a equipe, que incite a criatividade e contribua para a formação de uma cultura organizacional criativa. Nesse sentido, pode-se associar com o modelo teórico da GC proposto Muzzio e Paiva Júnior (2015b) e que se baseia na articulação de três elementos centrais: o indivíduo hipercriativo, a liderança transformacional e a cultura criativa.

Ainda não há uma concepção clara do que seria uma GC por parte dos gestores, tanto pelo fato de ser um termo novo como pela tendência a desconsiderar alguns aspectos primordiais desta concepção, que são a cultura criativa e a liderança transformacional. Dessa forma, acaba-se reduzindo o termo à uma gestão criativa apenas pelas características de sua equipe ou pelos objetivos mercadológicos.

Porém, isso acontece apenas quando os gestores são indagados sobre o que seria uma GC. Em outros momentos, quando falam sobre o indivíduo criativo e a liderança, eles

conseguem reconhecer sua importância para o andamento das organizações criativas, inclusive remetendo a alguns aspectos que caracterizam uma liderança transformacional.

### 5.2.3.2 *Competências e capacidades do indivíduo criativo*

O indivíduo criativo é dotado de competências para resolução de problemas (1.6; 3.7; 4.15; 9.14). Dessa forma, o indivíduo criativo utiliza a criatividade para desenvolver soluções para problemas que surgem no desenvolvimento do trabalho ou nos próprios bens e serviços que estão sendo desenvolvidos pela organização. Sendo assim, ele contribui para que a organização se diferencie no mercado, à medida que dentro de sua equipe existe o estoque de conhecimento necessário para lidar com as situações inesperadas.

Esse estoque de conhecimento que o indivíduo e consequentemente a equipe possui pode ser o que Schutz (1979) chama de *ready-made* de um grupo, que seria um “pensar como sempre” e com aspectos subjetivos, inteligíveis apenas por quem faz parte do mesmo. E esses aspectos contribuem para lidar com as situações inesperadas e para o próprio desenvolvimento da criatividade na organização.

O indivíduo criativo possui competências que incitam à inovação (10.5). Ou seja, ele consegue utilizar sua criatividade para gerar bens e serviços diferenciados que atendam ao dinamismo do mercado. É como Muzzio e Paiva Júnior (2015a) argumentam, que o indivíduo criativo é aquele profissional dotado de competências e capaz de incitar o desenvolvimento do processo inovador nas organizações e em suas imediações por meio da operacionalização de projetos que permitem a efetivação da criatividade.

Além disso, o indivíduo criativo possui a capacidade de criar bens e serviços novos ou transformar os que já existem no mercado (2.6; 4.6; 5.6; 7.6; 8.8; 9.7; 11.6; 12.7). Isto quer dizer que ele é um sujeito crucial no processo de criatividade, à medida que desenvolve ideias novas e úteis e consegue incrementar as que já existem, gerando bens e serviços inovadores. E de acordo com a UNCTAD (2010), essa classe engloba pessoas que fazem parte dos campos da ciência e engenharia, arquitetura e design, educação, artes, música e entretenimento, cuja função econômica é gerar ideias, tecnologias inovadoras e conteúdos com criatividade.

E, o indivíduo criativo também precisa de um ambiente e de uma equipe que propiciem a criatividade (10.5). Isto significa que ele carece de uma abertura para que se sinta livre para criar e desenvolver ideias que contribuam ao progresso da organização. E esta “abertura” juntamente com a “diversidade” constituem valores preconizados pela CC proposta por Florida (2011) e que consistem aos que mais identificam a existência de uma CC, porque

geralmente, a CC tende a ser formada por pessoas diversificadas e elas tendem a procurar lugares ou organizações que sejam abertos ao acolhimento dessas diversidades.

E como os gestores consideram que esses indivíduos são capazes de incitar o processo inovador nas organizações, então eles não seriam apenas profissionais criativos, mas fariam parte do Centro Hipercriativo (FLORIDA, 2011), pois à medida que um indivíduo (profissional criativo) começa a se dedicar no processo de inovação, ele tende a ser enquadrado no Centro Hipercriativo.

Portanto, quando os gestores reconhecem a importância das capacidades e do próprio indivíduo criativo para o desenvolvimento do processo criativo e inovador nas organizações, eles estão demonstrando o quanto eles podem ser relevantes também para a formação de uma GC, à medida que o indivíduo hipercriativo é um dos elementos cruciais para este novo tipo de gestão.

### *5.2.3.3 Seleção de perfis humanos agregadores à organização*

Alguns gestores consideram que a seleção de pessoas é incipiente e feita por área da empresa (1.7; 12.8). Isto talvez seja explicado pelo fato da maioria das organizações serem novas no mercado e ainda não terem um processo administrativo e de gestão de pessoas tão estabelecido. E até mesmo, porque algumas ainda não apresentam necessidade de contratação de novos colaboradores.

Outros sujeitos acreditam que o foco da seleção deve ser em candidatos com perfil criativo, analítico e que se alinhem com a cultura organizacional (1.8; 2.7; 3.8; 4.7; 5.1; 6.11; 6.12; 7.7; 9.8; 10.7; 11.7; 11.8). Ou seja, busca-se um perfil que contribua com o desenvolvimento de uma equipe criativa e que venha a contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional. Inclusive o perfil analítico é um fator que contribui para a “resiliência” (RICKARDS; MOGER, 2000) da equipe criativa.

Na seleção, busca-se pessoas com características agregadoras e que contribuam para o processo criativo (5.7; 5.13; 6.12; 8.10; 9.8; 9.14; 10.6; 10.17). Essas características seriam aquelas que podem trazer algo de novo às organizações, que as possa diferenciar competitivamente. Dentre esses aspectos, estão: talento, proatividade, comprometimento, compreensão, atenção às inovações tecnológicas, abertura à crítica, disposição a aprender e amor pelo trabalho. Nesse sentido, os gestores buscam candidatos que possam trazer inovação à organização e conseqüentemente, nos resultados que são disponibilizados ao mercado.

O talento, a atenção às inovações tecnológicas e a compreensão estariam relacionadas ao que Florida (2011) chama de 3 T's – Tecnologia, Talento e Tolerância. A Tecnologia é o ponto chave e se volta para a necessidade de existência de inovação e alta tecnologia em um espaço sociocultural. O talento, por sua vez, está associado a indivíduos com um maior nível educacional e características diferenciais que contribuem para o desenvolvimento econômico desse contexto. E finalmente, o terceiro T refere-se à Tolerância, que está vinculada ao espírito de abertura, inclusão e diversidade no contexto sociocultural. Desta forma, são procurados indivíduos que possam agregar à equipe criativa e ao próprio desenvolvimento do processo criativo e inovador na organização.

E as características de comprometimento e disposição ao aprendizado, podem estar relacionadas aos fatores de desenvolvimento de equipe – Ideias próprias e Aprendizado vindo da experiência (RICKARDS; MOGER, 2000). Isto porque a liderança preza pelo comprometimento da equipe na construção de ideias criativas e incentiva que os colaboradores busquem aprendizado através das próprias experiências ou por outros meios também relevantes.

E essa preferência do gestor por determinados perfis de indivíduos que possam agregar ao desenvolvimento organizacional, constitui uma relevância, que para Schutz (1979, p. 110): “[...] é o nosso interesse que divide o campo não-problemático do pressuposto em várias zonas de relevância diversas com relação a esse interesse, necessitando, cada uma delas, de um grau diferente de precisão de conhecimento”. Sendo a busca pelo perfil do indivíduo, uma relevância classificada na zona de relevância imediata, ou seja, ao alcance dos gestores para que estes possam escolher o candidato de forma mais acurada.

Dessa forma, mesmo com uma gestão de pessoas incipiente, o que os gestores procuram são indivíduos que tenham características agregadoras à organização. Ou seja, eles precisam se adequar aos ideais da EC e contribuir para que os bens e serviços criados pela organização sejam criativos e inovadores e possam atender ao mercado dinâmico e com público consumidor cada vez mais exigente.

#### *5.2.3.4 Cultura horizontal, colaborativa e flexível*

Alguns gestores consideram que a cultura organizacional é horizontal e colaborativa (1.9; 1.10; 3.9; 6.13; 7.8; 11.9). Uma cultura organizacional marcada pela horizontalidade caracterizaria uma cultura marcada pelo compartilhamento de conhecimentos, informações e experiências por parte da equipe de trabalho. Isto talvez seja explicada pelo porte da organização e desta forma, a mesma consegue propiciar um ambiente de abertura e

colaboração por parte da equipe. E de acordo com Coelho (2010), uma cultura aberta ao compartilhamento e a transparência aumenta as chances de que uma organização se torne criativa.

Dessa forma, uma cultura colaborativa contribui para o desenvolvimento do fator de equipe – plataforma de entendimento (RICKARDS; MOGER, 2000). Neste fator, a equipe compartilha conhecimentos, crenças, valores e convicções. Ou seja, eles buscam manter uma cultura de compartilhamento, que propicie o desenvolvimento das ideias criativas e do processo inovador na organização.

Outros sujeitos consideram que a cultura é flexível (1.10; 6.13; 11.9). Uma cultura flexível busca se adequar às necessidades dos indivíduos criativos, que fazem parte de sua equipe e isso já acontece no próprio processo de gestão de pessoas, ao conceder jornadas de trabalho mais flexíveis, por exemplo. Dessa forma, eles têm suas peculiaridades e necessitam de abertura para desenvolver sua capacidade criativa. Nesse sentido, a liderança precisa garantir que seus valores sejam preservados, dentre eles os que Florida (2011) chama de individualidades, diversidade e abertura.

As individualidades consistem na ênfase dada aos valores individuais, em contrapartida aos elementos de cunho coletivista. Ao passo que, os valores de diversidade e abertura, correspondem aos que mais identificam a existência de uma CC. Isso porque, geralmente, a CC tende a ser formada por pessoas diversificadas e elas tendem a procurar lugares ou organizações que sejam abertos ao acolhimento dessas diversidades (FLORIDA, 2011). Então, a chave é saber lidar com os anseios da equipe, a fim de que esta trabalhe a favor do desenvolvimento criativo e organizacional.

Então, a promoção de uma cultura horizontal, colaborativa e flexível visa estimular a participação e contribuição da equipe, sendo portanto “motivos a fim de” (SCHUTZ, 1979) que são aqueles que focam no futuro e são subjetivos, pois estão na mente dos indivíduos e só serão concretizados se o mesmos decidirem traduzi-los em *trabalho*.

Sendo assim, uma cultura colaborativa e flexível, permite uma maior adequação aos ideais dos indivíduos criativos, a partir do momento que oferece liberdade para o desenvolvimento do processo criativo. Neste caso, essa percepção dos gestores é a que mais se adéqua a uma concepção de cultura criativa, como aquela em que os valores, as regras, as práticas e todos os elementos culturais estão concernentes com uma ação criativa coletiva (MUZZIO, 2016).

Dessa forma, mesmo que os gestores não tenham consciência que estão lidando com uma cultura criativa, as características dessa cultura são percebidas durante as falas. E, nesse

caso, as organizações estudadas estariam preservando um dos elementos primordiais da tríade criativa que forma a GC.

### 5.2.3.5 *Cultura em construção e cultura criativa*

Alguns gestores consideram que a cultura organizacional está em construção (4.8; 6.13). Uma cultura em construção condiz com o fato de que ela ainda se encontra em estado de formação nas organizações dos gestores que a citam. Isto pode ser explicado por algumas organizações se configurarem como *start ups* e ainda estarem se estabelecendo no mercado. Como também, por se tratar de organizações pertencentes à EC, muitos fatores de uma organização tradicional ficam passíveis a sofrerem mudanças e incrementos em virtude da inserção do aspecto criatividade como cerne desses empreendimentos.

Além disso, as próprias características dos membros dessas organizações já se distanciam daquelas que lidam com uma administração tradicional, isso talvez explique a dificuldade dos sujeitos em expressar como seria a cultura organizacional na organização onde atuam ou em outros empreendimentos da EC. Trata-se, portanto, de uma perspectiva ainda em construção na mente de seus próprios componentes.

A cultura é formada por ambiente criativo e equipe criativa (4.9). Ou seja, as características da equipe e do ambiente contribuem para o desenvolvimento de uma cultura criativa. Neste caso, o fator de desenvolvimento de equipe – clima (RICKARDS; MOGER, 2000) e o perfil da equipe (formada por indivíduos hipercriativos), são responsáveis por esse direcionamento a uma “cultura criativa”.

Alguns gestores consideram que a cultura é formada por valores norteadores e agregadores (1.6; 2.8; 3.16). Esses valores de acordo com Muzzio e Paiva Júnior (2015b) se concentram em condições que possibilitariam um contexto simbólico de criatividade. Ou seja, a cultura organizacional busca cultivar valores que possam auxiliar a equipe no processo criativo e que possam trazer benefícios à organização como um todo.

Esses valores podem ser considerados como “motivo por que”, que para Schutz (1979) é algo objetivo, pois o indivíduo age de acordo com o que ele já viveu, ou seja, de acordo com sua história. Dessa forma, os valores correspondem ao arcabouço para a equipe e para o desenvolvimento do contexto simbólico de criatividade.

