

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

**Marina Pereira Leal**

**O exercício da liderança criativa em uma ilha de  
criatividade – Uma análise no ambiente da  
*LX Factory* em Portugal**

**Recife**

**2018**

Marina Pereira Leal

**O exercício da liderança criativa em uma ilha de  
criatividade – Uma análise no ambiente da  
*LX Factory* em Portugal**

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.

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

**Recife**

**2018**

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

L435e

Leal, Marina Pereira

O exercício da liderança criativa em uma ilha de criatividade - uma análise no ambiente da *LX Factory* em Portugal / Marina Pereira Leal. - 2018.

137 folhas: il. 30 cm.

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

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2018.

Inclui referência e apêndices.

1. Criatividade. 2. Liderança. 3. Teoria da estruturação. I. Barroso, Henrique César Muzzio de Paiva (Orientador). II. Título.

658 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2018 – 048)

Marina Pereira Leal

**O exercício da liderança criativa em uma ilha de  
criatividade – Uma análise no ambiente da  
*LX Factory* em Portugal**

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.

Aprovada em 20/02/2018.

**BANCA EXAMINADORA:**

Profº. Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso (Orientador)

Universidade Federal de Pernambuco

Profº. Dr. Marcelo de Souza Bispo (Examinador Externo)

Universidade Federal da Paraíba

Profº. Dr. César Augusto Tureta de Moraes (Examinador Externo)

Universidade Federal do Espírito Santo

*Dedico este trabalho a quem me ensinou  
o significado mais profundo da palavra amor, Letícia Leal Costa.*

# AGRADECIMENTOS

A opção por realizar o mestrado acadêmico e, por consequência, este trabalho de investigação, envolveu decisões difíceis e exigiu uma forte motivação pessoal, alicerçada em um apoio constante por parte daqueles que estavam ao meu redor. Este apoio foi essencial para alcançar meus objetivos. Diante desta convicção, gostaria de agradecer especialmente:

- a minha filha, Letícia Leal Costa, pela paciência em entender a ausência e falta de tempo que o mestrado me impôs. E acima de tudo, por aceitar ser minha companheira de jornada, arrumando as malas e se mudando para Lisboa comigo, no meio de tantas interrogações.
- a minha mãe, Cristiana Leal, e minha irmã, Luciana Leal, por estarem sempre ao meu lado, havendo me dado apoio e me substituído muitas vezes como mães de minha filha.
- ao meu pai, Ricardo Leal, por acreditar em mim.
- a minha amiga Giovanna Grangeiro, por simplesmente existir, ouvidos a posto.
- aos “Cafouçoult’s”, por todo suporte oferecido e risadas compartilhadas nestes dois anos de tanto *stress*. Parabéns por serem seres humanos que sabem compartilhar. Vocês trouxeram a este caminho muito mais leveza. E Lizandra, meu coração agradece especialmente a você.
- a Herrison Fábio Dutra, com quem dividi momentos de muitas risadas, tornando a minha caminhada muito mais leve.
- aos meus amigos Julieta e Luís, que abriram a porta de sua casa e me deram todo carinho e apoio na minha chegada a Lisboa, continuando a ser um grande suporte mesmo após doze anos de afastamento.
- a minha amiga Juliana Diniz, por se fazer presente independente da distância, com tanto sentimento de doação e disponibilidade para me ajudar.
- ao meu padrinho Roberto Leal, por ser a minha família em Portugal.
- ao meu orientador Prof. Henrique Muzzio, por apoiar a minha pesquisa e estar disponível sempre.
- a minha banca examinadora, professores Marcelo Bispo e César Tureta, pela disponibilidade e por todas as contribuições fornecidas para a melhoria deste trabalho.
- a CAPES por ter possibilitado a realização desta investigação.
- a Fernando Mendes, por toda disponibilidade em colaborar com este estudo, sendo o meu anfitrião na *LX Factory*.
- a Eduardo Pinto Basto, Paulo Dias, Frederico Canto e Castro, e Hugo Baptista, por terem aberto a porta de suas empresas para mim e terem me concedido horas de seus trabalhos, colaborando com simpatia com esta pesquisa.
- a Deus, por ter me ensinado a nunca desistir.

*“O futuro pertence àqueles que acreditam na beleza de seus sonhos”*

Eleanor Roosevelt, 1884-1962

## RESUMO

A importância da liderança no processo criativo justifica-se ao considerar que a criatividade não trata só de um momento eureka, mas sim de criar condições para que este momento se concretize em ideias criativas possíveis de serem implementadas com valor agregado. Este estudo tem como objetivo geral identificar os aspectos da liderança criativa e, a partir deles, compreender como ela é exercida em um contexto de criatividade. Materiais foram coletados por meio de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, formando o *corpus* necessário. A análise de conteúdo possibilitou a identificação de dezenove aspectos que permeiam as características individuais do líder criativo, suas práticas e o relacionamento com sua equipe. Pensamento criativo, visão empreendedora, criação de estruturas internas benignas, abertura a novas ideias, liberdade e cooperação demonstraram estar presentes em todos os investigados. Já *background* multidimensional e ser *networker* não asseveraram ser vitais no seu exercício. Foi possível constatar que a liderança criativa assume diferentes abordagens a partir do contexto em que está inserida e que a mesma demonstra emergir da interação entre líder, equipe e contexto. Quando um dos elementos desta tríade é modificado, ela se modifica também. Fez-se claro que não existe um conceito universal da mesma, devido à variabilidade do contexto da criatividade. A teoria da estruturação trouxe robustez a este estudo ao analisar as condições que regem a continuidade ou transformação das estruturas, evidenciando o papel do líder criativo na mudança de práticas rotinizadas. Trata-se de uma nova configuração de líder adequado a este contexto dinâmico da inovação.

*Palavras-chave:* Criatividade. Liderança. Liderança Criativa. Teoria da Estruturação.



# ABSTRACT

The importance of leadership in the creative process is justified when considering that creativity is not only about a time of the moment, but about creating the conditions for this moment to materialize into creative ideas that can be implemented with added value. This study aims to identify the aspects of creative leadership and, from them, to understand how it is carried out in a context of creativity. Materials were collected through documentary research and semi-structured interviews, forming the necessary corpus. Content analysis enabled the identification of nineteen aspects that permeate the individual characteristics of the creative leader, his practices and the relationship with team. Creative thinking, entrepreneurial vision, creation of benign internal structures, openness to new ideas, freedom and cooperation have been presented in all investigated. However, multidimensional background and being networker have not claimed to be vital in its exercise. It was possible to verify that the creative leadership assumes different approaches from the context in which it is inserted and that it emerges from the interaction between leader, team and context. When one of the elements of this triad is modified, it changes as well. It has become clear that there is no universal concept of it, due to the variability of the context of creativity. Structuration theory has brought robustness to this study by analyzing the conditions governing the continuity or transformation of structures, evidencing the role of the creative leader in changing routine practices. It is a new configuration of leader appropriate to this dynamic context of innovation.

*Keywords: Creativity. Leadership. Creative Leadership. Structuration Theory.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Entrada da <i>LX Factory</i>	61
Figura 2 -	Fotografias (1) de um dos edifícios da <i>LX Factory</i>	62
Figura 3 -	Fotografia (2) de um dos edifícios da <i>LX Factory</i>	63
Figura 4 -	Fachadas de edifícios da <i>LX Factory</i>	64
Figura 5 -	Mapa das empresas residentes da <i>LX Factory</i>	65

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Desenvolvimento de teoria e pesquisa sobre liderança	38
Quadro 2 -	Comparativo dos aspectos da liderança transacional, transformacional e criativa	48
Quadro 3 -	Estrutura, sistema e estruturação	54
Quadro 4 -	Os propósitos do estudo de caso	60
Quadro 5 -	Organizações estudadas	66
Quadro 6 -	Características dos sujeitos	72
Quadro 7 -	Entrevistas	72
Quadro 8 -	Protocolo de pesquisa	73
Quadro 9 -	Categorias analíticas	76
Quadro 10 -	Criatividade para todos	79
Quadro 11 -	Pensamento criativo	83
Quadro 12 -	Características individuais do líder criativo evidenciadas em campo	89
Quadro 13 -	Estruturas internas benignas	90
Quadro 14 -	Abertura a novas ideias	91
Quadro 15 -	Multitarefa	92
Quadro 16 -	Práticas da liderança criativa evidenciadas em campo	96
Quadro 17 -	Liberdade e autonomia da equipe	96
Quadro 18 -	Cooperação	98
Quadro 19 -	Relacionamento entre o líder criativo e a equipe	100
Quadro 20 -	Comparativo dos aspectos da liderança criativa evidenciados em campo	101
Quadro 21 -	Aspectos da liderança criativa não identificados na literatura	119

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 A PROBLEMÁTICA DE PESQUISA .....	16
1.2 OBJETIVO.....	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA.....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>22</b>
2.1 A CRIATIVIDADE E A INOVAÇÃO .....	22
2.2 A LIDERANÇA.....	29
2.2.1 O papel da liderança para a criatividade .....	29
2.2.2 A liderança no contexto organizacional .....	35
2.2.2.1 A liderança criativa .....	42
2.3 MODELO DE PROPULSÃO DE LIDERANÇA CRIATIVA .....	49
2.4 TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO – A DUALIDADE DA ESTRUTURA .....	52
<b>3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>58</b>
3.1 A NATUREZA DA PESQUISA.....	58
3.2 A ESCOLHA DO LÓCUS – A <i>LX FACTORY</i> .....	61
3.3 A SELEÇÃO DOS SUJEITOS .....	65
3.4 A COLETA DE DADOS .....	68
3.5 A ANÁLISE DE DADOS .....	73
3.6 CONFIABILIDADE E VALIDADE .....	77
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>78</b>
4.1 CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS DO LÍDER CRIATIVO .....	83
4.2 PRÁTICAS DO LÍDER CRIATIVO.....	90
4.3 RELACIONAMENTO DO LÍDER CRIATIVO E EQUIPE .....	96
4.4 A REPRESENTATIVIDADE DO CONTEXTO DA <i>LX FACTORY</i> .....	104
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>108</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>135</b>

# 1 INTRODUÇÃO

---

A dinâmica do mercado sempre constituiu uma força transformadora para as organizações. Eventos como a comunicação em rede, as rápidas mudanças tecnológicas e ambientes cada vez mais influenciados por forças globais geraram desafios competitivos adicionais para o mundo corporativo. Com a economia em acelerada mutação, a inovação se consolida como um evento crítico para a competitividade e a sobrevivência de muitas organizações (BYRNE; MUMFORD; BARRET; VESSEY, 2009). Para se manter e se destacar, passou a ser necessário investir no novo.

Neste sentido, as organizações se veem forçadas a adaptar-se a uma nova realidade que inclui, por exemplo, a maior velocidade de consumo de serviços e produtos, o que requer de seus gestores uma maior preocupação com o mercado no intuito de antecipar novas oportunidades, problemas, tendências, tecnologias, ideias e métodos para melhorar ou mudar a rotina da empresa (BASADUR, 2004). A criatividade surge, então, como o primeiro passo para a inovação (AMABILE, 1997), sendo reconhecida como força motriz para as organizações sobreviverem, mudarem e prosperarem. As empresas não só passaram a reconhecer sua importância como insumo de produção, mas também perceberam seu papel transformador no sistema produtivo (CARVALHAL; MUZZIO, 2015). E apesar dela sempre ter sido uma condição importante para o sucesso, tornou-se agora crítica (HAAG; COGET, 2010).

A Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2008) descreveu a criatividade como a formulação de novas ideias aplicadas à produção de obras originais de arte e produtos culturais, além de criações funcionais, invenções científicas e inovações tecnológicas. Há, portanto, um aspecto econômico para a criatividade, observável

no modo como fomenta o empreendedorismo, promove a inovação, aumenta a produtividade e promove o crescimento econômico.

No entanto, longe vão os dias em que uma empresa poderia atribuir o "trabalho criativo" a um seleto grupo de pessoas, diga-se, do departamento de marketing ou de pesquisa e desenvolvimento (BASADUR, 2004). Para o autor, hoje, desafios muito mais complexos colocados pela globalização da concorrência e pelo progresso tecnológico tornam imperativo que as organizações resolvam problemas e aproveitem as oportunidades - e isso exige a criatividade de membros da organização em várias disciplinas. Esta maior diversidade está associada a grupos de pensamento crítico com membros segurando múltiplos pontos de vista e perspectivas que podem ser benéficos para a capacidade de uma unidade ser criativa (OFFERMANN; MATOS, 2007). Fala-se de pessoas com competências e habilidades distintas envolvidas em um processo transformador que irá levar à inovação.

O desenvolvimento da capacidade inovadora exige uma intervenção eficaz em vários níveis na empresa, em vez de abordagens fragmentadas que interpelam um único nível ou questão isoladamente (LOEWENBERGER; NEWTON; WICK, 2014). Yukl (2007) ratifica ao informar que em grandes organizações é necessário exercer influência em superiores e pares, além de subordinados. Para gerir tais processos de inovação, através da condução de uma equipe multidisciplinar e dinâmica em ambientes complexos, torna-se necessária a figura do líder. Um profissional para liderar pessoas criativas, que são uma fonte de inovação, e para gerir o desenvolvimento destas ideias em serviços e produtos viáveis (MUMFORD; EUBANKS; MURPHY, 2007). É este líder quem vai conduzir e incorporar a mudança, levando outros a descobrirem continuamente novos problemas e a implementarem soluções disruptivas.

No entanto, Riggio e Conger (2007) alertam sobre a complexidade do tema “liderança”, ao salientar que abordagens e técnicas são susceptíveis de terem resultados muito

mistos quando se trata da mesma. Na literatura identificam-se inúmeras classificações de liderança, além de um grande volume de publicações. No entanto, ao pesquisar sobre a liderança em processos de criatividade e inovação, percebe-se ainda ser um campo em formação. Byrne et al. (2009) afirmam que a pouca atenção ainda dada ao tema é surpreendente, apesar do número de evidências que sugerem que a liderança exerce uma influência profunda na criatividade e na inovação.

Esta pesquisa busca compreender um novo paradigma de liderança, a liderança criativa, que vem sendo tratada pela literatura como uma das mais adequadas ao contexto da criatividade. Trata do processo de liderar pessoas através de um método comum de definição e resolução de problemas, identificando novas soluções e oportunidades (BASADUR, 2004). Mainemelis, Kark e Epitropaki (2015) a conceituam como liderar outros em direção a realização de um resultado criativo, ao facilitar a criatividade dos funcionários, materializar a visão criativa do líder e integrar contribuições criativas heterogêneas. Ferreira, Gimenez e Ramos (2005) defendem que a liderança criativa acaba por mudar o comportamento das equipes de inaceitável para aceitável e, posteriormente, para superior, através da introdução de estruturas benignas enfatizando a cooperação e a mutualidade. Amabile (1996) sugere que líderes influenciam a criatividade da equipe ao prover um contexto social para processos criativos, como a identificação do problema, reunião de informações, geração da ideia, avaliação e modificação da mesma.

O líder criativo tem sido visto como facilitador da mudança, apoiando novas ideias e fornecendo autonomia a sua equipe, incentivando ao mesmo tempo a tomada de risco e dando o suporte necessário quando da existência de falhas (STERNBERG; KAUFMAN; PRETZ, 2004; MUMFORD; SCOTT; GADDIS; STRANGE, 2002; BASADUR, 2004; MAKRI; SCANDURA, 2010). No entanto, é importante ressaltar que diferentes tipos de liderança criativa podem funcionar em diferentes lugares e em momentos distintos, à medida que as

necessidades organizacionais mudam, e cabe aos líderes efetivos adaptarem-se às necessidades de sua organização e não fixarem simplesmente um estilo em uma organização (STERNBERG; KAUFMAN; PRETZ, 2004). A teoria da estruturação de Giddens, cujo enfoque na dualidade da estrutura e nas práticas sociais com os seus elementos estruturais dentro de um sistema social, pode ser um caminho complementar nos estudos sobre o exercício da liderança criativa. Esta teoria vem a colaborar na compreensão das diferenças no uso e ou adoção de estilos de liderança variados, quando aplicados em contextos estruturais de ação e interação humana diversos, considerando que tais intervenções acontecem em estruturas sociais complexas e particulares.

Logo, para desenvolver teoria nesta área de pesquisa faz-se necessário possuir o conhecimento de quais os aspectos comuns a liderança criativa e como ela se destaca no estímulo à criatividade. Ao compreender como ela é caracterizada e o que a faz diferente de outros estilos como elemento propulsor da inovação, torna-se possível melhor identificar o desenvolvimento da mesma em ambientes criativos. Desta forma, nesta investigação, pesquisou-se o papel do líder criativo como gestor de mudanças, procurando entender o que a literatura diz sobre este fenômeno, confrontando com o que foi detectado empiricamente.

A coleta de dados da pesquisa foi realizada em Lisboa, devido ao fato da mesma ter sido eleita a capital criativa da Europa em 2015. A capacidade de atrair pessoas criativas se revela uma das características essenciais das cidades criativas. Ao reuní-las em um espaço de intervenção, novos pólos criativos surgem enriquecendo a cidade. E em Lisboa, a natureza destes novos espaços criativos tem como objetivo estimular o sucesso dessas experiências inovadoras, incentivando as atitudes e as capacidades imaginativas, não só dos participantes como também do público (CANÇADO, 2010). Um destes novos espaços criativos e lócus desta pesquisa é a *LX Factory*, local de valor arquitetônico e histórico que foi devolvido à cidade com uma nova função, a de atender a um *boom* de novas empresas que procuravam



locais de trabalho alternativos e a uma população com novas necessidades. Atualmente, reúne mais de duzentas (200) empresas de diversas áreas de negócios, nas quais metade ligadas às indústrias criativas (*THE BIG FACTORY*, 2013).

Vale salientar que, no auge da crise europeia, em 2008, a capital mais ocidental da Europa decidiu concentrar seus poucos recursos na “economia criativa” (PALET, 2014). Este renascimento criativo não foi espontâneo, mas resultado de uma política pública que soube aproveitar as oportunidades. A região de Lisboa já gera cerca de trinta por cento (30%) dos empregos na área de criação e quase metade do PIB da indústria em todo o país (PALET, 2014). Em 2015, as exportações das indústrias criativas portuguesas apresentaram um crescimento de trinta e oito por cento (38%) desde 2007, demonstrando um ritmo de crescimento anual (4,9%) superior a média dos Estados-membros europeus (1,7%) (ADDICT, 2016).

Estudar a liderança criativa neste contexto de valorização da criatividade, em um espaço reconhecido como um *cluster* de organizações que utilizam a criatividade como recurso principal, a *LX Factory*, foi fundamental para chegar aos resultados desta pesquisa.

## 1.1 A PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

Atualmente, as organizações têm se deparado com mudanças rotineiras de mercado oriundas das novas tecnologias e da competição global. Introduzir produtos e serviços inovadores tem sido crítico para alcançar sucesso e sobreviver a esta nova realidade. A criatividade, sendo fonte primária da inovação, passou a ser vista como fator estratégico para o crescimento econômico e social. Amabile (1997) salienta que empresas que se preparam para o futuro através da implementação de novas ideias voltadas para este mundo em mudança são prováveis de prosperar.

De acordo com Mumford, Scott, Gaddis e Strange (2002), apesar de muitas variáveis influenciarem a criatividade e a inovação no ambiente organizacional, existe razão para suspeitar que os líderes representam particularmente uma forte influência. Nas organizações eficientes de hoje, os líderes induzem não só a eficiência como também a adaptabilidade para uma vantagem competitiva sustentável (BASADUR, 2004).

Um número crescente de estudos empíricos tem demonstrado o papel da liderança em estimular e aprimorar a criatividade. No entanto, a literatura se mostra por vezes confusa ao abordar o tema da liderança criativa especificamente, visto que utiliza modelos que sugerem o que um líder deve fazer em um processo de inovação, sem especificar se o mesmo necessariamente tem que ser um líder criativo. Nem sempre se torna clara a distinção da liderança criativa de outros estilos de liderança que também podem conduzir um processo criativo. Faz-se visível a lacuna existente na conceituação deste novo paradigma e como o mesmo é exercido.

Desta forma, pretende-se compreender a liderança criativa, seu papel na geração de novas ideias e quais aspectos um líder criativo deve apresentar no exercício de sua liderança. Nossa investigação se norteou pelo seguinte problema de pesquisa: **Como se configura a liderança criativa em um contexto de criatividade?**

## 1.2 OBJETIVO

Esta seção se dedica a apresentar o objetivo geral e os objetivos específicos desta investigação.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é identificar quais são os aspectos da liderança criativa e, a partir deles, compreender como ela é exercida em contextos de criatividade.

## 1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar a liderança criativa e seu papel como elemento facilitador do processo de inovação;
- Descrever quais ações do líder criativo são exercidas em contextos de criatividade;
- Comparar os aspectos da liderança criativa identificados empiricamente com aqueles presentes na literatura;
- Investigar eventuais dificuldades que o líder criativo encontre ao exercer o seu papel face à realidade organizacional.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Um número crescente de estudos empíricos (MCCOY; EVANS, 2002; AMABILE, 1997; ALENCAR, 2012; LOEWENBERGER; NEWTON; WICK, 2014; SHIN, 2015; MUZZIO, 2017; MUMFORD; CONNELLY; GADDIS, 2003; STAGL; SALAS; BURKE, 2007) tem demonstrado o papel da liderança em alcançar e estimular a criatividade. E a liderança criativa tem emergido como uma das mais adequadas ao contexto da criatividade. O fenômeno tem sido estudado, mas ainda pouco se sabe sobre como ele se desenvolve e quais os aspectos que o diferenciam de outros perfis de liderança que também podem conduzir um processo criativo. Mainemelis, Kark e Epitropaki (2015) destacam que, apesar do aumento do número de estudos empíricos sobre a liderança criativa ser encorajador, a falta de progresso na frente teórica é desconcertante. Os autores argumentam que a pesquisa sobre liderança criativa tem lutado durante muito tempo com a falta de clareza de definição, falta de teorias matizadas e baixa sensibilidade contextual. O que demonstra que ainda se trata de um campo em formação.

Faz-se visível a lacuna de conhecimento sobre o exercício deste novo paradigma e a necessidade de aprofundar conhecimento sobre o mesmo. Sabe-se que para mudar crenças e

abordagens, as pessoas precisam de exemplos de como um novo paradigma irá funcionar, além de provas que evidenciem o fracasso das abordagens anteriormente aceitas (Adler, 2011). O interesse acadêmico internacional sobre o tema ilustra o seu potencial e evidencia a liderança criativa como uma temática emergente.

No entanto, ao investigar as publicações nacionais que tratam sobre o tema da liderança criativa, através de buscas nas bases da CAPES, Scielo e Spell, percebeu-se uma escassez de artigos. Enfocando esta temática e utilizando-se das palavras-chaves “liderança criativa”, “gestão da criatividade”, “gestão criativa” e “líder criativo”, foram localizados sete artigos científicos nacionais. Três deles tratam da relação entre liderança criativa e desempenho de equipes de trabalho, todos usando o instrumento de intervenção do modelo de Liderança Criativa, *Teams Factory Inventory* – TFI, desenvolvido por Rickards e Moger (2000). O quarto elucida sobre o gerenciamento proativo da criatividade nas organizações, enfocando a seleção, treinamento e sistemas de recompensa. O quinto descreve a gestão da criatividade como fonte de inovação. O sexto artigo analisa a prática gerencial da gestão da criatividade, a partir do indivíduo, do processo de liderança e da cultura. Por fim, o sétimo artigo objetiva analisar a relação entre o indivíduo criativo e a gestão organizacional.

Os sete artigos científicos nacionais localizados foram publicados entre 2000 e 2017. A primeira publicação datou do ano 2000, a seguinte no ano 2005, uma em 2008, outra em 2010, duas em 2015 e uma em 2017. Verifica-se um espaçamento de tempo entre as primeiras publicações e uma frequência maior nos últimos 3 anos. No que diz respeito à classificação Qualis dos periódicos em que foram publicados, a maior parte dos artigos se localizam entre A2 e B2, o que demonstra interesse por parte de periódicos de prestígio pelo tema da liderança criativa, condizente com o aumento recente no número de artigos científicos, embora ainda em quantidade incipiente.

Os estudos nacionais ainda são muito embrionários quando comparados a outras áreas organizacionais e a pesquisas realizadas fora do Brasil. A exiguidade de uma pesquisa nacional que investigue o exercício da liderança criativa, em um contexto de criatividade que propicie o mesmo, demonstra isto. Faz-se importante perceber se este novo paradigma tem sido efetivamente exercido em um contexto de criatividade, visto se tratar de um termo recente e ainda pertencente a um campo em formação. E empiricamente, entender quais os aspectos que remetem a existência da liderança criativa. O produto desta pesquisa visa melhor esclarecer o seu exercício em um contexto em que a criatividade é considerada elemento estratégico para o desempenho organizacional, interessando tanto à academia quanto às organizações.

Pretende-se, desta forma, colaborar com um maior conhecimento científico sobre este fenômeno, que pode ser uma poderosa ferramenta na concepção e implementação de novas ideias, além de contribuir para o desenvolvimento de seu exercício nas organizações, fornecendo subsídios para o aperfeiçoamento da gestão da criatividade.

Logo, esta investigação se propõe a ampliar o conceito acadêmico sobre a liderança criativa, que apresenta questões ainda a serem elucidadas, além de procurar evidenciar as características específicas que classifiquem este novo estilo de liderança, o diferenciando de outros modelos. A compreensão de seus aspectos irá colaborar no direcionamento do papel do líder criativo como elemento estratégico na geração de novos produtos, serviços e processos em ambientes organizacionais. A sugestão de que este novo paradigma chamado liderança criativa pode ser melhor contextualizado, ampliando a criatividade, propiciará mais robustez acadêmica na sua conceitualização e uma maior compreensão desta prática.

Já no que diz respeito aos benefícios que esta investigação pode trazer às organizações, sabe-se que, no contexto atual, a sustentabilidade de uma organização também reside na capacidade dos gestores transformarem a criatividade em competências que

capacitem negócios a se adaptarem rapidamente a mudanças e oportunidades. E neste processo, um conhecimento mais aprofundado sobre a liderança criativa pode ser fator fundamental. Tem-se como percepção que compreender e desenvolver a liderança criativa tornar-se-á importante, tendo em vista que a gestão de processos que envolvam a criatividade exige competências e habilidades distintas, como será demonstrado no referencial teórico e resultados a seguir. Desta forma, esta dissertação pretende fornecer subsídios aos gestores para o debate e a compreensão acerca da liderança criativa, informando aos mesmos sobre uma abordagem que concilia fatores essenciais para se manter e se diferenciar no mercado, fortalecendo a gestão da criatividade e modificando ambientes disfuncionais que podem servir como base para a inovação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

---

Este capítulo tem como objetivo legitimar através de conceitos e modelos teóricos o problema de pesquisa (**Como se configura a liderança criativa em um contexto de criatividade?**), qualificando o conhecimento que será produzido.

Na seção 2.1, será apresentada uma visão geral sobre criatividade e inovação, apontando suas diferentes vertentes, de forma a distinguir um conceito do outro, visto que muitas vezes são confundidos e sobrepostos. A seção seguinte (2.2) trata do tema da liderança, evidenciando o que emerge da teoria, além de sua importância em um processo que envolva criatividade e inovação. Por último, nas seções 2.3 e 2.4, define-se o enquadramento teórico que permite investigar o novo paradigma da liderança, a liderança criativa.

### 2.1 A CRIATIVIDADE E A INOVAÇÃO

Muito tem se falado sobre o papel da criatividade no mundo dos negócios. Ela passou a ser vista como fator estratégico para o crescimento econômico social. Segundo Florida (2011), a criatividade humana ascendeu a um patamar de agente central na economia e na vida em sociedade. O autor evidencia que:

A ascensão da criatividade como característica determinante da vida econômica é o que impulsiona as grandes transformações em curso. A criatividade passou a ser valorizada – e os sistemas evoluíram a fim de encorajá-la e aproveitá-la, pois novas tecnologias, novos setores, novos recursos e outros fatores econômicos positivos derivam dela (p. 21).

A criatividade tem sido considerada um elemento crítico para a sobrevivência de muitas empresas, tendo em vista os desafios gerados pela globalização, a crescente concorrência e o acelerado ritmo de mudança (ALENCAR, 2012). West e Sacramento (2012) coadunam reiterando que à medida que os modelos econômicos globais se tornam a norma e a competitividade assume um caráter internacional, os líderes percebem que, para prosperar em

um ambiente altamente desafiador, as empresas devem inovar. As organizações ou exploram seu potencial criativo ou arriscam-se a morrer (ROBLEDO; HESTER; PETERSON; MUMFORD, 2012). Adler (2011) defende que abraçar soluções criativas não é mais um luxo, tornou-se uma necessidade.

Mas afinal, o que é a criatividade? Para Amabile (1997), a criatividade é simplesmente a produção de ideias novas e apropriadas em qualquer domínio da atividade humana, da ciência, das artes, da educação, dos negócios, da vida cotidiana. Furtado e Alves (2012) a conceituam como um processo mental que envolve a geração de novas ideias, ou a associação de ideias preexistentes, sendo simultaneamente um ato inventivo e experimental que pressupõe assumir riscos. James e Drown (2012) complementam ao salientarem que novas ideias não necessariamente são radicalmente novas, mas podem ser uma modificação de algo conhecido para dar-lhe um novo uso, ou a combinação de duas coisas "velhas" para produzir algo diferente do que elas eram. Como Florida (2011) alega, “estamos sempre revendo e aprimorando cada produto, cada processo e cada atividade imaginável, e integrando-os de novas maneiras” (p. 5).

