

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

Felipe Carvalhal

**No Caminho para uma Gestão Criativa: A
Percepção dos Gestores da Economia Criativa sobre
suas Experiências**

Recife, 2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia:

Nome do Autor:

Data da aprovação:

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Local e data:

Assinatura do autor

Felipe Carvalhal

**No Caminho para uma Gestão Criativa: A
Percepção dos Gestores da Economia Criativa sobre
suas Experiências**

Orientador: Prof. Dr. Henrique Muzzio

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2016.

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

C331c Carvalho, Felipe
 No caminho para uma gestão criativa: a percepção dos gestores da
 economia criativa sobre suas experiências / Felipe Carvalho. - 2016.
 132 folhas : il. 30 cm.

 Orientador: Prof. Dr. Henrique Muzzio.
 Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de
 Pernambuco, CCSA, 2016.
 Inclui referências e apêndices.

 1. Criatividade nos negócios. 2. Criatividade. 3. Cultura organizacional.
 4. Criatividade na tecnologia. I. Muzzio, Henrique (Orientador). II. Título.

658 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2016 –022)

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

No caminho para uma Gestão Criativa: A Percepção dos Gestores de Organizações da Economia Criativa sobre suas Experiências

Felipe Carvalho Barbosa

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 29 de fevereiro de 2016.

Banca Examinadora:

Prof. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso, Dr., Orientador – UFPE;

Prof. Fernando Gomes de Paiva Júnior, Dr., Examinador Interno – UFPE;

Prof. Marcelo de Souza Bispo, Dr., Examinador Externo - UFPB

Este trabalho é dedicado a quem sempre vai me apoiar, mesmo sem a perfeita compreensão dos atos e fatos. Para minha mãe, Eraide.

Ao prosseguir certifique-se de que seus pés
estão fortes o bastante para poder ir aonde os
seus sonhos residem. (Citação própria)

Agradecimentos

Entender a loucura e a coragem de um jovem sonhador nunca será tarefa fácil, as mães que o digam. À minha, peço obrigado por tudo, pois mesmo sem a compreensão perfeita das minhas decisões aceitou que quem é do mundo para ele deve ir, e talvez um dia voltar. Os seus ensinamentos permearão minha existência em qualquer lugar. Novamente meu muito obrigado.

E é sempre interessante recordar que para todo o fim houve um percurso. E em cada percurso, a felicidade de me deparar e conviver com pessoas de fino trato. Amizade é palavra pagã, despida de preconceitos e sinônimo de apoio e companheirismo. Aos Parakaxes, reservo muitos drinks, cervejas, piadas de ácido humor e abraços que sustentam o sentimento de dever cumprido. Que a gente continue se ajudando e rindo muito, mesmo quando pensamos estarmos na desgraça. Minha sincera gratidão a Raphael, Luciana, Hannah, Diego e Edilange, com vocês o trajeto foi mais fácil.

Acredito que paciência e humildade deveriam ser características inerentes a todos os seres, tive sorte do meu orientador Henrique Muzzio ter muito disso. Obrigado por não podar minhas asas, por me alertar os riscos que um dito potencial pode causar ao ego, e por acreditar no meu trabalho. E sou grato também aos professores Fernando Paiva e Marcelo Bispo pelos conselhos e apontamentos com vistas ao engrandecimento deste estudo.

Agradeço ainda a quem foi essencial para a finalização desta dissertação. A quem dedicou seu corrido tempo a ouvir meus questionamentos e curiosidades com atenção e carinho. Meu muito obrigado a todas as pessoas que participaram como entrevistadas nesta pesquisa. Ouvir cada relato me fez entender a essência do que eu estava me propondo, qual era o sentido real do que eu estava fazendo, além de me ensinar um pouco mais do mundo e de mim.

Por fim, minha gratidão a todos os envolvidos que consciente ou inconscientemente me ajudou neste percurso.