Os entrevistados ainda não possuem um posicionamento claro em relação a cultura criativa e, por conseguinte, sobre a cultura organizacional como um todo. Isto talvez possa ser explicado pelas características dos indivíduos que formam a equipe, que são mais

concentrados no processo de criatividade e se distanciam dos fatores de uma administração tradicional.

Dessa forma, os elementos que permeiam a GC só serão percebidos nas entrelinhas do discurso dos sujeitos através de posicionamentos como: cultura marcada pela colaboração, liberdade, flexibilidade, horizontalidade e valorização de peculiaridades que estão presentes nos indivíduos criativos. E portanto, contribuirão para o entendimento da formação de uma GC, já que a mesma tem como um de seus elementos, a cultura.

## **5.2.4 Liderança organizacional**

A liderança assume um papel importante nos empreendimentos da EC, à medida que contribui para o desenvolvimento da equipe criativa e conseqüentemente, para o uso da criatividade e da inovação nos processos organizacionais. Por isso, é premente analisar a percepção dos sujeitos a partir das concepções sobre liderança transformacional e criativa e sob a luz da sociologia fenomenológica de Alfred Schütz.

### *5.2.4.1 Liderança transformacional*

O gestor acredita que a liderança exige alta performance de produção da equipe (3.12; 3.17). Isto condiz com uma das dimensões da liderança transformacional, propostas por Podsakoff *et al.* (1990), a alta performance. E esperar uma alta performance é demonstrar que o líder espera excelência e qualidade no desenvolvimento dos trabalhos pelos seus seguidores. Ou seja, a liderança espera que sua equipe seja comprometida com o desenvolvimento de soluções criativas e trabalhe eficientemente para produzir resultados satisfatórios.

Alguns gestores consideram que a liderança é transformacional, através de exemplo, aprendizado e carisma (6.17; 6.27; 9.18; 11.20). Sendo o exemplo, uma das dimensões da liderança transformacional propostas por Podsakoff *et al.* (1990) e prover um modelo/exemplo apropriado é definir um parâmetro a ser seguido pelos liderados, que seja condizente com os valores que o líder propõe. Ou seja, o líder e os valores que ele procura cultivar na cultura organizacional, deve guiar as decisões e o trabalho que a equipe realiza.

Esses parâmetros e valores pregados pelo líder para a equipe, podem ser vistos como um “motivo por que”, que para Schütz (1979) é algo objetivo, pois o indivíduo age de acordo com o que ele já viveu, ou seja, de acordo com sua história. Dessa forma, os valores seriam o arcabouço para a tomada de decisão e para que a equipe possa desenvolver a criatividade e a inovação no contexto organizacional.

A possibilidade de geração de aprendizado e o investimento no mesmo é citado por alguns dos gestores (2.1; 3.20; 5.17; 6.24; 6.27; 9.17; 11.11; 11.19; 12.18) e concerne ao que Podsakoff *et al.* (1990) considera como “Estimular intelectualmente”, que envolve desafiar os seguidores a refletir algumas de suas crenças sobre o trabalho e reformular como este pode ser desenvolvido. Paralelamente, Bass (1999) considera como “estimulação intelectual” a habilidade do líder em provocar a reflexão e fazer o seguidor ir além do seu próprio pensamento, sendo ligada à inovação e à criatividade. Ou seja, o líder busca estimular seus colaboradores, para que estes busquem transformar sua maneira de pensar e a própria forma de realizar o trabalho, sempre tendo como meta gerar soluções criativas e inovadoras.

Dessa forma, ao estimular intelectualmente seus colaboradores, o líder tem um “motivo a fim de”: gerar aprendizado. Para Schutz (1979), o “motivo a fim de” é algo subjetivo pois está na mente do indivíduo e só será concretizado se o mesmo decidir traduzi-lo em trabalho.

O carisma seria uma das características da liderança transformacional, à medida que a influência do líder acontece no plano emocional e na mente da equipe, no sentido de gerar satisfação, abertura e motivação intrínseca em relação ao processo criativo e inovador. Então, a liderança transformacional segundo Sternberg, Kaufman e Pretz (2004) pode ser entendida como a combinação de carisma e força de criação.

E o líder também consegue exercer influência idealizada na equipe (8.20; 5.11). A influência idealizada seria um dos comportamentos que caracterizam o líder transformacional, consistindo na capacidade de influenciar os seguidores por meio de ideais ou valores socialmente compartilhados (BASS, 1999). Ou seja, o compartilhamento de determinados valores e a utilização destes pelo líder, incita à equipe a seguir o mesmo posicionamento, tomando essas ideias como parâmetros para o desenvolvimento do trabalho com criatividade e inovação.

Essa influência idealizada também poderia ser vista como um “motivo por que” (SCHUTZ, 1979), a partir do momento que é algo objetivo e o indivíduo age de acordo com o que ele já viveu, ou seja, de acordo com sua história. Dessa forma, a influência idealizada consegue direcionar a equipe no desenvolvimento das ações, a partir do estímulo e modelo que o líder oferece.

Além disso, o líder consegue articular sua visão para perceber oportunidade de mercado (8.20). Este posicionamento do gestor se adéqua à uma dimensão da liderança transformacional – articular uma visão e que segundo Podsakoff *et al.* (1990) refere-se à identificação de novas oportunidades para seu departamento ou organização, bem como o

estímulo para outros/ outras com a sua visão de futuro. Ou seja, o líder tem uma capacidade aguçada para perceber demandas inexploradas e estimular a equipe a fazer o mesmo, a fim de direcionar as ações e as tomadas de decisão, gerando resultados benéficos para a organização em que atua.

Esse posicionamento do líder ao buscar perceber oportunidades de mercado e incentivar a equipe a fazer o mesmo, pode ser visto como um *projeto*. Schutz (1979, p. 139) considera o: “(...) projetar como qualquer outra antecipação de eventos futuros, traz consigo horizontes em aberto, que somente serão preenchidos através da materialização do evento antecipado (...)”. E o projetar constitui passo importante para o desenvolvimento do trabalho criativo e inovador.

Dessa forma, mesmo que os sujeitos entrevistados não tenham uma percepção clara e ampla disseminação do que seja a gestão criativa, eles acabam por evidenciá-la em alguns momentos, ao fazer menção aos seus elementos, dentre eles: a liderança transformacional. Esta constitui um aspecto integrador dos demais elementos da tríade criativa e consegue inspirar a equipe e gerar cooperação entre os membros.

#### 5.2.4.2 Liderança participativa e criativa

Os gestores consideram que a liderança é participativa e aberta com a equipe, estimulando a criatividade (2.17; 4.19; 5.15; 6.26; 6.27; 10.20). Isto condiz com o que Rickards e Moger consideravam sobre os líderes, que eles e seus seguidores eram capazes de obter alto potencial de criatividade e inovação em equipes de trabalho e até mesmo superar as metas estabelecidas pela organização a partir da definição de estruturas benignas, fortalecidas por um estilo de liderança participativo (COCHIA; CAETANO JÚNIOR; BORGES, 2007). Dessa forma, a liderança ao ser aberta, estimula o potencial criativo de seus colaboradores, gerando resultados positivos na organização.

Outros gestores consideram que a liderança criativa não se adéqua a gestão tradicional (1.11; 12.19). Isto quer dizer que uma gestão tradicional marcada pela definição de hierarquia, processos enrijecidos e tomada de decisão monopolizada pelo CEO – *Chief Executive Officer*, não consegue abarcar um estilo de liderança participativo, que visa desenvolver uma equipe criativa. Então, o líder criativo vai justamente quebrar essas barreiras que impedem a criatividade organizacional e como argumenta Harris (2009) o líder criativo ajuda a remover barreiras estruturais e culturais que impedem o trabalho coletivo.

Além disso, alguns gestores consideram que a liderança criativa acontece em projetos da economia criativa (7.19). Ou seja, o estilo de liderança criativo estaria associado a organizações que tem como cerne de atuação o uso da criatividade, para gerar bens e serviços diferenciados e que venham a atender um mercado cada vez mais dinâmico.

Como também, a liderança busca separar a rotina operacional do processo criativo (1.22; 8.12; 10.12; 11.16). Dessa forma, o líder busca separar aquilo que é administrativo e operacional do que é criativo e inovador. Então ele busca estimular e aguçar a criatividade da equipe, ao oferecer liberdade para que seus membros desenvolvam o potencial e gerem bens e serviços diferenciados.

Assim como, o líder criativo estimula o desenvolvimento dos fatores de equipe criativa (1.19; 2.2; 2.11; 2.12; 2.14; 3.11; 3.18; 3.21; 4.14; 4.16; 4.17; 5.10; 5.12; 5.14; 5.18; 6.21; 6.22; 6.23; 7.14; 7.15; 7.16; 7.17; 8.17; 8.20; 10.12; 10.16; 11.14; 12.15; 11.13; 11.17; 11.20; 12.20). Ou seja, ele constitui papel importante para que a equipe desenvolva os fatores de plataforma de entendimento, visão compartilhada, clima, resiliência, ideias próprias, ativação em rede e aprendizado vindo da experiência. Como Rickards e Moger (2000) defendem, a contribuição da LC para o desenvolvimento de estruturas benignas estariam fortemente relacionadas com o desempenho de fatores de equipe.

Sendo assim, o líder ao buscar desenvolver os fatores de equipe, tem um “motivo a fim de” que é desenvolver as estruturas benignas. E para Schutz (1979), o “motivo a fim de” é algo subjetivo, pois está na mente do indivíduo e só será concretizado se o mesmo decidir traduzi-lo em trabalho.

Porém, percebe-se que alguns fatores se sobressaem em relação a outros. Os fatores ideias próprias, plataforma de entendimento, clima, resiliência e visão compartilhada foram os mais citados. E os que apresentaram um menor número de citações foram aprendizado vindo da experiência e ativação em rede. Sendo interessante observar que os resultados possuem semelhanças e divergências em relação ao estudo feito por Carvalho e Muzzio (2015).

No estudo realizado por Carvalho e Muzzio (2015) os sujeitos deram maior importância aos fatores clima, ideias próprias, resiliência e ativação em rede. Enquanto os fatores plataforma de entendimento, visão compartilhada e aprendizado vindo da experiência precisavam ser melhorados. Dentre as divergências em relação ao estudo desta dissertação, percebe-se que os fatores plataforma de entendimento e visão compartilhada são bem citados e não precisariam de melhorias, ao contrário do que acontece no estudo de Carvalho e Muzzio (2015). Ao passo que a ativação em rede precisa ser melhorada conforme este estudo, o que não acontece no estudo de Carvalho e Muzzio (2015).

Claro que essas divergências dependem muito do contexto no qual os sujeitos estão inseridos ou até mesmo, do estilo da organização na qual eles atuam. Além disso, o contexto econômico e político pode exercer influência na forma como o líder vê sua equipe e os fatores que podem ajudar em seu desenvolvimento.

Dessa forma, a LC acontece de forma parcial nas organizações estudadas, à medida que alguns fatores de desenvolvimento de equipe são supervalorizados, enquanto outros recebem menor atenção e precisariam de ajustes para que as organizações pudessem obter os melhores resultados, a partir de seu próprio capital humano. Além disso, em alguns momentos, percebe-se que ela é mais transformacional do que criativa, através de aspectos como: exemplo, aprendizado, carisma, estimulação intelectual, influência idealizada e visão articulada.

## **5.2.5 Equipe criativa**

Os fatores de equipe são imprescindíveis para a determinação da existência de uma LC. Eles não se apresentam isoladamente e podem se complementar para possibilitar o desenvolvimento de outros fatores. Portanto, torna-se imprescindível analisar os achados a eles relacionados com base no Modelo da Liderança Criativa (MLC) de Rickards e Moger (2000) e na sociologia fenomenológica de Alfred Schutz (1979).

### *5.2.5.1 Plataforma de entendimento*

Alguns gestores consideram que a cultura é colaborativa e aberta ao compartilhamento (1.9; 1.10; 3.9; 6.13; 7.8; 11.9). Ou seja, os valores, crenças e rituais que permeiam a cultura organizacional, propiciam o compartilhamento e conseqüentemente, contribuem para que seja criada uma plataforma de entendimento pela equipe, que para Rickards e Moger (2000) consiste no compartilhamento de conhecimentos, crenças, valores e convicções. E o líder possui o papel de explicar as atividades para sua equipe.

O compartilhamento de conhecimentos estimula o aprendizado e progresso da equipe (1.14; 3.18; 4.12; 10.19; 11.18). Dessa forma, a plataforma de entendimento contribui para que os colaboradores possam aprender, ou seja, transformar sua maneira de pensar ou de fazer o trabalho, a partir de perspectivas que sejam mais eficientes. E conseqüentemente, este fator de desenvolvimento de equipe, contribui para que a organização obtenha bens e serviços diferenciados que serão destinados ao mercado.