Xu e Rickards (2007) caracterizam a criatividade como o processo através do qual indivíduos e grupos chegam a idéias novas e valorizadas para aqueles indivíduos, grupos e outros dentro de suas comunidades de prática mais ampla. Há décadas, existia a crença que estes indivíduos criativos só eram possíveis de serem encontrados em setores econômicos ligados à arte e à ciência. No entanto, a ascendência da criatividade como bem mais estimado da nossa economia demonstrou que o trabalho criativo pode ocorrer em qualquer trabalho que envolva um tipo específico de tarefa (MUMFORD et al., 2002).

De acordo com Florida (2011), a criatividade não é privilégio de um seleto grupo de gênios a quem é dado o direito de operar fora dos padrões, por deterem habilidades sobre-



humanas, mas sim, uma capacidade inerente a praticamente todos em diferentes graus.

Sohmen (2015) valida ao afirmar que:

Aprendemos a ser criativos ao experimentar, ao explorar o desconhecido, questionando premissas, usando a imaginação e sintetizando informação. A criatividade verdadeira é tudo menos puro acaso – ela requer foco, disciplina e desejo de mudar o mundo. Tem que resultar em utilidade – para si mesmo, para a comunidade, para o mundo e para as futuras gerações (p. 3).

Amabile (1997), na Teoria Componencial de Criatividade Individual, assegura que todas as pessoas com habilidades normais são capazes de produzir pelo menos um trabalho moderadamente criativo em algum domínio; e que o ambiente social pode influenciar o nível e a frequência do comportamento criativo. Segundo Alencar (2012), a teoria de Amabile inclui três componentes básicos individuais (experiência em um determinado domínio, habilidades em processos criativos e motivação intrínseca) e um componente externo ao indivíduo (ambiente social ou de trabalho).

No entanto, é necessário destacar que, embora a criatividade tenha sido sistematicamente investigada em psicologia há várias décadas, a criatividade nas organizações é uma área de pesquisa relativamente nova no campo do comportamento organizacional (SHALLEY; ZHOU, 2008 *apud* ALENCAR, 2012). Embora não raro ela seja considerada um fenômeno individual, também é necessariamente um processo social, cujo exercício costuma se dar em grupos (FLORIDA, 2011). oportuni e não da mente de um único indivíduo. Alencar (2012) alega que ela não ocorre no vácuo e não pode ser vista como independente do contexto ambiental e que, por outro lado, também não existe sem o indivíduo. Ela envolve processos cognitivos individuais, mas também processos sociais entre pessoas no local de trabalho.

Mink, Rogers e Watkins (1989) destacam a influência de fatores sociais na performance criativa, considerada por Amabile (1983). Eles descrevem que a mesma chegou a dois achados interessantes: (1) pessoas que trabalham com fortes limitações externas geralmente produzem tarefas que são pouco criativas e (2) pessoas colocadas em condições

que possibilitam o aumento da motivação intrínseca, geralmente produzem trabalhos mais criativos.

No ambiente organizacional, a criatividade é compreendida como geração de ideias novas que produzam contribuição valiosa para a organização ou para o bem-estar de seus colaboradores e tragam elementos essenciais à sua implementação (ZANDONADI, 2012). Muzzio (2017) entende a criatividade organizacional como a capacidade coletiva, que proporciona rupturas conceituais ou práticas, em culminância com a disponibilidade de novos processos, conceitos, serviços ou produtos para a aplicação comercial. Trata-se de uma função dos resultados da composição de grupos e influências contextuais, incluindo, por exemplo, estrutura, cultura, clima, recursos, sistemas de recompensa e o ambiente externo (LOEWENBERGER et al., 2014).

No entanto, muitos autores afirmam que a criatividade não é garantia de sucesso, mas sim o primeiro passo para este. Nem sempre é claro se uma nova ideia se faz necessária (MUMFORD et al., 2007). E mesmo sendo necessária, existe o risco de a mesma ser rejeitada pelo mercado. Faz-se fundamental saber se o produto, processo ou serviço criado pode ser aplicado na prática, já que nem toda boa ideia é necessariamente vendável.

O economista austríaco Schumpeter (1982), em seu livro *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*, obra publicada inicialmente em 1912, já afirmava que “os consumidores são ensinados a desejar novas coisas, ou coisas que diferem de alguma forma daquelas que tem o hábito de consumir” (pag. 48). O autor afirma que o sucesso depende da intuição, da capacidade de ver as coisas de uma maneira que posteriormente se constata ser verdadeira, mesmo que no momento isso não possa ser comprovado. Pode não ser necessária naquele momento, mas pode tornar-se posteriormente.

O que significa dizer que a tradução de ideias criativas em práticas inovadoras depende de sua validação social, significando que a exploração bem-sucedida de novas ideias

deve superar expectativas e estratégias concorrentes, em vez de institucionalizar rotinas e inércia (LOEWENBERGER et al., 2014). Faz-se necessário transformar estas novas ideias em algo aceitável pela sociedade. Schumpeter (1982) já alegava que enquanto as ideias criativas não fossem levadas à prática, seriam economicamente irrelevantes e que levar a efeito qualquer melhoramento é uma tarefa inteiramente diferente da sua invenção, e uma tarefa, ademais, que requer tipos de aptidão inteiramente diferentes. Pode-se então concluir que, para que a inovação se verifique, tem necessariamente de existir criação de valor (COUTO, 2010).

Para Muzzio (2017), a inovação é reconhecida como uma das mais significativas fontes de transformação econômica para o alcance da vantagem competitiva. E em conjunto com a criatividade, tornou-se um importante determinante de desempenho organizacional, sucesso e sobrevivência de longo prazo (ANDERSON; POTOCHNIK; ZHOU, 2014).

A Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), sensibilizada com a importância da inovação para a economia, desenvolveu o Manual de Oslo, com o intuito de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de inovação das empresas de países industrializados. Ele tem sido uma das principais referências para as atividades de inovação na indústria brasileira que se quer cada vez mais competitiva. No Manual de Oslo (1997), a inovação é descrita como:

A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (p. 55).

No Manual, a inovação é dividida em 4 tipos: a inovação de produto, a inovação de processo, a inovação organizacional e a inovação de *marketing*. O Manual de Oslo (1997) define a *inovação de produto* como a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, em relação às características ou propósitos de uso. A *inovação de processo* é a implementação de novo ou significativamente aperfeiçoado método de

produção e/ou de distribuição. A *inovação organizacional* é descrita como a implementação de um novo método organizacional nas práticas do negócio de uma empresa, da organização do seu espaço de trabalho ou das suas relações externas. A *inovação de marketing* é descrita como a implementação de um novo método de *marketing*, que envolva mudanças significativas na concepção do produto, na sua embalagem, no seu posicionamento no mercado e na promoção ou definição de preços.

Ao pesquisar na literatura a distinção entre criatividade e inovação, percebeu-se faltar clareza na diferenciação de ambas. Identificou-se nas obras pesquisadas, uma pluralidade de perspectivas sobre a compreensão de ambos os fenômenos e a relação entre elas. Não é estranho admitir a identificação de três vertentes com conceitos distintos, demonstrando por muitas vezes sobreposição e confusão de significados.

Na primeira vertente, há uma separação do que significa a criatividade e o que é a inovação. Autores defendem que elas são consideradas construções distintas, sendo a geração e desenvolvimento de ideias, considerada a criatividade, como um processo distinto da implementação de ideias, considerada como inovação. Segundo Fagerberg (2005), enquanto a criatividade é um processo ligado à invenção, traduzindo-se na geração de uma ideia com o intuito de ser criado um novo produto e/ou processo, a inovação corresponde ao ato de aplicar a ideia ao mercado.

A segunda vertente defende que a inovação engloba a criatividade, e que esta é um subprocesso da primeira. Couto (2010) reforça ao concluir que a criatividade é a base de qualquer processo de inovação: uma condição necessária, mas não suficiente. Zandonadi (2012) corrobora ao ressaltar que ela nada mais é que um subprocesso da inovação, ou seja, é o primeiro passo para gerar valor a partir de uma ideia. Mumford et al. (2007) caracteriza a inovação como a tradução de novas ideias em produtos úteis e a criatividade como a base para a criação inicial destas novas ideias. West e Sacramento (2012) corroboram ao alegarem que a

inovação pode ser vista como englobando duas etapas principais, o desenvolvimento de ideias, o que eles chamam de criatividade; seguido pela sua implementação, ou seja, a introdução de produtos, serviços e processos novos e melhorados.

Por último, a terceira vertente afirma que a criatividade também está presente nos processos de desenvolvimento e implementação de novas ideias e não só na fase inicial (PAULUS, 2002, *apud* ANDERSON et al., 2014). Muzzio (2017) evidencia que Caniëls, Stobbeleir e Clippelee (2014) compactuam ao declararem que a criatividade organizacional pode ser vista como um processo de três estágios: (a) a geração de uma ideia inspiradora potencial; (b) a promoção dessa ideia em busca de legitimidade e de recursos; e (c) a implementação dessa ideia culminando em uma inovação.

Alencar (2012) alinha ao alegar que a criatividade tem sido conceituada como a ideia que compõe a inovação, elemento que pode ser observado em diferentes estágios do processo de inovação, enquanto que a inovação engloba o desenvolvimento, a aplicação e os resultados de novas ideias. Como Helfat e Martin (2015) defendem:

A criatividade não só é necessária na criação da ideia inicial para a inovação, mas também para desenvolver e refinar a ideia; novas ideias normalmente requerem muito mais desenvolvimento para se tornarem úteis, e o melhor caminho para torna-las úteis é muitas vezes desconhecido (p. 424).

Agars, Kaufman, Deane e Smith (2012), inclusive, questionam até que ponto se deve separar a criatividade da inovação em um ambiente organizacional, visto que a criatividade por si só tem um valor mínimo em uma perspectiva empresarial caso não haja a implementação útil de uma ideia, produto ou processo criativo.

Esta investigação considera que a criatividade está presente em todo o macroprocesso da inovação. No entanto, o foco da pesquisa será em um momento anterior, na geração de novas ideias e convencimento dos pares, átimo em que se pode estabelecer novos padrões de consumo ou processos organizacionais, culminando em uma inovação. Makri e Scandura (2010) defendem que o primeiro passo na cadeia de valor da inovação, a geração de ideias é

distinta das outras duas, na medida em que é a mais centrada nas pessoas e focada internamente. Os autores destacam que, em contraste, o desenvolvimento e a comercialização de ideias envolvem a facilitação do desenvolvimento, quer através da obtenção interna de recursos ou da sua aquisição externa, bem como a expansão do alcance da empresa para novos mercados.

Aqui, apesar de não desvincular a criatividade da inovação, o fenômeno será trabalhado a partir da gestão da criatividade, que para Muzzio (2017) é a prática gerencial a partir do indivíduo na criatividade coletiva, da liderança na criatividade e da cultura criativa. Acredita-se que o uso desta tríade incrementa a criatividade coletiva e que, ao fazer esta separação, dar-se-á luz à criatividade como fenômeno gerenciável. Assim sendo, a pesquisa irá focar na liderança, sem deixar de considerar a sua vinculação com o indivíduo e a cultura.

## 2.2 A LIDERANÇA

Esta seção aborda o tema da liderança, evidenciando o que emerge da teoria. Na subseção 2.2.1, será demonstrado através da literatura a sua importância nos processos que envolvam criatividade. Posteriormente, na seção 2.2.2, abordaremos o fenômeno no contexto organizacional, elucidando como o campo se transformou no decorrer do tempo, para posteriormente referenciar os conceitos que envolvem a liderança criativa.

### 2.2.1 O papel da liderança para a criatividade

Diversos agentes têm sido apontados como sendo responsáveis por ampliar a criatividade no ambiente organizacional. Hemlin (2009) resume os fatores que McCoy e Evans (2002) descrevem como estimulantes à criatividade no indivíduo, no grupo e na organização, destacando: liberdade, desafio, recursos, supervisão, trabalho em equipe, reconhecimento, ambiente colaborativo e cooperativo, além de apoio à expressão criativa.

Amabile (1997) destaca os desafios positivos no trabalho, o encorajamento organizacional e da supervisão, além do apoio dos pares como elementos que podem desenvolver um papel importante na influência da criatividade.

A supervisão tem ocupado um papel de destaque dentre os fatores estimulantes à criatividade. McCoy e Evans (2002) conceituam a supervisão como um líder ou gerente que estabelece metas realizáveis, valoriza contribuições individuais e é um modelo inteligente e entusiasmado. Loewenberger et al. (2014) destacam que é o líder quem fornece o primeiro nível de suporte, ou obstrução, para encorajar a inovação, sendo, desta forma, um dos fatores organizacionais mais críticos para facilitar ou inibir a expressão da criatividade (ALENCAR, 2012). E sua importância revela-se na criação e manutenção de um clima de estímulo à criatividade enquanto removem aspectos inibidores através de sua influência criativa (SHIN, 2015).

A importância da liderança no processo criativo justifica-se ao considerar que a criatividade não trata só de um momento eureka, mas sim de criar condições para que este momento se concretize em ideias criativas possíveis de serem implementadas com valor agregado. Quanto mais as pessoas são expostas a ideias e formas de pensar diferentes, mais aventureiras tendem a se tornar (STOLL; TEMPERLEY, 2009). O indivíduo criativo por si só não basta, faz-se necessário uma visão articulada de uma liderança que tome decisões centradas na lógica coletiva e na legitimidade, que permitam transformar *insights* individuais em inovação coletiva (CANIËLS et al., 2014 *apud* MUZZIO, 2017). Mumford, Connelly e Gaddis (2003) destacam o líder como “o colaborador que possibilita uma perspectiva crítica necessária para garantir o sucesso de novas ideias” (p. 427).

Basadur (2004) enfatiza que o processo criativo requer que as pessoas pensem bem juntas em diferentes formas e que para evoluir, necessita de um líder para sincronizar o pensamento dos membros do grupo. Para o autor, isso é mais desafiador do que liderar a

eficiência porque exige habilidades para levar os outros a pensarem de forma inovadora - levando outros a descobrirem continuamente novos problemas perturbadores e implementarem novas soluções disruptivas. Assim sendo, torna-se importante apresentar habilidades em ser um líder de processo - e não simplesmente um especialista em conteúdo – ajudando as pessoas a se moverem pelas diferentes fases do processo criativo.

Os líderes de equipes criativas desempenham muitas funções importantes, como por exemplo, a concepção e manutenção de um ambiente seguro e colaborativo no qual a geração de ideias e algum elemento de tomada de risco são promovidos (MUMFORD et al., 2007). Ou seja, faz-se necessário criar oportunidades para possibilitar o pensamento criativo individual e colaborativo (STOLL; TEMPERLEY, 2009).

Muzzio (2017) salienta o “papel dos líderes em permitir clima, políticas e práticas organizacionais condizentes com essa liberdade criadora, que está relacionada à ousadia dos envolvidos em desconstruir as bases conceituais que sustentam uma prática atual, e ao estabelecimento do novo como uma política organizacional” (p. 14). Stoll e Temperley (2009) corroboram ao argumentarem que promover e valorizar a inovação é fundamental para desbloquear a prática criativa. E destacam que, em suas investigações, esta prática muitas vezes veio do topo da gestão, que ajudava a criar uma cultura em que se esperava que as pessoas pensassem de uma maneira diferente, sendo a confiança vista por muitos como um pré-requisito, uma forma de “permissão” de que poderiam ser criativos.

No entanto, não há total convergência de posições entre autores quanto à importância do líder no processo criativo, visto que alguns argumentam que pela natureza e características dos criativos, adeptos à “flexibilidade, autonomia e liberdade” (FLORIDA, 2011, p. 135), a liderança não se faz pertinente, podendo estes grupos optarem pela auto-gestão ou liderança compartilhada. Muitas vezes se acredita que grupos criativos de trabalhadores do conhecimento são equipes auto-lideradas usando "liderança compartilhada" (RIGGIO;



CONGER, 2007). Esta minimização da influência de líderes pode ser encontrada na concepção romântica do ato criativo - uma concepção em que ideias e inovação são atribuídas aos esforços heroicos do indivíduo (MUMFORD et al., 2002), a qual não se compactua neste estudo, por se considerar a construção da ideia criativa como um ato social, e não só individual.

Stagl, Salas e Burke (2007) sugerem que, embora muitas das atuais equipes de profissionais qualificados de alto nível possam se envolver em autogestão e liderança compartilhada, os líderes de equipe ainda desempenham um papel vital no desempenho e na eficácia das equipes de trabalho. Os estudos acadêmicos têm fornecido provas que demonstram que os líderes de esforços criativos ajudam a definir problemas por meio de varredura ambiental, formação de estratégia e definição de missão, além de exercerem influência sobre como o problema é estruturado, fornecendo orientação para a geração de ideias e dando feedback avaliativo (BYRNE et al., 2009). Estes autores sugerem que o líder também pode ter um impacto substancial sobre o clima para a criatividade, sendo este um elemento crítico para a liderança de esforços criativos porque ajuda a manter o trabalhador criativo motivado e engajado.

Mumford et al. (2003) também destacam a necessidade do líder de empreendimentos criativos apresentar pensamento criativo, apesar desta ser uma ideia incomum, visto que a cognição criativa, a produção e o refinamento de novas ideias são consideradas vindas dos seguidores, e não do líder. No entanto, os autores destacam que a avaliação criativa pode estar no centro da contribuição do líder para grupos criativos. O que é surpreendente para os autores sobre esta proposição é a noção de que, mesmo sabendo que os papéis de liderança envolvem avaliação e feedback, as atividades criativas dos líderes ocorram através desta avaliação. Os autores citam Halpern (2003) e Wakefield (2003) para justificar que, nos últimos anos, a avaliação passou a ser vista como um aspecto necessário, talvez crítico, do

pensamento criativo, por permitir identificar os aspectos menos eficazes das ideias, proporcionando assim uma base para o aperfeiçoamento e melhoria progressiva. Os líderes acabam por atuar como vínculos críticos compartilhando sua compreensão sob diferentes perspectivas, ajudando os membros da equipe a ver o quadro geral e conectar os pontos que podem levar a equipe a ideias disruptivas (MAINEMELIS; KARK; EPITROPAKI, 2015).

Mumford et al. (2003) defendem que a criatividade na liderança é baseada em casos experienciais, uma forma de cognição situada, onde a geração de idéias ocorre através das operações de avaliação citadas anteriormente. Os autores defendem que os líderes são contribuidores-chave para a produção de idéias criativas, engajando-se no pensamento criativo, embora de uma maneira bastante diferente da encontrada para caracterizar os seguidores. Sugerem que em contraste com os seguidores, o pensamento criativo do líder gira em torno de missões e experiências, com atividades criativas do líder servindo para integrar ideias com as necessidades de inovação prática em um ambiente organizacional. Stoll e Temperley (2009) também argumentam que o pensamento criativo é facilitado pelo tempo e pelo espaço mental para que as ideias evoluam e sejam desenvolvidas, mas ressaltam que alguma pressão de tempo parece ser importante para criar a sensação de urgência que concentra energia e esforço. No entanto, ressaltam que precisa haver um equilíbrio, permitindo que haja tempo e espaço suficientes para possibilidades criativas.

Em uma conjuntura em que a criatividade tem se tornado o bem mais estimado de nossa economia (FLORIDA, 2011) e a adaptabilidade um modo de vida padrão (BASADUR, 2004), a liderança se apresenta como um dos principais elementos na condução e incorporação da mudança, fazendo parte da tríade indivíduo, liderança e cultura, responsáveis por ampliar a criatividade coletiva (MUZZIO, 2017). Segundo Mainemelis, Kark e Epitropaki (2015), a liderança criativa em si não reside nos líderes, seguidores ou organizações, mas dentro das interações dinâmicas entre líderes, seguidores e características contextuais.

Os líderes mais eficazes do século XXI ajudarão indivíduos e equipes a coordenarem e integrarem os seus diferentes estilos para impulsionar a mudança através de um processo de criatividade aplicada que inclui a descoberta e definição contínuas de novos problemas, a resolução desses e a implementação de novas soluções (BASADUR, 2004).

Muzzio (2017) destaca que o papel do líder no ambiente criativo pode considerar aspectos clássicos da liderança acrescidos de uma preocupação em desenvolver ou aprimorar em sua equipe comportamentos adequados à criatividade e à inovação, instigando seus liderados a agir criticamente. E é neste momento que surge o fator confiança. Em pesquisa realizada por Stoll e Temperley (2009), verificou-se que quando a equipe não tinha confiança ou não se sentia valorizada pelos líderes, ela não estava disposta a correr riscos. Como Adler (2011) diz, grandes líderes e artistas tem em comum a coragem e a capacidade de inspirar as pessoas a se moverem da realidade atual para a possibilidade, além de um compromisso apaixonado com a “beleza” do que faz.

Alguns modelos teóricos foram desenvolvidos com o objetivo de estruturar o papel da liderança na criatividade, como o Modelo de Liderança Criativa (MLC), o Modelo Circular de Criatividade Aplicada, o Modelo dos *Core Leader's Functions*, Teoria da Ambidestria, a Teoria da Modelagem de Papéis, o Modelo de *Creative Problem Solving*, entre outros, o que demonstra o reconhecimento acadêmico da relevância da liderança para a criatividade. No entanto, o estudo da liderança vem provocando divergência em sua definição, ao ser tratado como um fenômeno complexo e multifacetado, sendo inúmeras abordagens, perspectivas e definições recorrentes ao tema (CARVALHAL, 2016). E embora o fenômeno seja tradicionalmente pesquisado e publicado, sua complexidade e multidimensionalidade dificultam a possibilidade de um consenso (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2016).

Em complemento, na seção seguinte será apresentada uma análise mais aprofundada do fenômeno liderança, passando por um resgate histórico e desenvolvimento do campo temático.

### **2.2.2 A liderança no contexto organizacional**

Bianchi et al. (2016) desenvolveram um ensaio teórico em que desenham um panorama sobre o tema da liderança e o papel do líder nas organizações. Sob a perspectiva histórica, os autores destacam a mudança de foco centrada, inicialmente, na figura do líder, para posteriormente passar a considerar o conjunto de pessoas envolvidas no processo de influência. As primeiras teorias de liderança identificavam as habilidades ou atributos inatos dos líderes e só décadas depois passou-se a valorizar, por exemplo, as necessidades e expectativas de seus subordinados (MINK et al., 1989).

Ao analisar o desenvolvimento do conceito de liderança sob o ponto de vista do nível de complexidade e abrangência, Bianchi et al. (2016) expõem que no nível básico, a liderança era baseada em autoridade, ilustrada por teorias como as dos Traços de Personalidade e do Comportamento dos Líderes. Para as autoras, no nível intermediário, a liderança passou a ser vista como um processo de influência entre os indivíduos, em que os papéis desempenhados por esses se tornavam importantes no exercício da mesma; sendo ilustrada, por exemplo, pela Teoria de Troca entre Líderes e Liderados (LMX). Por fim, afirmam que, no campo avançado, a liderança se tornou uma propriedade compartilhada de um sistema social que inclui interdependências entre indivíduos e pode ser ilustrada por teorias como a do Desenvolvimento de Habilidades Individuais, a da Construção de Relacionamentos, o *Empowerment*, a da Colaboração e do Trabalho para Além das Fronteiras.

Demonstra-se assim que os estudos eram inicialmente centrados no indivíduo (líder), dando destaque a relação hierárquica dos modelos tradicionais de organização (BIANCHI et al., 2016). Um dos primeiros estudos sobre a liderança foi a Abordagem dos Traços, que

direcionava o seu foco para a figura do líder, identificado pelas suas características físicas e de personalidade, defendendo que o líder nasceria com certos traços diferenciados que o levariam ao sucesso (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010). Posteriormente, passou-se a considerar outras variáveis como processos, cultura e aspectos organizacionais, colocando a relação de liderança dependente dos indivíduos e das organizações (BIANCHI et al., 2016).

Da postura diretiva sobre o comportamento dos liderados, surge uma flexibilidade nas relações. Novas abordagens sobre liderança passam a surgir, tais como a cultural, a visionária, a autêntica, a carismática, a ética e a dicotomia transformacional – transacional, além da incorporação de outras vindas da psicologia, evoluindo e incorporando novas variáveis às bases teóricas mais antigas, como a política, incertezas e gestão de significados (BIANCHI et al., 2016). Na sequência, nasce a abordagem da nova liderança, quando alguns estudos propõem um modelo de liderança compartilhada, que adota o estilo de equipes de trabalho autogeridas (DELFINO et al., 2010). Nessa abordagem, segundo os autores, enfatiza-se o processo de influência social do grupo sobre seus membros e a influência da liderança informal, que neste caso não é definitiva, mas surge no interior do grupo e é compartilhada.

Com o objetivo de elucidar como o campo se transformou, demonstrar-se-á a seguir o desenvolvimento conceitual do fenômeno liderança no Quadro 1, que apresenta os diferentes enfoques dados a cada abordagem, suas principais ideias, críticas e percepção atual de cada uma delas, na visão de Delfino et al. (2010).

**Quadro 1: Desenvolvimento da teoria e pesquisa sobre liderança.**

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Abordagem dos Traços Pessoais</b>	<b>Abordagem do Estilo de Liderança</b>	<b>Abordagem Contingencial</b>	<b>Abordagem da Nova Liderança</b>	<b>Nova Liderança - Liderança de Equipes</b>
<b>Período</b>	Até o final dos anos 40	Do final dos anos 40 até o final dos anos 60	Do final dos anos 60 até o início dos anos 80	Do início dos anos 80 até hoje	Durante os anos 80 e 90 até hoje
<b>Visão da Liderança</b>	Como uma característica inata	Como uma característica comportamental	Dependente dos fatores situacionais	Líder como um gestor de significado	Dispersa no grupo
<b>Foco</b>	Qualidades e características pessoais dos líderes. Distinção entre líderes e seguidores	Comportamento dos líderes. Treinamento e não mais seleção de líderes	Baseado na visão de que "tudo é relativo" e a eficácia do líder depende do quanto a situação lhe é favorável	No líder como articulador de uma visão que reflete a missão organizacional	Nas equipes como espaço de liderança e no processo de liderança em si
<b>Ideias Centrais</b>	Traços físicos, habilidades e características de personalidade identificam o potencial da liderança	Identificação dos dois principais estilos de comportamento do líder: consideração (pessoa) e iniciativa para estruturar (tarefa)	Ideia de controle situacional envolvendo três componentes: relação líder-membros; estrutura de tarefas; e posição do líder. O líder deve adaptar seu estilo à situação	Definição de dois tipos de liderança: transacional (recompensas contingentes e gestão pela exceção) e transformacional (carisma, inspiração, consideração e estimulação intelectual)	Facilitação pelo líder do desenvolvimento de talentos, capacidades de liderança e motivação dentro do grupo, conduzindo as pessoas a se liderarem. Equipes autogeridas. Considera a relação informal
<b>Principais Críticas</b>	Universalidade dos traços e predeterminação de líderes natos	Desconsideração das questões situacionais da liderança e do seu aspecto informal	Necessidade de mudar situações devido à dificuldade de mudar pessoas. Desconsidera a liderança informal	Foco excessivo no líder, principalmente os de cúpula. Desconsidera a liderança informal. Risco de retorno à visão universalista	O modelo de equipes auto lideradas pode não ser aplicável a todas as organizações e a todas as situações
<b>Percepção Atual da Abordagem</b>	Apesar de muito criticada, estudos foram retomados concluindo que os traços pessoais influenciam na percepção sobre a pessoa	Pesquisas posteriores identificaram que o estilo mais eficaz seria a combinação entre os dois principais estilos de comportamento	Ainda tem considerável aceitação apesar da conclusão de que fatores situacionais não têm a importância que se imaginava	Tem causado reflexões sobre missão e valores. Serve de base para programas de seleção e de treinamento de líderes	Percepção de que este modelo de equipes pode aumentar a efetividade organizacional

Fonte: Delfino, Silva e Rohde (2010).

Como se percebe, é possível afirmar que a liderança é um fenômeno multifacetado e com diversos entendimentos, sendo importante uma compreensão mais crítica de suas teorias e abordagens, especialmente no contexto atual, onde diversos fatores ambientais e organizacionais demandam novas práticas de gestão, destacando-se a relevância de novos perfis de liderança (CARVALHAL; MUZZIO, 2015).

Shin (2015) argumenta que um líder pode influenciar a performance de seu funcionário ao demonstrar certos tipos de comportamento, combinações do que chama de

estilos de liderança. Carvalhal e Muzzio (2015) corroboram, ao afirmarem que os líderes das organizações assumem enorme importância no ambiente competitivo atual, tornando-se um diferencial, visto que o estilo de liderar reflete sobre o desempenho da organização. Entende-se desta forma que para desenvolver as habilidades necessárias para a criatividade, ter a liderança certa para promover tal ambiente é parte integrante do processo (WILLIAMS; FOTI, 2011), visto que certos tipos de liderança são aparentemente mais relacionados à criatividade e à inovação (MUMFORD et al., 2002).

A despeito de um certo número de tipos de liderança, a liderança criativa tem sido uma das mais evidenciadas pela literatura acadêmica como sendo o estilo de liderança mais propício de acontecer em contextos de criatividade. No entanto, vale ressaltar outros dois estilos destacados pela literatura que também podem estar presentes em algum momento no processo criativo: a liderança transacional e a liderança transformacional. Para efeito de comparação com a liderança criativa, serão abordados alguns aspectos deste dois estilos de liderar.