Resumo

Em um ambiente marcado por mudanças rápidas e pujantes gerir uma organização tornou-se um desafio, em especial no cenário da economia criativa, seja pela dinâmica do mercado ou pelas características dos trabalhadores, engajar-se nessa missão exige dedicação e preparo. É preciso conciliar os pressupostos de gestão, notadamente de ontologia objetiva, com uma característica puramente subjetiva, a criatividade, em busca de uma gestão criativa. Diante disso, esta pesquisa procurou saber **como os líderes de organizações da economia criativa percebem a sua atuação em busca de uma gestão criativa**. Para tal, foi realizada um trabalho caracterizado como exploratório e descritivo analítico de natureza qualitativa, por meio de estudo de casos coletivos com inspiração fenomenológica, adotando como ponto de vista ontológico a realidade como uma construção social. Foram realizadas semiestruturadas com um total de onze gestores de organizações da economia criativa em Recife-PE, Brasil. Foi possível denotar que os líderes das organizações pesquisadas percebem sua atuação voltadas para uma gestão criativa. Estas pessoas procuram pontuar suas práticas e ações tendo em vista à criatividade, a novidade e a inovação, tudo isso pautado em um ambiente que respira o respeito e a diversidade. Ficou evidente que os entrevistados e entrevistadas exercem uma liderança favorável ao afloramento da criatividade de suas equipes, mesmo que apresentem dificuldades em uma situação ou outra, explicada muitas vezes pela experiência de vida cada um. Elas e eles mostraram que a cultura organizacional de suas organizações, seu exercício de liderança e o modo como entendem seus colaboradores, podem sim, ser tratados e explorados para se chegar à uma gestão criativa. Em referência ao modelo é preciso repensá-lo no que tange a participação da classe de trabalhadores dita como não criativa, como ela interage nessa economia, quais são suas implicações e afins. É preciso elucidar a imbricação da cultura organizacional nos outros pilares propostos para uma gestão criativa, em especial em relação à classe criativa, pois mostrou-se que ambos compartilham valores e situações muito próximas. Faz-se necessário repensar o modelo considerando paradigmas modernos e não apenas com preceitos pós-modernos. Contudo, as práticas discursivas e os contextos apresentados nos alertam para um caráter pouco difundido da economia criativa, em especial ao incentivo e valorização do empreendedorismo urbano neoliberal. Dando a entender que qualquer pessoa pode fazer parte desta economia, mesmo não sabendo as consequências pela escolha ou não escolha desta. O discurso promissor e bastante difundido acerca da economia criativa e sua relevância para o desenvolvimento global escondem um ambiente marcado por relações de trabalho mais precárias, aonde um ambiente agradável esconde uma maior carga horária, e uma flexibilidade de horários e liberdade se refletem em prazos mais curtos e metas mais audaciosas. Outra discussão importante é que muitos atores da economia criativa não foram educados para vender sua criatividade, tendo que aprender na marra, e com muito suor, a transformar uma ideia em dinheiro, destacando o quão desafiador é trabalhar num ambiente extremamente inovador, onde os erros constantes podem desestimular e frustrar estes profissionais. Por fim, destaca-se que harmonizar dois aspectos diametralmente opostos, gestão e criatividade, requer que os atores organizacionais atuem de forma a abranger as características da cultura organizacional aberta e flexível, aliadas ao exercício de uma liderança que promova a criatividade de seus liderados, conseguida a partir do conhecimento das características e anseios dos integrantes de suas equipes.

Palavras-chave: Gestão Criativa. Economia Criativa. Classe Criativa. Liderança Criativa. Cultura Organizacional Criativa.