A equipe compartilha dificuldades de produção e estratégias individuais de resolução, que estimulam a criatividade do ambiente (1.15; 3.13). O compartilhamento de dificuldades de produção e suas soluções, também contribui para o desenvolvimento de uma plataforma de entendimento, à medida que a equipe contará com um arcabouço para a resolução de situações inesperadas e poderá até mesmo aperfeiçoar as soluções existentes, para que elas atendam a outras situações.

As reuniões que discutem os projetos, motivam a equipe ao compartilhamento de informações e experiências. (1.21; 7.12; 9.11). Dessa forma, o compartilhamento de dificuldades de produção e a discussão de projetos propicia a divulgação das experiências entre os colaboradores e estes poderão aprender com as vivências dos seus colegas, através de novas formas de pensar e realizar o trabalho, gerando uma plataforma de entendimento e bens e serviços singulares.

Essas reuniões propiciam um tipo de relação social direta, que para Schutz (1979) é a situação face a face (Nós puro), que exige uma simultaneidade de consciências. Então, a interação entre as vivências durante as reuniões, possibilitam a apreensão de conhecimentos pelos colaboradores.

O compartilhamento de conhecimentos pela equipe pode ser verbal ou através de ferramentas como: *slack*, *drive*, *wiki*, *ready mind*, metodologia *scrum*, *boards* no *Pinterest* e redes sociais (2.10; 6.16; 10.12; 10.20; 11.11). Nesse sentido, a equipe pode contar com ferramentas tecnológicas e virtuais que possibilitam uma interação mais rápida e eficaz com a equipe, à medida que acontece de forma instantânea e conseqüentemente, contribui para a formação de uma plataforma de entendimento. Mas o compartilhamento verbal não deixa de ser importante, a medida que possibilita o compartilhamento entre vivências diferenciadas.

A participação da equipe em *workshops* internos contribui para o compartilhamento de conhecimentos e propósitos (2.10; 11.12). A realização de *workshops* internos contribui com a integração da equipe e conseqüentemente, para a formação de uma plataforma de entendimento, que é propiciada pela troca de conhecimentos e propósitos que são importantes ao desenvolvimento organizacional, tanto para o aprendizado da equipe quanto para o estímulo à criatividade e à inovação nos processos organizacionais.

O porte da empresa contribui para o compartilhamento de informações (4.12; 6.16; 12.11). Ou seja, numa organização pequena o líder e a equipe se encontram mais próximos e portanto, se sentem mais abertos a compartilhar informações que sejam relevantes ao desenvolvimento do trabalho ou que venham a contribuir com a criatividade e inovação organizacional. Além disso, a proximidade incita a troca de experiências, pois existem

colaboradores com vivências diferenciadas que podem ajudar no trabalho e consequentemente, nos resultados deste.

O trabalho em equipe estimula o compartilhamento de informações (5.10). Isto já é o cerne da ideia de equipe, que se diferencia de um grupo, por haver maior interação e pensamento coletivo entre os membros. Então, o trabalho em equipe constitui um importante estímulo ao compartilhamento de conhecimentos e à formação de uma plataforma de entendimento, que possa ajudar todos os colaboradores a resolver situações inesperadas e desenvolver soluções que sejam criativas.

O consumo de cultura e a realização de atividades descontraídas pela equipe, incentivam o compartilhamento de conhecimentos (7.17; 11.12). Esses fatores podem ser vistos como rituais de criatividade, à medida que podem aguçar a criatividade dos colaboradores e consequentemente, contribuir para a geração de uma plataforma de entendimento, pois há uma atmosfera de confiança e abertura na equipe.

A liderança busca criar um ambiente aberto ao compartilhamento de conhecimentos e conquistas (3.11; 8.17; 10.12). Nesse caso, o papel do líder é primordial, pois ele serve de referência para a equipe e quando este propicia a participação dos colaboradores nas tomadas de decisão, acaba criando um ambiente aberto que propicia uma plataforma de entendimento, através da troca de conhecimentos, experiências e conquistas que são importantes para estimular a criatividade e a inovação, como também pode propiciar o progresso organizacional.

O compartilhamento de conhecimentos contribui para a formação do ambiente criativo (10.13; 11.13). Dessa forma, a existência de uma plataforma de entendimento, que promove o compartilhamento de conhecimentos pode contribuir para o desenvolvimento de outro fator de equipe, o “clima”, no qual os membros da equipe confiam uns nos outros e compartilham uma positiva e acolhedora abordagem para estimular a criatividade no trabalho.

A plataforma de entendimento criada pela equipe pode ser vista como o *ready-made*, que para Schutz (1979) é um pensar como sempre, um estoque de conhecimento com aspectos subjetivos, inteligíveis apenas por quem faz parte do grupo. Portanto, a plataforma de entendimento serve como um arcabouço de auxílio ao desenvolvimento do trabalho pela equipe, de forma criativa e inovadora.

Sendo assim, percebe-se a importância do fator de equipe “plataforma de entendimento”, que pode ser estimulado através de inúmeros meios e pela ação do líder. E sua presença também pode estimular o desenvolvimento do fator “clima”, demonstrando a

complementariedade que pode existir entre os sete fatores que determinam uma equipe criativa e a atuação de um líder criativo.

Além disso, é relevante que a plataforma de entendimento seja fomentada na organização, pois ela permite que a equipe tenha um arcabouço para lidar com inúmeras situações e compartilhar pensamentos e posicionamentos em comum, que podem contribuir para o progresso organizacional, de maneira holística.

#### 5.2.5.2 *Visão compartilhada*

O compartilhamento de conhecimentos estimula o aprendizado e progresso da equipe (1.14; 3.18; 4.12; 10.19; 11.18). Ou seja, o fator plataforma de entendimento pode contribuir para que a equipe também compartilhe propósitos e metas em comum, que sejam uma fonte de estímulo ao desenvolvimento do trabalho com criatividade e inovação. E esse compartilhamento de propósitos possibilita o fator “Visão Compartilhada”, que para Rickards e Moger (2000), os membros da equipe compartilham senso de propósito e responsabilidades que motivam e sustentam o progresso da equipe. Como também, levam junto visões poderosas e significativas sobre o futuro.

Assim como, as reuniões que discutem os projetos, motivam a equipe ao compartilhamento de informações e experiências (1.21; 7.12; 9.11). Nesse sentido, as reuniões gerariam um propósito na equipe, que seria o compartilhamento de informações e experiências. Emergindo assim, dois fatores de desenvolvimento de equipe: visão compartilhada e plataforma de entendimento.

O *brainstorming* de ideias ajuda a observar o mercado e tornar o ambiente propício a criatividade e ao compartilhamento de conhecimentos (2.3; 7.12; 12.13). O *brainstorming* de ideias contribui para formar uma visão compartilhada na equipe, à medida que objetiva tornar o ambiente propício a criatividade e ao compartilhamento de conhecimentos. Contribuindo também, para a formação de uma plataforma de entendimento.

Além disso, o *brainstorming* pode contribuir para o desenvolvimento do fator clima, pelo qual segundo Rickards e Moger (2000), os membros da equipe confiam uns nos outros e compartilham uma positiva e acolhedora abordagem para estimular a criatividade no trabalho. Ou seja, o compartilhamento de conhecimentos e propósitos é um aspecto que contribui para o fluir da criatividade tanto na equipe quanto no ambiente de trabalho.

E como a visão compartilhada é uma visão que foca no futuro das ações organizacionais pela equipe, ela funciona como um “motivo a fim de”, que para Schutz

(1979) é algo subjetivo, pois está na mente do indivíduo e só será concretizado se o mesmo decidir traduzi-lo em trabalho. Ou seja, o senso de propósito compartilhado contribui para o direcionamento da equipe e o alcance dos objetivos organizacionais.

Além disso, uma visão que compartilha propósitos que se direcionam ao futuro, pode ser vista como projeto, que para Schutz (1979, p. 139): “[...] projetar como qualquer outra antecipação de eventos futuros, traz consigo horizontes em aberto, que somente serão preenchidos através da materialização do evento antecipado”. Dessa forma a visão compartilhada é baseada em projetos que guiarão os colaboradores no alcance dos objetivos organizacionais.

Sendo assim, percebe-se que os fatores de desenvolvimento de equipe plataforma de entendimento e visão compartilhada são atrelados, pois os mesmos tem como cerne um pensamento de compartilhamento, seja de informações, conhecimentos, experiências ou propósitos. E manter um pensamento que preza pelo compartilhamento, contribui para que a equipe seja cada vez mais criativa e possa manter o foco na visão organizacional de futuro, contribuindo consideravelmente com os resultados.

Assim como, o fator “visão compartilhada” pode contribuir para o desenvolvimento do fator “clima”. Isto coincide com o que acontece na plataforma de entendimento, que ao compartilhar conhecimentos possibilita uma atmosfera aberta e um clima de trabalho propício ao processo criativo. Sendo que, na “visão compartilhada” compartilham-se propósitos que também contribuem para o favorecimento do ambiente de trabalho. Demonstrando mais uma vez, a complementariedade que os fatores de equipe criativa podem ter.

### 5.2.5.3 *Clima*

Alguns gestores consideram que o *brainstorming* de ideias ajuda a observar o mercado e tornar o ambiente propício a criatividade e ao compartilhamento de conhecimentos (2.3; 7.12; 12.13). Ou seja, o *brainstorming* pode contribuir para o desenvolvimento de três fatores de equipe – plataforma de entendimento, visão compartilhada e clima (RICKARDS; MOGER, 2000). O *brainstorming* facilita a troca de conhecimentos, constrói um senso de propósito que contribui para que a criatividade flua e estimula a formação de um ambiente criativo, com atmosfera de confiança e abertura.

Dessa forma, o compartilhamento de conhecimentos e propósitos, através dos fatores plataforma de entendimento e visão compartilhada, podem contribuir para a formação do fator clima. Sendo assim, essa atmosfera de compartilhamento criada pela equipe pode ser vista

como o *ready-made*, que para Schutz (1979) é um pensar como sempre, um estoque de conhecimento com aspectos subjetivos, inteligíveis apenas por quem faz parte do grupo. Portanto, serve como um arcabouço de auxílio ao desenvolvimento do trabalho pela equipe e contribui para a formação de um ambiente de trabalho criativo.

O líder busca criar um clima positivo e participativo que estimule a criatividade no ambiente (2.12; 11.13). Então, o posicionamento do líder criativo é imprescindível para o desenvolvimento da equipe, pois segundo Rickards e Moger (2000), ele destaca a importância de um clima positivo de trabalho, procurando que os membros da equipe confiem uns nos outros e compartilhem uma positiva e acolhedora abordagem para estimular a criatividade no trabalho. Dessa forma, uma plataforma aberta e participativa, contribui para que a equipe se sinta estimulada a utilizar sua criatividade na geração de bens e serviços inovadores.

Esse posicionamento de ter um clima de trabalho positivo que estimule a criatividade da equipe, pode ser um aliado importante ao reconhecimento dos valores de uma CC, como os de diversidade e abertura. Florida (2011) considera que a CC tende a ser formada por pessoas diversificadas (em termos de raça, etnia, gênero, preferência sexual, etc) e elas tendem a procurar lugares ou organizações que sejam abertas ao acolhimento dessas diversidades (FLORIDA, 2011).

E o investimento no aprendizado da equipe estimula a formação do ambiente criativo (3.14; 10.14). O líder ao incentivar e investir no aprendizado da equipe contribui para a transformação da forma de pensar e de realizar os processos organizacionais e conseqüentemente, ajuda no desenvolvimento do potencial criativo e inovador, que pode trazer benefícios para a organização como um todo. E conseqüentemente, ao melhorar a criatividade e a inovação da equipe, também acontece uma melhoria no que Rickards e Moger (2000) chama de clima organizacional.

O consumo de cultura também estimula a formação do ambiente criativo (3.15). E este consumo de cultura pode ser visto como o que Muzzio e Paiva (2015b) chamam de um ritual de criatividade, à medida que o compartilhamento de experiências e preferências pode aguçar a capacidade criativa dos colaboradores e conseqüentemente, contribuir para a formação de um ambiente de confiança, abertura e desenvolvimento da criatividade e inovação.

A equipe reunida no mesmo espaço contribui para que o ambiente seja criativo (4.13). Muitas vezes, o porte da organização pode contribuir para a interação e conseqüentemente, formação de um ambiente criativo. Isto porque os colaboradores se sentem abertos a trocar experiências e conhecimentos tanto com os membros da equipe quanto com a liderança, sem se preocupar com questões de hierarquia. E essa possibilidade, pode alavancar a criatividade

organizacional e gerar resultados cada vez mais diferenciados, que venham atender ao dinamismo do mercado atual.

O ambiente leve, colorido e descontraído contribui para a formação de um ambiente criativo (4.13; 6.18; 10.9; 12.12). Neste caso, a configuração do ambiente físico com todas as suas nuances e atividades atreladas, pode influenciar no estado de espírito de equipe e conseqüentemente, aguçar seu potencial criativo, gerando benefícios no que Rickards e Moger (2000) chama de clima de trabalho e no próprio processo de desenvolvimento dos bens e serviços.