O líder transacional é aquele que, como o próprio nome afirma, estabelece transações com os seus subordinados. Ele exerce influência na condução das pessoas para o alcance das metas estabelecidas, especificando papéis e exigências das tarefas (DELFINO et al., 2010). A liderança transacional é baseada em trabalhos rotineiros, quando líderes estão engajados em uma transação com seus funcionários e “explicam o que é exigido deles e qual compensação eles vão receber se eles preencherem esse requisito” (BASS, 1990, p.19).

Zandonadi (2012) o descreve como o líder que baseia sua relação com os liderados em recompensas e punições, preocupa-se em corrigir desvios dos padrões estabelecidos, somente intervém se esses padrões forem desobedecidos e evita tomar decisões. A motivação é encorajada por meio de recompensas e a gestão, focada nas tarefas. É explicado aos liderados o que é exigido deles e qual compensação eles vão receber se eles preencherem esse requisito

(BASS, 1990). Caso não atinjam as expectativas, são punidos. É a gestão por exceção, quando a liderança somente intervém quando algo dá errado, ou seja, o líder transacional só interfere no seu grupo quando procedimentos e padrões para a realização de tarefas não são realizados, demonstrando uma gestão passiva de atuação (BASS, 1990).

Sohmen (2015) destaca que a liderança transacional procura atingir resultados positivos através da comunicação de seus objetivos estratégicos, combinando os mesmos com o talento e habilidades de sua equipe. No entanto, de acordo com Riggio e Conger (2007), é preciso mais do que recompensas por comportamentos ou resultados desejados para construir um compromisso de longo prazo com o líder e com o grupo ou organização. Para Bass (1990), a liderança transacional é uma técnica ineficiente e em longo prazo, contraproducente, já que nem sempre o líder tem o controle das recompensas ou penalidades, muitas vezes dependentes de autorização superior, além de nem sempre os funcionários quererem as recompensas ou temerem as penalidades.

No entanto, há na literatura autores, como Rosing, Frese e Bausch (2011), que alegam que a liderança transacional pode ser eficiente na última fase do processo de inovação, na implementação de novas ideias, por se tratar de um momento em que habilidades de convergência permitem selecionar as ações mais adequadas para o sucesso do produto ou serviço (SOUSA; PELLISSIER; MONTEIRO, 2012).

Já no que diz respeito à liderança transformacional, ela surgiu em um contexto de mudanças provocadas pela globalização em conjunto com a evolução tecnológica, quando passou-se a exigir das organizações líderes que pudessem inspirar suas equipes a empreenderem esforços extras no alcance das metas organizacionais, não condizente com o perfil do líder transacional. Este líder transformacional passou a ser aquele que amplia e eleva os interesses de seus liderados nas tarefas, gera consciência e aceitação dos propósitos e da missão do grupo, estimula o senso de equipe, além de dar atenção individual a cada



funcionário (BASS, 1990). São indivíduos carismáticos que têm a habilidade de influenciarem sua equipe a alcançar os objetivos estratégicos da organização (SOHMEN, 2015), sendo estimuladores e incentivadores do desenvolvimento intelectual, atendendo e considerando as pessoas de forma individualizada (DELFINO et al., 2010).

Há a percepção de que a liderança transformacional se caracteriza pela articulação de uma visão inspiradora, promovendo mudanças a partir do papel de treinador e *coach* (CANIËLS; STOBBELEIR; CLIPPELEE, 2014). Nela, há um enaltecimento da figura do líder e da sua visão. Bass (1995) argumenta que os líderes transformacionais convertem seus seguidores em discípulos, ao priorizarem os interesses coletivos, fornecendo aos liderados uma causa em torno da qual eles podem se reunir, acrescentando para além da necessidade de segurança pessoal, a necessidade de auto realização através da consciência coletiva do que é realmente importante para o grupo, para a organização e para a sociedade. Pode-se afirmar que o líder desenvolve um espírito de equipe, onde os seus seguidores se movem para além de seus próprios interesses, buscando um significado maior naquilo que realizam.

Bass (1990) salienta que o líder transformacional é marcado por três características: pelo carisma, pela consideração individualizada e pela estimulação intelectual. Para o autor, o carisma inspira e estimula seus funcionários com a ideia que eles podem realizar grandes coisas com esforço extra. Também alega que os líderes transformacionais prestam atenção nas diferenças entre os seus funcionários, atuando como mentores para aqueles que precisam de ajuda para crescer e se desenvolver. E por último, evidencia que os líderes que estimulam intelectualmente seus funcionários são capazes de mostrar aos mesmos, novas formas de olhar problemas antigos, além de ensiná-los a perceber as dificuldades como problemas a serem resolvidos e enfatizarem soluções racionais.

No entanto, ao relacionar a liderança transformacional com a criatividade, percebe-se que não há total convergência de posições na literatura. Apesar de Bass (1990, 1995)

considerá-la como um estímulo à criatividade e inovação em todos os níveis de uma organização, Mumford et al. (2002), por exemplo, argumentam que este estilo de liderança pode influenciar negativamente o processo criativo por centrar, de forma excessiva, a atenção no seu líder, podendo distrair a atenção do trabalho enquanto restringe a autonomia dos membros da equipe em perseguirem suas próprias visões de trabalho. Mink et al. (1989) destacam o fato de, apesar da teoria se mover pelo domínio das interações interpessoais, ela ainda foca amplamente nos atributos e comportamentos do líder, não considerando os paradoxos situacionais e dilemas que os líderes devem trabalhar enquanto se esforçam para promulgar visões de inovação e mudança.

Jaussi e Dionne (2003) salientam que a literatura de liderança transformacional ainda tem de fazer uma ligação explícita entre os papéis da mesma e a criatividade dos seguidores. Os autores citam Bass ao evidenciar que a liderança transformacional fornece apoio social e apoio a ideias, o que deveria incentivar os seguidores a explorarem sua própria criatividade. No entanto, em pesquisa realizada por eles, sugerem que este tipo de liderança tem pouco efeito sobre a criatividade individual e que a relação entre a mesma e a criatividade do grupo foi negativa, contrariando segundo os mesmos os trabalhos de Sosik (1997) e Jung (2000, 2001).

Marion (2012) aborda uma outra perspectiva, ao citar Keller (1992), argumentando que a liderança transformacional teve um impacto mais forte em projetos de pesquisa do que em desenvolvimento de pesquisa. Rosing et al. (2011) corroboram ao correlacionarem a liderança transformacional à fase inicial de surgimento de novas ideias, e a liderança transacional à fase posterior da implementação da ideia. No entanto, Marion (2012) destaca no trabalho de Mumford et al. (2002) a evidência de que a visão forte de um líder transformacional pode distrair a atenção de seus seguidores, propondo que a liderança transformacional pode ser, e não necessariamente estar relacionada à criatividade.

Seguindo essa linha de raciocínio, de que nem sempre a liderança transformacional atua de forma eficiente na criatividade, explicar-se-á este novo paradigma de liderança, objeto deste estudo, chamado liderança criativa, de forma a apontar os conceitos presentes na literatura.

### 2.2.2.1 A liderança criativa

A liderança criativa vem sendo tratada pela literatura como uma das mais adequadas ao contexto da criatividade. Trata-se de uma resposta imaginativa e pensada às oportunidades e questões desafiadoras, ao ver, refletir e fazer as coisas de forma diferente para melhorar as chances de vida de empresas, produtos, serviços (STOLL; TEMPERLEY, 2009). Mainemelis et al. (2015) a conceituam como liderar outros em direção a realização de um resultado criativo, ao facilitar a criatividade dos funcionários, materializar a visão criativa do líder e integrar contribuições criativas heterogêneas.

Ferreira et al. (2005) a descrevem como um processo que muda o comportamento das equipes de inaceitável para aceitável e, posteriormente, para superior, através da introdução de estruturas benignas enfatizando a cooperação e a mutualidade. Basadur (2004) complementa significando a liderança criativa como liderar pessoas através de um processo ou método comum de definição de problemas, resolução e implementação de novas soluções. Segundo Stoll e Temperley (2009), não se trata apenas de resolução de problemas, mas envolve também identificá-los, escaneando ativamente o meio ambiente para novos desafios. Puccio, Murdock e Mance (2007) corroboram ao afirmarem que a liderança criativa é fundamental para a mudança.

Ao citarem Mumford et al. (2000), Williams e Foti (2011) esclarecem que os problemas que envolvem os líderes da criatividade são frequentemente: (1) mal definidos, sem caminho claro ou sem uma única solução; (2) novos, por se tratar frequentemente de situações recentes e (3) complexos, de modo que as informações relevantes nem sempre estão

disponíveis ou sejam fáceis de achar. Os autores diferenciam os líderes criativos por se envolverem em novas formas de definir estes problemas, contrariando ao que é tipicamente definido por todos os outros, e ressaltam que eles são capazes de decidir com precisão sobre a natureza do problema usando o seu próprio julgamento, citando Sternberg (2002) e Sternberg e Lubart (1995) para evidenciar a importância de desafiar o *status quo*, definindo um problema de forma diferente da que os outros na multidão fazem. Fica evidente, desta forma, que os líderes criativos apresentam competências diferenciadas para lidar com problemas. E, por consequência, não tem medo de arriscar. Quando não dá certo, usam o fracasso como uma oportunidade de aprendizagem. Stoll e Temperley (2009) destacam que isto faz com que os colaboradores sintam que é aceitável experimentarem novas ideias e se arrisquem, visto que o líder promove e valoriza a inovação, desbloqueando a prática criativa. Ou seja, na liderança criativa não há espaço para punição, diferentemente da liderança transacional, em que o líder repreende a sua equipe quando há desvio dos padrões estabelecidos pela organização (ZANDONADI, 2012). Já na liderança criativa, a novidade é valorizada.

Mumford et al. (2003) ressaltam os achados de diversas pesquisas acadêmicas (BAER, 2003; MUMFORD; MOBLEY; UHLMAN; REITER-PALMON; DOARES, 1991; WARD; SMITH; FINKE, 1999; TIERNEY; FARMER; GRAEN, 1999; ZACCARO; MUMFORD; CONNELLY; MARKS; GILBERT, 2000) que indicam os dois elementos chaves de cognição criativa: *expertise* e habilidades em processos, para uma performance efetiva em liderança de grupos criativos. Sohmen (2015) menciona Sharmer (2009) ao evidenciar a necessidade de líderes criativos com um *background* multidimensional para lidar com a variedade de ações necessárias para impulsionar a mudança através de um futuro emergente. Quanto a habilidades em processos, Basadur (2004) destaca a importância do líder envolver outras pessoas no processo criativo usando sua perícia de conteúdo. Mas, afinal, como distinguir

quando esta cognição criativa é desempenhada por um líder criativo ou por um líder de esforços criativos?

Mumford et al. (2002) afirmam que o líder criativo se diferencia dos outros tipos de liderança por três fatores primordiais: (1) a natureza de seu trabalho requer a capacidade de reformular a estrutura da organização e modificar a sua direção, sem se basear em uma estrutura pré-definida; (2) deve possuir habilidade em influenciar tanto a sua equipe como os altos executivos, mesmo sendo a inovação um caminho arriscado; (3) deve demonstrar virtuosismo em gerir a tensão entre os esforços criativos e as demandas da organização.

Assim sendo, estes autores argumentam que o líder criativo não pode confiar em estruturas pré-definidas, mas, em vez disso, deve ser capaz de induzir a estrutura e fornecer orientação para o trabalho onde não há uma direção específica. No que diz respeito ao exercício da influência, os autores ressaltam que o líder criativo não deve se garantir no poder que sua posição significa, nem na pressão de conformidades e nem nos compromissos organizacionais como veículos para dirigir seu trabalho, em virtude da autonomia, foco profissional, motivação intrínseca e orientação crítica de sua equipe. A influência, como competência do líder criativo, se faz relevante desde o desenvolvimento do ambiente quanto no desenvolvimento da sua equipe, assim como na coesão e convergência dos esforços em diversas esferas da organização (RICKARDS; MOGER, 2000). Sem estas habilidades, o líder ficaria inapto a motivar de fato sua equipe, a ministrar o processo de *feedback* de forma efetiva, gerir possíveis tensões e construir um ambiente positivo e estimulante à criatividade, (HUANG; KRASIKOVA; LIU, 2016).

Por fim, Mumford et al. (2002) evidenciam a competência em gerir o conflito entre a inovação e a organização, visto ser a inovação uma atividade cara e arriscada e a organização precisar produzir, para além de explorar. Existe aqui o desafio por parte da liderança criativa de instigar o novo, mas sem abandonar uma visão mercadológica, compatível com a

perspectiva complexa que envolve a criatividade (RICKARDS; MOGER, 2000). O líder criativo deve mediar o conflito gerado entre a inovação proposta e os interesses da organização, visto que nem toda inovação é aplicável ou possui o melhor retorno para os recursos disponíveis (VAN DE VEN, 1986), promovendo a mesma internamente, sem deixar de atender aos interesses da empresa. Faz-se necessário manter-se próximo aos valores fundamentais da mesma, para fornecer uma base para o seu desenvolvimento (STOLL; TEMPERLEY, 2009), incitando ao mesmo tempo o pensamento criativo e a inspiração para ideias disruptivas.

De uma certa forma, o líder criativo se torna consultor ou facilitador no processo de resolver o desafio ao invés de dar ordens ou fazer o trabalho ele mesmo (BASADUR, 2004), promovendo a iniciativa individual e fomentando simultaneamente a integração das atividades de grupo e do trabalho em equipe (MUMFORD et al., 2002). Mainemelis et al. (2015) destacam que o líder criativo quando facilitador também precisa conectar a equipe com várias fontes externas de informação, para defender com sucesso uma nova ideia no contexto de trabalho.

Ferreira et al. (2005) evidenciam o papel relevante da liderança criativa na superação de barreiras encontradas na formação e performance de equipes de trabalho. De acordo com Muzzio (2017), por iniciativa do líder criativo, é possível ampliar o alcance dos outros elementos do grupo e tornar a organização mais criativa. Stoll e Temperley (2009) corroboram ao afirmarem que a liderança criativa é um processo orientado para gerar criatividade em colegas, a fim de aprimorar as oportunidades criativas.

Torna-se importante salientar que o líder criativo é caracterizado pelo foco no desenvolvimento do capital humano e social, bem como pela capacidade de criar um ambiente de apoio dentro da organização (MUMFORD et al., 2002). Makri e Scandura (2010) corroboram ao afirmarem que ele tende a se concentrar em expandir o conhecimento interno

existente na empresa e é hábil em estimular o pessoal criativo intelectualmente, confiando, apoiando-os, e proporcionando-lhes latitude. Em pesquisa realizada com CEOs de diversas organizações, os autores observaram que os executivos que exibiam características de liderança criativa eram aqueles que se dedicavam a nutrir novas plataformas de conhecimento internamente, incentivando a tomada de risco, estimulação intelectual e liberdade, além de exibir apoio e confiança. Gallon (2008) acrescenta ao afirmar que a liderança criativa é considerada um fator importante para alavancar o desempenho das equipes de trabalho, fundamentalmente pela capacidade de promover a gestão do conhecimento organizacional.

Rickards e Moger (2000), no modelo de liderança criativa (MLC), associam o comportamento do líder ao papel de facilitador que o mesmo tem na implementação do sistema de resolução de problemas de forma criativa. Jaussi e Dionne (2003) evidenciam o comportamento não convencional dos líderes criativos, afirmando que ao agirem de forma criativa, eles induzem os seus seguidores a os imitarem ou os excederem, influenciando a criatividade individual dos mesmos. Assim, os colaboradores entendem que é aceitável agir de uma forma diferente. Na contramão, caso percebam que os líderes são cautelosos, é improvável que os colaboradores se arrisquem a experimentar novas ideias (STOLL; TEMPERLEY, 2009).

Como conclusão, podemos evidenciar que este referencial teórico buscou contemplar a gama de assuntos diretamente relacionados à liderança criativa, como o incentivo à tomada de risco, o foco no desenvolvimento do capital humano e social, o poder de influência sobre todos os escalões da organização, a capacidade de reformular a estrutura da organização e modificar a sua direção, assegurando um ambiente propício para a criatividade, além do virtuosismo em gerir os conflitos entre os interesses da organização e o estímulo à inovação. A literatura destacou a experiência multidimensional, inteligência cognitiva e habilidade

interpessoal como qualidades importantes do líder criativo, além de exibir um comportamento não convencional, o que pode induzir a uma maior criatividade.

No entanto, muito desta teoria e estudos ainda não são suficientes para esclarecer como se pode identificar a liderança criativa (MINK et al., 1989). Mesmo a literatura reconhecendo o fenômeno como sendo elemento estratégico na consolidação da criatividade, necessita-se ter uma maior compreensão sobre os seus aspectos e como ela é exercida em contextos de criatividade. Desta forma, na tentativa de isolar os aspectos explicitados neste referencial teórico como sendo característicos da liderança criativa, foi desenvolvido o Quadro comparativo 2, apontando atributos que circundam a liderança criativa e a transformacional e transacional, no sentido de servir como um primeiro passo para contabilizar o que faz a liderança criativa diferente das outras.



**Quadro 2: Comparativo de aspectos da liderança transacional, transformacional e criativa.**

<b>Liderança</b> <b>Aspectos Organizacionais</b>	<b>Transacional</b>	<b>Transformacional</b>	<b>Criativa</b>
<b>Motivação da equipe</b>	Por recompensa	Pelo bem coletivo	NÃO IDENTIFICADO
<b>Liderança centrada</b>	Nas tarefas	No líder	No capital humano e social
<b>Expectativas no alcance de objetivos</b>	Dentro do proposto	Excede o proposto	Superação pela dinâmica da criatividade
<b>Gestão</b>	Pela exceção	Pela eficiência	Pela mudança
<b>Estimulação intelectual</b>	Inexiste	Sim, através do conhecimento do líder e do autodesenvolvimento do liderado	Sim, através de plataformas de conhecimento internas
<b>Comportamento do líder</b>	Convencional	NÃO IDENTIFICADO	Não convencional
<b>Propensão a risco</b>	Zero	Sim, mas cuidadosa, procurando soluções racionais	Sim, garantindo liberdade e autonomia
<b>Poder de influência junto à equipe</b>	Baixo	Alto	Alto
<b>Estrutura da Organização</b>	Pré-definida	NÃO IDENTIFICADO	Sujeita à mudança
<b>Senso de equipe</b>	Sim	Sim	Sim
<b>Liberdade do time</b>	Não há	Sim, mas autonomia restrita pela figura do líder	Sim, ampla
<b>Inteligência cognitiva</b>	Não é pré-requisito	Sim	Sim
<b>Responsabilidades da equipe</b>	Restrita às tarefas	Centrada no líder	Delegada ao grupo
<b>Ambiente de trabalho</b>	De coerção	NÃO IDENTIFICADO	De cooperação
<b>Figura do líder</b>	Fiscalizador	Participativo	Facilitador

Fonte: A autora (2017)

Vale ressaltar que os aspectos organizacionais não identificados no Quadro 2 são aqueles que não foram localizados nos estudos acadêmicos lidos. Em alguns momentos, o quadro atesta a existência de um mesmo aspecto para mais de um tipo de liderança. No entanto, eles podem mudar em intensidade ou na forma. Propõe-se verificar em campo a existência dos aspectos relativos a liderança criativa, de forma a aprofundar sua conceituação para, a partir deles, compreender como ela é exercida em contextos de criatividade.

A seguir, será detalhado o modelo de propulsão de liderança criativa, idealizado por Sternberg, Kaufman e Pretz (2004) e que será utilizado como referência para justificar parte dos achados desta pesquisa.

## 2.3 MODELO DE PROPULSÃO DE LIDERANÇA CRIATIVA

As ideias criativas, ao surpreenderem e não serem comuns, habitualmente são rejeitadas por seu público que nem sempre percebe ou quer perceber o seu valor. Sternberg, Kaufman e Pretz (2004) compactuam que a sociedade geralmente percebe a oposição ao *status quo* como irritante e ofensiva, por muitas vezes ignorando ideias inovadoras, e consideram que “um aplauso universal imediato para uma ideia geralmente indica que não é particularmente criativa”. Faz-se necessário convencer os outros de que determinada ideia é valiosa. No entanto, os autores ressaltam que nem todos os líderes criativos parecem desafiar a multidão de forma radical. Muitos deles, pelo menos, não se veem assim.

A liderança criativa aplicada nas configurações organizacionais, segundo Sternberg et al. (2004), tem como objetivo inovar e melhorar as perspectivas de uma organização. Os autores sugerem que a liderança criativa (LC) pode ser dividida em três tipos gerais: (I) a LC que aceita os paradigmas atuais; (II) a LC que rejeita os paradigmas atuais; (III) a LC que sintetiza vários paradigmas atuais. A seguir, iremos detalhar cada um deles.

**A liderança criativa que aceita os paradigmas atuais**, segundo Sternberg et al. (2004), aceita os pressupostos atuais e os aplica de novas maneiras, movendo a multidão para um “novo local”. Os autores classificam dentro deste estilo, quatro vertentes de LC: (a) a de replicação; (b) a de redefinição; (c) a de incrementos para a frente; e, por último, (d) a de incrementos para a frente avançado.

Os líderes replicadores são aqueles que fazem o que os outros fizeram no passado, procurando mostrar que a organização está no lugar certo naquele momento em que vive.

Nesta situação, os autores afirmam que a propulsão mantém a organização onde ela está, ao invés de movê-la. “É o caso limitante da contribuição criativa”. Os líderes replicadores tendem a ser escolhidos quando uma organização está sendo bem-sucedida e o objetivo da liderança é manter o *status* percebido, o que não significa dizer que a criatividade não é exercida.

Os redefinistas fazem o que os outros fizeram, mas com um novo propósito. Trata-se de uma tentativa de mostrar que uma organização está no lugar certo, mas por um motivo diferente do que todos, inclusive os líderes anteriores, acham que está. A propulsão leva a um movimento circular, de modo que a liderança criativa leve a organização para onde ela estava, mas sob uma ótica diferente. É como se os redefinistas pudessem manter o *status quo* da empresa o justificando de uma forma mais palatável aos seguidores, redefinindo funcionalmente o que já existe.

Os líderes de incrementos para a frente são aqueles que avançam algumas etapas a frente de onde a organização se encontrava. Este tipo de liderança é uma tentativa de liderar uma organização na direção em que ela já está indo. A propulsão leva ao movimento para a frente, resultando possivelmente em um incremento futuro. A ideia é a de progresso através da continuidade. Por estender as noções existentes, é visto como criativo, fazendo pequenos incrementos do que já se existia antes. Eles tendem a ser bem-sucedidos quando os tempos mudam de maneira relativamente previsível e incremental. Mas quando há uma mudança imprevisível, esta estratégia de liderança pode não funcionar mais.

Já a liderança de incrementos para a frente avançado move um número maior de etapas, que o estilo anterior. A propulsão leva ao movimento acelerado para a frente, para além da taxa de progressão esperada. Na fase de experimentação, normalmente os incrementos avançados não são bem-sucedidos, pois os seguidores nem sempre estão prontos para ir onde o líder quer chegar.

O segundo tipo, **a liderança criativa que rejeita os paradigmas atuais**, de acordo com Sternberg et al. (2004), rejeita a maneira atual de fazer as coisas e propõe novos pressupostos ou paradigmas, desafiando a multidão. De acordo com os autores, eles são mais prováveis de ocorrer em organizações que acreditam que devem mudar para sobreviver. Normalmente, empresas com uma cultura organizacional voltada para a criatividade e que estimulam a geração de ideias inovadoras. Os autores classificam dentro deste estilo, três vertentes de LC: (a) a de redirecionamento; (b) a de reconstrução; (c) e a de reinicialização.

Os redirecionadores dirigem a organização em uma nova direção. Trata-se de uma tentativa de redirecionar um campo, ou linha de produtos, etc., de onde eles estão para outra direção. A propulsão leva a um movimento em uma direção que diverge da forma que a organização está atualmente se movendo. O produto básico é tomado em uma direção diferente para formar um novo produto. Estes redirecionamentos podem mudar um campo de forma imprevisível.

Os reconstrutores são aqueles que se movem em uma nova direção, usando o passado como ponto de partida, mas em uma direção diferente da que foi tomada desse ponto em diante. A propulsão leva a um movimento que está para trás e depois é redirecionado para outro ponto diferente. Pode parecer ser um retrocesso e retorno patético ao passado. Mas não é necessariamente o caso.

Já os reiniciadores começam de novo. Esse tipo de liderança é uma tentativa de mover um campo, organização ou linha de produtos para um ponto de partida diferente, se deslocando a partir desse ponto. A propulsão é, portanto, de um novo ponto de partida a uma nova direção, diferente da que já foi perseguida anteriormente. É concebida uma maneira de fornecer algo que as pessoas precisam através de um meio que é essencialmente diferente do que veio antes.

E por último, a **liderança criativa que sintetiza vários paradigmas atuais para criar um novo**, de acordo com Sternberg et al. (2004), é aquela que tira o melhor proveito de todos os mundos, procurando nos seus concorrentes ou na sua própria história os melhores elementos. Estas organizações procuram líderes sintetizadores. De acordo com os autores, neste tipo de liderança criativa, o líder integra duas ideias que anteriormente eram vistas como não relacionadas ou mesmo como opostas. Não representa nem aceitação nem rejeição de paradigmas existentes, mas sim a fusão dos mesmos.

Sternberg et al. (2004), ao discutirem essas diferentes formas de liderar, através do modelo de propulsão de liderança criativa, questionaram até que ponto a liderança é um estilo que permeia as contribuições dos indivíduos. Eles afirmam que ninguém está ligado a um determinado tipo de liderança criativa. Diferentes estilos podem funcionar em diferentes lugares e momentos, à medida que as necessidades organizacionais mudam, e líderes efetivos devem se adaptar às necessidades de sua empresa (Sternberg et al., 2004). Para os autores, apesar de o estilo exercido geralmente partir do indivíduo, pode ser absorvido na cultura de uma organização. Essa ideia se conecta com a teoria da estruturação, cujo foco na dualidade de estrutura e práticas sociais, com seus elementos estruturais dentro de um sistema social, pode auxiliar no estudo do exercício da liderança criativa.

A seção seguinte aborda a teoria da estruturação de Anthony Giddens, passando pelo conceito da dualidade da estrutura, e como o mesmo pode ser utilizado para explicar aspectos da liderança criativa.

## 2.4 TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO – A DUALIDADE DA ESTRUTURA

Além de uma teoria explicativa das relações sociais, a teoria da estruturação é identificada como uma estratégia metodológica por permitir uma reflexão a partir do

conhecimento de uma dada estrutura e de uma interpretação das consequências da ação a partir do acesso ao agente (DWYER; MATTOS, 2010), possibilitando a análise da reprodução de sistemas sociais quando toda ação humana é pelo menos parcialmente predeterminada pelas regras variáveis do contexto em que ocorre. Regras estas, nem sempre permanentes, e que podem ser modificadas pelo homem.

Para Giddens (2010), as estruturas são necessariamente propriedades dos sistemas ou das coletividades, sendo caracterizadas pela “*ausência de um sujeito*”. O autor explica que a ideia de ação, ou de agência, não se refere a uma série de atos discretos combinados entre si, mas a um fluxo contínuo da conduta. Já os sistemas sociais implicam relações regularizadas de interdependência entre indivíduos e grupos, que nas suas formas mais típicas podem ser analisadas como práticas sociais recorrentes.

Estudar a estruturação do sistema social corresponde a estudar os modos pelos quais esse mesmo sistema, por via da aplicação de regras e recursos generativos, e no contexto de resultados não intencionais, se produz e reproduz através da interação (GIDDENS, 2000). Gomes e Gomes (2007) explicam que analisar a estruturação de sistemas sociais significa estudar como as atividades dos atores envolvidos em tais sistemas são produzidas e reproduzidas, com base em estruturas (regras e recursos) recursivamente implicadas na reprodução de sistemas sociais.

A seguir, será ilustrado o Quadro 3 com as definições dadas por Giddens à estrutura, sistema e estruturação.

**Quadro 3: Estrutura, sistema e estruturação**

Estrutura	Regras e recursos organizados como propriedades dos sistemas sociais
Sistema	Relação reproduzida entre atores ou coletividades, organizadas enquanto práticas sociais regulares
Estruturação	Condições que regem a continuidade ou transformação das estruturas e, como tal, a reprodução dos sistemas

Fonte: Giddens (2000)

Giddens (2003) afirma que os sistemas sociais em que a estrutura é recursivamente implicada, compreendem as atividades e relações entre atores, organizadas como práticas sociais reproduzidas através do tempo e do espaço. Ao tratar destas práticas sociais, o autor não aceita o dualismo social/ individual, onde, em uma das versões, a estrutura seria uma força geradora de práticas que engessam a capacidade de mobilização do agente humano e, na outra, seria um privilégio da intencionalidade e subjetividade nas práticas sociais (DWYER; MATTOS, 2010). Giddens (2003) ressalta que é importante ser sensível às habilidades complexas que os atores possuem para coordenar os contextos de seu comportamento cotidiano, já que têm um considerável conhecimento sobre as condições e consequências do que fazem em suas vidas cotidianas. Dwyer e Mattos (2010) destacam que, para Giddens, esse conhecimento não é inteiramente suposto nem fortuito para as atividades deles; assim como as consequências do que fazem não derivam inteiramente de ações intencionais – o que significa dizer que não existe uma estrutura que define tudo, muito menos agentes com autonomia plena.