Abstract

In an environment marked by rapid and vigorous changes manage an organization has become a challenge, especially in the scenario of the creative economy, either by market dynamics or the characteristics of workers, engaging in this mission requires dedication and preparation. We must conciliate the premises of management, clearly an objective ontology, with a purely subjective characteristic, creativity, in the search of a creative management. Thus, this research looked into how the leaders of the creative economy organizations realize their activities in search of creative management. For such, it was conducted a work characterized as analytical exploratory and descriptive qualitative nature through study of collective cases with phenomenological inspiration, adopting as an ontological point of view reality as a social construction. Semi structured interviews were conducted with eleven managers of organizations of the creative economy in Recife, Brazil. It was possible to denote that the leaders of the organizations surveyed perceive its actions focused on creative management. These people seek to punctuate their practices and actions with creativity, novelty and innovation in mind, all guided in an environment that breathes respect and diversity. It was evident that the interviewed respondents and exert a favorable leadership to the outcrop of the creativity of their teams, even if they have difficulties in one situation or another, explained many times through each of their life experiences. They showed that the organizational culture of their organizations, their exercise of leadership and understanding of how their employees can indeed be treated and exploited in order to achieve a creative management. Concerning the model, we need to rethink it regarding the participation of the class of workers considered uncreative, how it interacts in this economy, and what are its implications. We must elucidate the intertwining of organizational culture in the other pillars proposed for creative management, especially in relation to the creative class, as it was shown that they share values and very close situations. There is a need to rethink the model considering modern paradigms and not just postmodern precepts. However, the discursive practices and contexts presented alert us to some widespread nature of the creative economy, in particular the encouragement and promotion of neoliberal urban entrepreneurialism. Implying that anyone can be part of this economy, even not knowing the consequences of choosing or not choosing this. The promising and widespread discourse on the creative economy and its relevance to the overall development hide an environment marked by more precarious employment relationships, where a pleasant atmosphere hides a greater workload, and schedule flexibility and freedom are reflected in shorter deadlines and more ambitious goals. Another important argument is that many stakeholders of the creative economy have not been educated to sell their creativity, having to learn the hard way, and at the cost of a lot of sweat, to turn an idea into money, highlighting how challenging it is to work in a highly innovative environment where constant errors can discourage and frustrate these professionals. Finally, we must highlight that to harmonize two diametrically opposed aspects, management and creativity, it is required that organizational stakeholders act to cover the characteristics of opened and flexible organizational culture, combined with the exercise of a leadership that promotes creativity of their team, achieved from the knowledge of the characteristics and aspirations of the members of their teams.

Keywords: Creative Management. Creative Economy. Creative Class. Creative Leadership. Creative Organizational Culture.