Um dos sujeitos entrevistados, considera que liderança criativa emerge de um ambiente de trabalho criativo (5.18). Ou seja, um fator de desenvolvimento de equipe criativa – o clima contribui para que o líder se torne criativo, pois ele segundo Rickards e Moger (2000), pode estimular que os membros da equipe busquem um clima de positivo de trabalho e criem uma atmosfera de confiança e de incentivo à criatividade. Sendo assim, ao contribuir com os fatores de uma equipe criativa, o líder aumenta sua probabilidade de fazer parte da então denominada LC.

O clima positivo e a mobília do Portomídia propiciam um ambiente criativo para as *start ups* incubadas (7.13). Mais uma vez, o fator ambiente físico vem contribuir para o estado de espírito da equipe e para o fator “clima”. Porém, nesse caso específico, o gestor trata da importância desse aspecto físico no Portomídia, que é um local de incubação de *start ups* de EC. Então, por esse ambiente ser formado por organizações incubadas, que estão o tempo todo trocando informações, estabelecendo *network* e desenvolvendo seus projetos de negócio, a formação do fator clima proposta por Rickards e Moger (2000), vai ser mais influenciada por esses fatores citados do que propriamente pela infraestrutura física.

Outro entrevistado considera que o ambiente de trabalho é criativo, porque lida com a criação de arte (9.12). Em virtude da criação de arte, exige-se a capacidade criativa como característica primordial e isto conseqüentemente, pode afetar o clima de trabalho, que será marcado por uma atmosfera de trabalho criativo e equipe com estado de espírito influenciado pela busca constante de gerar coisas novas e singulares.

A resolução de problemas via recursos organizacionais propicia a formação de um ambiente criativo (10.11; 10.13). Este posicionamento direciona para a questão de que o fator de equipe criativa “resiliência” pode contribuir para o desenvolvimento do fator “clima”. Isto porque a resolução de situações inesperadas busca utilizar os recursos disponíveis na organização, de forma criativa e inovadora, propiciando assim um ambiente marcado pela versatilidade e pela criatividade latente.

Como também, o compartilhamento de conhecimentos contribui para a formação do ambiente criativo (10.13; 11.13). Isto quer dizer que o desenvolvimento do fator de equipe criativa – plataforma de entendimento (RICKARDS; MOGER, 2000), pode contribuir para a formação de um clima positivo de trabalho, já que permite aos membros da equipe aprender novos conhecimentos e experiências que podem aperfeiçoar a forma como o processo criativo se desenrola.

Percebe-se, mais uma vez, a complementariedade entre os fatores de equipe criativa. Neste caso, plataforma de entendimento e resiliência podem contribuir para o fator “clima”. Principalmente, porque este último condiz com a atmosfera do ambiente do trabalho e todas as suas nuances, que podem estimular ou não a criatividade da equipe de trabalho.

Como também, pode-se visualizar que o líder tem papel importante no desenvolvimento do clima de trabalho que sirva de estímulo à equipe criativa, como também o próprio “clima” pode remeter a existência de uma LC. Isto porque, à medida que os fatores de equipe vão sendo desenvolvidos, eles incitam a existência de uma liderança diferenciada que possa servi-los de auxílio.

#### *5.2.5.4 Resiliência*

Alguns gestores consideram que o líder busca formas alternativas de lidar com situações inesperadas (3.21; 5.12; 12.20). Nesse caso, a resiliência organizacional estaria associada à atuação do líder, o que pode prejudicar o desenvolvimento da equipe criativa, já que a mesma não é estimulada a buscar soluções criativas ou formas de prever as situações inesperadas que podem acontecer no trabalho.

Ao passo que outros gestores consideram que o líder busca ter uma equipe resiliente, (4.14; 8.20). Dessa forma, o líder busca instigar a capacidade da equipe em solucionar problemas e lidar de maneira eficiente com situações inesperadas. Isto pode ser adequado ao que Rickards e Moger (2000) consideram como “resiliência”, na qual o líder acentua o princípio de buscar perspectivas alternativas ao lidar com as expectativas frustradas, tornando os membros de sua equipe flexíveis com as frustrações e obstáculos.

Enquanto, outro entrevistado defende que as situações inesperadas vão sendo resolvidas a medida que surgem ou conforme relevância (6.19). Sendo assim, não há um parâmetro para lidar com as situações inesperadas e a relevância irá determinar a ordem das soluções. Essa questão da relevância pode ser associada ao sistema de relevância, que de acordo com Schutz (1979, p. 110): “[...] é o nosso interesse que divide o campo não-

problemático do pressuposto em várias zonas de relevância diversas com relação a esse interesse, necessitando, cada uma delas, de um grau diferente de precisão de conhecimento”. Então, as situações mais importantes estariam numa zona de relevância imediata (SCHUTZ, 1979).

Alguns gestores argumentam sobre a importância de prever as situações inesperadas e formular as soluções antes que aconteçam (6.20; 8.16; 11.14; 12.14). Isto seria como a implantação de uma gestão de risco e uma forma de melhorar a resiliência da equipe, através de um processo de antecipação do risco/ problema e desenvolvimento de soluções viáveis. É o que Rickards e Moger (2000) defendem, que é gerar flexibilidade na equipe para lidar com frustrações e obstáculos.

Outros entrevistados acreditam que o líder estimula a equipe a pesquisar referências para desenvolver soluções em situações inesperadas (7.14; 10.16). A busca de referências e conhecimentos que possam ajudar na resolução de problemas que acontecem na organização, pode ser uma alternativa viável para a ação da equipe. E isto também constitui o que Rickards e Moger (2000) dizem, que o líder deve estimular a equipe a buscar perspectivas alternativas para lidar com situações inesperadas.

Como também, a resolução de problemas via recursos organizacionais propicia a formação de um ambiente criativo (10.11; 10.13). Neste caso, o desenvolvimento do fator resiliência através do recursos organizacionais, pode estimular o progresso de outro fator de equipe, o clima. Isto porque a resolução de problemas acontece via recursos organizacionais, utilizados de forma diferente, propiciando um ambiente versátil e criativo.

E o *know how* do indivíduo também é importante em situações inesperadas (10.16). Dessa forma, o conhecimento que o indivíduo possui, constitui um arcabouço importante tanto para a resolução de problemas já conhecidos quanto para o desenvolvimento de soluções para uma situação específica. Então, esse *know how* pode contribuir também ao desenvolvimento da equipe criativa, a medida que é compartilhado no ambiente de trabalho.

E por fim, o líder busca tornar a equipe flexível a situações inesperadas (11.14). E isto deve ser algo premente, à medida que situações inesperadas acontecem o tempo todo e em todas as esferas da vida humana. Então, no contexto organizacional, o papel do líder deve ser o de direcionar à flexibilização da equipe e conforme Rickards e Moger (2000), ele busca tornar os membros da equipe flexíveis com as frustrações e obstáculos.

No fator clima, o papel do líder é bem evidenciado, à medida que ele precisa estimular a equipe a ser flexível e saber lidar com situações inesperadas que acontecem no trabalho. Ao passo que no fator resiliência, as equipes ainda não são muito independentes e necessitam de

auxílio para quebrar as barreiras existentes. Essa necessidade pode ser explicada por se tratar de *start ups* ou organizações estabelecidas a pouco tempo no mercado.

#### 5.2.5.5 *Ideias próprias*

O gestor considera que os valores cultivados pela empresa auxiliam a equipe na formulação de soluções criativas (1.16). Dessa forma, os valores que fazem parte da cultura organizacional servirão de guia para o desenvolvimento de soluções criativas que podem diferenciar os processos e os bens e serviços produzidos pela organização. Nesse caso, o fator de equipe criativa “ideias próprias”, seria influenciado pela cultura pregada.

Assim como, o impacto de cada projeto e o papel do indivíduo para a empresa, estimulam o comprometimento (1.17; 1.18). Representando que, muitas vezes, pelo porte da organização ou pela sua recente inserção no mercado, os primeiros projetos desenvolvidos são muito importantes para a sobrevivência organizacional. Então, cada membro da equipe vai cumprir com suas responsabilidades, sendo parte relevante para o progresso organizacional.

Além disso, a equipe é comprometida com a geração de soluções criativas e o líder ajuda a sanar as dúvidas que surgem no processo. (1.19; 7.17; 11.14; 12.15). Nesse sentido, a equipe já tem um comprometimento inato com o desenvolvimento do processo criativo, mas precisa do auxílio do líder frente a situações inesperadas, ou seja, o líder contribui para o fator “resiliência” e a equipe desenvolve o fator “ideias próprias”.

Outros gestores consideram que a participação da equipe no processo de criação de produto, estimula o comprometimento com o processo criativo (2.2; 6.21; 1.12). Neste caso, a medida que o colaborador se sente parte do processo, ele vai se esforçar para construir ideias criativas e inovadoras, que venham sustentar o progresso da equipe e conseqüentemente o organizacional.

O ambiente de leveza, liberdade e fertilidade estimula o comprometimento da equipe com o processo criativo (2.9; 11.15). Dessa maneira, o fator clima que preza por características que devem formar um ambiente criativo, exerce influência sob o fator “ideias criativas”. Isto porque, um ambiente que se adequa aos valores de diversidade e abertura (FLORIDA, 2011) dos membros de sua equipe, gera estímulo ao desenvolvimento de soluções criativas e inovadoras para a organização.

Alguns gestores também consideram que as ferramentas de trabalho (físicas e virtuais) contribuem para a construção de ideias criativas (2.10; 3.19). Dessa forma, os recursos organizacionais favorecem o comprometimento da equipe com o desenvolvimento de

soluções criativas, que formam o fator de equipe: “ideias criativas”. Este é um dos fatores mais importantes, pois constitui o resultado do trabalho na equipe criativa.

Assim como, a equipe é e precisa estar comprometida com o desenvolvimento do processo criativo, em qualquer situação (2.13; 3.16; 4.16; 5.8; 9.15; 11.15). Isto quer dizer que para o processo ser criativo, é necessário que a equipe esteja comprometida com a produção de ideias criativas. Conforme Rickards e Moger (2000), o líder se esforça para estimular a equipe ao compromisso de construir ideias.

Este posicionamento de se comprometer com a construção de ideias condiz com a própria ideia de criatividade, como a capacidade de construir coisas novas e úteis. De acordo com Amabile (1988): “criatividade é a produção de ideias novas e úteis por um indivíduo ou grupos pequenos de indivíduos trabalhando juntos”.

O líder promove liberdade para estimular a equipe na construção de ideias criativas (2.14; 3.18; 4.17; 5.10; 6.22; 6.23; 11.17; 11.20). Ou seja, a liberdade seria uma forma de comprometer e estimular a equipe, à medida que indivíduos criativos quando se sentem livres para criar, conseguem obter resultados cada vez mais diferenciados e inovadores. E isto seria um estímulo ao que Amabile (1988) considera como criatividade pessoal, no sentido de pessoas que possuem determinados traços intelectuais e de personalidade, que quando em estado de liberdade, passam uma boa quantidade de tempo, dedicados ao processo criativo.

O consumo de cultura contribui para a construção de soluções criativas (3.19; 6.22). Esse consumo de cultura pode ser visto como um ritual de criatividade, à medida que pode estimular a criatividade dos colaboradores, através do consumo de artefatos criativos da mesma área ou de áreas afins, que quando consumidos podem exigir complementos ou características diferenciadas que possam melhorar a experiência de consumo do público.

O líder deve estimular o comprometimento, através da identificação de ideias mais abertas à aceitação da equipe (4.16; 5.14; 7.16). Isto condiz com uma das características do fator “ideias próprias” proposto por Rickards e Moger (2000), pela qual a liderança despende mais atenção as tarefas que são percebidas como abertas ao comprometimento da equipe. Neste caso, o papel do líder é essencial na identificação das ideias que terão retorno e resultados, através da equipe.

A liderança estimula o comprometimento da equipe através da participação em *brainstorming* (6.21; 7.15). Dessa forma, o *brainstorming* que propicia os fatores de equipe “plataforma de entendimento”, “visão compartilhada” e “clima”, também constitui fator de estímulo ao de “ideias criativas”. Isto porque é uma ferramenta que propicia o compartilhamento de inúmeros aspectos, desde conhecimentos até a própria criatividade, ou

seja, os colaboradores compartilham um senso de criatividade para construir ideias diferenciadas e inovadoras.

Dessa forma, o *brainstorming* possibilita a formação de uma atmosfera de compartilhamento que pode ser vista como um *ready-made*, que para Schutz (1979) é um pensar como sempre, um estoque de conhecimento com aspectos subjetivos, inteligíveis apenas por quem faz parte do grupo. Portanto, serve como um arcabouço de auxílio ao desenvolvimento do trabalho pela equipe, contribui para a formação de um ambiente de trabalho criativo e com senso de criatividade.

O ambiente de trabalho aberto estimula o comprometimento da equipe na formulação de soluções criativas (8.17; 8.18). Nesse sentido, o fator clima marcado por uma atmosfera acolhedora, aberta e participativa, estimula o comprometimento da equipe no desenvolvimento do fator de equipe “ideias próprias”. Isto porque os colaboradores se sentem abertos e livres para utilizar sua capacidade criativa e gerar bens e serviços criativos e inovadores.