A partir desse entendimento da ação social, destaca-se a importância de entender o papel do agente e como ele interpreta o ambiente social. Para Dwyer e Mattos (2010), acessar o agente através do seu discurso e de sua prática e observar “em ato” outras influências dos sistemas sociais que atuem sobre as circunstâncias da ação é uma forma de “elucidar os processos concretos da vida social” e permitir uma maior reflexividade dos atores sobre sua

prática. Estes autores argumentam que os atores, a partir do seu conhecimento, monitoram o ambiente social e sua ação, assim como a de outros atores. Giddens (2003) defende que esse conhecimento pode ou não gerar mudanças a partir de um monitoramento reflexivo, sendo a estrutura o meio e o resultado da conduta que ela própria organiza. Essa monitoração, processo de competência do agente humano, é quem vai possibilitar a mudança de práticas rotinizadas (Giddens, 2003).

Ressalta-se que a rotina constitui um elemento básico da atividade social cotidiana e que a natureza repetitiva de atividades empreendidas de maneira idêntica, dia após dia, é a base material do que Giddens chama de “caráter recursivo” da vida social. A rotinização é vital para os mecanismos psicológicos por meio dos quais um senso de confiança ou segurança ontológica é sustentado nas atividades cotidianas da vida social (GIDDENS, 2003). A teoria da estruturação conceitua que a rotina, contida primordialmente na consciência prática, introduz uma cunha entre o conteúdo potencialmente explosivo do inconsciente e a monitoração reflexiva da ação que os agentes exigem.

As práticas que envolvem os atores sociais não são internalizadas por eles, mas sim continuamente criadas e recriadas pelos mesmos, demonstrando que os indivíduos, através de uma mediação, podem agir em conjunto para transformar os paradigmas existentes. Esta possibilidade de mudança através da ação coletiva ocorre por que o indivíduo, sendo membro de um sistema social, tem a capacidade de transformar padrões através de sua ação, atuando de forma reflexiva em uma estrutura.

Gomes e Gomes (2007) salientam que Giddens procura explicar esse comportamento dos atores dentro do sistema, usando a noção de dualidade de estrutura, reunindo a estrutura e os agentes envolvidos em uma dualidade e não como dois fenômenos independentes.

A estrutura e a ação formam uma dualidade, não podendo existir uma sem a outra, e é a esta relação dialética que Giddens designa de estruturação que apresenta como premissa base



a ideia de que as propriedades estruturais dos sistemas sociais constituem quer um meio quer um produto das práticas que organizam recorrentemente, ou seja o momento da produção da ação é de igual modo o da reprodução nos contextos da realização quotidiana da vida social (BALTAZAR, 2016). Em síntese, a estruturação são as “condições que governam a continuidade ou transmutação das estruturas e, portanto, a reprodução dos sistemas sociais” (GIDDENS, 2003). A estrutura não é algo externo, que impõe coerção sobre a ação humana, mas algo interno que serve como condição e consequência da ação humana. Não deve ser uma restrição, mas simultaneamente restritiva e facilitadora (GOMES; GOMES, 2007).

De acordo com Baltazar (2016) também é possível identificar um outro ponto de vista subjacente ao teorema da dualidade da estrutura, e que se prende com as noções de constrangimento e de competência. O autor afirma que ao rejeitar a identificação entre estrutura e constrangimento, Giddens considera que a estrutura, tanto capacita como constrange, ou seja “de acordo com esta concepção, as mesmas características estruturais são parte integrante tanto do sujeito (o ator) como do objeto (a sociedade). A estrutura confere simultaneamente forma à «personalidade» e à «sociedade», mas em nenhum dos casos o faz de modo exaustivo, quer por causa do peso significativo das consequências não intencionais da ação, quer devido às condições de ação que permanecem não conhecidas” (GIDDENS, 2000). Desta forma, a estrutura passa a não ser considerada um obstáculo à ação, ela está sim presente na sua produção, mesmo que se trate dos mais profundos processos de mudança social, que à semelhança dos outros se processam no tempo (BALTAZAR, 2016). Assim, é possível entender que na teoria da estruturação grande papel é atribuído ao agente, tendo este a capacidade de introduzir mudanças no mundo social. E só o detentor desta capacidade é que é tido como agente, o que lhe confere grande poder no seio da teoria da estruturação, pois este pode sim modificar a sociedade, independentemente dos constrangimentos que possam haver sobre ele. É ele que compartilha o conhecimento das condições e consequências do que faz

em sua vida cotidiana (GOMES; GOMES, 2007). Giddens afirma que “a capacidade de ação sugere a existência de acontecimentos desenvolvidos por um indivíduo (...) o que ocorreu não teria ocorrido sem a intervenção desse indivíduo”.

Todo processo de ação corresponde à produção de algo novo, mas ao mesmo tempo toda a ação apenas existe na continuidade com o passado, o qual fornece os meios para que aquela se inicie (GIDDENS, 2000). Logo, para o autor, a estrutura não deve ser concebida como uma barreira à ação, mas encontrando-se envolvida na sua produção, mesmo que nos encontremos em presença dos mais radicais processos de mudança social. “Os mais disruptivos modos de mudança social, assim como as mais rígidas das formas estáveis, envolvem estruturação (GIDDENS, 2000).

Entende-se, portanto, que os atores envolvidos em processos de liderança criativa participam da geração e gestão de novas ideias, utilizando suas habilidades ou experiências para se adaptarem às diferentes condições estruturais nas quais estão inseridos, considerando as consequências de suas escolhas. Trata-se de um esforço de mobilização coletiva em torno de práticas adequadas a novas situações, ou seja, onde a liderança, junto com a equipe e o contexto em que se encontram dão suporte silmutâneo um ao outro.

A seguir, será apresentada a metodologia adotada para o desenvolvimento deste estudo, com a preocupação de sempre buscar coerência com o problema de pesquisa e com o referencial estruturado.

### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

---

Neste capítulo, serão descritas as estratégias metodológicas utilizadas na investigação, que tem como objetivo geral identificar quais são os aspectos da liderança criativa e, a partir deles, compreender como ela é exercida em contextos de criatividade. Ao apresentar os procedimentos que foram realizados no decorrer da pesquisa, tenciona-se tornar os critérios adotados, legítimos, validando os seus resultados. Serão apresentados, a seguir, a natureza da pesquisa, o locus da pesquisa, os sujeitos, os instrumentos de coleta de dados utilizados, a escolha dos meios para tratamento e análise dos dados, e por fim, os critérios de confiabilidade e validade.

#### 3.1 A NATUREZA DA PESQUISA

Este estudo é caracterizado como uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, de corte seccional e descritiva. Creswell (2010) afirma que a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. Sua finalidade é investigar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão (GASKELL, 2003), descrevendo, clarificando e explicando (FIGUEIREDO, 2006). Uma pesquisa qualitativa geralmente oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis, ajudando o pesquisador a avançar em relação às concepções iniciais ou revisar a sua estrutura teórica (VIEIRA, 2006). Nesta pesquisa, acredita-se que o estudo empírico ofereceu descobertas sobre a liderança criativa em contextos de criatividade.

É considerado exploratório por haver escassez de conhecimento sobre os elementos que caracterizam a liderança criativa em um contexto de criatividade. Segundo Triviños

(2011), os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema.

A pesquisa é considerada de corte seccional por ser uma “pesquisa na qual o interesse é no momento atual, sobre o qual dados são coletados” (VIEIRA, 2006, p. 21). Procurou-se retratar a realidade dos sujeitos investigados, naquele determinado momento, sem haver preocupação em observar longitudinalmente a evolução da percepção dos respondentes.

Por fim, caracteriza-se como sendo uma pesquisa descritiva por ter como objetivo primordial a descrição das características de determinado fenômeno (GIL, 2002), procurando identificar e caracterizar os aspectos do líder criativo em sua vivência, “através do relato detalhado do que o pesquisador aprendeu sobre o fenômeno, usando as referências da literatura especializada a partir das quais o estudo se estruturou” (GODOY, 2005).

A pesquisa se vale da postura epistemológica interpretativista, em que o pesquisador faz uma interpretação do que enxerga, ouve e entende (CRESWELL, 2010). Dentro do paradigma interpretativo, há o entendimento do homem como um agente social que influencia e é influenciado pela estrutura social, dotado de percepções peculiares que permitem uma interpretação própria da sua realidade (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005). Do ponto de vista ontológico, a realidade foi tratada como uma construção social. Tentou-se, desta forma, captar o significado subjetivo das respostas pela perspectiva do entrevistado, onde a visão de mundo dele, juntamente com seu relativismo cultural, interação e contexto foram levados em consideração.

A estratégia de pesquisa utilizada foram estudos de caso. Esta estratégia tem por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade (TRIVIÑOS, 2011). De acordo com Gil (2002), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Há três tipos de estudo de caso: intrínseco, instrumental e coletivo. Mazzotti (2006) destaca que no estudo de caso

intrínseco, busca-se melhor compreensão de um caso apenas pelo interesse despertado por aquele caso em particular. Já no estudo de caso instrumental, ao contrário, o autor defende que o interesse no caso se deve à crença de que ele poderá facilitar a compreensão de algo mais amplo, uma vez que pode servir para fornecer *insights* sobre um assunto ou para contestar uma generalização amplamente aceita, apresentando um caso que nela não se encaixa. E por fim, no estudo de caso coletivo, o pesquisador estuda conjuntamente alguns casos para investigar um dado fenômeno podendo ser visto como um estudo instrumental, estendido a vários casos. Esta pesquisa trata de um estudo de caso coletivo, em que o pesquisador estudou conjuntamente cinco (5) empresas no lócus da *LX Factory*, objetivando investigar o exercício da liderança criativa em um contexto de criatividade.

Gil (2002) evidencia o estudo de caso como sendo o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. A seguir, é ilustrado o Quadro 4 com os propósitos delineados, pelo mesmo autor, da utilização crescente do estudo de caso.

**Quadro 4: Os propósitos do estudo de caso**

PROPÓSITOS DO ESTUDO DE CASO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos.</li> <li>2. Preservar o caráter unitário do objeto estudado.</li> <li>3. Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação.</li> <li>4. Formular hipóteses ou desenvolver teoria.</li> <li>5. Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.</li> </ol>

Fonte: Adaptado de Gil (2002).

Dentro dos objetivos propostos por Gil (2002), o estudo de casos alvo desta investigação visa explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos,

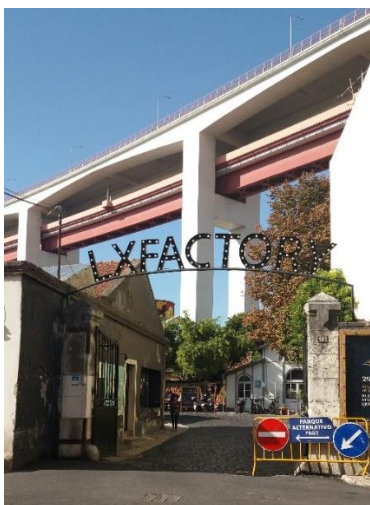
ou seja, busca entender a liderança criativa em um ambiente que tem a criatividade como seu ativo principal, acreditando que um ambiente criativo pode facilitar o florescimento das características necessárias para a existência da liderança criativa e, desta forma, propiciar o seu exercício.

A seguir, serão detalhadas mais informações sobre o lócus em que os casos estudados estão inseridos.

### 3.2 A ESCOLHA DO LÓCUS – A *LX FACTORY*

Godoy (2005) justifica que o ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhados holisticamente para uma melhor compreensão das relações que se estabelecem entre a situação estudada e seu entorno. Esta seção objetiva proporcionar uma visão geral do lócus desta investigação, a *LX Factory*, um centro criativo em Lisboa, Portugal, que reúne mais de duzentas (200) empresas de diversos setores, da literatura à arte, da comunicação à tecnologia, da arquitetura a espaços de *coworking*, entre outros.

**Figura 1: Entrada da *LX Factory***



Fonte: A autora (2017)

A *LX Factory* ocupa um espaço de vinte e três mil (23.000) metros quadrados, onde originalmente, em 1846, funcionava a Companhia de Fiação e Tecidos Lisbonense. Este complexo industrial, anteriormente abandonado, localizado no bairro de Alcântara, próximo ao porto da cidade, hoje é considerado o coração da nova cena criativa de Lisboa (PALET, 2014).

Inicialmente, a proposta para o local era de revitalização e construção de novos edifícios em uma área considerada esquecida. No entanto, a crise econômica de 2008 e o atraso no licenciamento dos projetos fizeram a empresa administradora, a *Mainside Investments SGPS*, mudar de rumo: aproveitaram este espaço recheado de história e criaram locais alternativos de trabalho, dando lugar a uma grande fábrica de ideias e criatividade. Atualmente, mais de duzentas (200) empresas estão instaladas na *LX Factory*, das quais metade ligadas às indústrias criativas (*THE BIG FACTORY*, 2013). Do total de área disponível, oitenta (80%) por cento está ocupado por empresas (*THE BIG FACTORY*, 2013).

**Figura 2: Fotografias (1) de um dos edifícios da *LX Factory***



Fonte: A autora (2017)

O projeto *LX Factory* foi desenhado pelos proprietários do local como uma solução temporária e intermediária (BAUM; CHRISTIAANSE, 2012), mas acabou por ser um dos impulsionadores para o renascimento criativo da cidade. Recebe diariamente mil (1.000) pessoas que lá trabalham, e três mil e duzentos (3.200) visitantes (*THE BIG FACTORY*, 2013).

**Figura 3: Fotografia (2) de um dos edifícios da *LX Factory***



Fonte: *LX Factory* (2017)

Trata-se de um exemplo de um local gerido como uma grande empresa, que no seu interior trabalha com inúmeras associações criativas, empresas residentes, acabando ainda por interferir e participar em algumas atividades culturais independentes, como a organização de alguns festivais ou exposições (CARVALHO, 2009), gerando uma dinâmica que tem atraído inúmeras pessoas a redescobrir esta zona da cidade (*LX FACTORY*, 2017). Vale salientar que a *LX Factory* funciona sete (7) dias por semana, vinte e quatro (24) horas por dia.

Carvalho (2009) destaca ainda que a *LX Factory* tem procurado produzir um efeito de *cluster* criativo, ao proporcionar diversidade de atividades, criando nesta lógica um ambiente ou clima mais saudável e até mesmo potencializando possíveis cooperações profissionais. É neste aspecto que revela um funcionamento não muito comum, por ser uma referência independente de qualquer entidade governamental ou municipal, o que acaba por lhe dar um



dinamismo muito maior, algo que provavelmente nunca seria capaz de executar sob a alçada municipal, visto encontrar-se dependente de subsídios externos (CARVALHO, 2009).

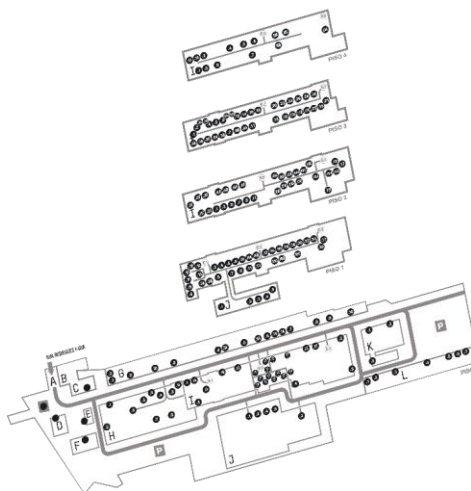
**Figura 4: Fachadas de edifícios na *LX Factory***



Fonte: A autora (2017)

Cançado (2010) destaca que o fato da *LX Factory* funcionar com grande instabilidade formal é que a qualifica como um lugar interessante, com espaços extremamente apelativos, apresentando uma imagem algo degradada, mas com condições para fazer trabalhos diferentes e criativos. Este espaço de valor arquitetônico e histórico foi devolvido à cidade com uma nova função, a de atender a um *boom* de novas empresas que procuravam locais de trabalho alternativos e a uma população com novas necessidades.

**Figura 5: Mapa das empresas residentes no projeto *LX Factory***



Fonte: *LX Factory* (2017)

Considerando que um caso pode ser singular mas apresentar subunidades, diferentes grupos, enfim, uma concatenação de domínios (MAZZOTTI, 2006), foram selecionadas dentro da *LX Factory* cinco (5) empresas de setores distintos, cujos perfis demonstraram apresentar ambientes propícios para a existência e prática da liderança criativa. Na sequência, serão apresentadas estas empresas e o perfil de cada sujeito investigado.

### 3.3 A SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Segundo Godoy (2005), a seleção dos informantes deve ser feita a partir de critérios claramente estabelecidos, cuidando-se que haja uma caracterização detalhada deles. A autora acrescenta a pertinência também de descrever de forma cuidadosa os contextos físicos, sociais e interpessoais onde o estudo ocorreu.

Assim, tomando a *LX Factory* como um ambiente coletivo propício à criatividade, as organizações que estão contempladas neste estudo estão congregadas ao projeto, como empresas residentes. Estas organizações e respectivos setores da economia em que atuam estão dispostos no Quadro 5:

**Quadro 5: Organizações estudadas**

<b>Organização</b>	<b>Ano de Fundação</b>	<b>Setor de Atividade</b>
<i>Organização 1</i>	2010	<i>Coworking</i>
<i>Organização 2</i>	2010	Imobiliário
<i>Organização 3</i>	2008	Consultoria
<i>Organização 4</i>	2013	Publicidade
<i>Organização 5</i>	2012	Moda

Fonte: A autora (2017)

A seguir, será apresentado o perfil detalhado de cada uma delas, além do perfil de seus gestores, identificados, a partir deste momento, como E1, E2, E3, E4 e E5.

### **Organização 1 – (E1)**

Esta empresa foi o primeiro espaço de *coworking* em Portugal. Foi criada em 2010, desde o princípio na *LX Factory*. Atualmente atende a 60 residentes fixos e 45 rotativos por mês. Apresenta um perfil diferente de organização, por ser uma empresa auto-organizada, com poucos funcionários, em um espaço aberto, onde os clientes *coworkers* são quem de uma forma colaborativa fazem a rotina do espaço.

E1, um dos fundadores, foi o primeiro gestor entrevistado. Na mídia, por muitas vezes sua imagem se confunde com a imagem da *LX Factory*. Tem quarenta e nove (49) anos, é designer de formação e também professor acadêmico. Fez carreira em um grupo editorial antes de tomar a decisão de empreender. Foi um dos primeiros residentes do projeto *LX Factory*. Rechaça o título de líder, por acreditar que sua empresa é um espaço autônomo, partilhado e flexível, que não necessita de liderança no dia-a-dia.

### **Organização 2 – (E2)**

É uma *startup* de incorporação, fundada em 2010, que atua no setor imobiliário. Sua proposta é oferecer soluções para aquelas empresas que querem se estabelecer ou abrir novos espaços em Portugal. Tem como serviços: (i) identificar novas localizações e espaços

certeiros para seus clientes; (ii) negociar a aquisição dos mesmos; (iii) fazer o levantamento do capital de investimento; (iv) elaborar planta e plano de obra necessários; (v) e, por fim, dar vida ao projeto, o implementando. A empresa tem como objetivo colocar a ideia do cliente em prática, identificando a melhor localização para isto, tornando o espaço seu e o entregando pronto.

E2 é o fundador e tem vinte e oito (28) anos. Abandonou o curso de Engenharia Civil para se dedicar à empresa. Teve poucas experiências profissionais anteriores. Seu projeto nasceu enquanto residente da Organização 1 (*coworking*) e cresceu de forma sustentável dentro da *LX Factory*.

### **Organização 3 – (E3)**

É uma empresa de consultoria colaborativa, que oferece soluções inovadoras para organizações, utilizando-se das ferramentas de *design thinking* e de *creative problem solving*. Realiza formações e eventos focados em colaboração criativa, além de projetos de consultoria colaborativa em que encontra e implementa soluções criativas para empresas. Foi fundada em 2008, tendo sempre funcionado na *LX Factory*. Tem clientes como a TAP, BMW, Vichy Laboratories, Roche, Nestlé, L’Oreal, entre outros.

E3 é um dos gestores fundadores da empresa, tem quarenta e seis (46) anos e tem formação nas áreas de Gestão, *Design*, *Marketing* e Inovação. Trabalhou em várias multinacionais e algumas empresas nacionais dentro de *consumer goods* e alimentar, sendo a mais relevante, a Danone. Posteriormente, se voltou para a área de *business coaching* durante 4 anos, antes de criar a consultoria.

### **Organização 4 – (E4)**

Trata-se de uma agência de “pessoas reais”, que refuta a designação de agência de modelos, por acreditar que as marcas cada vez mais buscam pessoas com as quais seus consumidores/clientes se identifiquem, pessoas autênticas, com atitude, e não necessariamente

de uma beleza escultural. Foi criada em 2013, no quarto de seu idealizador, havendo posteriormente se mudado para a *LX Factory*. Atualmente possui setecentos (700) agenciados e já fez campanhas para a *Coca-Cola*, *Amazon*, *Booking.com*, *IKEA*, *Playstation*, *Heineken*, *Lamborghini*, entre outros.

E4 é o seu idealizador, tem vinte e três (23) anos, e abandonou o curso de Gestão para se dedicar à empresa. Praticamente não teve experiências profissionais anteriores. Afirmar que sua missão de vida é ajudar os seres humanos a descobrirem o que há de especial em cada um, capitalizando nesta diferença, em vez de se esconderem por pressões sociais.

### **Organização 5 – (E5)**

É uma marca portuguesa de calçados, bolsas e acessórios feitos de cortiça. Nasceu em 2012, de uma paixão pelos sapatos e o desejo dos sócios de inovar unindo duas das principais indústrias de Portugal: o calçado e a cortiça. Iniciou com foco no mercado nacional, como teste e por ter capital reduzido, mas logo investiram na internacionalização, exportando atualmente para os Estados Unidos, Suécia, Austrália, Canadá, Alemanha, Dinamarca, Holanda, Finlândia, Israel e Turquia. Utiliza três canais de venda: lojas próprias, *on-line* e sapatarias. Tem como público alvo o turista de maior poder aquisitivo, com trinta (30), quarenta (40) anos, que demonstra preocupação ecológica.

E5 é um de seus fundadores, tem trinta e nove (39) anos, com formação em Sociologia. Fez carreira em empresas de estudo de mercado e agências de meios. Quando decidiu empreender, continuou a trabalhar em uma agência de meios, gerindo a empresa em paralelo, juntamente com outra sócia.

## **3.4 A COLETA DE DADOS**

Em pesquisa realizada sobre a caracterização dos estudos de casos qualitativos, Mazzotti (2006) confrontou dois autores que são referência obrigatória no que se refere aos

estudos de caso e que operam em paradigmas diferentes: Robert Stake (afinado com o construcionismo social) e Robert Yin (mais pós positivista) e concluiu que ambos, apesar de algumas diferenças irreconciliáveis, concordavam que os estudos de caso se revestem de grande complexidade, exigindo técnicas variadas de coleta de dados.

Esta investigação foi dividida em duas fases. Na primeira fase, procurou-se compreender o projeto *LX Factory*, utilizando como estratégia de coleta a pesquisa documental e observações diretas. Na segunda fase, após compreender a lógica do projeto, a investigadora procurou identificar as empresas passíveis de serem investigadas, procurando distinguir entre lojas, estúdios e organizações, aquelas que pudessem apresentar liderança criativa, levando em consideração o setor em que atuavam, visibilidade e tamanho das mesmas. Nesta fase, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas foram realizadas como estratégia de coleta de dados. O uso proposital de fontes múltiplas se deu não apenas pela razão de se obter uma maior variedade de evidências, mas também por aumentar a confiabilidade das informações obtidas e fornecer um maior grau de credibilidade para a pesquisa (FIGUEIREDO, 2006).

Neste sentido, a primeira estratégia de coleta consistiu na pesquisa documental. Godoy (1995) destaca que os documentos constituem uma rica fonte de dados e que o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, constitui o que estamos denominando pesquisa documental. A autora acredita que a pesquisa documental representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes no estudo de alguns temas.

Inicialmente, na pesquisa documental, procurou-se entender o que era o projeto *LX Factory*: em que contexto ele foi criado, quem o administrava, qual a percepção que a população tinha do mesmo e qual a sua imagem na mídia. Foram analisados o *site* oficial da *LX Factory*, além de sessenta e três matérias jornalísticas e nove vídeos sobre a *LX*

disponíveis ao público, na tentativa de compreender o macroambiente em que as empresas que foram investigadas estavam inseridas, para posteriormente poder relacioná-lo às práticas de liderança dos investigados, objetivando analisar a contribuição que este espaço fornece ou não a seus residentes.

Em um segundo momento, pela complexidade do projeto, se fez pertinente observar o dia-a-dia na *LX Factory*, objetivando entender o funcionamento da mesma, além de compreender os diferentes perfis de público que frequentam ou visitam a *LX* em horários distintos. Godoy (1995) ressalta que quando se observa, se está procurando apreender aparências, eventos e/ou comportamentos. Foi necessário um tempo para se adaptar ao campo e se familiarizar com a dinâmica do projeto em si. A investigadora visitou o espaço em dias e horários alternados, observando a rotina do local, eventos e situações, concluindo que o mesmo possui uma frequência e públicos distintos dependendo dos dias da semana e do horário em que se está lá. Como técnica de observação foi utilizado o diário de campo para realizar o registro das notas. É importante salientar que a *LX Factory* está aberta vinte e quatro (24) horas por dia, sete (7) dias da semana. Existe a área gastronômica, em que os restaurantes, bares, cafés e lanchonetes, funcionam em horários alternados. Existem as lojas comerciais e estúdios, com uma parte funcionando no horário comercial de 09:00h às 18:00h, e outras que optam por um horário alternativo com o intuito de atingir o público noturno. E existem as empresas que estão instaladas nos edifícios e que funcionam de acordo com a conveniência de cada organização. Foi possível identificar dois perfis de público distintos: o visitante que opta por visitar o espaço por ser considerado atualmente uma referência cultural em Lisboa; e os frequentadores residentes da *LX*, que trabalham em empresas nela instaladas.

Após colher dados sobre o projeto que julgou serem suficientes para a pesquisa, selecionou-se a primeira empresa a ser estudada, um espaço de *coworking*, que demonstrou grande projeção na mídia quando se pesquisou sobre as empresas que faziam parte da *LX*

*Factory*. E1, um dos seus sócios, apareceu por diversas vezes em matérias e programas jornalísticos como grande divulgador do projeto *LX* e, desde o primeiro contato, demonstrou grande disponibilidade para contribuir com a pesquisa.

Posteriormente, E1 sugeriu outros gestores para serem investigado, provocando o efeito “bola de neve”, em que cada entrevistado indicava outro. Foram analisados os sites oficiais de cada empresa estudada, além das matérias jornalísticas disponíveis ao público. Procurou-se identificar seus serviços/produtos, público-alvo, posicionamento de mercado e concorrência, além do perfil de seus gestores.

O *corpus* foi composto por cinco respondentes, líderes fundadores de empresas residentes na *LX Factory*. Para composição deste *corpus*, buscou-se a diversidade de setores, na tentativa de analisar realidades diferentes e ter uma abrangência maior de resultados, além da acessibilidade dos respondentes. Todos os entrevistados foram bastante receptivos e cordiais. O objetivo do estudo foi exposto previamente no intuito de deixá-los à vontade e foi assegurado que o conteúdo seria resguardado para fins acadêmicos. No início das entrevistas, os participantes autorizaram a gravação das mesmas, para posteriormente serem transcritas sem prejuízo nos discursos.

Foram realizadas entrevistas individuais e semiestruturadas, procurando se dar espaço e liberdade para os respondentes. Duarte (2004) destaca que entrevistas são fundamentais quando se precisa ou deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados.

Pode-se observar no Quadro 6 abaixo, as características gerais dos sujeitos respondentes, identificados como E1, E2, E3, E4 e E5:



**Quadro 6: Características dos sujeitos**

Sujeito	Empresa	Sexo	Idade	Graduação
E1	Organização 1	Masculino	49 anos	Designer
E2	Organização 2	Masculino	28 anos	Incompleto
E3	Organização 3	Masculino	46 anos	Gestão
E4	Organização 4	Masculino	23 anos	Incompleto
E5	Organização 5	Masculino	39 anos	Sociologia

Fonte: A autora (2017)

Cinco (5) entrevistas foram realizadas entre os meses de maio e dezembro de 2017, de forma presencial, de acordo com a disponibilidade de cada investigado. No entanto, E5 precisou ser contactado novamente por *Skype*, em janeiro de 2018, para responder a duas questões que ficaram pendentes de clarificação na entrevista presencial. As entrevistas presenciais apresentaram duração média de cinquenta e cinco (55) minutos. O Quadro 7 representa detalhes deste processo:

**Quadro 7: Entrevistas**

Sujeito	Data	Duração	Formato	Páginas de transcrição
E1	24/05/2017	01:10:00	Presencial	17
E2	28/07/2017	00:40:22	Presencial	10
E3	06/10/2017	00:39:03	Presencial	9
E4	05/12/2017	00:39:38	Presencial	12
E5	27/12/2017	01:17:53	Presencial	19
E5	14/01/2017	00:10:30	<i>Skype</i>	3

Fonte: A autora (2017)

De acordo com Boni e Quaresma (2005), as entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. Procurou-se seguir um roteiro preliminar ao mesmo tempo em que se conduzia as entrevistas com uma certa informalidade, não se prendendo a uma ordem específica de perguntas. À medida que as respostas iam sendo fornecidas e mais detalhes emergiam, novas perguntas eram possíveis de serem feitas também. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente para um documento do *Office Word*.

A realização da pesquisa seguiu um protocolo de procedimentos, com o intuito de atingir seus objetivos e responder ao problema de pesquisa levantado. O Quadro 8 abaixo apresenta o protocolo de pesquisa que foi seguido:

**Quadro 8: Protocolo de pesquisa**

Problema de pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Investigação
<b>Como se configura a liderança criativa em um contexto de criatividade?</b>	Identificar quais são os aspectos da liderança criativa e, a partir deles, compreender como ela é exercida em contextos de criatividade.	Caracterizar a liderança criativa e seu papel como elemento facilitador do processo de inovação;	Pesquisa documental e Entrevista
		Descrever quais as ações do líder criativo são exercidas em contextos de criatividade;	Pesquisa documental e Entrevista
		Comparar os aspectos identificados da liderança criativa no campo com a literatura sobre o tema;	Referências bibliográficas, Pesquisa Documental e Entrevista
		Investigar eventuais dificuldades que o líder criativo encontre ao exercer o seu papel face à realidade organizacional.	Pesquisa documental e Entrevista

Fonte: A autora (2017)

Godoy (2005) defende que a permanência do pesquisador no campo e o uso de diferentes estratégias no processo de coleta de dados oferecem a oportunidade de realizar análises e comparações contínuas dos dados visando ao aperfeiçoamento dos conceitos elaborados e à garantia de ajuste entre as categorias científicas e a realidade dos participantes. Aspirou-se, através das técnicas utilizadas nesta pesquisa, coletar de forma detalhada informações que colaborassem no alcance do objetivo geral desta investigação, ou seja, identificar quais são os aspectos da liderança criativa e, a partir deles, compreender como ela é exercida em contextos de criatividade.

A seguir, será explicado como os dados foram tratados e analisados nesta pesquisa.

### 3.5 A ANÁLISE DE DADOS

Para a interpretação dos dados coletados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo centrada na proposta de Laurence Bardin. Bardin (1991) afirma que ela é uma técnica para

produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada, uma metodologia de pesquisa que utiliza um conjunto de procedimentos para produzir inferências válidas de um texto. Godoy (1995) destaca que, nesta análise, o pesquisador busca compreender as características, estruturas e/ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tomados em consideração. Assim, segundo o autor, o esforço do analista se torna duplo, visto que tem que entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, e, principalmente, desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira.

Esta investigação utilizou a técnica de análise categorial, que funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos (BARDIN, 1991). Os elementos de conteúdo agrupados por parentesco de sentido são organizados sob as devidas categorias analíticas (SILVA et al., 2005). Nesta pesquisa, se fez uso do modelo aberto de categorias analíticas, as selecionando *a posteriori*, “quando as categorias não são fixas no início, mas tomam forma no curso da análise” (SILVA et al., 2005).

A análise de conteúdo trabalha com material textual escrito, podendo ser este, segundo Bauer (2003), dividido em dois tipos de texto: (1) os que já foram produzidos para outras finalidades quaisquer; e (2) os que são construídos no processo de pesquisa.

Neste estudo foi feita a análise de dados secundários e primários. Vale ressaltar que todas as empresas investigadas possuem informações disponíveis em *sites* oficiais e nas redes sociais, o que foi amplamente consultado para se ter um conhecimento maior de cada organização. Também foram localizadas na *internet* entrevistas fornecidas por E1, E4 e E5, que foram transcritas e utilizadas também na análise, fornecendo suporte aos dados primários.

É prevista, dentro da perspectiva de Bardin, três fases fundamentais da utilização da análise de conteúdo. São elas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A pré-análise é a fase onde se procede à escolha dos documentos, à formulação de hipóteses ou objetivos e à preparação do material para análise (BARDIN, 1991). Silva et al. (2005) ressalta que é o momento em que um esquema de trabalho é estabelecido, com procedimentos bem definidos, embora flexíveis. Nesta fase, a investigadora organizou o material disponível, com o objetivo de torná-lo operacional. Fez uma leitura flutuante de todos os dados que possuía e selecionou aqueles que seriam analisados, tendo em vista o referencial teórico presente neste estudo. A partir de então, fez recortes de textos nos documentos de análise, o que possibilitou a elaboração de indicadores.

A segunda fase trata da exploração do material, que envolve a escolha das unidades, a enumeração e a classificação (BARDIN, 1991), consistindo no cumprimento das decisões tomadas anteriormente (SILVA et al., 2005), buscando sínteses coincidentes e divergentes de ideias (TRIVIÑOS, 1987). Nesta fase, fez-se uma leitura detalhada e reflexiva dos documentos selecionados, procurando identificar nos textos escolhidos aspectos presentes no referencial teórico. Emergiram, em paralelo, aspectos que não estavam presentes no referencial teórico, sendo destacados por repetição. Esta reflexão conduziu a identificação de aspectos reincidentes que passaram a ser classificados, de acordo com a interpretação da investigadora. Isto possibilitou a construção de uma planilha para cada um dos investigados, onde foram classificadas as ideias convergentes e divergentes, no intuito de conseguir identificar padrões que pudessem ser transformados em categorias. Foi construído um referencial de codificação que se ajustou às considerações teóricas e aos materiais.

A terceira etapa, por fim, é constituída pelo tratamento, inferência e interpretação dos dados (BARDIN, 1991). Neste momento, o pesquisador apoiado nos resultados brutos procura torná-los significativos e válidos (SILVA et al., 2005), os condensando em busca de tendências ou relações implícitas (GODOY, 1995). Esta interpretação foi além do conteúdo manifesto nos documentos, pois também interessou à investigadora o conteúdo latente, o

sentido que se encontrava por trás do imediatamente apreendido. A investigadora procurou categorizar as palavras, frases ou significados que apareceram com mais frequência no texto, para posteriormente inferir uma expressão que pudesse representá-las de forma mais adequada.

Desta forma, pode-se chegar a três (3) categorias analíticas: (i) características do líder criativo; (ii) práticas do líder criativo; e, por fim, (iii) relação entre líder criativo e equipe. Estas categorias se desmembraram em dezenove (19) unidades de registro, parte respaldadas pelo referencial teórico deste estudo e parte que emergiu no campo, não apresentando respaldo na literatura apresentada neste trabalho, conforme Quadro 9 a seguir:

**Quadro 9: Categorias analíticas**

CATEGORIAS ANALÍTICAS	UNIDADES DE REGISTRO
Características do líder criativo	Pensamento criativo
	Visão empreendedora
	<i>Background</i> multidimensional
	<i>Networker</i>
	Autodidata
	Comportamento pouco convencional
	Senso de comunidade
	Prazer no que faz
Práticas do líder criativo	Estruturas internas benignas
	Multitarefas
	Abertura a novas ideias
	Tolerância ao erro
	Julgamento próprio /Avaliação criativa
	Gestão de conflito
	Fomento de conhecimento
Relação entre líder criativo e equipe	Liberdade /Autonomia
	Cooperação
	Horizontalidade
	Diversidade

Fonte: A autora (2017)

### 3.6 CONFIABILIDADE E VALIDADE

Vieira (2006) afirma que para estudos se apresentarem confiáveis, a forma como os dados foram coletados, tabulados e analisados deve ser exaustivamente descrita. Este estudo qualitativo procurou descrever de forma clara e detalhada todas as etapas da pesquisa, desde a coleta a análise dos resultados. Segundo Paiva Júnior, Leão e Mello (2011), esta 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.

Alguns cuidados foram tomados com o intuito de trazer confiabilidade e validade ao estudo. O primeiro deles foi seguir um protocolo de procedimentos, já exposto no Quadro 8, com a finalidade de alcançar seus objetivos e responder ao problema de pesquisa levantado.

Procurou-se também estabelecer conexão entre o referencial teórico, o método e os resultados, fazendo uso da triangulação de dados e autores, com o intuito de diminuir a influência dos vieses da investigadora no resultado final da análise. De acordo com Joia (2006), o objetivo da triangulação é que analisando-se o estudo de casos sob diferentes pontos de vista e a partir de diferentes vieses, se possa concluir algo consistentemente. Vale ressaltar que os cinco casos estudados têm em comum líderes focados na gestão da criatividade e que, durante a análise, demonstraram convergências e divergências, a serem exploradas no capítulo a seguir.

É importante destacar que o uso da reflexividade se fez constante em todo o processo de coleta e análise de dados e que esta pesquisa valeu-se do uso de um referencial teórico abrangente sobre a criatividade e liderança criativa, utilizando-se também do modelo de propulsão de liderança criativa e da teoria da estruturação para explicar parte dos achados.

## 4 RESULTADOS

---

Os resultados apresentados nesta seção são frutos da análise de documentos coletados e entrevistas realizadas. A primeira etapa do processo de investigação envolveu a compreensão de como os sujeitos investigados significavam a criatividade, a liderança e a liderança criativa, objetivando pesquisar o espectro de opiniões e diferentes representações sobre os assuntos em questão.

No que diz respeito ao conceito de **criatividade**, as definições compactuaram com o referencial teórico apresentado, havendo E2 afirmado que “a criatividade é criar coisas novas, criar uma solução para um problema”. E3 e E4 salientaram tratar da capacidade de conectar dois pontos que nunca foram conectados, havendo E4 ressaltado que acredita que “ninguém cria nada de novo, novo. Simplesmente pegam em várias coisas e conectam-as de uma forma que nunca ninguém conectou”. E5 corroborou ao destacar que a criatividade tem a ver com formular coisas que já foram criadas, reinventando-as.

E1 relacionou a criatividade a sua própria empresa, salientando que “qualquer ato criativo requer a presença de certos fatores que também podem ser percebidos em um espaço de *coworking*, que são diversidade/diferença” e ressaltou que se faz necessário “ter fricção, haver um primeiro desequilíbrio, alguma coisa que nos obriga a olhar para o lado e a pensar de uma forma diferente. Nisso reside quase todo o lado criativo”. E5 também exemplificou ao citar que os calçados de cortiça não foram criados na sua empresa. No entanto, pegaram modelos de calçados que já existiam e aplicaram um novo material, ecológico e confortável, numa perspectiva de sofisticação. “Nunca uma marca foi criada com base em fazer tudo em cortiça de uma forma contemporânea, mais moderna, elegante”.

Estas respostas corroboram com as definições fornecidas por Amabile (1997), Furtado e Alves (2012), Florida (2011) e Mumford et al. (2002), que caracterizam a criatividade não

só como a produção de ideias novas, como também a associação de ideias pre-existentes que podem produzir algo diferente. E ao concatenar a criatividade à diversidade, E1 reiterou que a criatividade emerge a partir de interações e conflitos entre pessoas com diversas ideias, compactuando com Marion (2012).

Foi senso comum que a criatividade pode ser apropriada em qualquer domínio da atividade humana, não sendo mais considerada como um privilégio de um grupo seletivo (AMABILE, 1997; FLORIDA, 2011; MUMFORD et al., 2002), conforme afirmações apresentadas abaixo:

#### **Quadro 10: Criatividade para todos**

<b>E1</b>	“A criatividade não tem o caráter genético. Não há aqueles que já nascem muito criativos ou os que nascem nada criativos ou não podem ser criativos. Criatividade é uma coisa que pode ser aprendida”.
<b>E2</b>	“O trabalho de toda a gente na empresa tem sido problemas diferentes todos os dias. E se as pessoas não forem criativas, não vão conseguir resolverem os problemas do dia-a-dia”.
<b>E3</b>	“A criatividade não é uma coisa dos músicos, nem dos artistas, nem dos pintores, é de qualquer pessoa”.
<b>E5</b>	“Há uns que tem dom, há uns que tem formação para ter o dom e há a pessoa que tenha curiosidade ou queira reinventar uma coisa. Qualquer pessoa pode ser criativa”

Fonte: A autora (2017)

Fez-se claro na análise que a criatividade ocorre como resultado da dissonância, quando novas ideias não se enquadram nas crenças atuais. E quando esta discrepância passa a ser desconfortável, cria-se a sensação que algo precisa ser feito ou modificado. Os resultados demonstraram que a realização do ato criativo é vista muito mais como uma atitude, do que como talento pessoal. Giddens (2003) destaca que a possibilidade de mudança através da ação coletiva ocorre por que o indivíduo, sendo membro de um sistema social, tem a capacidade de transformar padrões através de sua ação, atuando de forma reflexiva em uma estrutura. Entende-se, portanto, que o processo de criatividade é um processo coletivo de decisões em que os elementos estruturais fazem parte das práticas sociais.



Evidencia-se, desta forma, que os sujeitos investigados conceituam a criatividade de forma similar, relacionando-a não só com a produção de novas ideias, mas também com uma nova forma de ler ideias pre-existentes. Ficou claro que o ato criativo é exequível para todos e que se encontra presente na rotina de suas empresas. Vale ressaltar que uma parcela dos entrevistados evidenciou a diversidade como fonte do desequilíbrio necessário para o surgimento de ideias criativas que resultem em inovação.

Sobre o conceito de **liderança**, foram identificados dois posicionamentos distintos. E1 rechaçou a importância do líder em um espaço de *coworking* por defender que a liderança não se faz pertinente em uma empresa onde as pessoas são autônomas, conforme relato a seguir:

Tenho dificuldade com o termo. O *Coworklisboa* é um espaço que é quase autônomo, quase auto-organizado. No dia-a-dia não há essa coisa piramidal, muito vertical de liderança... Aqui há uma liderança muito partilhada. E se é partilhada, não sei se podemos continuar a chamar de liderança. O que eu estou a dizer é que o espaço tem sobretudo um caráter de auto-organização, por outro lado eles não vão dizer que estão liderados (E1).

O posicionamento de E1 se encaixou na abordagem da liderança compartilhada, que adota o estilo de equipes de trabalho autogeridas, conforme ilustrado no Quadro 1 desta dissertação, desenvolvido por Delfino, Silva e Rohde (2010). No entanto, vale salientar que os autores retratam que o modelo de equipes auto lideradas pode não ser aplicável a todo tipo de organização e a todas as situações.

No que diz respeito à Organização 1, o espaço de *coworking*, existe uma situação ímpar que é a de ser um espaço autônomo, em que os funcionários e clientes têm espaço para tomarem decisões de rotina dentro da empresa. Na percepção da investigadora, ficou claro que a liderança não precisa estar atrelada exclusivamente à figura do chefe, mas pode emergir também nos indivíduos que compartilham do mesmo ambiente. Ela não existe só na presença do líder formal, podendo estar em outros indivíduos e não só nos sócios fundadores, nos elementos centrais das empresas investigadas.

Mas vale ressaltar que, apesar de refutar o título de líder por associar liderança à hierarquia e de não achar compatível com o seu tipo de negócio, E1 demonstrou ser líder de seus clientes *coworkers*, de parceiros e de seus colaboradores, no sentido de propiciar cotidianamente o ambiente, contatos, ideias e opiniões para que eles desenvolvam seus negócios. Destaca-se que 12% das empresas existentes na *LX Factory* foram idealizadas neste espaço de *coworking*. Pode-se afirmar também que o investigado apresenta uma liderança tão forte e carismática, que a empresa tornou-se a reprodução de sua própria imagem e dos valores em que o mesmo acredita.

Já os outros investigados forneceram definições similares para liderança, ao afirmarem que a liderança “é criar uma equipa, um conjunto de pessoas para um objetivo, para uma ideia” (E2); “a capacidade de mostrar o caminho” (E3); “o líder é quem dá a direção e quem ajuda as pessoas a construírem. Mas são as pessoas na empresa que constróem, não é o líder” (E4); “há alguém que sempre toca as pessoas a terem uma visão, que faça com que isso não se perca” (E5). O que compactua com Byrne et al. (2009) quando salientam que o líder de esforços criativos ajuda a definir problemas, além de exercer influência sobre como o problema é estruturado.

E4 também discorreu sobre a importância do auto-controle que o líder deve apresentar, ao citar que “um líder para mim tem que ter a capacidade de liderar a si próprio primeiro, as suas emoções, para depois conseguir liderar os outros. Quando toda a gente começa a *freak out*, olha para o líder e o líder está a sorrir como (a dizer), vai passar, não há problema”. E acrescentou: “a liderança tem é de ter a capacidade de trazer segurança num ambiente em que não existe qualquer certeza”. Fez-se claro que o líder é visto como fio condutor, o facilitador de grupos que apresenta a capacidade de potencializar os talentos dentro de uma organização, os guiando em torno de um objetivo e lhes fornecendo segurança.

Relativamente sobre o conceito de **liderança criativa**, E1 não foi questionado já que deixou claro desde o princípio da entrevista que não se identificava com o termo liderança, por acreditar que ela não era possível de ser exercida em um espaço de *coworking*. Quanto aos outros respondentes, foi apontado que os mesmos a relacionavam com processos de geração de novas ideias e soluções disruptivas (STOLL; TEMPERLEY, 2009; MUMFORD et al., 2002; FERREIRA et al., 2005; RICKARDS; MOGER, 2000; MAKRI; SCANDURA, 2010; MAINEMELIS et al., 2015), conforme relatos a seguir:

Liderança criativa é a capacidade de inspirar outros para possíveis caminhos e para as possibilidades. Ajuda-los a chegar lá, potenciar esse espaço e tempo para que isso aconteça (E3).

Um líder criativo não aceita o mundo que lhe foi dado, tem uma visão de um mundo melhor e quer contribuir ativamente para esse mundo melhor. E a melhor forma de contribuir é perceber que as crenças antigas têm que ser e devem ser questionadas (E4).

E5, adicionalmente, destacou que o líder criativo se torna responsável por criar uma cultura de estímulo à criatividade.

Após o entendimento de como cada respondente significava a criatividade, liderança e liderança criativa, procurou-se perceber quais eram os aspectos da liderança criativa em contextos de criatividade. Três categorias emergiram da análise de dados, entre características individuais do líder criativo, suas práticas e o relacionamento do mesmo com sua equipe, apresentadas a seguir. É importante destacar que os aspectos não identificados em alguns dos entrevistados não significam necessariamente que os mesmos não os apresentaram, mas só que no decorrer das entrevistas não foram observados pela investigadora.

A seguir, será apresentada a primeira categoria que emergiu na análise de dados e que abrange as características individuais do líder criativo.

## 4.1 CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS DO LÍDER CRIATIVO

Nesta categoria, características partilhadas emergiram da análise. Todos os líderes demonstraram possuir **pensamento criativo**, conforme citações registradas no Quadro 11 a seguir:

**Quadro 11: Pensamento criativo**

<b>E1</b>	“Acho que é preciso ter algo, um pensamento lateral, um pensamento criativo para estar não à frente, mas para ser o fundador deste tipo de espaço” (E1).
<b>E2</b>	“Eu vejo-me, se calhar, como aquele que tem o papel de ser mais criativo. Eu estou cada vez mais ligado à criação das ideias e dos novos produtos” (E2).
<b>E3</b>	“Uma grande diferença conceitual e depois na prática (entre o líder e o líder criativo) é o pensamento lateral e a maneira como pomos isso em prática” (E3).
<b>E4</b>	“Eu acho que eu sou criativo no sentido que gosto de conectar as coisas de uma forma diferente das que foram feitas” (E4).
<b>E5</b>	“Eu sou a pessoa que, se calhar, mais contribuo para a criatividade. Por que sou eu basicamente que vou a procura das tendências. Eu sou a primeira pessoa a fazer muito <i>benchmarking</i> , tô sempre a ver coisas, tenho sempre muita notificação de <i>pinterest</i> , de <i>instagram</i> , próprias” (E5).

Fonte: A autora (2017)

Os resultados convergem com Mumford et al. (2003), que argumentam que o líder dos empreendimentos criativos deve apresentar pensamento criativo.

Outro aspecto unânime apresentado pelos entrevistados foi a **visão empreendedora**. Todos eles iniciaram seus projetos na *LX Factory*, fundando empresas com conceitos inovadores, demonstrando propensão a investir em algo novo. E1, por exemplo, ao falar de como desenvolveu a ideia de abrir a sua empresa, citou: “Fiz um grupo nas redes sociais e o grupo era dedicado a pensar onde, como e por que eu poderia abrir um espaço de *coworking* em Lisboa. O que fiz foi passar meses a discutir e conversar. No fundo ali, durante dois, três meses, eu fui recebendo as respostas todas”. Já E4 explicou que a ideia de montar a sua

agência surgiu a partir de um trabalho da universidade. Ao analisar uma empresa do ramo de publicidade, conseguiu identificar que:

As marcas queriam cada vez mais estar o mais próximas possível dos seus consumidores. Pretendiam pessoas “reais” nos anúncios, pessoas com as quais os seus clientes se pudessem identificar. Havia uma grande falha de mercado que obrigava as próprias produtoras de *casting* a irem à rua procurar pessoas, o que não é o trabalho delas. O que é que eu pensei? Se há uma procura de mercado tão grande e ninguém a satisfaz, eu próprio vou satisfazê-la (E4).

E4 inclusive discorreu que, para ele, “empreender e gerir são coisas muito diferentes. Quando somos empreendedores, temos a capacidade de celebrar as conquistas, mas querer sempre mais. Tem o *drive*, a fome de querer sempre progredir, fazer mais coisas”. E5 complementou, destacando:

Esse é o novo empreendedorismo. Há coisas que são pensadas e nós criamos um veículo para concretizá-las. É gostoso gerir este tipo de negócio do ponto de vista que há um risco associado. A moda é muito difícil de prever. Cada vez mais nós vamos criando mais oferta, que podem ser produtos de impulso. Aquilo que queremos fazer é, na realidade, reinventar a cortiça. Mas o calçado vai se manter como *core*. A fonte de expressão (E5).

Estas declarações podem ser apoiadas por Sternberg et al. (2004), que assinalam que o líder criativo pode identificar novas oportunidades. Vale ressaltar que nesta pesquisa todos os investigados foram idealizadores de negócios com conceitos inovadores, o que já demonstra uma vocação para identificar novas oportunidades.

Já um outro aspecto considerado importante na literatura sobre liderança criativa, o ***background multidimensional***, só foi percebido em E1, E3 e E5. E1 destacou sua experiência de vida e como a mesma refletiu em sua vida profissional, ao afirmar que: “sei aproveitar de cada um o melhor, de cada pessoa que fui cruzando, que me foi ensinando... eu falo e uso muito minha rede profissional”. E3 validou, destacando que o *background* dele e do sócio fizeram a diferença por que:

Para aquilo que é hoje a *iMatch*, era mais difícil cruzarmos este posicionamento mais *neo-hippie*, mas também um bocado Beto. Um cruzamento estranho, por que o lado Beto permiti-nos termos entrado nas corporações. Isto foi muito importante numa primeira fase (E3).

E5 também corroborou, ao evidenciar que, no seu caso, a experiência trouxe referências, principalmente no que diz respeito à gestão do negócio:

Eu acho que é sempre bom ter um lado de comparação. Se eu imaginasse criar isto depois da faculdade, sem ter experiência alguma, eu ia cometer muito mais erros. Eu importo muita coisa do que faço do outro lado para a minha empresa. A nível de relação, organização de empresa, funções. E portanto, se eu não tivesse esse *background*, ficamos muito fechados na nossa ilha. Fica difícil depois de ver o mundo lá fora (E5).

Destaca-se o fato dos três entrevistados que apresentaram *background* multidimensional terem entre 39 e 49 anos, já com uma larga experiência profissional. O conhecimento que eles exibiram demonstrou ser um alicerce importante, ora no que diz respeito a contatos pessoais que signifiquem novas parcerias ou abertura comercial, ora na forma de administrarem suas empresas. Adicionalmente, E3 evidenciou que o fato de ter experiência também colabora na construção de responder o melhor possível a novas situações e que isto acontece quando se faz pertinente. O que corrobora com o que Williams e Foti (2011) defendem, ao argumentarem que há necessidade de líderes criativos com antecedentes multidimensionais para lidar com a variedade de ações necessárias para impulsionar a mudança em um futuro emergente.

Este *background* multidimensional levou a outra característica, a de ser *networker*. E1 sustentou investir “nos relacionamentos” e que muito do seu trabalho “é conectar pessoas, quase como um *tinder* profissional”. Também salientou que: “falo com a minha rede, já não tenho 20 anos, e uso muito a minha rede profissional para conquistar esse serviço (de fazer conexões profissionais para si e seus clientes) e oferecer este serviço às pessoas que cá estão”. E3 também ressaltou a importância de ser um ativador de redes para o seu tipo de negócio, “por que toda a nossa essência é muitas vezes em trazermos as pessoas certas para determinado problema. Isso para nós é muito importante”, não deixando de destacar também o peso comercial que uma rede de contatos tem, visto que: “nós temos muitos clientes que recomendam outros clientes ou clientes que são captados através do nosso *network* pessoal”.

Estas declarações convergem com Rickards e Moger (2000), quando demonstram o papel de capturar o conhecimento através de redes externas, assim como Mainemelis, Kark e Epitropaki (2015), quando destacam que o líder criativo quando facilitador também precisa conectar a equipe com várias fontes externas de informação, para defender com sucesso uma nova ideia no contexto de trabalho. Ficou claro que, para E1 e E3, a existência de uma rede de contatos possibilita a troca de informações que podem ser produtivas para o desempenho criativo. Nestes casos, a aquisição de conhecimento externo, através da liderança criativa, demonstrou permitir que a equipe capture habilidades e recursos que facilitam a resolução de problemas e melhore o seu desempenho. Evidenciou-se que, para E1 e E3, serem ativadores de redes pode estar intrinsicamente ligado com ter um *background* multidimensional, visto que dois dos entrevistados que demonstraram ser *networkers* também possuem um vasto histórico profissional. Percebe-se a complementaridade entre esses aspectos nestes dois investigados.

Já E5, apesar de apresentar *background* multidimensional, ressaltou que a rede que criou no decorrer de sua experiência não fez diferença para o seu tipo de negócio e que não ganhou muito sobre os contatos que tem, afirmando que “não foi aí que eu fiz o trampolim. Eu sou uma empresa pequena. Eu preciso do contato, mas é o *one-to-one*”. Neste caso, identificou-se que, apesar de E5 apresentar longa experiência profissional, a rede de contatos construída não influenciou no sucesso de seu negócio.

E3, no entanto, apesar de destacar a importância de seu *background* profissional para o desenvolvimento de sua empresa, argumentou:

Hoje em dia, eu acho que há outras maneiras de construir, por que eu acho que se tu quiseres esta malta, miúdos que estão a trabalhar conosco, que depois de dois, três anos de trabalho conseguem fazê-lo de uma forma tão boa ou melhor e não passaram pelo lado corporativo, não é?! Portanto, já aí, eu acho que o lado corporativo também vai dar uma volta muito grande (E3).

E3 evidenciou no seu discurso um novo perfil de líder, que não necessariamente precisa apresentar experiência para realizar grandes conquistas. Sua opinião coincidiu com os casos de E2 e E4, que se tornaram empreendedores muito cedo, havendo ambos abandonado a universidade em função das empresas. E2 abriu a empresa com vinte (20) anos, e afirmou:

Eu tenho plena consciência que a minha liderança foi melhorando imenso, por que na verdade eu não tinha maturidade nenhuma. Sou completamente autodidata. É bom por que faz com que minha abordagem seja pura, seja nova, seja sempre original. Não foi inspirada em nada. Cria resiliência numa pessoa. A probabilidade de ser uma coisa disruptiva é mais alta do que se for inspirada noutro. Mas tem muitas consequências. Você faz imensos erros (E2).

E4, que fundou sua agência aos dezenove (19) anos, também percebeu o lado positivo e negativo de ser **autodidata** e não ter tido ampla experiência profissional anteriormente, conforme afirmação a seguir:

É uma bênção ser-se ignorante. Nem sequer pensamos na possibilidade de insucesso e, por isso, a meu ver, era indestrutível. Atirei-me de cabeça, comecei de um dia para o outro. Tanto a parte de ser empreendedor, de gerir o pessoal, como a parte do mercado em si, que não sabia praticamente nada. Todos os dias tive de aprender coisas novas e esse foi o grande desafio (E4).

Ambas situações contrariam o que Mumford et al. (2003) sustentam, ao declararem que a criatividade na liderança é baseada em casos experienciais e que o pensamento criativo do líder gira em torno de missões e experiências. Destacam-se, neste caso, dois líderes de empresas, sem muita experiência profissional, que se tornaram sucesso nos seus segmentos de mercado.

Outra característica identificada na análise de dados, principalmente em E1 e E4, foi o **comportamento pouco convencional**. E1 afirmou gostar de quebrar o *status quo*, e E4 corroborou ao destacar que “o *standard* não é solução e são as pessoas que desafiam o *status quo* que são capazes de mudar o mundo e fazer a diferença”, o que compactua com Jaussi e Dionne (2003) que ressaltam que o comportamento não convencional dos líderes criativos influenciam na criatividade dos seus seguidores.



Surgiu, então, um outro aspecto identificado na maioria dos entrevistados: o **senso de comunidade**. Após apontar alguns exemplos de trabalhos sociais que desenvolveu no decorrer de sua história profissional, E1 argumentou que:

Em paralelo, fazia estas outras coisas, que correspondiam a uma ideia de missão, de ser consciente dos problemas dos outros, ou do outro no mundo. E por isso sempre tive um percurso profissional pontuado por estas duas dicotomias: o trabalho que é preciso fazer com aquele que queremos fazer, que é a nossa missão de vida. Eu sinto muito que hoje, aquilo que eu faço com o *Coworklisboa* é, de fato, o somatório dessas coisas todas (E1).

E3 também destacou o envolvimento da sua empresa com um projeto que está em andamento:

O *Lemonade Festival*, que é um evento direcionado a crianças de 8 a 12 anos e que pretende estimular o empreendedorismo na idade escolar. Um amigo nosso muito interessado nos temas de educação que tinha essa ideia. E nós pegamos e fomos construindo, e nasceu essa do empreendedorismo, e estamos a fazer por que queremos. Isso é giro, essa liberdade (E3).