A busca por soluções criativas é uma atividade compartilhada pela equipe (9.16; 1.19). Sendo assim, o fator “ideias próprias” advém do fator “clima”. Ou seja, um ambiente marcado por participação e abertura, possibilita o comprometimento dos colaboradores e o trabalho em equipe, direcionando ao desenvolvimento do processo criativo e à geração de bens e serviços diferenciados e inovadores.

O fator “ideias próprias” é o mais citado pelos entrevistados, o que pode ser explicado pelo fato de se tratar de organizações pertencentes à EC, que em seu cerne utilizam a criatividade com uma estratégia de atuação. E os gestores consideram que ele pode ser estimulado de várias formas, desde o ambiente até a atuação do líder.

Percebe-se também que é um fator que depende da complementariedade de outros fatores de equipe como: plataforma de entendimento, visão compartilhada, clima e resiliência. Isto talvez se explique pelo fato de que para a criatividade fluir, o indivíduo criativo necessita das condições que se adequem as suas peculiaridades e possam lhe oferecer liberdade e abertura de criação.

#### 5.2.5.6 Ativação em rede e aprendizado vindo da experiência

Os fatores de desenvolvimento de equipe “ativação em rede” e “aprendizado vindo da experiência” são os menos citados pelos sujeitos entrevistados. Isto talvez possa ser explicado pelo fato das organizações estudadas serem *start ups* ou estarem no mercado a pouco tempo e,

portanto, terem estabelecido pouco *network* ou não terem muitas experiências a serem compartilhadas e que poderiam gerar aprendizado. Sendo assim, se a pesquisa fosse realizada em outro contexto, o resultado poderia ser diferente.

A liderança estimula a formação de *network* para a aquisição de conhecimentos e a valorização de opiniões alheias ao projeto (2.2; 6.23). A liderança busca estimular a equipe a estabelecer conexões com outros indivíduos ou até mesmo organizações, que possam ter conhecimentos inovadores e que venham contribuir para o processo criativo. Assim como, a equipe pode contribuir com os projetos de outras organizações.

Esse posicionamento de estabelecer um *network* condiz com o que Rickards e Moger (2000) consideram como o fator de equipe criativa: ativação em rede. Neste fator, a liderança criativa permite que sua equipe, através de uso de *network*, capture habilidades, conhecimentos e recursos para a resolução de problemas da equipe. Desta forma, o estímulo à ativação em rede também propicia o desenvolvimento do fator “resiliência”, já que os conhecimentos e experiências adquiridos com a rede de conexões, podem servir como fonte para as soluções criativas.

E essa ativação em rede pode ser considerada uma relação social indireta (SCHUTZ, 1979), à medida que a interação acontece entre vários indivíduos e/ ou organizações sem simultaneidade de consciências. Sendo assim, essa relação seria do tipo “Orientação para o Eles”, na qual “meu mero contemporâneo [...] é alguém que coexiste comigo no tempo, mas que não vivencio imediatamente” (SCHUTZ, 1979, p. 217).

Sendo assim, o fator de equipe “ativação em rede” depende do estímulo do líder para que possa se desenvolver. Isto porque, as organizações ao serem recentes no mercado, tendem a se concentrar na produção de seus bens e serviços e angariar uma parcela no mercado, dando menos atenção ao estabelecimento de parcerias estratégicas, que lhes permitiriam melhorar sua atuação.

Além disso, trata-se de um fator que precisa ser melhor trabalhado para que os benefícios sejam sentidos nas organizações, dentre eles o desenvolvimento de outro fator de equipe: a resiliência. Portanto, é necessário incutir nos membros da equipe, que a integração, o compartilhamento e as parcerias são essenciais para a sobrevivência no contexto atual, marcado pelas transformações e exigências constantes do mercado.

O gestor considera que em situações inesperadas, utiliza-se o aprendizado por experiência (10.15). Dessa forma, o fator aprendizado por experiência, advindo do compartilhamento de experiências entre os próprios membros da equipe pode contribuir para o estabelecimento de um arcabouço que serve de auxílio aos colaboradores no

desenvolvimento de soluções criativas e frente a situações inesperadas que surgem no trabalho.

E esse arcabouço que se forma pelo compartilhamento de experiências pode ser comparado ao que Schutz (1979) chama de *ready-made* de um grupo, que seria (pensar como sempre) e com aspectos subjetivos, inteligíveis apenas por quem faz parte do mesmo. Como diz Schutz (1979, p. 80): “O mundo social no qual o homem nasce e tem de achar seu caminho é por ele vivenciado como uma rede fina de relacionamentos sociais, de sistemas de signos e de símbolos com sua estrutura de significados particular, de formas institucionalizadas de organização social, de sistemas de status e prestígio”.

Assim como, outros gestores consideram que o aprendizado é vindo da experiência (1.21; 2.15; 4.18; 6.24; 9.17). Isto condiz com o que Rickards e Moger (2000) consideram como o fator de equipe criativa “aprendizado vindo da experiência”, através do qual os membros da equipe são orientados em direção do aprendizado vindo de suas próprias experiências, permitindo que eles se sintam mais dispostos a ousar. Sendo o líder um elemento primordial para estimular essa troca de experiências, que se desdobram em resultados benéficos para a organização.

Portanto, o fator de equipe “aprendizado por experiência” precisa ser melhor explorado, à medida que ele contribui com a resolução de problemas e o desenvolvimento do processo criativo, através dos próprios recursos organizacionais, ou seja, com as experiências de seus membros. Dessa forma, os líderes devem compartilhar suas experiências com os membros, como também aprender com as de seus colaboradores, através de uma troca constante que possibilita o alcance dos objetivos organizacionais.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

O cenário contemporâneo marcado pela flexibilidade e pela fluidez, acaba por exigir dos indivíduos uma adaptação constante, que conseqüentemente gera imposições. Tais imposições podem ser resolvidas, levando em conta o uso da criatividade e da inovação, que podem contribuir para a geração de novos empreendimentos que constituem a chamada “economia criativa”.

Essa EC apresenta características peculiares em termos de cultura, indivíduos e liderança, exigindo dessa forma uma gestão que se distancia de uma concepção de administração tradicional e voltando-se para o que Muzzio e Paiva Júnior (2015b) consideram como uma gestão criativa ou gestão da criatividade (MUZZIO, 2016). E dentre os elementos que permeiam essa gestão, a liderança é um dos mais importantes, por funcionar como um elo entre os demais aspectos.

Sob a luz deste aspecto é que se desenvolveu este estudo, mais especificamente através da liderança criativa, um conceito relativamente recente desenvolvido por Rickards e Moger (2000), que considera o papel do líder como principal facilitador na formação e alcance dos resultados de equipes de trabalho. E para viabilizar a análise desse elemento, utilizou-se como objeto empírico do estudo, organizações com experiência de incubação no Portomídia em Recife – PE.

Deste forma, o estudo desenvolveu-se com o anseio de responder a seguinte pergunta de pesquisa: *Como o gestor vivencia a liderança em organizações com experiência de incubação no Portomídia em Recife – PE sob à luz da liderança criativa?*. Pela qual emergiu o objetivo geral de pesquisa: *Entender como o gestor vivencia a liderança em organizações com experiência de incubação no Portomídia na cidade de Recife – PE, à luz da liderança criativa.*

O objetivo geral foi detalhado em três objetivos específicos: Identificar qual o entendimento dos gestores sobre o processo de criatividade e inovação em organizações com experiência de incubação no Portomídia; Elucidar qual a percepção dos gestores sobre economia criativa e gestão criativa; e Identificar qual a percepção do gestor quanto ao seu papel de líder no desenvolvimento de organizações da economia criativa.

Em relação ao primeiro objetivo específico: “Identificar qual o entendimento dos gestores sobre o processo de criatividade e inovação em organizações com experiência de incubação no Portomídia”. Percebeu-se que os entrevistados veem a criatividade sob inúmeros prismas, dentre eles: nível de produto, nível de processo, coletiva, artística e

organizacional. Sendo que todos os casos estão direcionados ao contexto organizacional, à medida que visam guiar a obtenção de resultados que sejam viáveis ao mercado e à resiliência organizacional.

O desenvolvimento dessa criatividade organizacional também depende do esforço de liderança para escolher as pessoas com perfil criativo, durante o processo seletivo e oferecer ambiente e condições de trabalho, que possam incitar o pensamento criativo e inovador, transformando a equipe numa aliada ao alcance dos objetivos organizacionais.

Em relação à inovação, os gestores também a percebem de diversas formas, como: disruptiva, incremental, aberta e em rede. E todas elas também visam que a inovação aconteça em nível organizacional, para atender demandas inexploradas no mercado e possibilitar vantagem competitiva. Mas ela também precisa e deve ser estimulada pelo líder, pois ser criativo sem desenvolver e/ ou colocar ideias em prática, significa permanecer num estágio de criatividade pura.

Porém, mais importante do que considerar o papel da criatividade e da inovação, é perceber que elas devem acontecer juntas. Quanto a isto, os gestores veem esta necessidade de interligação constante entre a criatividade e a inovação, tendo o líder o papel de estimulador, já que a segunda permite a concretização da primeira, em algo economicamente viável e que gere vantagem competitiva.

Os gestores também consideram que existem vários meios de estímulo à criatividade e inovação, que não necessariamente advém do líder, mas que podem brotar do ambiente de trabalho, do *network* da organização, entre outros. Porém, cabe ao líder identificar os que são mais adequados a sua equipe e que portanto, possibilitarão o comprometimento, resultando em consequências benéficas para a organização.

No que concerne ao segundo objetivo específico: “Elucidar qual a percepção dos gestores sobre economia criativa e gestão criativa”, percebeu-se que alguns gestores visualizam a EC como aquela que gera personalização e foge da homogeneização de uma produção em massa. E o papel do líder nesse processo é manter a equipe em direção ao pensamento singular e às práticas diferenciadas, que possibilitam vantagem competitiva.

Assim como, alguns gestores só conseguem explicar a EC através de seus setores criativos. Apesar de ser uma visão meramente classificatória da EC, a divisão em setores criativos contribui para a melhor disseminação do termo e o direcionamento das ações de fomento, como políticas públicas, a exemplo da atuação do Portomídia. Além disso, essa classificação pode contribuir para a atuação do líder, à medida que vai facilitar a observação

da situação de mercado e a organização dos objetivos, ao se concentrar num determinado setor e tentar buscar os meios para obter resultados com este.

Como também, os gestores percebem que em qualquer fase de geração de bens e serviços, a criatividade e a inovação podem ser necessárias. Porém, cabe ao líder direcionar a equipe, oferecer os recursos necessários e proporcionar uma atmosfera aberta e participativa, que sirva de incentivo ao pensamento criativo e inovador.

Outro fator bastante observado pelos entrevistados é que a EC contribui para o crescimento econômico. E o líder deve mostrar que mais do que fator de crescimento econômico, a EC traz diferenciação e inovação ao mercado atual. Assim como, percebe-se que ela deve estar atrelada ao contexto tecnológico atual e o líder deve incentivar a atualização constante da equipe, sempre levando em consideração as novidades e lançamentos de sua área de atuação.

E quanto ao papel do Portomídia para a EC, percebe-se lacunas em sua atuação, em termos de dificuldade de divulgação, negligência a algumas áreas e desvio de suas ações, podendo-se inferir que ele ainda não contribui efetivamente para o desenvolvimento de Recife como uma cidade criativa. Sendo assim, Recife ainda está caminhando para a formação de uma cultura de criatividade.

Em relação à GC, percebe-se que os gestores consideram que existe uma gestão diferenciada nas organizações pertencentes à EC, mas não chegam a denominá-la como uma gestão criativa, pois trata-se de um termo recente na literatura que ainda precisa ser melhor entendido e disseminado entre os componentes da EC.

E quando os gestores são indagados sobre o que seria GC, eles acabam reduzindo o termo à uma GC apenas pelas características de sua equipe ou pelos objetivos mercadológicos. Mas em outros momentos, quando falam sobre o indivíduo criativo e a liderança, eles conseguem reconhecer sua importância para o andamento das organizações criativas, inclusive remetendo a alguns aspectos que caracterizam uma liderança transformacional.

Ao serem indagados sobre o indivíduo criativo, os gestores reconhecem a importância de suas capacidades para o desenvolvimento do processo criativo e inovador nas organizações, demonstrando o quanto eles podem ser relevantes também para a formação de uma GC.

Em relação à cultura organizacional, alguns gestores não tem consciência que estão lidando com uma cultura criativa, mas as características dessa cultura são percebidas durante

as falas. E, nesse caso, as organizações estudadas estariam preservando um dos elementos primordiais que pode formar uma GC.

E os elementos que permeiam a GC só são percebidos de forma subentendida no discurso dos sujeitos, através de posicionamentos, como: cultura marcada pela colaboração, liberdade, flexibilidade, horizontalidade e valorização de peculiaridades que estão presentes nos indivíduos criativos. E portanto, contribuem para o entendimento de uma GC.