À semelhança, E4 salvaguardou que “o objetivo de vida devia residir na contribuição, na missão, por que é isso que vai nos preencher. São as relações que nos preenchem, não o dinheiro”. E acrescentou:

Daqui há cinco, dez, quinze, vinte anos, quem nós vamos estar continuamente a servir, vai ser a comunidade, vão ser as pessoas. Com outros serviços, com outros produtos, gratos pelos nossos valores. E por isso, pra nós, o mais importante não são os clientes, são as pessoas. A nossa filosofia, a nossa forma de pensar, é muito mais para as pessoas do que os clientes (E4).

E E5 demonstrou a preocupação de se manter como moda ecológica e sustentável, o que se traduz em utilidade para a comunidade em geral.

Outro aspecto relevante identificado na maioria dos entrevistados foi o **sentimento de prazer, de satisfação** pelo que faz. E1 justificou que o tipo de trabalho que realiza o permite ser ele próprio, “é completamente compatível com minha personalidade”. E2 acrescentou que sempre gostou de trabalhar com pessoas que tivessem a mesma paixão e que isso era muito estimulante. “Então criamos esta missão de vamos criar os melhores *placers* do universo para todos os seres vivos”. E4 salientou que a sua missão de vida é ajudar os seres humanos a

descobrirem o que há de especial neles, e capitalizarem nesta diferença, em vez de se esconderem por pressões sociais. E concluiu, dizendo: “sinto-me mesmo sortudo por ter encontrado o meu propósito de vida tão cedo. E eu sinto um prazer enorme em contribuir e retribuir aquilo que me foi dado”. E5 acrescentou: “é gostoso gerir este tipo de negócio”.

Essas declarações são condescendentes com os estudos de Adler (2011), que destacam que grandes líderes são aqueles que tem a coragem e capacidade de inspirar as pessoas, além de um compromisso apaixonado pelo que fazem. A autora argumenta que, no passado, a liderança enfocava a motivação, enquanto que a inspiração e a paixão que engendrava eram mais vistas como a província dos artistas do que dos executivos.

A seguir, será apresentado o Quadro 12 com os aspectos individuais identificados na análise dos dados dos sujeitos investigados, como forma de evidenciar as características do líder criativo:

**Quadro 12: Características individuais do líder criativo evidenciadas em campo**

<b>CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS</b>	Pensamento criativo	Comportamento pouco convencional
	Visão empreendedora	Senso de comunidade
	<i>Background</i> multidimensional x Autodidata	Prazer pelo que faz
	<i>Networker</i>	

Fonte: A autora (2017)

Outras características emergiram no decorrer da investigação, como facilidade de comunicação e confiança pessoal. No entanto, nesta pesquisa, acredita-se que estas são características inerentes a outros estilos de liderança e não só do líder criativo, não merecendo o devido destaque.

A seguir, serão apresentadas as práticas dos investigados identificadas no campo.

## 4.2 PRÁTICAS DO LÍDER CRIATIVO

No que diz respeito às práticas do líder criativo em um contexto de criatividade, duas delas mereceram destaque por estarem presentes na rotina de todos os investigados: a **criação de estruturas internas benignas** e a **abertura a novas ideias**.

Os entrevistados demonstraram preocupação com a criação e manutenção de um ambiente positivo que estimule a criatividade, através da **criação de estruturas internas benignas**, conforme citações registradas no Quadro 13 a seguir:

**Quadro 13: Estruturas internas benignas**

<b>E1</b>	“Posso criar um determinado ambiente para colaboração, criatividade e uma série de coisas que sabemos que acontecem em um espaço de <i>coworking</i> . O que eu faço é criar ambientes e identificar oportunidades e perfis”.
<b>E2</b>	“Hoje em dia eu tenho absoluta consciência que se nós estimularmos uma cultura de criação de ideias, os resultados são muito melhores. Eu acho que mais do que nós estarmos aqui para responder a uma oportunidade do momento, mais do que estarmos aqui para inventar um produto, eu convenci-me que me identificava muito mais com criar uma cultura. Então daí, temos passado neste percurso, temos nos reinventado”.
<b>E4</b>	“Um ambiente em que as ideias venham não minhas só, mas deles todos. Mas é de fato um desafio criar um espírito de inovação dentro da equipa”.
<b>E5</b>	“A cultura da criatividade se fomenta pelo espírito aberto, <i>open space</i> . Quando se quer discutir uma coisa qualquer, junta-se a malta toda, põe toda a gente a discutir, e é um bocadinho por aí”.

Fonte: A autora (2017)

Compreende-se, desta forma, o papel ativo que o líder criativo possui em promover uma cultura de colaboração que incentive a inovação, o que converge com a literatura que destaca o papel do líder como responsável pela concepção e manutenção de um clima que estimule a criatividade e remova os aspectos inibidores (SHIN, 2015; LOEWENBERGER et al., 2014; ALENCAR, 2012; MUMFORD et al., 2007; MUZZIO, 2017; FERREIRA et al., 2005).

No que diz respeito à **abertura a novas ideias**, os entrevistados demonstraram habilidade para levar os outros a pensarem de forma inovadora permitindo, assim, a geração de novas ideias, conforme citações de Quadro 14 a seguir:

**Quadro 14: Abertura a novas ideias**

<b>E1</b>	“O que há a fazer é ouvir as pessoas”.
<b>E2</b>	“Eu acho que essa troca de ideias, essa troca de perspectivas, é sempre uma forma de estimular, de abrir a cabeça das pessoas, de abrir maneiras de pensar novas”.
<b>E3</b>	“Nós de fato trabalhamos muito em um problema, em defini-lo bem. Investimos tempo a definir este problema, e depois não nos satisfazemos com a solução primeira que encontramos. Mas muitas vezes procurar mais, procurar outras além daquela primeira mais evidente. Isso é uma grande diferença em termos de conceito”.
<b>E4</b>	“O que não falta são ideias. E a maior parte das pessoas que lá está são muito criativas. E o que eu lhes peço sempre é pensem qual é o objetivo. Por que é muito fácil nós pensarmos em coisas giras e é muito difícil fazer com que essas coisas resultem. E dentro da nossa missão, a primeira coisa é a tua ideia faz sentido na nossa missão? Faz. Faz sentido aos nossos valores? Sim, ou não. Sim. Qual é o objetivo? Tem que haver um propósito”.
<b>E5</b>	“Há ali um <i>brainstorming</i> sobre o que é que era engraçado, apelativo fazer, sendo a cortiça a base. Existe a abertura completamente para novas sugestões. As ideias que vão surgindo eles partilham para mim. Tento sempre envolver as pessoas. Por acaso, tenho pessoas que são curiosas e isso é bom encontrar”.

Fonte: A autora (2017)

Tais afirmações recebem o respaldo de Makri e Scandura (2010), que observaram que os executivos que demonstravam possuir características de liderança criativa eram aqueles que incentivavam a tomada de risco, estimulação intelectual e liberdade, exibindo apoio e confiança.

Por consequência, esta prática de incentivar a novidade, a criatividade, incide em outra, que é demonstrar **tolerância ao erro**. Sabe-se que nem toda ideia criativa é passível de ser aplicável e que, por muitas vezes, existe o risco da mesma ser rejeitada pelo mercado. E2 salientou que: “vamos experimentar e vamos errar inevitavelmente. Para nós isso hoje é obvio. Sabemos por que erramos muitas vezes. E foram os erros que nos fizeram aprender e que nos foram construindo”. E3 demonstrou uma atitude similar ao falar sobre um projeto idealizado, estudado em detalhes, mas não concretizado, por terem sido surpreendidos por um outro projeto concorrente: “De um dia para o outro passamos a ser aquele pequeno espaço familiar ali ao lado do grande. Eles tornaram-nos irrelevantes neste sentido. (RISOS) E pronto”. O que demonstra que o erro não foi valorizado. E4 destacou que a tomada de risco faz-se necessário quando se trata de soluções disruptivas:

Só falha quem tenta. E eu prefiro falhar a tentar, do que não tentar. Por isso se vemos que uma ideia é boa e nós pesarmos, fizer os prós e contra, e fizer sentido avançar, nós avançamos. Se resultar, ótimo. Que é o objetivo. Se não resultar, temos que perceber por quê. Mas ultimamente, se nós penalizarmos o falhanço, estamos a penalizar a inovação (E4).

E5 afirmou que o seu maior erro foi ter investido nas feiras internacionais de Las Vegas e Nova York sem as conhecer. No entanto, “nunca me senti frustrado de ter perdido dinheiro quando fui às feiras. Foi uma aprendizagem”.

Esta prática pode ser suportada por Mumford et al. (2003) e Makri e Scandura (2010), quando enfatizam que os líderes criativos despertam novas ideias ao incetivarem a tomada de risco, fornecendo o apoio necessário quando as falhas acontecem.

Outra prática evidenciada na maioria dos entrevistados foi a realização de **multitarefa**s, conforme relatos registrados no Quadro 15 a seguir:

**Quadro 15: Multitarefa**

<b>E1</b>	“Tenho uma rotina caótica por que se divide por várias coisas. Não tem grandes momentos de marasmo. O que eu consegui com o <i>Coworklisboa</i> é não ter todos os dias iguais”.
<b>E2</b>	“Para criar uma <i>startup</i> , nós somos tudo. Ainda faço muito mais coisas daquilo que eu idealmente acho que deveria ser de minha responsabilidade. Isso limita um bocadinho a minha ação”.
<b>E3</b>	“As pessoas têm sempre um papel múltiplo. De fato temos um nível <i>senior</i> , como é o meu caso, mas também vou a projetos, se for preciso, dar um <i>workshop</i> , fazer uma facilitação, ou servir de promotor ou fazer <i>checkin</i> dos participantes num <i>workshop</i> qualquer”.
<b>E4</b>	“As rotinas são todas diferentes. Durante a semana, eu estou sempre a fazer coisas, reuniões para todo lado”.

Fonte: A autora (2017)

Esta prática não foi referenciada na literatura analisada e emergiu exclusivamente do campo.

As **avaliações criativas** também se traduziram em uma das práticas observadas, quando o líder toma decisões utilizando o seu **próprio julgamento**, como atestado por E1 ao salientar que montou a sua empresa após colher informações sobre o que possíveis clientes esperavam de um espaço de *coworking*. “Todos eles foram dando-me as respostas. Não foi um gênio que inventou esta coisa *flat*. Fui aproveitando e ouvindo-me a mim próprio”. E4

corroborou salientando a importância da auto-reflexão no seu dia-a-dia: “E eu vou pegar nisso tudo (novas ideias) e depois eu passo um tempo sozinho, para pensar e por o meu foco no papel. E fazer perguntas e ter tempo para responder essas perguntas. Uma pessoa pra ser criativa tem que ter tempo para ser criativa”. Tais alegações coadunam com Mumford et al. (2003), quando defendem que a avaliação criativa pode estar no centro de contribuição do líder criativo, além de Williams e Foti (2011), ao destacarem que este estilo de liderança apresenta a capacidade de decidir com precisão sobre a natureza do problema usando o seu próprio julgamento.

Outra prática presente na literatura, mas que demandou uma reflexão maior durante a análise dos dados, foi a **gestão de conflitos** por parte do líder entre os esforços criativos e os interesses da organização. Identificamos dois posicionamentos diferentes. E1 deixou claro não possuir o imperativo econômico. Já E2, E4 e E5 defenderam que é possível conciliar a tensão entre as ideias e as demandas da organização.

E1, ao falar sobre a relação com a sua sócia, que é responsável pelo financeiro da empresa, relatou: “Entramos muito em confronto, por que às vezes tenho um modo mais selvagem de fazer as coisas. Gosto muito pouco de coisas que sejam muito burocráticas e formais. Não me dou nada bem neste tipo de ambiente”. E quando compara a si próprio com um gestor tradicional, acrescenta: “eu não tenho o imperativo econômico. Já o gestor tradicional, para além da sustentabilidade financeira do projeto, está também preocupado com o lucro que o projeto também tem que dar”. E1 demonstrou, desta forma, se preocupar com a sustentabilidade financeira do projeto, mas não necessariamente com o seu lucro, o que as vezes lhe traz dificuldades na relação com os interesses da organização. Este posicionamento contraria o que defendem Mumford et al. (2002), quando afirmam que o líder criativo deve demonstrar virtuosismo em gerir a tensão entre as ideias criativas e as demandas da organização.

Já E2 ressaltou a história de erros e acertos, até chegar a um equilíbrio:

No princípio, eu era o *mister nice guy*, e, de repente, comecei a perceber que tínhamos que ter resultados. Aí eu comecei a ir para uma curva a apertar com as pessoas, a ser muito quase imperativo com os objetivos, a ser um chefe, e claro que isso não era resultado para ninguém. Acabei por perceber que não só trabalhando pela positiva com as pessoas e até melhorando o enquadramento da empresa, a forma como a empresa se organiza, é um jogo que eu posso ganhar, e isso motiva mais as pessoas e logo gera mais resultados (E2).

E4 evidenciou a importância do lucro, “obviamente somos um negócio”, mas afirmou que fazer dinheiro acabava por ser o *output* de fazer um grande trabalho. E acrescentou que: “Se foi uma ideia que surgiu da equipa e isto é bom também para a comunidade e também nos pode trazer mais receitas, então decidimos, vamos avançar. Avaliamos e decidimos”. No entanto, argumentou que existe uma administração do risco: “Eu posso parecer uma pessoa que arrisca muito, mas eu peso muito os riscos todos. MUITÍSSIMO. Nós nunca fazemos nada que nos comprometa”. E5 concordou ao dizer que “não pode se ter medo do risco. Tem que haver um meio termo, entre dar um salto mas que seja um salto sustentável”. Estes entrevistados apresentaram preocupação com a sustentabilidade financeira das suas empresas e o lucro que as mesmas possam dar, mas deixando claro que este não é o único propósito.

Tais respostas corroboram com Rickards e Moger (2000) quando evidenciam o desafio existente por parte da liderança criativa em instigar o novo, mas sem abandonar uma visão mercadológica.

E por fim, a última prática identificada no campo foi a de **fomentar o conhecimento**. Três entrevistados demonstraram possuir esta preocupação. E2, quando afirmou: “vivemos e respiramos uma cultura de pesquisa” e discorreu citando exemplos de como essa prática é realizada dentro da empresa:

Sempre que alguém se depara com um problema novo que não sabia resolver antes e que a empresa resolveu de uma determinada forma, vai para a gestão de conhecimento. Isto é colocado numa *check-list*. Portanto, quando uma pessoa entra na nossa empresa, tem manuais para ensinar a base dos problemas recorrentes. Fazemos um investimento grande em formações,

fazemos estes *development studies*, que são mini-teses que toda a gente tem que perder duas semanas por ano num projeto de melhoria da empresa, fazemos estes manuais de conhecimento, que vamos compilando para capitalizarmos cada vez mais o conhecimento na empresa (E2).

E2 também falou sobre reuniões semanais de *debriefing*, quando um dos funcionários leva um determinado tema que possa provocar a participação e discussão de todos: “(o *debriefing*) é uma forma também de lhes dar algum *empowerment*, de sentirem que eles estão com as mãos ao volante e que têm um contributo para a empresa”.

E3 apresentou preocupação em fomentar a equipe intelectualmente, sem deixar de destacar também a importância da iniciativa individual de cada um em buscar novos conhecimentos:

Temos um conjunto de cursos para as pessoas fazerem, que é de facilitação, de criatividade, coisas que são básicas em termos da nossa matéria. Usamos uma ferramenta também de comunicação, *slack*, onde temos uma discussão que é coisas novas que encontramos. E depois temos essa noção, que também tentamos passar, mais cultural, que é de inquietude, de procura, não é?! Tens que estar aberto ao mundo e tens que andar a procura. Portanto, há alguns aspectos formais do ponto de vista de construção de conhecimento, e outros que são quase uma atitude, não é?! (E3).

E5 destacou a importância de manter contato permanente com a comunidade académica e com outros *players* do setor de transformação da cortiça, em busca de “novos desenvolvimentos no potencial de aplicação”. Estas citações reforçam o argumento de Makri e Scandura (2010) ao defenderem que o líder criativo tende a expandir o conhecimento interno e estimular a sua equipe intelectualmente, lhe proporcionando latitude.

A seguir, será apresentado o Quadro 16 com as práticas que circundam a rotina dos líderes criativos entrevistados:



**Quadro 16: Práticas do líder criativo evidenciadas em campo**

<b>PRÁTICAS</b>	Criação de estruturas internas benignas	Avaliação crítica
	Multitarefas	Gestão de conflito
	Abertura a novas ideias	Fomento do conhecimento
	Tolerância ao erro	

Fonte: A autora (2017)

Por fim, citando agora a última categoria identificada na análise de dados, serão apontados os aspectos que permeiam a relação entre líder criativo e equipe.

## 4.3 RELACIONAMENTO DO LÍDER CRIATIVO E EQUIPE

Dois aspectos que permeiam a relação líder/equipe demonstraram estar presentes na maioria das empresas investigadas. Foram eles: (i) liberdade/autonomia fornecidas às equipes e (ii) cooperação entre líderes e colaboradores.

A maioria dos entrevistados disseram incentivar **a liberdade e autonomia** em seus colaboradores, conforme citações do Quadro 17 a seguir:

**Quadro 17: Liberdade e autonomia da equipe**

<b>E1</b>	“Estão a pensar totalmente e com muito pouca envolvimento nossa, com grande autonomia”.
<b>E2</b>	“Nós estimulamos bastante a criatividade. Muitas vezes através da autonomia, ou seja, muitas vezes o que estimula as pessoas a terem iniciativa, a terem que ser proativas, etc, é dar-lhes uma responsabilidade”.
<b>E3</b>	“Nós temos poucas regras. Depois cada projeto faz as reuniões que entende, gere como entende. Temos informação partilhada em um site”.
<b>E4</b>	“Quero que eles sejam independentes ao máximo. Não quero ser eu a dizer-lhes o que é que eles têm que fazer. Quero dizer-lhes para onde é que nós temos que ir, e eles descobrirem como é que vamos fazer. E depois dessas pessoas terem provado que conseguem fazer um bom trabalho, é dar-lhes asas para voar”.

Fonte: A autora (2017)

Nestes casos, liberdade e autonomia demonstraram estar diretamente relacionadas entre si e ligadas ao comprometimento e responsabilidade da equipe, destacando que cada um

de seus membros tem um papel relevante no desenvolvimento organizacional. E4 ainda acrescentou ao afirmar que: “se for um ambiente em que as pessoas são *micro managed*, não há criatividade. Por que a criatividade só vem quando as pessoas têm que pensar por elas próprias. Se nós pensarmos por elas, não há criatividade”.

Considera-se que a liberdade facilita a criatividade, estimulando a equipe a gerar novas ideias, por se sentir parte do processo criativo. Esses resultados cooperam com as alegações de McCoy e Evans (2002) ao destacarem a liberdade como um dos fatores estimulantes à criatividade.

No entanto, E5 demonstrou fornecer liberdade com um certo controle, ao afirmar:

Exijo que todos eles também vão a procura das tendências que vejam. Sozinho eu posso ter o *feeling* para uma coisa ou estar mais motivado para uma criatividade que tenho visto ultimamente, mas gosto sempre de olhar também para o outro lado, ou seja, que eles também pesquisem, que eles também sejam curiosos, ver o que é que se passa no mundo da moda, o que é possível fazer com a limitação que nós temos que é cortiça, há muita coisa por dizer. Ainda não encontrei uma pessoa que esteja 100% alinhado com o meu pensamento criativo.

Neste caso, ficou claro que as ideias tem que compactuar com a visão do líder e que nem sempre a divergência demonstra ser positiva. Identificou-se em E5, desta forma, traços da liderança transformacional, em que as mudanças são promovidas a partir do líder, o que, segundo Munford et al. (2002), pode restringir a autonomia dos membros da equipe em perseguirem suas próprias visões de trabalho.

Já o espírito de **cooperação** existente entre os líderes investigados e equipes acabou por se transformar em uma lógica coletiva de apoio à criatividade, conforme relatos do Quadro 18 a seguir:

### Quadro 18: Cooperação

<b>E1</b>	“É preciso estar lá, é preciso estar dentro da equipa, nos bons momentos e nos maus”.
<b>E2</b>	"Eu acho que uma das coisas que estimula a criatividade é exatamente nós vermos como é que uma sala inteira pensa. Às vezes, sobre o mesmo assunto, há imensas pessoas que têm abordagens completamente diferentes. Hoje em dia eu tenho absoluta consciência que se as ideias vierem do coletivo, os resultados são muito melhores".
<b>E3</b>	“Quando discutimos entre nós, convidamos muitas vezes que as pessoas tragam qual o problema, quais são as alternativas possíveis deste problema, qual é a recomendação, para todos tomarmos uma decisão”.
<b>E4</b>	“Acho superimportante estar próximo, estar presente. Tudo fomentado por um espírito de equipa brutal. O que eu tento fazer é ter o objetivo claro, reúno com a equipa, peço o <i>input</i> de toda a gente”.
<b>E5</b>	“O que eu tento puxar é que todos eles tenham algum contributo para a criatividade”.

Fonte: A autora (2017)

Estes testemunhos convergem com a declaração de Ferreira et al. (2005) de que a liderança criativa enfatiza a cooperação e mutualidade, o que possibilita que o líder e a equipe de trabalho sejam, ao mesmo tempo, beneficiados (RICKARDS; MOGER, 2000).

Vale destacar a preocupação de E3 em também terem um espaço de trabalho que propicie este sentimento de cooperação, ao falar: “a ideia também é que a disposição do espaço à volta é também metafórico no sentido que toda a gente contribui, ninguém tem um sítio fixo”. Neste caso, a configuração do ambiente físico parece influenciar a cooperação entre a equipe, consequentemente, aguçando o seu potencial criativo.

Outro aspecto evidenciado no campo foi a **horizontalidade das relações**, identificada em três das empresas investigadas. E1, por exemplo, afirmou que se relaciona com as colaboradoras e *coworkers* de um modo muito horizontal, “de não ter muita liderança. Dou-me mal se, de repente, percebo que as pessoas estão muito a espera que eu resolva e que diga o que é que tem que ser feito. E aí eu também não sei fazer isso muito bem. Eu sou mau líder neste ponto de vista”. E3 ressaltou que na empresa não existe muita hierarquia, “praticamente nenhuma. Depois por trás disso vem a informalidade, a liberdade de nós enquanto grupo”, acrescentando que: “somos muito flexíveis. Achamos também importante ter essa visão de

não estar muito ligado nem a cargos, nem a concessões até de poder”. E destaca a diferença que ele vê entre senioridade e hierarquia:

Existe uma questão muito mais ligada a senioridade do que a hierarquia. Na hierarquia, só há postos. Não há isso. Há pessoas que têm mais experiência e há pessoas que não têm, estão em desenvolvimento. E aí é nessa construção de responder o melhor possível às situações. Ponto. E a senioridade não é no papel, não é?! Tem que acontecer quando é preciso, não é por que de repente fostes promovido ou tens um cargo. Somos muito horizontais (E3).

E4 também destacou que sente “uma relação super próxima com toda a equipa. Estou todos os dias na mesma mesa com eles, a trabalhar. Trabalhamos todos em conjunto”. Essas declarações são fortalecidas pelo argumento de Mumford et al. (2002) que o líder criativo não deve se garantir no poder que sua posição significa.

Já E2 não corroborou com os outros entrevistados, argumentando que a horizontalidade é mais presente na relação entre colaboradores e que ainda há um distanciamento entre ele e a equipe, conforme relato que segue: “não há qualquer entrave de comunicação, pelo menos entre eles. Comigo, eles acabam por fazer alguma cerimônia, há sempre algum constrangimento. Mas, na verdade, pelo menos tem menos do que se eu fosse uma pessoa muito mais sénior do que eles”.

E, por fim, quando questionados sobre o perfil da equipe que trabalha em cada empresa, a **diversidade** foi tida como forte indutor da criatividade. E1 salientou que a diversidade gera fricção, o que lhe obriga a olhar para o lado e pensar de uma forma diferente. E3 corroborou ao afirmar que: “claro que quando tens pessoas que têm diferentes *backgrounds*, têm diferentes olhares, isso enriquece”. E E4, ao falar do perfil de sua equipe, acrescentou:

Eu acredito que a diversidade é muito importante e nós temos pessoas claramente diversas. A única coisa que sei que temos em comum é a missão. E a forma de estar na vida. Por que, de resto, vem de *backgrounds* diferentes, de formações diferentes, temos pessoas mais novas, temos pessoas mais velhas (E4).

Ficou claro que estas empresas vêem na diversidade de seus membros um estímulo ao desenvolvimento de soluções criativas, o que coaduna com Marion (2012) que destaca que a criatividade emerge das interações e conflitos entre pessoas com ideias diversas, além de Stoll e Temperley (2009) ao afirmarem que as pessoas expostas a ideias e formas de pensar diferentes tendem a se tornar mais aventureiras.

Já E2 priorizou a homogeneidade da equipe, justificando que:

Eles aí estão à vontade, é claramente de igual para igual. Estamos todos mais ou menos na mesma curva de aprendizagem. Portanto, eu acho que acaba sendo muito homogêneo em termos de idade e isso pro ambiente de trabalho acaba por ser bom. É bom no sentido de integração, mas pode ser mal para estimular mais uma vez a criatividade (E2).

No entanto, E2 reconheceu que a equipe é “demasiado homogênea, em imensos aspectos. E eu acho que essa falta de diversidade pode ter sido um entrave à criatividade”.

A seguir, será apresentado o Quadro 19 com os aspectos que permeiam a relação do líder criativo com a sua equipe:

**Quadro 19: Relacionamento entre líder criativo e equipe**

<b>RELAÇÕES</b>	Liberdade / Autonomia	Horizontalidade
	Cooperação	Diversidade

Fonte: A autora (2017)

Cabe destacar que ao analisar os aspectos que emergem da relação entre líder e equipe, E5 não se fez muito presente. Na visão da investigadora, isso pode ter acontecido pelo formato em que a empresa está estruturada, com poucos colaboradores interagindo no mesmo espaço, sendo a produção terceirizada e as vendas espalhadas entre lojas físicas e *on-line*, o que pode ter dificultado a identificação destes aspectos.

Ao chegar ao final da análise de conteúdo que reunia as três categorias analíticas, elaborou-se o Quadro 20, como forma de sintetizar os aspectos da liderança criativa identificados em cada um dos entrevistados nesta investigação:

**Quadro 20: Comparativo dos aspectos da liderança criativa identificados em campo**

<b>CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>
Pensamento criativo	X	X	X	X	X
Visão empreendedora	X	X	X	X	X
<i>Background</i> multidimensional	X		X		
<i>Networker</i>	X		X		
Autodidata		X		X	
Comportamento pouco convencional	X			X	
Senso de comunidade	X		X	X	X
Prazer no que faz	X	X		X	X
<b>PRÁTICAS LC</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>
Estruturas internas benignas	X	X	X	X	X
Multitarefas	X	X	X	X	
Abertura a novas ideias	X	X	X	X	X
Tolerância ao erro		X	X	X	X
Julgamento próprio /Avaliação criativa	X			X	
Gestão de conflito	X	X		X	X
Fomento de conhecimento		X	X		X
<b>RELAÇÃO EQUIPE</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>
Liberdade /Autonomia	X	X	X	X	
Cooperação	X	X	X	X	X
Horizontalidade	X		X	X	
Diversidade	X		X	X	

Fonte: A autora (2017)

O Quadro 20 demonstra os aspectos apresentados por cada sujeito investigado. Como se pode perceber, nenhum investigado apresentou a totalidade de aspectos identificados no campo. O que não significa que os mesmos não os possuam, mas que não foram percebidos naquele determinado momento pela investigadora. Ao relacionar estes resultados ao modelo de propulsão de liderança criativa, constatou-se os diversos estilos de liderança exercidos por cada entrevistado. No entanto, ficou claro para a investigadora que nenhum deles apresentou o tipo de liderança criativa que aceita os pressupostos atuais. Isso pode ser justificado por que todos os sujeitos investigados são empreendedores de negócios inovadores, que apresentam uma cultura organizacional voltada para a criatividade. O próprio perfil de seus negócios não é compatível com a liderança que aceita os pressupostos atuais. Assim, abaixo, discorre-se sobre os diferentes estilos de liderança identificados em cada sujeito.

E1 foi o primeiro empresário a abrir um espaço de *coworking* em Portugal, apresentando um conceito de empresa diferenciada, por ser autogerida. Demonstrou ser um mestre em estabelecer conexões entre pessoas que acabaram por resultar em parcerias frutíferas. Várias empresas foram concebidas dentro da Organização 1, havendo tido a participação de E1 em algum momento, seja na colaboração de ideias ou apresentação de possíveis parceiros. Foi possível identificar E1 como mais suscetível de pertencer ao estilo de liderança criativa que rejeita os paradigmas atuais, por demonstrar acreditar em novos pressupostos e implantar uma cultura organizacional voltada para as novas ideias. Ficou evidente sua propensão a ser um reiniciador, ao lançar e gerir a sua organização em uma direção não perseguida anteriormente. Ressalta-se que, apesar de fornecer liberdade para os seus colaboradores para a sugestão de novas ideias, as integrando com as suas próprias ideias, demonstra ser a principal fonte de criatividade da empresa.

Já E2 demonstrou exercer em alguns momentos o estilo que rejeita os paradigmas atuais e noutros, o estilo que sintetiza vários paradigmas correntes, tirando o melhor das práticas estabelecidas. Destaca-se que a ideia da Organização 2, uma *startup* de incorporação, nasceu enquanto E2 era residente do espaço de *coworking* e foi crescendo de forma sustentável dentro da *LX Factory*. E2 apresentou uma preocupação constante em fomentar o conhecimento dentro da empresa, objetivando tirar proveito de outras experiências para reinventar a sua própria objetivando realização e resultados.

E3, pelo próprio perfil de seu negócio, consultoria colaborativa, demonstrou alternar entre os diversos estilos de liderança criativa que rejeita os paradigmas atuais. Acredita na mudança como elemento chave para a permanência das empresas no mercado. Implantou na própria empresa as ferramentas de *design thinking* e de *creative problem solving*, as quais utiliza também para os seus clientes. Não se contenta com soluções óbvias e sim com

soluções disruptivas. Oscila entre redirecionador, reconstrutor e reiniciador, podendo também apresentar em alguns momentos a liderança sintetizadora.

E4 criou a empresa a partir de uma lacuna na oferta de pessoas comuns, com quem o consumidor se identificasse, na publicidade. Acredita que as crenças antigas devem ser questionadas e destaca a sua capacidade de conectar coisas de uma forma diferente das que já foram feitas, o que afirma a sua liderança em alguns momentos como sintetizadora. Tenta associar sempre as novas ideias ao propósito das mesmas, questionando a sua contribuição para a comunidade. E para isso, está sempre a questionar as crenças antigas, o que o faz também pertencer ao estilo de liderança criativa que rejeita os paradigmas atuais, podendo oscilar entre redirecionador e reiniciador.

E5 uniu duas das indústrias mais fortes em Portugal, criando calçados com *design* sofisticado usando como base a cortiça. Integrou duas ideias nunca antes relacionadas e desenvolveu uma nova forma de fazer sapatos, que apresentava um apelo ecológico. Acabou por redirecionar o campo, criando uma nova ramificação tanto para os calçados como para a cortiça, que passaram a ter uma nova aplicação. Ao mesmo tempo que demonstrou características de um líder criativo redirecionador, também demonstrou ser sintetizador, ao realizar a fusão de dois paradigmas já existentes. A autonomia de seus colaboradores demonstrou estar condicionada às visões do líder, que promove mudanças a partir de seu papel, apresentando em alguns momentos traços da liderança transformacional. Apesar de fornecer abertura para seus colaboradores sugerirem ideias novas para coleções e *portfólio* da empresa, demonstrou ser a principal fonte de criatividade da empresa.

A diversidade de estilos que cada respondente demonstrou apresentar vem a confirmar o que Sternberg, Kaufman e Pretz (2004) defendem em seu modelo de propulsão de liderança criativa, quando nenhum líder deve ser associado a um único estilo, uma vez que as necessidades das organizações mudam e o líder criativo deve ser capaz de se adaptar à



realidade de cada uma delas ou mesmo transformá-las de acordo com suas circunstâncias, podendo os líderes alterarem a distribuição de contribuições criativas em qualquer setor e contexto de trabalho.

Adicionalmente, a teoria da estruturação trouxe ainda mais robustez a este estudo ao analisar as condições que regem a continuidade ou transformação das estruturas, evidenciando o papel do líder criativo na mudança de práticas rotinizadas. Assim, é evidente destacar a importância deste líder em criar e recriar suas práticas, objetivando transformar os paradigmas existentes. Estas práticas são parcialmente predeterminadas pelas regras do contexto em que ocorre, mas podem ser modificadas pelo próprio líder.

A seguir será discutida a importância para as empresas citadas de estar presente na *LX Factory*.

#### 4.4 A REPRESENTATIVIDADE DO CONTEXTO DA *LX FACTORY*

Após realizar a análise das três categorias analíticas (características, práticas e relacionamento com equipe) a que se chegou na investigação de empresas que usam a criatividade como um de seus ativos mais importantes, fez-se necessário compreender a percepção dos sujeitos investigados sobre a *LX Factory* e qual a influência que este formato de empreendimento exerce no dia-a-dia destas organizações.

E1 destacou a *LX Factory* como sendo referência de um espaço inovador e afirmou ter se beneficiado por ter nascido na *LX*, destacando o papel da mesma no sucesso da sua empresa:

O fato de termos começado na *LX Factory* garante nos imediatamente uma espécie de assinatura e de plano de *marketing*. Não foi preciso fazer muito mais. E mesmo para muitos projetos na *LX*, o simples fato de dizerem ‘estamos na *LX*’ quer dizer qualquer coisa, quer dizer que são inovadores, criativos, diferentes (E1).

E por fim, evidenciou o carácter auto-organizado da *LX Factory*, similar ao seu espaço de *coworking*, ao argumentar que:

Na *LX* é quase fazer primeiro e perguntar depois, sobretudo quando está instalada a confiança. Não tem o entrave, vertical, hierárquico de ter uma qualquer torre de vigia algures da *LX* com alguém que vá dizendo ‘não pode fazer isto’. Acabou-se estabelecendo uma relação de irmãos. Por que o *Coworklisboa* é uma pequena *LX* dentro da *LX* maior (E1).

Já E2 ressaltou a interação que o espaço possibilita entre empresas e pessoas. Relatou que sua experiência na *LX Factory* começou dentro da Organização 1, como cliente do espaço de *coworking* e que quando chegou o momento de abrir o seu próprio escritório:

Fui ver imensos gabinetes em Lisboa, imensos cubículos em que eu ia ficar a olhar para a parede, fechado em uma porta. Saía pelo corredor e eram só portas fechadas. E, portanto, não via ninguém. E saía para o elevador, e tinha que ir para a rua para ver pessoas. Aqui (na *LX*) é completamente diferente. Nós temos só é portas abertas. Só empresas completamente abertas, pessoas que interagem umas com as outras, entram turistas pelo nosso edifício adentro. O próprio edifício, como nós almoçamos cá, tem os restaurantes todos cá, há os eventos cá. Acabamos por conhecer e interagir com os outros inevitavelmente. Acabo por conhecer outras empresas, trocar ideias (E2).

E3 enfatizou que o ambiente da *LX Factory* acaba por ser, em termos de espaço físico, uma grande sala de reuniões quando é preciso e argumentou que a *LX* de fato preocupou-se com a dimensão da arquitetura do espaço. “Isso também é importante. Não permitiu que chegasse aqui alguém que fizesse uma coisa que não tenha a ver com esse ponto de vista, com o todo, não é?! Há aqui um todo congruente e isto tb é importante para criar este ambiente”. E corroborou com E1 quanto ao impacto que tem para os seus clientes dizer que estão na *LX Factory*, ao afirmar que: “O que é para nós é posicionamento. De fato, quando nós dizemos da *LX*, aí toda a gente diz: ‘ah pá, é muito giro, já lá fui’ ou quando não foi, a gente pode dizer: ‘eh pá, tens que lá ir, vais ter isto e aquilo outro’. Portanto, ajuda-nos a se posicionar”.

E5 também ressaltou a importância de estar na *LX*, destacando que:

Quando nós dizemos que temos uma loja na *LX*, as pessoas nos olham logo como uma marca que está na moda. Ganha-se muito com isso. Quando falamos com lojas e até com clientes portugueses, muda tudo. Como se fosse

um *ex libris* da cidade. E nós estamos presentes no *ex libris* da cidade. É um cartão de visita. Neste sentido nos ajuda bastante (E5).

No entanto, E3 demonstrou insatisfação com a forma que o projeto é gerido, argumentando que: “a *Mainside*, na realidade, sempre fez um trabalho meio que ao contrário. Nunca estimularam muito este sentido de comunidade. Neste sentido formal da dimensão humana”. E destacou que a *LX Factory* deveria ser uma comunidade de pessoas com competências semelhantes ou complementares que, no agregado, fizesse sentido como ato de criação de valor. “Isso não existe. Não há de fato um ambiente especialmente criativo aqui. Nem colaborativo. Não existe uma comunidade, não existe aqui uma proposta de valor integrado”, citando como exemplo que a *Mainside* poderia ir “a uma qualquer Vodafone e dizer ‘olha, anda aqui a visitar que tens esses serviços, que tem essas empresas destas áreas de criatividade. Tens aqui agências de comunicação. Tens aqui estúdios fotográficos, tens aqui tudo’, o que nunca ocorreu”.

E4 apresentou um posicionamento similar a E3, ao afirmar que, no princípio, estar na *LX* fazia a diferença, principalmente para os seus agenciados: “É giro estar neste ambiente por que os nossos conceitos, o conceitual, são muito parecidos. Então, nós nos beneficiávamos com essa associação a um lugar mais diferente, mais alternativo”. No entanto, ressaltou que no que diz respeito a trocas de experiências e de parcerias de serviços entre membros da *LX Factory*, não fez nenhuma diferença: “Não creio que seja um fator importante para o nosso sucesso”.

Ao refletir sobre a declaração de Amabile (1997) sobre o ambiente organizacional como um catalisador de motivação e atitude criativas, percebe-se que E1 e E2 usufruem do projeto *LX* como macro-ambiente incentivador da criatividade ao evidenciarem que a troca de informações e a construção de um *network* dentro do projeto colaboram com o desenvolvimento de seus negócios. Ambos concordaram que o ambiente inovador da *LX Factory* é propício à fomentação de relações profissionais e pessoais, além da troca de

experiência, fatores não evidenciados pelos outros investigados. Na ótica da investigadora, essas relações se estabelecem por duas razões: (i) a seleção de empresas residentes que apresentem um todo congruente com o projeto, o que facilita as interações; (ii) a iniciativa por parte das empresas residentes de criarem estas conexões por conta própria.

A *LX Factory* conseguiu reunir em seu projeto profissionais, empresas e comércio de diversas áreas de atividades, com perfil inovador, o que poderia facilitar a interação entre seus residentes por apresentarem características complementares. Todavia, foi percebido que este sentido de comunidade não é, na percepção de alguns dos investigados, fomentado pela *Mainside*, empresa administradora do projeto. Identificou-se que as conexões profissionais são estabelecidas muito mais por iniciativa dos residentes, que aproveitam o próprio espaço, com restaurantes e eventos, para interagirem com outros.

No entanto, vale ressaltar a força do nome *LX Factory* como posicionamento de *marketing* para as empresas residentes. A *Mainside* soube valorizar a história e decadência do seu espaço ao associar o velho ao que há de mais novo em Lisboa. Atraiu assim a atenção dos formadores de opinião, e acabou por se tornar um pólo de artistas, turistas e empreendedores, o que lhe conferiu uma identidade voltada para a criatividade, para o que é diferente e inovador. Demonstrou desta forma ser muito mais uma ferramenta que corrobora no posicionamento das marcas como empresas inovadoras, por estarem instaladas na *LX*, do que como um projeto coletivo, colaborativo, de criação de valor integrado e estímulo à criatividade, como argumentaram E3, E4 e E5.

## 5 CONCLUSÃO

---

Com o intuito de viabilizar a análise dos aspectos que caracterizam a liderança criativa, foram utilizadas, como objetos empíricos desta investigação, cinco organizações residentes no projeto *LX Factory*, em Lisboa - Portugal. Este estudo desenvolveu-se com o propósito de responder a seguinte pergunta de pesquisa: **como se configura a liderança criativa em um contexto de criatividade?** Do qual emergiu o objetivo geral da pesquisa, que **é identificar os aspectos da liderança criativa e, a partir deles, compreender como ela é exercida em contextos de criatividade.**

O objetivo geral foi desdobrado em quatro objetivos específicos que são: (i) caracterizar a liderança criativa e seu papel como elemento facilitador do processo de inovação; (ii) descrever quais as ações do líder criativo são exercidas em contextos de criatividade; (iii) comparar os aspectos identificados da liderança criativa no campo com a literatura sobre o tema; e, por fim, (iv) investigar eventuais dificuldades que o líder criativo encontre ao exercer o seu papel face à realidade organizacional.

No que diz respeito ao primeiro objetivo específico, **“caracterizar a liderança criativa e seu papel como elemento facilitador do processo de inovação”**, foram evidenciados e analisados aspectos que abrangem as características e práticas do líder criativo, além de aspectos que permeiam a relação do mesmo com a sua equipe de trabalho. Destacando as características identificadas nos líderes criativos, **pensamento criativo e visão empreendedora** se fizeram presentes em todos os investigados. A investigadora considera, através das respostas fornecidas, que a criatividade demonstra ser uma das mais importantes qualidades da liderança criativa para o sucesso nos negócios, asseverando o papel ativo que o líder exerce no desenvolvimento de soluções disruptivas, podendo ser ora a principal fonte de pensamento criativo ou simplesmente o facilitador de novas maneiras de pensar, procurando

as integrar de forma a transformar as ideias criativas em realidade. Também ficou claro para a investigadora que os líderes investigados mantêm o desejo de continuarem inovando, sem se contentarem com soluções óbvias e não se acomodando com o sucesso já alcançado.

Também foi reconhecido que o líder criativo pode apresentar **comportamento pouco convencional** e **senso de comunidade**, além de demonstrar **prazer pelo que faz**. É importante evidenciar que é improvável que os colaboradores desafiem a multidão, se perceberem um comportamento mais cauteloso e conservador por parte do líder. A equipe precisa identificar que é aceitável agir de forma diferente. E o líder criativo, ao demonstrar um comportamento mais ousado, induz a mesma a agir de forma criativa. Vale o destaque que o comportamento pouco convencional é um aspecto evidenciado na literatura da liderança criativa, não havendo sido evidenciado, por exemplo, na literatura sobre as lideranças transformacional ou transacional. Nos casos de E1 e E4, ambos fizeram questão de demonstrar que são diferentes e que não correspondem a convenções, o que acabou por se tornar uma assinatura de ambos, usando isto em benefício das suas próprias empresas. Acabaram por vender a diferença.

No que diz respeito ao senso de comunidade, pode-se concluir que os líderes citados apresentaram uma preocupação em manterem os valores das suas empresas próximos aos seus valores pessoais, demonstrando consciência social e participação ativa em uma mudança social que beneficie a sociedade como um todo. Destaca-se, no referencial teórico desta pesquisa, que o líder transformacional prioriza os interesses coletivos, fornecendo aos liderados uma causa em torno da qual eles podem se reunir, acrescentado a necessidade de autorealização através da consciência coletiva do que é importante para o grupo, para a organização e para a sociedade (BASS, 1995). Logo, esta consciência social, este senso de comunidade, pode ser um dos aspectos de similaridade entre a liderança transformacional e a liderança criativa.

Os dados analisados também revelaram que os investigados sentem paixão pelos seus trabalhos. O que leva a uma reflexão sobre um possível reposicionamento dos líderes atuais. Para estes profissionais, a era da criatividade possibilitou realizar as suas aspirações pessoais e sociais. É como se o fosso entre suas aspirações e a possibilidade de realizá-las, tivesse se tornado menor. O que permite a reflexão de se a motivação que move o líder criativo e sua equipe, e que não havia sido identificada no Quadro 2, constando como lacuna da literatura lida, não é voltada para a realização pessoal?

Já aspectos encontrados na literatura como apresentar **background multidimensional** e ser **networker** não demonstraram empiricamente serem imprescindíveis para o exercício da liderança criativa. Pelo contrário, neste estudo emergiram líderes criativos sem nenhuma experiência profissional, **autodidatas**, e que demonstraram a mesma capacidade de conduzir um negócio inovador.

Vale refletir sobre os contrastes presentes nos discursos dos investigados. Existem dois sujeitos investigados com *background* multidimensional que usufruem profissionalmente da rede de contatos criada no decorrer dos anos. Há um sujeito com *background* que não considera que sua rede exerça influência no desenvolvimento de seu negócio. E outros dois investigados que não possuem histórico de experiência profissional e nem mencionaram durante a entrevista redes de contatos, mas que transformaram suas empresas em referência nos seus respectivos setores de atuação. Estes resultados levam ao questionamento de se o meio da inovação não possibilita uma flexibilidade maior dos perfis de liderança, pela própria natureza do meio, rodeado por incertezas? E até que ponto a experiência impede que se cometa erros em um meio em que não há certeza alguma, em que não há respostas prontas? Não seriam os erros um caminho para o desenvolvimento de ideias disruptivas?

Dwyer e Mattos (2010), ao falarem sobre o papel do agente na teoria da estruturação, defendem que os atores, a partir do seu conhecimento, monitoram o ambiente social e sua

ação, assim como de outros atores. Giddens (2003) argumenta que esse conhecimento pode ou não gerar mudanças a partir de um momento reflexivo e que essa monitoração é quem vai possibilitar a mudança de práticas rotinizadas. Mas até que ponto a monitoração só se faz a partir do conhecimento, até que ponto a vivência experiencial se faz fundamental na prática inovadora?

Esses achados divergentes, identificados empiricamente nas falas dos sujeitos entrevistados, levaram ao diagnóstico que possuir um *background* multidimensional e ser *networker* não são essenciais para uma performance efetiva em liderança criativa, contrariando a literatura apresentada. Fato este importante por trazer elementos novos e contrários ao que até então tem sido estudado academicamente.

Quanto às práticas do líder criativo, a **criação de estruturas internas benignas e abertura a novas ideias** demonstraram ser preocupação constante de todos os investigados. Os resultados levam à conclusão que o ambiente criativo passa a ser fruto do clima de confiança que se estabelece entre os colaboradores e o líder, que compartilham uma abordagem positiva para estimular a criatividade dentro da empresa. Todos os investigados manifestaram a preocupação constante de manterem um ambiente que promova novas ideias e oportunidades. Os líderes asseveraram serem responsáveis pela concepção e manutenção de um clima que estimule a criatividade e remova os aspectos inibidores. O que pode ser justificado pela compreensão da dualidade da estrutura, reunindo agentes (líderes e liderados) e a estrutura como uma dualidade e não como dois fenômenos independentes. Essa relação dialética que Giddens (2003) chama de estruturação é o que cria as condições necessárias para a continuidade ou transformação das estruturas. A estrutura não é vista como algo externo a ação humana, que impõe coerção, mas sim algo interno que pode ser tanto condição como consequência (GOMES; GOMES, 2007). Entende-se desta forma que a criação de estruturas



internas benignas, que resulte em um ambiente colaborativo, pode ser tanto impulsionador como consequência da ação do líder e de sua equipe.

Também foi identificado que todos os entrevistados incentivam as suas equipes a se arriscarem e saírem de suas zonas de conforto, sendo novas ideias bem recebidas pelos líderes. Ou seja, esta abertura promovida pelo líder tem por consequência o estímulo à construção de ideias criativas, já que a equipe se sente mais segura em apresentar soluções inovadoras, sem medo de retaliação.

**Tolerância ao erro, avaliação criativa, gestão de conflito e fomento do conhecimento** também foram práticas percebidas no campo e presentes na literatura.

Os líderes em questão demonstraram saberem lidar com expectativas frustradas, que são inerentes ao meio em que atuam, e evidenciaram a importância de compreender a razão do fracasso. Evidenciou-se que os respondentes valorizam as opiniões de suas equipes, as sintetizando com as suas próprias, integrando possíveis soluções as suas ideias pessoais. Isto destaca a importância do líder criativo e do seu julgamento na resolução de possíveis problemas.

Adicionalmente, foi possível confirmar que compartilhar conhecimento estimula o aprendizado e contribui para que a equipe chegue a soluções coletivas mais eficientes, por haver uma profusão de perspectivas e experiências diferentes que muitas vezes despertam o grupo para novas ideias em benefício da própria empresa ou de seus clientes.

E por fim, a **realização de multitarefas** também foi prática identificada empiricamente, não havendo sido mencionada pela literatura apresentada. Vale salientar o perfil dos sujeitos investigados, líderes criativos fundadores de pequenas empresas com conceitos inovadores, o que pode trazer uma certa particularidade sobre os resultados. Esses líderes ao se envolverem em multitarefas pela posição que ocupam como empreendedores de empresas de pequeno e médio porte, podem em determinados momentos serem remetidos

para rotinas similares a de negócios tradicionais. No entanto, tais tarefas também podem estar relacionadas à criatividade e o líder simplesmente demonstrar virtuosismo em realizar várias atividades ao mesmo tempo, o que pode contribuir na criação de ideias disruptivas. O que merece ser destacado é que quando essas atividades são rotineiras e burocráticas, o líder pode acabar por se afastar do contexto criativo, sendo isto um entrave ao exercício da liderança criativa em determinados momentos.

Quanto aos aspectos que circundam a relação entre líder criativo e liderados, **liberdade, autonomia e cooperação** mereceram destaque. Ficou evidente que este espírito de cooperação entre membros da equipe acaba por estimular o compartilhamento de novas ideias que possam contribuir na resolução de problemas, desenvolvendo possíveis soluções criativas. Assim, o trabalho em grupo possibilita transformar os *insights* individuais em inovações concretas.

Isso pode ser explicado através da teoria da estruturação, que destaca que as práticas que envolvem os atores sociais são continuamente criadas e recriadas pelos mesmos, demonstrando que os indivíduos podem agir em conjunto para transformar paradigmas. O indivíduo como membro de um sistema social, atuando de forma reflexiva em uma estrutura, pode modificar padrões através de sua atuação. Entende-se, portanto, que o processo de criatividade é um processo coletivo de decisões, que necessita de cooperação entre os atores, em que os elementos estruturais fazem parte das práticas sociais.

Outros aspectos que também emergiram em uma parcela dos investigados foram a **horizontalidade e diversidade** nas relações entre líderes criativos e equipe. Vale a reflexão de se o tamanho das empresas investigadas não contribui para que esta horizontalidade se torne evidente, visto que em organizações menores, o líder criativo e sua equipe se encontram mais próximos e mais à vontade para compartilharem possíveis soluções que colaborem com a criatividade organizacional.

Face aos resultados desta pesquisa, percebe-se que os sujeitos investigados não apresentaram a totalidade de aspectos identificados no campo, divergindo inclusive em alguns deles, podendo ora significar que os mesmos simplesmente não os apresentam ou não foram identificados pela investigadora naquele dado momento, podendo emergirem em outros contextos. O que sugere que a liderança criativa trata de um fenômeno excepcionalmente complexo e que suas manifestações variam de acordo com o contexto em que é exercida. Esta constatação pode ser respaldada pelo modelo de propulsão de liderança criativa em que Sternberg et al. (2004) defendem que, apesar de o estilo exercido geralmente partir do indivíduo, ele pode também ser absorvido na cultura da organização. Ou seja, o mesmo indivíduo pode alternar por estilos distintos de liderança criativa, visto que no contexto da criatividade as necessidades das organizações mudam. E cabe ao líder criativo se adaptar a realidade de cada uma delas ou transformá-las. O que compactua com a teoria da estruturação, ao entender que estas práticas só são parcialmente determinadas pelas regras do contexto em que ocorre, mas podem ser modificadas pelo próprio líder, dependendo do estilo que o mesmo assuma.

Fez-se claro que não existe uma conceituação de “tamanho único” da liderança criativa, um modelo puro, um manual do líder criativo, provavelmente por que o próprio fenômeno está inserido em um contexto de grande variabilidade, emergente, onde a criatividade se apresenta como principal ativo e mudanças circundam com frequência o seu trabalho. Os resultados demonstraram que líderes e liderados procuram juntos abraçar estas mudanças tentando trazer soluções no processo do ‘não saber’, descobrindo algo que ainda não foi explorado e que pode fazer a diferença.

Ficou evidente que a liderança criativa não depende só do indivíduo e de suas habilidades, mas emerge da interação entre líder, equipe e contexto. Assim como as estruturas comprovaram não serem uma força geradora de práticas que engessam a capacidade de

mobilização do líder criativo, os investigados por muitas vezes demonstraram querer romper com os paradigmas existentes, colaborando na elaboração de novas ideias que não compactuam com o que já existe. Ou seja, não existe um contexto organizacional que defina tudo, muito menos líderes criativos com autonomia plena. O que existe é a relação entre líder, liderados e contexto organizacional. Destaca-se que cada um tem a capacidade de exercer influência no outro. O que coaduna com a teoria da estruturação, em que a estrutura não é algo externo, que impõe coerção sobre a ação humana, mas algo interno que serve como condição e consequência da mesma. Confirma-se, portanto, que os atores envolvidos em processos de liderança criativa participam da geração e gestão de novas ideias, utilizando suas habilidades para se adaptarem às diferentes condições estruturais nas quais estão inseridos. Trata-se de um esforço de mobilização coletiva em torno de práticas adequadas a novas situações. Pode-se, desta forma, concluir que o líder criativo, sua equipe e a estrutura agem em conjunto, dando suporte um ao outro, em processos que envolvem inovação.

E é nisto que a liderança criativa se diferencia de outros tipos de liderança, como a transacional e a transformacional, citadas no referencial teórico apresentado. Enquanto a liderança transacional foca na organização, se baseando em tarefas rotineiras, procurando atender a procedimentos padrões (BASS, 1990) e a transformacional foca na figura carismática do líder, se caracterizando pela articulação de uma visão inspiradora, promovendo mudanças a partir do papel do líder (CANIËLS et al., 2014), a liderança criativa é centrada nas relações que se criam entre o líder, a equipe e o contexto em que estão inseridos, sendo esta tríade quem vai conduzir mudanças disruptivas. E quando qualquer um desses pilares se modifica, ela se modifica também.

Os resultados evidenciaram que a condução de negócios inovadores sugere o exercício da liderança criativa, que apresenta a capacidade de questionar o porquê de paradigmas correntes. Vale salientar, no entanto, que negócios criativos também podem apresentar outros

estilos de liderança, como foi o caso de E5, quando observado em alguns momentos traços de liderança transformacional.

A importância do líder criativo no processo de inovação ficou evidente por o mesmo desempenhar um papel ativo na criação e recriação de práticas inovadoras dentro de suas organizações, tornando rotina aquilo que é exceção, contribuindo para que a criatividade possa ser adicionada às tarefas de dia-a-dia da empresa, além de instigar os colaboradores para além das funções rotineiras, tornando a inovação uma forma de estar na empresa. O líder criativo demonstrou ser responsável por criar uma cultura organizacional que facilita a promoção da criatividade na sua equipe, ao instigar a curiosidade, a iniciativa e a colaboração coletiva que se fazem necessárias em um processo inovador. É participante ativo na geração de novas ideias e não só facilitador na criação de ideias criativas por parte de sua equipe. Trata-se de uma nova configuração de perfil de gestor adequado a este contexto emergente e dinâmico da criatividade.

Quanto ao segundo objetivo específico, **“descrever quais ações do líder criativo são exercidas em contextos de criatividade”**, buscou-se identificar práticas comuns a maioria dos líderes, como *criação de estruturas internas benignas* e abertura e *estímulo a novas ideias*. Quase como consequência desta última, surge a *tolerância ao erro*. Esta prática demonstrou ser inerente ao meio da criatividade/inovação, que exige uma dose de ousadia por parte dos envolvidos no processo de criatividade e confiança de que é possível arriscar.

Outra prática identificada foi a de fornecer *avaliações criativas*, o que ressalta a importância do líder no processo criativo, seja orientando, ou fornecendo contribuições que possam viabilizar a ideia em questão, ou sendo o próprio sujeito responsável pela ideia inicial. Faz-se importante destacar a criatividade organizacional como sendo consequência de um trabalho coletivo, em que as contribuições de todos os envolvidos no processo criativo fazem com que as chances de ele dar certo aumentem. E os resultados desta pesquisa demonstraram

que não necessariamente a contribuição criativa do líder está ligada a casos experienciais, o que vai de encontro a literatura apresentada no referencial teórico desta investigação, cabendo a sugestão de pesquisas futuras sobre o tema.

O incentivo ao aprendizado e à *aquisição de conhecimento* também foi outro aspecto evidenciado, quando parte dos entrevistados demonstrou apresentar uma cultura de encorajamento e estimulação intelectual. Vale destacar que esta prática acaba por complementar a *criação de estruturas internas benignas*. É como se fizessem parte de uma teia, em que muitas vezes uma prática conduz a outra. Ou seja, para se fomentar uma cultura de conhecimento faz-se necessário promover um ambiente de colaboração que incentive a criatividade, promovendo novas ideias e oportunidades.

E por fim, uma prática que exigiu maior reflexão por parte da investigadora foi a *gestão de conflitos* entre os interesses da empresa e os esforços criativos. Todos investigados apresentaram preocupação com a sustentabilidade financeira de suas organizações, mas somente um não valorizou a importância do lucro. Considera-se importante ressaltar que tratam de sócios fundadores e administradores de empresas de pequeno e médio porte que têm a consciência da importância financeira para a manutenção e sucesso de cada projeto. E o lucro acaba por ser o reconhecimento de que as inovações propostas por eles se tornaram sucesso no mercado. Daí uma boa parte dos investigados saber dosar os esforços criativos e os interesses das organizações.

O terceiro objetivo específico trata de **“comparar os aspectos identificados da liderança criativa no campo com a literatura sobre o tema”**. A investigação reconheceu: (i) aspectos já existentes na literatura; (ii) aspectos que emergiram do campo, não estando presentes na literatura analisada; (iii) aspectos divergentes da literatura.

Os aspectos existentes na literatura e identificados empiricamente foram: *pensamento criativo, visão empreendedora, comportamento pouco convencional, sentimento de prazer*

*pelo que faz, criação de estruturas internas benignas, abertura a novas ideias, tolerância ao erro, avaliação criativa, gestão de conflitos, fomento do conhecimento, liberdade, cooperação, horizontalidade e diversidade.* Vale salientar que estes aspectos não estiveram presentes em todos os entrevistados, o que demonstra que a sua totalidade não é condição *sine qua non* para o exercício da liderança criativa.

Os aspectos que emergiram do campo, não estando presentes na literatura analisada, foram: *senso de comunidade e realização de multitarefas.*

Parte dos investigados demonstraram engajamento social, se vendo como parte ativa de uma mudança que pode trazer benefícios para a sociedade como um todo. Vale destacar que, no referencial teórico desta pesquisa, foi demonstrado que o líder transformacional também prioriza os interesses coletivos, fornecendo aos liderados uma causa em torno da qual eles podem se reunir, acrescentado a necessidade de autorealização através da consciência coletiva do que é importante para o grupo, para a organização e para a sociedade (BASS, 1995). Logo, este senso de comunidade pode ser um dos aspectos de similaridade entre a liderança transformacional e a liderança criativa.