Em relação ao terceiro objetivo específico: “Identificar qual a percepção do gestor quanto ao seu papel de líder no desenvolvimento de organizações da economia criativa”. Neste caso, mesmo que não percebam, os entrevistados citam alguns elementos que caracterizam uma liderança transformacional, como: exigência de alta performance da equipe, liderança por exemplo, aprendizado e carisma, estimulação intelectual, influência idealizada e visão articulada.

E ao apresentarem esses aspectos que caracterizam a liderança transformacional, os sujeitos entrevistados acabam por evidenciar a existência de uma GC, mesmo que não tenham uma percepção clara ou não haja uma ampla disseminação do que seja. Sendo esta liderança, um aspecto integrador dos demais elementos da tríade criativa e que consegue inspirar a equipe e gerar cooperação entre os membros.

Quanto aos fatores de desenvolvimento de equipe, percebe-se que alguns se sobressaem em relação a outros. Os fatores ideias próprias, plataforma de entendimento, clima, resiliência e visão compartilhada foram os mais citados. E os que apresentaram um menor número de citações foram o aprendizado vindo da experiência e a ativação em rede. Mas, infere-se que há uma complementariedade entre esses fatores, na qual um pode ajudar no desenvolvimento do outro.

Portanto, a liderança criativa acontece de forma parcial nas organizações estudadas, à medida que alguns fatores de desenvolvimento de equipe são supervalorizados, enquanto outros recebem menor atenção e apresentam a necessidade de ajuste para que as organizações possam obter os melhores resultados a partir de seu próprio capital humano. Além disso, em alguns momentos, percebe-se que ela é mais transformacional do que criativa, a partir dos aspectos citados.

Após serem atendidos os objetivos específicos, pode-se direcionar a atenção para o atendimento da pergunta de pesquisa: “Como o gestor vivencia a liderança em organizações com experiência de incubação no Portomídia em Recife – PE sob à luz da liderança criativa?” e do objetivo geral de pesquisa: “Entender como o gestor vivencia a liderança em organizações com experiência de incubação no Portomídia na cidade de Recife – PE, à luz da

liderança criativa”. Quanto a isto, percebe-se que o líder nas organizações criativas atua mais como um colaborador da equipe no processo de criatividade e inovação, isto porque ele visa transformá-la numa equipe criativa, que consiga superar as barreiras em prol dos objetivos organizacionais.

Além disso, eles visam estimular a equipe a transformar a criatividade em algo viável, através da inovação. Isto porque, a organização pode ter indivíduos criativos, mas muitas vezes, eles podem se concentrar numa criatividade pura e desconsiderarem os aspectos práticos. Então, o líder busca continuamente identificar os meios (extrínsecos ou intrínsecos) que podem incitar o comprometimento.

E principalmente na economia criativa, o líder busca manter o pensamento criativo e a valorização da singularidade pela equipe, para que possam ser criados bens e serviços que sejam diferenciados no mercado. E isto pode ser possível, através da criação de um ambiente de trabalho com atmosfera participativa e colaborativa.

Assim como, os líderes devem estimular que os membros da equipe sempre se mantenham atualizados com as inovações tecnológicas e os lançamentos de sua área de atuação. Ao estarem atualizados, os colaboradores podem pensar em novos métodos de trabalho e em novos bens e serviços para a organização. Sendo importante considerar, que a tecnologia está relacionada à EC, à medida que facilita e possibilita o desenvolvimento das ideias criativas e que podem trazer inovação ao mercado.

E mesmo que os entrevistados ainda não tenham consciência da gestão criativa, ao citarem aspectos que remetem à existência da liderança transformacional, pode-se evidenciar sua contribuição para esta gestão, ao funcionar como um elo para os fatores de indivíduo hipercriativo e cultura criativa.

Como também, mesmo que a liderança criativa ainda aconteça de forma parcial, o líder busca estimular continuamente os fatores de equipe, a fim de criar as condições propícias para que a equipe criativa se desenvolva de forma independente e a criatividade possa fluir em todos os processos organizacionais.

Portanto, os líderes se veem como membros da equipe que têm o papel de estimular o processo criativo e não gerar imposições e regras, que podem acabar por diluir a capacidade criativa. Dessa forma, o que se busca é um ambiente de participação, colaboração e flexibilidade que permita resultados diferenciados e singulares e que gerem vantagem competitiva e resiliência organizacional.

Como contribuições acadêmicas, o estudo traz elementos empíricos que servem de subsídio para o avanço da teoria sobre o modelo de “gestão criativa”. Mesmo que os

entrevistados não a denominem como tal, eles apresentam a importância de seus elementos (indivíduo hipercriativo, cultura criativa e liderança transformacional), mesmo que de maneira subentendida.

Além disso, o estudo pode contribuir para o entendimento da existência de uma liderança criativa, mesmo que ela aconteça de forma parcial. Isto porque, os entrevistados falam em diversos fatores que condizem aos de desenvolvimento de uma equipe criativa. Ao mesmo tempo, que percebe-se a atuação de uma liderança mais colaborativa e participativa, que visa o aperfeiçoamento e independência da equipe na realização dos processos criativos.

Como contribuições organizacionais, percebe-se o quão importante pode ser o cultivo de aspectos que propiciem uma gestão criativa e uma liderança criativa. Principalmente, porque esses aspectos podem ser os mais adequados ao desenvolvimento das organizações pertencentes a economia criativa, que já são diferenciadas em sua concepção. Assim como, como pode apresentar a necessidade de melhoria em alguns fatores de equipe criativa, como ativação em rede e aprendizado vindo da experiência.

Paralelamente, como contribuição gerencial para o Portomídia, infere-se a necessidade de reavaliar a aplicação dos pilares de atuação, já que os de experimentação e exibição estão sendo negligenciados em relação aos de educação e empreendedorismo. Além disso, pode influenciar na reativação da incubadora no próprio ambiente do Portomídia, até porque este possui uma infraestrutura adequada aos desenvolvimento dos ideais de um polo de economia criativa.

E quanto às limitações do estudo, pode-se elencar o campo de pesquisa relativamente pequeno, já que muitas *start ups* que entram no processo de incubação não conseguem evoluir seus projetos ou quando saem da incubação, não conseguem permanecer no mercado. Então, o número de organizações estudadas poderia ser melhorado se a pesquisa fosse realizada em outro contexto.

E conseqüentemente, como sugestões para futuros estudos, recomenda-se utilizar outra incubadora, de preferência em outro estado, para que se possa avaliar como se desenvolvem os aspectos teóricos em outro contexto e assim, gerar comparações ou divergências. Como também, é importante que se possa avaliar de forma mais detalhada outros aspectos da gestão criativa, como o indivíduo hipercriativo ou a cultura criativa, já que o foco do estudo se desenvolveu frente à vivência do líder. Além disso, torna-se interessante utilizar outras tradições de pesquisa para estudar o tema, a fim de perceber se os resultados obtidos seriam muito divergentes.

## Referências

---

AMABILE, T. M. A model of creativity and innovation in organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 10, p. 123-167, 1988.

\_\_\_\_\_. Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p. 39-58, 1997.

ANDERSON, N.; POTOČNIK, K.; ZHOU, J. Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. **Journal of Management**, v. 40, n. 5, p. 1297-1333, 2014.

AVOLIO, N. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.

BASS, B. M. Two decades of research and development in transformational leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999.

BASS, B. M.; RIGIO, R. E. **Transformational Leadership**. 2. ed. New York: Psychology Press, 2006.

BLYTHE, M. The work of art in the age of digital reproduction: the significance of the creative industries. **JADE**, v. 20, n. 2, p. 144-150, 2001.

BONTJE, M.; MUSTERD, S. Creative industries, creative class and competitiveness: Expert opinions critically appraised. **Geoforum**, v. 40, n. 5, p. 843-852, 2009.

BOWEN, F.; ROSTAMI, M.; STEEL, P. Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. **Journal of Business Research**, n. 63, p. 1179-1185, 2010.

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

CAPALBO, C. **Metodologia das ciências sociais: a fenomenologia de Alfred Schutz**. 2. ed. Londrina: Editora UEL, 1998.

CARVALHAL, F.; MUZZIO, H. Economia criativa e liderança criativa: uma associação (im) possível? Porto Alegre, **REAd**, v. 82, n. 3, p. 659-688, 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/ Bookman, 2010.

CHIU, C.; KWAN, L. Y-Y. Culture and Creativity: A Process Model. **Management and Organization Review**, v. 6, n. 3, p. 447-461, 2010.

CHRISTOPHERSON, S. Beyond the Self-expressive Creative Worker: an Industry Perspective on Entertainment Media. **Theory, Culture & Society**, v. 25, n. 7-8, p. 73-95, 2008.

CICTEC. **3º Seminário CICTEC: Inovação e Competitividade na Economia Criativa**. Recife: Centro de Inteligência Competitiva para Parques Tecnológicos, 2013. Disponível em: <http://www.slideshare.net/cictec/3-seminrio-cictec-porto-mdia-joana-mendonca-e-mariana-valena-29-05-2013>. Acesso em: 10 abr. 2016.

COCHIA, C. B. R, CAETANO JUNIOR, J. M. V, BORGES, W. A. A Liderança em uma Concessionária de Motocicletas. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 31. 2007. Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

COELHO, D. P. Gestão criativa: em busca da sustentabilidade organizacional. **Revista de Psicologia**, v. 1, n. 2, p. 77-87, 2010.

CONCEIÇÃO, A. A ideia de ciência na fenomenologia de Husserl a partir da sexta investigação lógica. **Intuitio**, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p. 229-240, 2013.

CORAZZA, R. I. Criatividade, inovação e economia da cultura: abordagens multidisciplinares e ferramentas analíticas. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 12, n. 1, p. 207-231, 2013.

DCMS (Department for Culture, Media and Sport). **Creative industries mapping document**. Disponível em: [http://www.culture.gov.uk/global/publications/archive\\_1998/Creative\\_Industries\\_Mapping\\_Document\\_1998](http://www.culture.gov.uk/global/publications/archive_1998/Creative_Industries_Mapping_Document_1998). Htm. Acesso em: 10 jan. 2016.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. **Research Policy**, v. 29, p. 109-123, 2000.

EVANGELISTA, R.; VEZZANI, A. The economic impact of technological and organizational innovations: a firm-level analysis. **Research Policy**, n. 39, p. 1253–1263, 2010.

FAIRHURST, G. T. Considering context in discursive leadership research. **Human Relations**, v. 62, n. 11, p. 1607-1633, 2009.

FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P.; RAMOS, S. C. Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade de Curitiba/Pr. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. Sistema FIRJAN, 2012.

FLORIDA, R. **A Ascensão da classe criativa**: e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade e do cotidiano. Porto Alegre: LPM, 2011.

FRUEND, J. **Sociologia de Max Weber**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

GALLON, A. V.; ENSSLIN, S. R. Potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas de base tecnológica incubadas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 20-35, 2008.

GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO JÚNIOR, E. Validação do instrumento *Team Factors Inventory* em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 137-168, 2006.

GLAESER, E. **Book Review of Richard Florida's "The rise of the creative class"**. 2004.

GOODE, W. J; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Nacional, 1969.

HARVEY, D. **A Condição Pós-Moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 17. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

HATCH, M. J; CUNLIFFE, A. L. L. **Organizations Theory**: modern, symbolic, and post-modern perspectives. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2006.

HARRIS, A. Creative leadership. Developing future leaders. **Managing Education**, v. 23, p. 9-11, 2009.

HOWKINS, J. **Creative economy**: how people make money from ideas. Penguin Global, 2002 [2001].

HUSSERL, E. **Meditações cartesianas**: introdução à fenomenologia. São Paulo: Madras, 2001.

\_\_\_\_\_. **Phenomenology and the crisis of philosophy**. New York: Harper Torchbooks, 1965.

\_\_\_\_\_. **Recherches Logiques**. Tome premier: Prolégomènes à la logique pure. Trad. de Hubert Elie, Arion L. Kelkel e René Scherer. Paris: Presses Universitaires de France, 1969.

\_\_\_\_\_. **Lições para uma Fenomenologia da Consciência Interna do Tempo**. Tradução, introdução e notas de Pedro M. S. Alves, Lisboa, Imprensa Nacional – Casa da Moeda, 1994.

LANDRY, C. **The creative city**: a toolkit for urban innovators. New York: Routledge, 2008 [2000].

MARÇAL, M. C. C. **Discurso do Sistema Tecnológico PORTOMÍDIA**: um estudo no campo da Economia Criativa e Artes digitais. 2014. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

MEDEIROS, M. L.; PASSADOR, J. L.; BECHELENI, D. G. A fenomenologia e a pesquisa em turismo: reflexões para aplicação com base no turismo gastronômico. **Turismo – Visão e Ação**, Itajaí, v. 13, n. 1, p. 20-34, 2011.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Plano da Secretaria da Economia Criativa**: políticas, diretrizes e ações, 2011 – 2014. Brasília: Ministério da Cultura, 2012.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MUNHON, A. **Perfil empreendedor dos empresários associados à ACIL – Associação Comercial e Industrial de Londrina**. 2007. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá.

MURALT, A. A microfísica do fenômeno; as origens medievais e a elaboração do pensamento fenomenológico. São Paulo: 34, 1998.

MUZZIO, H. Legitimidade cultural local nas práticas estratégicas de PMEs. Belo Horizonte, **Pretexto**, v. 11, n. 2, p. 80-94, 2010.

\_\_\_\_\_. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade para a Inovação. In: XL Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2016, Costa do Saúpe. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2016.

MUZZIO, H; COSTA, F., J, da. Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 10, n. 1, p. 146-161, 2012.

MUZZIO, H.; PAIVA JUNIOR, F. G. A Gestão na Economia Criativa e a Identidade do Indivíduo Criativo Inovador: Em Busca de uma Convergência. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

\_\_\_\_\_. A pertinência de adequação da gestão criativa à identidade do indivíduo criativo. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 3, p. 1-17, 2015a.

\_\_\_\_\_. A Gestão da Criatividade que Articula o Indivíduo, a Liderança Transformacional e a Cultura Criativa: Uma Tríade Teórica e Expectativas Práticas, **no prelo**, 2015b.

PAIVA JÚNIOR, F. G. **O empreendedorismo na ação de empreender**: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schutz. 2004. (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; MELLO, S. C. B. Pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais: contribuições fenomenológicas de Alfred Schütz. **Organizações em contexto**, v. 4, n. 8, p. 24-48, 2008.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de; LEÃO, A. L. M. de A.; MELLO, S. C. B. de. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista 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, and Management**, v. 7, p. 109-128, 2012.

PEREIRA JÚNIOR, A. A percepção do tempo em Husserl. **Trans/Form/Ação**, v. 13, p. 73-83, 1990.

PETERS, M. **Pós-estruturalismo e filosofia da diferença: uma introdução**. São Paulo: Autêntica, 2000.

PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; MOORMAN, R. H; FETTER, R. Transformational leader behaviors and their effects on follower trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. **Leadership Quarterly**, v. 1, p. 107-142, 1990.

PORTO DIGITAL. **História**. Recife, 2016. Disponível em: <http://www.portodigital.org/parque/histori>. Acesso em: 20 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. **O que é o Porto Digital**. Recife, 2016. Disponível em: <http://www.portodigital.org/parque/o-que-e-o-porto-digital>. Acesso em: 20 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. **Portomídia**. Recife, 2016. Disponível em: <http://portodigital.org/parque/projetos/portomidia>. Acesso em: 22 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Programa de incubação**. Recife, 2016. Disponível em: <http://portodigital.org/diferenciais/para-novos-negocios/programa-de-incubacao>. Acesso em: 25 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Empresas incubadas**. Recife, 2016. Disponível em: <http://portodigital.org/empresas/empresas-embarcadas/empresas-incubadas>. Acesso em: 20 maio 2016.

\_\_\_\_\_. **Chamada de novos negócios inovadores para o ecossistema de empreendedorismo do Porto Digital**. Porto Digital: Recife, 2015.

\_\_\_\_\_. **Porto Digital divulga nova turma de incubadas**. Recife, 2016. Disponível em: <http://www.portodigital.org/125/2962-porto-digital-divulga-nova-turma-de-incubadas#submenu-empresas>. Acesso em: 20 maio 2016.

PORTOMÍDIA. **Sobre o Portomídia**. Recife, 2016. Disponível em: <http://www.portomidia.org/#/portomidia.php>. Acesso em: 10 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**. Recife, 2016. Disponível em: <http://www.portomidia.org/#/empreendedorismo.php>. Acesso em: 10 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Educação**. Recife, 2016. Disponível em: <http://www.portomidia.org/#/educacao.php>. Acesso em: 10 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Experimentação**. Recife, 2016. Disponível em: <http://www.portomidia.org/#/experimentacao.php>. Acesso em: 10 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Exibição**. Recife, 2016. Disponível em: <http://www.portomidia.org/#/exibicao.php>. Acesso em: 10 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Atuação**. Recife, 2016. Disponível em: <http://www.portomidia.org/#/atuacao.php>. Acesso em: 13 abr. 2016.

PRATT, A., C. Creative cities: the cultural industries and the creative class. **Geografiska Annaler: Series B, Human Geography**, v. 90, n. 2, p. 107-117, 2008.

PRATT, A. C.; HUTTON, T. A. Reconceptualising the relationship between the creative economy and the city: Learning from the financial crisis. **Cities**, v.33, p. 86–95, 2012.

REIS, A. C. F. **Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento**: uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008. 268 p. Disponível em: <<http://www.culturapolitica.com.php5-4.ord1>  
1.websitetestlink.com/files/EconomiaCriativaPortugues.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2016.

REIS, A. C. F.; URANI, A. Cidades Criativas – Perspectivas Brasileiras. In: REIS, A. C. F.; KAGEYAMA, P. **Cidades criativas**: Perspectivas. São Paulo: Garimpo de Soluções, 2011.

RICKARDS, T.; MOGER, S. **Handbook for creative team leaders**. Aldershot: Gower, 1999.

\_\_\_\_\_. Creative leadership processes in project team development: na alternative to Tuckman's stage model. **British Journal of Management**, Chichester, v. 11, n. 4, p. 273-283, 2000.

RICKARDS, T.; CHEN, M-H; MOGER, S. Development of a Self-Report Instrument for Exploring Team Factor, Leadership and Performance Relationship, **British Journal of Management**, v. 12, p. 243-250, 2001.

SANDERS, P. (1982). Phenomenology: a new way of viewing organizational research. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 353-360.

SANTOS, H. B.; INÁCIO JÚNIOR, E.; GIMENEZ, F. A. P.; TEIXEIRA, M. C. Empreendedorismo e liderança criativa: um estudo com as pequenas empresas prestadoras de serviço de Maringá. In: **EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**, 3, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.

SANTOS, A. B. A; TUDDA, L. Teorias para desenvolvimento da criatividade individual e organizacional. **Revista Administração em Diálogo (RAD)**, v. 13, n. 1, p. 16, 116-133, 2011.

SCHUTZ, A. **Fenomenologia e Relações Sociais**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

SILVA, A. D. F. **O processo regulador na [Re] conversão de um Arranjo Produtivo Local: o caso do Portomídia – Centro de Empreendedorismo e Tecnologia da Economia Criativa**. 2014. Dissertação (Curso de Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

SOKOLOWSKI, R. **Introdução à fenomenologia**. São Paulo: Loyola, 2004.

SOUSA, F. C; NUNES, F.; MONTEIRO, I. P. Criatividade e inovação empresarial nas indústrias criativas. **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 2, p. 121-139, 2015.

STERNBERG, R.; KAUFMAN, J. C.; PRETZ, J. E. A Propulsion Model of Creative Leadership. **Creativity and Innovation Management**, v. 13, n. 3, p. 145-53, 2004.

TUCKMAN, B. W. Developmental sequence in small groups. **Psychological Bulletin**, v. 63, n. 6, p. 384-399, 1965.

TUCKMAN, B. W.; JENSEN, M. C. Stages of Small Group Development Revisited, **Group and Organizational Studies**, v. 2, p. 419-427, 1977.

WEBER, M. **Metodologia das ciências sociais** – parte 2. 2. ed. São Paulo: Cortês, 1973.

WILKINS, A. L.; OUCHI, W. G. Efficient Cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 468-481, 1983.

UNCTAD - Conferência das Nações Unidas para o Comércio o Desenvolvimento & PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Economia Criativa: Uma Opção de Desenvolvimento Viável**. Nações Unidas, 2010.

**APÊNDICE A****Questionário para coleta de evidências**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)  
 CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (CCSA)  
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PROPAD)  
 CURSO DE MESTRADO

**PESQUISA**

**A vivência de liderança em organizações criativas: um estudo interpretativista**  
**QUESTIONÁRIO PRELIMINAR**

Caro (a) sr (a).,

O presente questionário tem por objetivo coletar evidências — dados e informações — sobre os sujeitos participantes da entrevista, que servirá de instrumento de pesquisa para a elaboração da Dissertação de Mestrado intitulada: “A vivência de liderança em organizações criativas: um estudo interpretativista”.

Portanto, solicito a sua colaboração para responder às questões abaixo listadas.

Kelly Maria Paz e Silva

**QUESTÕES**

1	Nome	
2	Idade	
4	Formação	
5	Cargo	
6	Telefones	
7	E-mail	

## APÊNDICE B

### Protocolo de Investigação

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (CCSA)

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PROPAD)

CURSO DE MESTRADO

### PESQUISA

#### A vivência de liderança em organizações criativas: um estudo interpretativista

PERGUNTA DE PESQUISA	TEMA ABORDADO	PERGUNTAS AUXILIARES
<p>Como o gestor vivencia a liderança em organizações com experiência de incubação no Portomídia em Recife – PE sob à luz da liderança criativa?</p>	Criatividade e Inovação	- O que você entende como criatividade e inovação na organização em que atua?
	Economia Criativa	- Nesta organização, como é feita a criação, produção e distribuição do bens e/ ou serviços?  - Organizações como a que você atua, são vistas como pertencentes à economia criativa. Então, como você vê essa economia?  - O que representa a existência do Portomídia na cidade de Recife – PE?
	Gestão Criativa	- Para você, o que é um indivíduo criativo?  - No processo de gestão de pessoas (Recrutamento, Seleção, Treinamento e Desenvolvimento) você leva em consideração a inclusão da criatividade?  - Como você vê a cultura da organização em que atua?  - Você acredita que existe uma gestão diferenciada na organização em que atua, como uma “Gestão Criativa”?
	Liderança Criativa	- Como você contribui para que sua equipe compartilhe conhecimentos e propósitos?  - Como você estimula a formação de um ambiente de trabalho criativo?  - Como você instrui sua equipe a

		<p>lidar com situações inesperadas no trabalho?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Como você incita o comprometimento dos seus colaboradores no processo de criatividade?</li><li>- Como você influencia os membros de sua equipe na busca por soluções criativas?</li><li>- Como você estimula o aprendizado na equipe?</li><li>- Para você, existe uma liderança diferenciada em organizações criativas, como uma “liderança criativa”? Por que?</li></ul>
--	--	---

## Apêndice C

### Fragmentos de Unidades de Significado – S1

K: O que você entende como criatividade e inovação na organização em que atua?

(1.1)

Inovação a gente teve alguns treinamentos né para entender o que era inovação, porque a gente achava que inovação era fazer tudo novo do começo ao fim, um negócio que nunca tinha criado e depois a gente descobriu que não, você pode inovar, você pode é (...) fazer melhorias em coisas pontuais.

(...) Aí o que eu entendo por inovação hoje em dia é eu, eu sou mais tranquilo e à vontade com inovação e não tenho aquela perseguição das coisas gigantescas, completamente inovadoras como eu entendia antes.

(1.2)

E criatividade aqui é uma coisa muito maluca assim, a gente tá criando o tempo todo, o que acaba, no final das contas é um problema, porque a gente cria e antes que a gente consiga desenvolver aquela ideia do começo ao fim, já tem uma outra coisa sendo criada, então a gente tem que é, é frear e focar, esse é o desafio da gente.

(...) Então, quando vem aquela, se juntar os quatro, reunião dos quatro sócios sempre vai ter ideia, isso é fato. Aí o que é que a gente faz agora, a gente separa as ideias que a gente com base em alguns critérios acredita que ela tem melhor chance de resultado, entra em acordo porque a ideia precisa ser focada e as outras a gente não joga fora não, guarda e quando chega o momento dela (...).

(K: Quais são esses critérios?)

Então é na **Organização 1** a gente não tem um critério muito elaborado, mas é antes tinha, a gente tinha um olhar mais técnico pra história, então qualquer coisa que era muito desafiadora tecnicamente, porque parte dos sócios você vai perceber que é da área técnica. Então, quando tinha algo desafiador na parte técnica, todo mundo queria fazer aquilo, não importa o que aquilo ia dar, ia se focava energia naquela história e no final das contas a gente só tinha aquele barato de ter feito uma coisa muito técnica, muito desafiadora, mas na horas de colocar no mercado era complicado. Então, aí o olhar da gente hoje tá, eu acho que alia muito ao mercado, o que dá um conflito gigante com criatividade e inovação, porque tem coisas que você não tem meio que como balizar num mercado.

(...) Mas nesse processo de incubação agora no Porto, a gente tem recebido um suporte gigantesco de como a questão do trabalho dessa ideia, essa coisa do lado criativo, que olhe pro mercado e como que a gente cria os marcadores no meio do caminho (...).

K: Nesta organização, como é feita a criação, produção e distribuição do bens e/ ou serviços?

(1.3)

É assim, é primeiro é identificada uma necessidade de mercado, uma vez que a gente identifica essa necessidade de mercado, é (...) nas reuniões que a gente tem de planejamento, essa necessidade de mercado é trazida por algum dos sócios ou algum dos colaboradores, é a gente tenta entrar num consenso pra saber se aquela necessidade vai ser atendida ou não pela empresa.