E por fim, a **realização de multitarefas** também foi prática identificada empiricamente, não havendo sido mencionada pela literatura apresentada, podendo ter relação com o perfil dos investigados, sendo empreendedores de pequenos negócios, o que pode trazer certa particularidade sobre este resultado. Vale destacar a possibilidade de que estar envolvido em várias atividades pode contribuir no desenvolvimento de ideias disruptivas. Ambos aspectos necessitam de maior aprofundamento para poder melhor compreendê-los e podem constituir uma possibilidade para estudos futuros em busca de novas perguntas.

Já os aspectos da liderança criativa que demonstraram divergência com a literatura foram: apresentar *background multidimensional* e ser um ativador de redes, um *networker*. Ficou claro nesta pesquisa que os mesmos não são essenciais em um processo criativo. No

entanto, no referencial teórico, Mumford et al. (2003) indica como elemento chave da cognição criativa a *expertise*, citando vários autores que defendem este ponto de vista, sustentando que a criatividade na liderança é baseada em casos experienciais. Assim como Williams e Foti (2011), juntamente com Shamer (2009), também defendem que há necessidade de líderes criativos com antecedentes multidimensionais para lidar com a variedade de ações necessárias para impulsionar a inovação. No contexto de criatividade estudado, estas características não demonstraram serem vitais para o exercício da liderança criativa. Esta pesquisa demonstrou que a ausência destes aspectos não impossibilita o líder de lidar com a variedade de ações necessárias para impulsionar a mudança em um futuro emergente e que a criatividade na liderança não necessariamente é baseada em casos experienciais, contrariando mais uma vez o que foi apresentado no referencial teórico. Também não foram identificados autores que corroborem com a ideia de que a falta de referências pode fazer com que o líder seja mais disruptivo.

A seguir será apresentado o Quadro 21 que destaca os aspectos não identificados no referencial teórico desta pesquisa e que podem constituir achados de relevante importância para a investigação sobre o paradigma da liderança criativa.

**Quadro 21: Aspectos da liderança criativa não identificados na literatura**

<b>ASPECTOS DIVERGENTES</b>	<i>Background</i> multidimensional	A ausência de <i>background</i> não impediu os líderes investigados de possuírem pensamento criativo, nem de serem críticos em suas avaliações, não os impossibilitando de lidarem com a diversidade de ações que um processo inovador exige.
	<i>Networker</i>	Ficou claro que existem outras formas de capturar conhecimento, que não só através de redes pessoais de informação.
<b>ASPECTOS NÃO PRESENTES</b>	Senso de comunidade	Pode ser um dos aspectos de similaridade com a liderança transformacional.
	Multitarefas	A realização de tarefas distintas pode ser um entrave ou um estímulo para a criatividade.

Fonte: A autora (2017)



E como último objetivo específico, **“investigar eventuais dificuldades que o líder criativo encontre ao exercer o seu papel face à realidade organizacional”**, uma diz respeito a uma das práticas identificadas nos líderes entrevistados e outra diz respeito ao próprio contexto em que o líder criativo está inserido.

Foi identificado que a realização de multitarefas, quando exercida em um contexto de negócio tradicional, levando à realização de atividades de rotina, pode ser um dos entraves ao exercício de uma liderança mais eficaz em um contexto de criatividade, visto que por muitas vezes acaba por afastar o líder do contexto criativo. O líder acaba por direcionar seus esforços a atividades muitas vezes burocráticas e de rotina, devendo se policiar para que isso não prejudique o seu papel no processo de criatividade.

Uma outra dificuldade constatada foi a incerteza do próprio meio da criatividade em que o líder criativo está inserido, onde os problemas por muitas vezes são novos e nem sempre apresentam soluções claras. Cabe ao líder criativo, na sua própria avaliação, decidir se vale a pena investir em determinada ideia, pesando o risco que a mesma apresenta de ser rejeitada pelo mercado. E assumir o risco do sucesso ou do falhanço.

Em resposta ao objetivo geral proposto, **identificar os aspectos da liderança criativa e, a partir deles, compreender como ela é exercida em contextos de criatividade**, pode-se afirmar que ele foi atendido de forma satisfatória, ao apresentar dentre os casos pesquisados, aspectos que configuram a liderança criativa em um contexto de criatividade, considerando suas características individuais, suas práticas, além de como se estabelecem as relações entre o líder e o liderado. Ficou claro para a investigadora que a condução de negócios inovadores sugere o exercício da liderança criativa, pela sua capacidade de questionar os paradigmas correntes. Os resultados demonstraram que a liderança criativa é vista como aquela que se baseia na interação entre líder, liderado e contexto, procurando trazer soluções no processo do ‘não saber’, ao descobrir algo que ainda não foi explorado e que pode fazer a diferença. Tal

constatação é fortalecida pela teoria da estruturação quando destaca que as práticas que envolvem os atores sociais são continuamente criadas e recriadas pelos mesmos, demonstrando que os indivíduos, através de uma mediação, podem agir em conjunto para transformar os paradigmas existentes. Ao reunir os agentes (líderes e liderados) e a estrutura em uma dualidade, acaba por criar as condições necessárias para a continuidade ou transformação das estruturas, que podem ser tanto condição quanto consequência da ação do líder e de sua equipe.

A constatação de que os aspectos da liderança criativa não são universais significa dizer que não existe um modelo puro deste tipo de liderança, devido à vulnerabilidade do contexto de criatividade em que a mesma está inserida, considerando a velocidade com que o mesmo se transforma. Suas manifestações variam de acordo com este contexto, havendo mais de uma maneira de se exercer a liderança criativa, podendo o mesmo líder apresentar diversos estilos de liderança em espaços e momentos diferentes. O que é reforçado pelo modelo de propulsão de liderança criativa de Sternberg, Kaufman e Pretz (2004), que defendem que nenhum líder deve ser associado a um único estilo, uma vez que as necessidades das organizações mudam e o líder criativo deve ser capaz de se adaptar à realidade de cada uma delas ou mesmo transformá-las, de acordo com as circunstâncias. Daí a reflexão que a liderança criativa exige flexibilidade e adaptabilidade do líder criativo, visto estar sempre se movendo de acordo com as interações desenvolvidas entre líder, equipe e contexto.

Os resultados refletem que o líder criativo é um participante ativo na criação e recriação de práticas inovadoras e não só facilitador, contribuindo para que a criatividade faça parte das atividades rotineiras, ao criar uma cultura organizacional que promova novas ideias, fazendo da inovação uma forma de estar dentro da empresa.

O locus utilizado na pesquisa foi a *LX Factory*, por acreditar que o perfil do projeto em si, reunindo empresas, comerciantes e artistas ligados à inovação seria um incentivo à

criatividade. A investigação levantou que o projeto, na perspectiva de alguns investigados, não estimula a criatividade, nem sempre sendo um catalisador de motivação e atitudes criativas. O que leva à reflexão de que o espaço não é suficiente para gerar este ambiente criativo, exigindo um maior esforço por parte dos líderes neste sentido. No entanto, ficou claro que a *LX Factory* demonstra uma preocupação em alocar no mesmo espaço empresas e profissionais ligados à criatividade, o que cria uma identidade própria de projeto inovador e pode facilitar o intercâmbio de parcerias que estimulem a criatividade. Esta identidade, acima de tudo, resulta em uma “assinatura” para aqueles que estão instalados na *LX*, que têm a imagem de suas empresas associadas ao projeto, sendo vistas, desta forma, pela mídia, clientes e parceiros como organizações inovadoras, o que contribui para o desenvolvimento de seus negócios.

No que diz respeito aos contributos acadêmicos desta investigação, pode-se afirmar que ela apresentou aspectos comuns a liderança criativa, ao trazer elementos empíricos que servem de subsídio para o avanço da teoria sobre o fenômeno em questão, possibilitando pesquisas futuras a compararem e integrarem os achados de vários fluxos de pesquisa de forma mais objetiva. Vale destacar que aspectos novos e, por vezes, dissonantes da literatura emergiram, suscitando perguntas que podem ser estudadas e respondidas no futuro, oferecendo algo emergente para a literatura acadêmica.

Como contributos organizacionais, percebe-se o papel ativo do líder criativo nos contextos de criatividade, sendo fundamental na viabilização de novas práticas e ideias. Os resultados possibilitam uma maior flexibilidade por parte dos líderes criativos sobre suas práticas e o contexto em que estão inseridos, podendo contribuir para o desenvolvimento da capacidade de liderar processos inovadores. Ao pesquisador cabe gerar o conhecimento, e ao gestor, aplicá-lo (VIEIRA, 2006).

Este estudo apresentou como limitações o campo de pesquisa relativamente pequeno, face ao número de casos apresentados ainda ser reduzido para uma compreensão mais aprofundada do fenômeno, podendo o número de organizações investigadas ser ampliado. Considera-se também o lócus da pesquisa, a *LX Factory*, que apresenta um perfil de organizações residentes de pequeno porte, significando que os aspectos aqui apresentados envolvem líderes empreendedores, o que pode divergir de líderes criativos colaboradores de grandes empresas.

Vale salientar também que este estudo foi desenvolvido em Lisboa, Portugal, que, apesar das tradições históricas, pouco dialoga com o Brasil. Apesar do país apresentar um contexto empresarial diferente do brasileiro, pode-se dizer que os sujeitos investigados contribuíram para um melhor entendimento do fenômeno emergente da liderança criativa. Vale salientar que a capital portuguesa, após a crise europeia de 2008, investiu parte de seus escassos recursos na economia criativa, como parte de sua estratégia para recuperar a economia, gerando empregos e atraindo investimentos (CHITAS, 2014). Portugal viu a sua capital se transformar num polo de artistas, pensadores e criadores do mundo todo nos últimos anos e agora recebe atenção mundial em razão do seu “renascer” (RIBOLDI, 2015), o que pode servir como referência para o contexto brasileiro.

Desta forma, acreditando que a liderança criativa é um campo vasto para pesquisa e considerando que este estudo não esgota a compreensão deste campo, como sugestão para futuras investigações em busca de novas perguntas, recomenda-se utilizar outros contextos organizacionais, de proporções maiores, para gerar comparações com os aspectos aqui apresentados. Novas pesquisas também podem ser realizadas em outros contextos criativos, acompanhando os aspectos da liderança criativa face a outras realidades.

Considerando o resultado dissonante com a literatura apresentada, no que diz respeito aos líderes criativos que não apresentaram *background* multidimensional, sugere-se investigar

até que ponto casos experienciais norteiam a liderança criativa, influenciando as suas decisões. Assim como aprofundar o entendimento sobre: (i) a relação entre o empreendedorismo e a liderança criativa e (ii) as interações dinâmicas entre as contribuições criativas do líder e sua equipe. Também cabe o questionamento de se o líder criativo que é empreendedor estabelece uma relação diferenciada com a sua equipe, concentrando maior poder de decisão final, pela própria posição que o mesmo possui e se isso interfere ou não no processo criativo.

Fazendo um retorno ao problema de pesquisa deste estudo: **“como se configura a liderança criativa em um contexto de criatividade?”**, compreende-se que a partir da experiência no campo foi possível constatar que a liderança criativa assume diferentes abordagens a partir do contexto em que está inserida. A análise de conteúdo possibilitou a identificação de dezenove (19) aspectos que permeiam as características individuais do líder criativo, suas práticas e o relacionamento com sua equipe. Pensamento criativo, visão empreendedora, criação de estruturas internas benignas, abertura a novas ideias, liberdade e autonomia demonstraram estar presentes em todos os investigados. Já *background* multidimensional e ser *networker* não asseveraram ser vitais no exercício da liderança criativa. Pode-se concluir que ela não compreende um conjunto de características e procedimentos universais, mas sim que apresenta alguns aspectos em comum, sendo a flexibilidade e adaptabilidade fundamentais para o seu exercício.

Ficou evidente que a liderança criativa não depende exclusivamente da capacidade do líder, mas emerge das interações dinâmicas entre este, equipe e características contextuais. E que quando qualquer elemento desta tríade é modificado, ela se modifica também. O que significa dizer que não existe um modelo puro deste tipo de liderança, e os seus aspectos podem ser alternados, devido à variabilidade do contexto de criatividade em que a mesma está inserida. A teoria da estruturação trouxe robustez a este estudo ao analisar as condições que

regem a continuidade ou transformação das estruturas, evidenciando o papel do líder criativo na mudança de práticas rotinizadas. Trata-se, enfim, de uma nova configuração de líder adequado a este contexto emergente e dinâmico da inovação.

## REFERÊNCIAS

ADDICT- Agência para o desenvolvimento das indústrias criativas. **A economia criativa em Portugal. Relevância para a competitividade e internacionalização da economia portuguesa.** Relatório final. 2016.

ADLER, N. **Leading Beautifully: The Creative Economy and Beyond.** Journal of Management Inquiry, v. 20, n. 3, p. 208–221, 2011.

AGARS, M.; KAUFMAN, J.; DEANE, A.; SMITH, B. **Fostering Individual Creativity Through Organizational Context: A Review of Recent Research and Recommendations for Organizational Leaders.** Handbook of Organizational Creativity. Elsevier, cap. 12, p. 271-291, 2012.

ALENCAR, E. **Creativity in Organizations: Facilitators and Inhibitors.** Handbook of Organizational Creativity. Elsevier, cap. 5, p. 87-111, 2012.

AMABILE, T. **Creativity and innovation in organizations.** Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.

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

BALTAZAR, M. **Anthony Giddens e a teoria da estruturação.** Desenvolvimento e Sociedade, n. 1, p. 83-91, 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Edições 70, Lisboa, 1991.

BASADUR, M. **Leading others to think innovatively together: Creative leadership.** The Leadership Quarterly, v. 15, p. 103-121, 2004.

BASS, B. **From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision.** Organizational Dynamics, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

BASS, B. **Theory of Transformational Leadership Redux**. Leadership Quarterly, v. 6, n. 4, p. 463-478, 1995.

BAUM, M.; CHRISTIAANSE, K. **LX Factory, Lisbon - Portugal**. City as Loft: Adaptive Reuse as a Resource for Sustainable Urban Development. Gta Verlag. Disponível em: «[http://lxfactory.com/ficheiros/noticias/imprensa\\_pdf\\_50af517605983.pdf](http://lxfactory.com/ficheiros/noticias/imprensa_pdf_50af517605983.pdf)», 2012. Acesso em: 05 de março de 2017.

BAUER, M. **Análise de conteúdo clássica: uma revisão**. Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som – um manual prático. Bauer, M; Gaskell, G. 2ª edição. Editora Vozes, Petrópolis, cap. 8, p. 189 – 217, 2003.

BIANCHI, E.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. **Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades**. RAC, Rio de Janeiro, p. 1-21, 2016.

BONI, V.; QUARESMA, S. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005. Disponível em: «<http://www.emtese.ufsc.br>». Acesso em: 20 de abril de 2017.

BYRNE, C.; MUMFORD, M.; BARRETT, J.; VESSEY, W. **Examining the Leaders of Creative Efforts: What do they do, and what do they think about?** Creativity and Innovation Management, v. 18, p. 256–268, 2009.

CANÇADO, S. **Novos pólos criativos na cidade de Lisboa**. Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão do Território, Planeamento e Ordenamento do Território. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2010. Disponível em: «<https://run.unl.pt/handle/10362/5543>». Acesso em: 03 de junho de 2017.

CANIËLS, M.; STOBBELEIR, K.; CLIPPELEE, I. **The antecedentes of creativity revisited: a process perspective**. Creativity and Innovation Management, v. 23, n. 2, p. 96-110, 2014.

CARVALHAL, F. **No Caminho para uma Gestão Criativa: A Percepção dos Gestores da Economia Criativa sobre suas Experiências**. Dissertação, UFPE, 2016.

CARVALHAL, F.; MUZZIO, H. **Economia Criativa e Liderança Criativa: Uma Associação (Im)Possível?** READ, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 659-688, 2015.

CARVALHO, G. **A reciclagem dos usos industriais e as novas tipologias de actividades e espaços de cultura: O caso LxFactory**. Dissertação de Mestrado. Departamento de



Engenharia Civil e Arquitectura, Instituto Federal Técnico Lisboa, 2009. Disponível em: «<https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/thesis/2353642260429>». Acesso em: 03 de junho de 2017.

CHITAS, I. Lisboa e a economia criativa. **Vogue**. Lisboa, 2014. Disponível em: «[http://www.vogue.pt/lifestyle--cultura/radar/pessoas/detalhe/lisboa\\_e\\_a\\_economia\\_criativa](http://www.vogue.pt/lifestyle--cultura/radar/pessoas/detalhe/lisboa_e_a_economia_criativa)». Acesso em: 25 de dezembro de 2016.

COUTO, H. **Serão as indústrias criativas inovadoras? O caso da indústria dos filmes em Portugal**. Dissertação, MIETE – Porto, 2010.

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

DELFINO, I.; SILVA, A.; ROHDE, L. **A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009**. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34, 2010.

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Educar, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004.

DWYER, G.; MATTOS, R. **Teoria da Estruturação de Giddens e os estudos de práticas avaliativas**. Physis Revista de Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 609-623, 2010.

FAGERBERG, J. **Innovation, a guide to the literature**. The Oxford Handbook of Innovation. Fagerberg, J.; Mowery, D.; Nelson, R. Oxford University Press, New York, cap. 1, p. 1-26, 2005.

FERREIRA, J.; GIMENEZ, F.; RAMOS, S. **O Potencial Empreendedor e Liderança Criativa: um Estudo com Varejistas de Materiais de Construção da Cidade de Curitiba / PR**. Revista de Administração da UNIMEP – RAU, v.3, n.3, 2005.

FIGUEIREDO, P. **Pesquisa empírica sobre aprendizagem tecnológica e inovação industrial: alguns aspectos práticos de desenho e implementação**. Pesquisa Qualitativa em Administração. Vieira, M.; Zouain, D. 2ª edição. FGV Editora, Rio de Janeiro, cap. 10, p. 201-223, 2006.

FLORIDA, R. **A Ascensão da Classe Criativa... e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade e do cotidiano**. L&PM, Porto Alegre, RS, 2011.

FURTADO, G.; ALVES, S. **Cidades criativas em Portugal e o papel da arquitetura: mais uma estratégia a consertar.** Revista Crítica de Ciências Sociais, v. 99, p. 125-140, 2012.

GALLON, A. **Potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas de base tecnológicas incubadas.** RAI – Revista de Administração e Inovação, v. 5, n. 1, p. 20-35, 2008.

GASKELL, G. **Entrevistas individuais e grupais.** Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som – um manual prático. Bauer, M; Gaskell, G. 2ª edição. Editora Vozes, Petrópolis, cap. 3, p. 64 – 89, 2003.

GIDDENS, A. **Dualidade da estrutura: agência e estrutura.** Celta Editora, Oeiras, Portugal, 2000.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade.** Martins Fontes, São Paulo, 2003.

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª edição, Editora Atlas, São Paulo, 2002.

GODOY, A. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GODOY, A. **Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa.** Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 3, n. 2, p. 81-89, 2005.

GOMES, A.; GOMES, A. **A teoria de estruturação de Giddens como complementação do processo de difusão de tecnologia.** XLV CONGRESSO DA SOBER – Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, p. 1-9, 2007.

HAAG, C.; COGET, J. **Leading creative people: lessons from advertising guru Jacques Séguéla.** European Management Journal, v. 28, p. 278-284, 2010.

HELFAT, C.; MARTIN, J. **Dynamic Managerial Capabilities: A Perspective on the Relationship Between Managers, Creativity, and Innovation in Organizations.** The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship. Shalley, C; Hitt, M.; Zhou, J. Oxford Library of Psychology, New York, p. 421-429, 2015.

HEMLIN, S. **Creative Knowledge Environments: An Interview Study with Group Members and Group Leaders of University and Industry R&D Groups in Biotechnology.** Creativity and Innovation Management, v. 18, n. 4, p. 278-285, 2009.

HUANG, L.; KRASIKOVA, D.; LIU, D. **I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity.** *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 132, p. 49-62, 2016.

JAMES, K.; DROWN, D. **Organizations and Creativity: Trends in Research, Status of Education and Practice, Agenda for the Future.** *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier, cap. 2, p. 17-38, 2012.

JAUSSI, K.; DIONNE, S. **Leading for creativity: the role of unconventional leader behavior.** *The Leadership Quarterly*, v. 14, p. 475-498, 2003.

JOIA, L. **Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática.** *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Vieira, M.; Zouain, D. 2ª edição. FGV Editora, Rio de Janeiro, cap. 6, 2006.

LOEWENBERGER, P.; NEWTON, M.; WICK, K. **Developing creative leadership in a public sector organisation.** *International Journal of Public Sector Management*, v. 27, n. 3, p. 190 – 200, 2014.

LX FACTORY. Disponível em: «<http://lxfactory.com/PT/lxfactory>». Acesso em: 22 de dezembro de 2017.

MAINEMELIS, B.; KARK, R.; EPITROPAKI, O. **Creative leadership: A multi-context conceptualization.** *Academy of Management Annals*, v. 9, n. 1, p. 393-482, 2015.

MAKRI, M.; SCANDURA, T. **Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms.** *The Leadership Quarterly*, v. 21, p. 75-88, 2010.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 3 ed. OCDE, Finep, 1997. Disponível em: «<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>». Acesso em 22 de março de 2017.

MARION, R. **Leadership of Creativity: Entity-Based, Relational, and Complexity Perspectives.** *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier, cap. 18, p. 457-479, 2012.

MAZZOTTI, A. **Usos e abusos dos estudos de caso.** *Cadernos de Pesquisa*, v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006.

MCCOY, J.; EVANS, G. **The Potential Role of the Physical Environment in Fostering Creativity.** Creativity Research Journal, v. 14, p. 409- 426, 2002.

MINK, O.; ROGERS, R.; WATKINS, K. **Creative Leadership: Discovering Paradoxes of Innovation and Risk.** Contemporary Educational Psychology, v. 14, p. 228-240, 1989.

MUMFORD, M.; CONNELLY, S.; GADDIS, B. **How creative leaders think: Experimental findings and cases.** The Leadership Quarterly, v. 14, p. 411-432, 2003.

MUMFORD, M.; EUBANKS, D.; MURPHY, S. **Creating the Conditions for Success: Best Practices in Leading for Innovation.** The Practice of Leadership: Developing de Next Generation of Leaders. Conger, J. & Riggio, R. John Wiley & Sons, Inc. p. 129-149, 2007.

MUMFORD, M.; SCOTT, G.; GADDIS, B.; STRANGE J. **Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships.** The Leadership Quaterly, v. 13, p. 705-750, 2002.

MUZZIO, H. **Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade.** RAC. Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 107-124, 2017.

OFFERMANN, L.; MATOS, K. **Best Practices in Leading Diverse Organizations.** The Practice of Leadership: Developing the Next Generation of Leaders. Conger, J.; Riggio, R., John Wiley. & Sons, Inc., p. 277-299, 2007.

PAIVA JÚNIOR, F.; LEÃO, A.; MELLO, S. **Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração.** Revista Ciências da Administração, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

PALET, L. **Lisboa segue exemplo de Berlim e investe em economia criativa para superar a crise.** Operamundi Uol, Lisboa, 14/10/2014. Disponível em: [«http://operamundi.uol.com.br/conteudo/samuel/38193/lisboa+segue+exemplo+de+berlim+e+investe+em+economia+criativa+para+superar+a+crise.shtml»](http://operamundi.uol.com.br/conteudo/samuel/38193/lisboa+segue+exemplo+de+berlim+e+investe+em+economia+criativa+para+superar+a+crise.shtml). Acesso em: 22 de dezembro de 2016.

PUCCIO, G.; MURDOCK, M.; MANCE, M. **Change, Leadership, and Creativity: the powerful connection.** Creative Leadership: skills that drive change. 2007.

RIBOLDI, B. Lisboa é eleita a capital criativa da Europa. Conheça os motivos. **Conexão Lusófona**. Lisboa, 2015. Disponível em: «<http://www.conexaolusofona.org/lisboa-e-eleita-a-capital-criativa-da-europa-conheca-os-motivos/>». Acesso em: 23 de dezembro de 2016.

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

RIGGIO, R.; CONGER, J. **Getting it Right: The Practice of Leadership**. The Practice of Leadership: Developing de Next Generation of Leaders. Conger, J.; Riggio, R., John Wiley & Sons, Inc., p. 331-344, 2007.

ROBLEDO, I.; HESTER, K.; PETERSON, D.; MUMFORD, M. **Creativity in Organizations: Conclusions**. Handbook of Organizational Creativity. Elsevier, cap. 27, p. 707-725, 2012.

ROSING, K., FRESE, M., BAUSCH, A. **Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership**. The Leadership Quarterly, v. 22, p. 956-974, 2011.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Abril Cultural, São Paulo, 1982.

SHIN, S. **Leadership and Creativity: The Mechanism Perspective**. The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship. Shalley, C; Hitt, M.; Zhou, J. Oxford Library of Psychology, New York, p. 17-30, 2015.

SILVA, C.; GOBBI, B.; SIMÃO, A. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método**. Organizações rurais agroindustrial, Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

STERNBERG, R.; KAUFMAN, J.; PRETZ, J. **A Propulsion Model of Creative Leadership**. Creativity and Innovation Management, v. 13, n. 3, p. 145-153, 2004.

SOHMEN, V. **Reflections on Creative Leadership**. International Journal of Global Business, v. 8, n. 1, p. 1-14, 2015.

SOUSA, F.; PELLISSIER, R.; MONTEIRO, I. **Creativity, Innovation and Collaborative Organizations**. International Journal of Organizational Innovation, v. 5, n. 1, p. 26-64, 2012.

STAGL, K.; SALAS, E.; BURKE, C. **Best Practices in Team Leadership: What a Team Leaders Do to Facilitate Team Effectiveness**. The Practice of Leadership: Developing the Next Generation of Leaders. Conger, J.; Riggio, R. John Wiley & Sons, Inc., p. 172-198, 2007.

STOLL, L.; TEMPERLEY, J. **Creative Leadership: A Challenge of Our Times**. School Leadership and Management, v. 29, n. 1, p. 63-76, 2009.

THE BIG FACTORY. **LX FACTORY**. Diffuse Creative Videos Studios. 2013. Disponível em «<https://vimeo.com/91721345>». Acesso em: 05 de junho de 2017.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. Editora Atlas, São Paulo, 2011.

UNCTAD. **The Challenge of Assessing the Creative Economy: towards informed policy making**. Creative Economy, Report 2008. Disponível em: «[http://unctad.org/en/docs/ditc20082cer\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf) . 2008». Acesso em 27 de dezembro de 2016.

VAN DE VEN, A.H. **Central Problems in the Management of Innovation**. Management Science, v. 32, n.5, p. 590-607, 1986.

VIEIRA, M. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração**. Pesquisa Qualitativa em Administração. Vieira, M.; Zouain, D. 2ª edição. FGV Editora, Rio de Janeiro, cap. 1, p. 13-28, 2006.

WEST, M.; SACRAMENTO, C. **Creativity and Innovation: The Role of Team and Organizational Climate**. Handbook of Organizational Creativity. Elsevier, cap. 15, p. 359-385, 2012.

WILLIAMS, F.; FOTI, R. **Formally Developing Creative Leadership as a Driver of Organizational Innovation**. Advances in Developing Human Resources, v. 13, n. 3, p. 279-296, 2011.

XU, F.; RICKARDS, T. **Creative Management: A Predicted Development from Research into Creativity and Management**. Creativity and Innovation Management, v. 16, n. 3, p. 216-228, 2007.

YUKL, G. **Best Practices in The Use of Proactives Influence Tactics by Leaders**. The Practice of Leadership: Developing the Next Generation of Leaders. Conger, J.; Riggio, R., John Wiley & Sons, Inc., p. 109-128, 2007.

**ZANDONADI, P. O Papel do Líder no Processo Criativo em Grupo de Trabalho no Ambiente Organizacional.** Dissertação do Programa de Pós Graduação em Administração. Universidade de Brasília – UNB, Brasília, 2012.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

---

Segue versão de roteiro de entrevista semiestruturada, utilizado como referência.

### **A) Fase Introdutória**

Nome e idade:

Formação:

Profissão:

Setor da economia em que atua:

Empresa:

Histórico profissional:

Data:

Hora Início:

Hora término:

### **B) Tópicos**

**1 – Conceito da criatividade.**

**2 – Conceito da liderança.**

**3 – O papel da criatividade na empresa. Quais aspectos a evidenciam e como a mesma é estimulada?**

**4 – O papel do líder no processo criativo.**

**5 – Conceito de liderança criativa.**

**6 – Ambiente do trabalho x criatividade.**

**7 – Relação líder x equipe e líder x mercado.**

**8 – Principais atividades como líder de uma equipe criativa. Descrição de sua participação no processo criativo.**

**9 – Motivação do líder e da equipe.**

**10 – Descrição de rotina diária.**

**11 – Aspectos levados em consideração na formação da equipe.**

**12 – Aquisição de conhecimento.**

**13 – Seleção das novas ideias.**

**14 – Ideias que fogem do portfólio.**

**15 – Quando as ideias não alcançam sucesso.**



**16 – Contribuição de sua experiência profissional no processo de liderança.**

**17 – Diferença entre um líder criativo e outros gestores.**

**18 – Dificuldades encontradas na gestão deste tipo de negócio.**

**19 – A influência do ambiente da *LX Factory*.**