(...) Aí a partir daí, se for atendida, ela vai ser um pouco melhor explorada pelo departamento, (...), é o de inovação antes, entra a parte de inovação, a gente dá uma trabalhada nessa ideia, aí ela é apresentada mais uma vez e se tiver tudo ok, aí parte assim pra o desenvolvimento do que a gente chama de MPV, que é o Mínimo Produção Viável e aí a gente vai validar de fato com o produto na mão no mercado né.

(...) A depender do resultado obtido com essa validação, aquilo continua na linha de desenvolvimento da gente ou (...) aquele momento pra aquele produto ele é descontinuado e se a gente ver oportunidade no futuro, segue continuando com ele. Caso contrário, ele fica lá nesse, nessa esfera aí.

(...) a gente observou, claro que por conta própria fazer a distribuição é sempre mais complicado e você não consegue atingir o tanto que gostaria, então a gente tem se aliado a, a empresas mais estratégicas nas áreas que a gente quer atuar pra aumentar essa, essa capacidade de distribuição.

## Apêndice D

### Fragmento do Quadro de Compreensão das Unidades de Significado – S1

TRECHO	COMPREENSÃO	RELEVÂNCIA
<p>(1.1) Inovação a gente teve alguns treinamentos né para entender o que era inovação, porque a gente achava que inovação era fazer tudo novo do começo ao fim, um negócio que nunca tinha criado e depois a gente descobriu que não, você pode inovar, você pode é (...) fazer melhorias em coisas pontuais. (...) Aí o que eu entendo por inovação hoje em dia é eu, eu sou mais tranquilo e à vontade com inovação e não tenho aquela perseguição das coisas gigantescas, completamente inovadoras como eu entendia antes.</p>	<p>(1.1) Antes, acreditava-se que inovar era fazer coisas gigantescas (inovação disruptiva), mas hoje percebe-se que ela pode acontecer através das melhorias em coisas pontuais (inovação incremental).</p>	<p>(1.1) O pensamento evoluiu de uma inovação disruptiva para uma inovação incremental.</p>
<p>(1.2) E criatividade aqui é uma coisa muito maluca assim, a gente tá criando o tempo todo, o que acaba, no final das contas é um problema, porque a gente cria e antes que a gente consiga desenvolver aquela ideia do começo ao fim, já tem uma outra coisa sendo criada, então a gente tem que é, é frear e focar, esse é o desafio da gente. (...) Então, quando vem aquela, se juntar os quatro, reunião dos quatro sócios sempre vai ter ideia, isso é fato. Aí o que é que a gente faz agora, a gente separa as ideias que a gente com base em alguns critérios acredita que ela tem melhor chance de resultado, entra em acordo porque a ideia precisa ser focada e as outras a gente não joga fora não, guarda e quando chega o momento dela (...). (K: Quais são esses critérios?) Então é na <b>Organização 1</b> a gente não tem um critério muito elaborado, mas é antes tinha, a gente tinha um olhar mais técnico pra história, então qualquer coisa que era muito desafiadora tecnicamente, porque parte dos sócios você vai perceber que é da área técnica. Então, quando tinha algo desafiador na parte técnica, todo mundo queria fazer aquilo, não importa o que aquilo ia dar, ia se focava energia naquela história e no final das contas a gente só tinha aquele barato de ter feito uma coisa muito técnica, muito desafiador [...].</p>	<p>(1.2) A criatividade acontece o tempo todo e existe a necessidade de selecionar, através de alguns critérios, as ideias que são mais pertinentes, a fim de que sejam desenvolvidas e possam se adequar ao dinamismo do mercado. Enquanto, as outras ideias são deixadas para um momento mais oportuno. Esta atitude, porém, gera um conflito com criatividade e inovação, o que vem sendo trabalhado através da incubação no Portomídia.</p>	<p>(1.2) A criatividade vista como algo processual, na qual há emergência para desenvolver ideias que gerem produtos singulares, em virtude do dinamismo exigido pelo mercado.</p>

## Apêndice E

### Quadro de temas emergentes - S1

US	Temas emergentes
(1.1)	(1.1.1) Evolução de uma inovação disruptiva para uma incremental.
(1.2)	(1.2.1) Criatividade processual; (1.2.2) Criatividade gera produtos singulares para o mercado.
(1.3)	(1.3.1) A criação do bem segue a identificação da demanda, desenvolvimento do MPV e distribuição através de alianças estratégicas empresariais.
(1.4)	(1.4.1) A economia criativa produz bens singulares para grupos específicos de consumo.
(1.5)	(1.5.1) O Portomídia é um órgão de apoio à economia criativa.
(1.6)	(1.6.1) As competências do indivíduo criativo contribuem para a inovação.
(1.7)	(1.7.1) O processo de gestão de pessoas é incipiente.
(1.8)	(1.8.1) A gestão de pessoas considera a criatividade do candidato; (1.8.2) A gestão de pessoas considera a adequação do candidato à cultura organizacional.
(1.9)	(1.9.1) Cultura horizontal; (1.9.2) Cultura aberta à integração e ao compartilhamento.
(1.10)	(1.10.1) Cultura flexível e aberta;
(1.11)	(1.11.1) Gestão tradicional não considera criatividade e inovação.
(1.12)	(1.12.1) Gestão criativa marcada por flexibilidade processual; (1.12.2) Gestão criativa marcada pela participação da equipe no processo de criatividade e inovação.
(1.13)	(1.13.1) A definição de metas da equipe é importante para o desenvolvimento dos projetos.
(1.14)	(1.14.1) O incentivo ao compartilhamento de conhecimentos sustenta o progresso da equipe.
(1.15)	(1.15.1) A equipe compartilha estratégias individuais para estimular a criatividade e resultados.
(1.16)	(1.16.1) Os valores da empresa auxiliam a equipe na formulação de soluções.
(1.17)	(1.17.1) O papel do indivíduo estimula seu comprometimento no projeto.
(1.18)	(1.18.1) O alto impacto de cada projeto estimula o comprometimento.
(1.19)	(1.19.1) A equipe é comprometida a gerar soluções criativas;
(1.20)	(1.20.1) O eixo “educação” do Portomídia oferece cursos.
(1.21)	(1.21.1) Aprendizado vindo das experiências; (1.21.2) Compartilhamento de experiências via reuniões e plataforma <i>wiki</i> .
(1.22)	(1.22.1) Definição de papéis para evitar choque entre criatividade e rotina operacional.

Fonte: a autora (2017)

**Apêndice F**  
**Fragmento do Quadro de Tipicidades e Mega-temas**

<b>REFERÊNCIA</b>	<b>ESSÊNCIA (TIPICIDADE)</b>	<b>MEGA-TEMAS</b>
(1.1) (7.1)	Existe inovação disruptiva e inovação incremental.	Inovação Inovação disruptiva Inovação incremental
(1.2)	Criatividade a nível de processo.	Criatividade Nível de processo
(1.2) (2.1)	Criatividade gera produtos singulares para o mercado.	Criatividade Nível de produto Singularidade
(1.3)	A equipe criativa desenvolve o Mínimo Produto Viável (MPV) com criatividade e inovação e procede com sua distribuição através de alianças empresariais.	Economia criativa Geração de bens e serviços criativos
(1.4) (5.3) (9.4)	Economia criativa gera bens e serviços singulares para nichos de mercado.	Economia criativa Singularidade
(1.5) (3.6) (4.4) (5.5) (6.8) (7.5) (11.5) (12.4) (12.6)	O Portomídia é um órgão de apoio e fomento à economia criativa.	Portomídia Fomento à economia criativa
(1.6) (3.7)	O indivíduo criativo é dotado de competências que incitam à inovação.	Indivíduo criativo Competências geradoras de inovação
(1.7)	Processo de seleção de pessoas incipiente.	Gestão de pessoas Seleção incipiente
(1.8) (2.7) (3.8) (5.19) (6.11) (7.7) (9.8) (10.7) (11.7) (11.8)	A seleção de pessoas busca identificar a capacidade criativa do candidato.	Gestão de pessoas Seleção com foco na capacidade criativa
(1.8) (4.7) (6.12)	A seleção de pessoas busca identificar se o perfil do candidato se adequa à cultura organizacional.	Gestão de pessoas Seleção de perfil alinhado à cultura
(1.9) (6.13)	Cultura horizontal.	Cultura organizacional Cultura horizontal
(1.9) (1.10) (3.9) (6.13) (7.8) (11.9)	Cultura colaborativa e aberta ao compartilhamento.	Cultura organizacional Cultura colaborativa Fator de equipe criativa Plataforma de entendimento
(1.10) (6.13) (11.9)	Cultura flexível.	Cultura organizacional Cultura flexível
(1.11) (12.19)	O líder criativo não se encaixa numa gestão tradicional, pois ela não considera criatividade e inovação.	Líder criativo Não adequação a gestão tradicional
(1.12) (2.9) (7.10) (10.11) (11.10) (12.9)	A gestão na economia criativa é flexível em termos de processos e hierarquia.	Gestão organizacional Gestão flexível
(1.13) (8.14)	O planejamento e a definição de metas para a equipe contribui para o desenvolvimento dos projetos.	Perspectiva burocrática do processo criativo
(1.14) (3.18) (4.12) (10.19) (11.18)	O compartilhamento de conhecimentos estimula o aprendizado e progresso da equipe.	Fatores de equipe criativa Plataforma de entendimento Visão compartilhada Aprendizado

**Apêndice G**  
**Fragmento do Quadro de Mega-temas e significados estruturais**

REF.	SIGNIFICADOS ESTRUTURAIS	UNIDADE DE SIGNIFICADO	ESSÊNCIAS
<b>CRIATINOV.</b>	<b>CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO</b>		<b>38</b>
	Criatividade a nível de processo e de produto	(1.2) (1.2) (2.1) (8.1)	04
	Criatividade pode ter motivação intrínseca ou extrínseca.	(6.2) (10.1) (12.7)	01
	Criatividade é gerar coisas novas, singulares e úteis	(1.2) (2.1) (8.1) (9.1) (9.1) (11.1) (12.1)	07
	Criatividade como instrumento de resolução de problemas	(10.1)	01
	A criatividade pode ser orientada aos desejos do cliente ou exercida livremente pela equipe	(9.1) (9.3) (10.18)	03
	Perspectiva burocrática do processo de criatividade	(1.13) (8.14)	02
	Inovação pode ser disruptiva, incremental, em rede e aberta	(1.1) (6.2) (7.1)	03
	Inovação é a implementação de ideias em métodos de trabalho e produtos	(2.1) (3.1) (4.1) (5.1) (6.3) (7.3) (8.1) (9.2) (9.13) (12.2)	10
	Criatividade e inovação possibilitam diferenciação e vantagem competitiva	(2.1) (6.1) (6.1) (6.15) (7.1) (8.1)	06
	O fomento do ambiente e as conexões com o mercado possibilitam criatividade e inovação	(6.3)	01
<b>ECOCRIAT.</b>	<b>ECONOMIA CRIATIVA</b>		<b>52</b>
	Valorização da criatividade e da singularidade	(1.4) (3.2) (5.3) (8.21) (9.4) (11.4)	06
	Setores criativos	(2.4) (3.4) (3.5) (4.3) (5.4) (5.5) (6.5) (8.5) (12.5)	09
	Apoio empreendedor ao indivíduo criativo	(6.6) (6.10)	02
	Geração de bens e serviços criativos	(1.2) (1.12) (1.12) (2.2) (3.3) (4.2) (5.2) (6.4) (6.21) (7.2) (10.3) (11.2) (11.3) (12.3)	14
	Geração de renda, crescimento econômico e agregação de cultura ao PIB	(2.4) (3.4) (3.5) (4.3) (5.4) (5.5) (6.5) (7.3) (8.4) (8.5) (10.3) (10.3) (12.5)	13
	Conexão com o contexto tecnológico atual e representação do futuro	(5.8) (6.9) (8.9) (9.5) (12.5) (12.6)	06
	Promove a revitalização do patrimônio histórico	(10.3)	01
	Podem haver pessoas fechadas à crítica	(10.7)	01

Fonte: a autora (2017)

## Apêndice H

### Quadro de Categorias universalizantes

<b>Categorias universais</b>	<b>Temas</b>
Criatividade e Inovação	Criatividade em vários níveis Inovação em vários níveis Interligação entre criatividade e inovação Fatores de estímulo à criatividade e inovação
Economia criativa	Valorização da criatividade e da singularidade Setores criativos Geração de bens e serviços criativos Crescimento econômico Contexto tecnológico Portomídia: fomento e necessidade de mudança
Gestão organizacional	Gestão flexível, compartilhada e criativa Competências e capacidades do indivíduo criativo Seleção: perfis agregadores Cultura horizontal, colaborativa e flexível Cultura em construção e cultura criativa
Liderança organizacional	Liderança transformacional Liderança participativa e criativa
Equipe criativa	Plataforma de entendimento Visão compartilhada Clima Resiliência Ideias próprias Ativação em rede e aprendizado vindo da experiência

Fonte: a autora (2017)