Resumen

En un entorno marcado por cambios rápidos y vigorosos gestionar una organización se ha convertido en un reto, especialmente en el contexto de la economía creativa, ya sea por la dinámica del mercado y las características de los trabajadores que participan en esta misión requieren dedicación y preparación. Es necesario conciliar los supuestos de gestión, especialmente en una ontología objetiva, con un carácter puramente subjetivo, la creatividad, la búsqueda de una gestión creativa. Por lo tanto, esta investigación analizó la forma en que los líderes de las organizaciones de la economía creativa se dan cuenta de sus actividades al alcance de la gestión creativa. Para una obra tan caracterizada como la naturaleza de análisis exploratorio y descriptivo cualitativo se llevó a cabo a través del estudio de casos colectivos con fenomenológico, adoptando como un punto de vista ontológico realidad como una construcción social semiestructuradas fueron llevados a cabo con un total de once directivos de las organizaciones de la economía creativa en Recife, Brasil. Siendo posible denotar que los líderes de las organizaciones encuestadas perciben sus acciones enfocadas a la gestión creativa. Estas personas tratan de acentuar sus prácticas y acciones con miras a la creatividad, la novedad y la innovación, todos guiados en un ambiente que se respira respeto y la diversidad. He quedado evidente que los encuestados entrevistados ejercen un liderazgo favorable para el afloramiento de la creatividad de sus equipos, incluso si tienen dificultades en una u otra situación, explicado muchas veces en la vida de cada uno. Ellos y ellas mostraron que la cultura de la organización de sus organizaciones, su ejercicio de liderazgo y entender cómo sus empleados de hecho pueden ser tratadas y explotadas para llegar a una gestión creativa. En referencia al modelo que necesita volver a pensar que en cuanto a la participación de la clase de los trabajadores dijo no creativo, cómo interactúa en esta economía, cuáles son sus implicaciones y similares. Es necesario aclarar la interrelación de la cultura organizacional en los otros pilares propuestos para la gestión creativa, especialmente en relación con la clase creativa, ya que se demostró que comparten valores y situaciones muy cercanas. Es necesario replantear el modelo teniendo en cuenta los paradigmas modernos y no sólo los preceptos posmodernos. Sin embargo, las prácticas discursivas y contextos presentados nos alertan a algún carácter generalizado de la economía creativa, en particular, el fomento y la promoción del espíritu empresarial urbana neoliberal. Lo que implica que cualquier persona puede ser parte de esta economía, incluso sin saber las consecuencias para elegir o no elegir este. El discurso prometedor y generalizado en la economía creativa y su relevancia para el desarrollo general esconden unos entornos marcados por las relaciones de trabajo más precarios, en un ambiente agradable esconde una mayor carga de trabajo y la flexibilidad de horarios y la libertad se reflejan en los plazos más metas más cortas y más ambiciosas. Otro argumento importante es que muchos actores de la economía creativa no han sido educados para vender su creatividad, tener que aprender por las malas, y un gran esfuerzo, al convertir una idea en dinero, poniendo de relieve lo difícil que es trabajar en un entorno altamente innovador donde los errores las constantes pueden desalentar y frustrar a estos profesionales. Por último, hay que armonizar dos aspectos diametralmente opuestos, la gestión y la creatividad, requieren actores organizacionales actuar para cubrir las características de la cultura organizacional abierta y flexible, combinado con el ejercicio de un liderazgo que promueve la creatividad de su equipo, logrado a partir del conocimiento de las características y las aspiraciones de los miembros de sus equipos.

Palabras clave: Gestión Creativa. Clase Creativa. Economía Creativa. Liderazgo Creativo. Cultura Organizacional Creativa.

Lista de ilustrações

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Evolução Conceitual da Liderança	59
Quadro 02 – Categorias e Elementos de Análise	73
Quadro 03 – Sobre os e as Participantes da Pesquisa e suas Organizações	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Modelo da Tríade Criativa	39
Figura 02 – Gestão Criativa	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Número de empregados e remuneração média da indústria criativa nos anos de 2003 e 2014	46
--	----

Sumário

1	Introdução	13
1.1	Problemática	20
1.2	Objetivos do estudo	22
1.2.1	Objetivo geral	23
1.2.2	Objetivos específicos	23
1.3	Justificativa	23
2	A condição social contemporânea	26
3	Uma economia baseada na criatividade	30
4	Caminhos para a construção de uma gestão criativa	37
4.1	Um trabalhador que requer mais atenção – a classe criativa	41
4.2	Cultura organizacional voltada à construção de um ambiente criativo	48
4.3	Liderança e sua perspectiva criativa	57
5	Procedimentos metodológicos	66
5.1	Natureza da pesquisa	66
5.2	Estratégia de pesquisa	67
5.3	Corpus da pesquisa	68
5.4	Instrumento de acesso aos dados	69
5.5	Tratamento e análise dos dados	70
5.6	Categorias e elementos de análise	72
5.7	Critérios e formas de validação	74
6	Análise e discussão	75
6.1	Sobre gestão criativa	77
6.2	Cultura organizacional	80
6.3	Classe criativa	88
6.4	Liderança criativa	94
7	Considerações finais	112
	Referências	121
	Apêndice	130
	Apêndice A – Roteiro de entrevista	130

1 Introdução

Ao longo da história as organizações empresariais têm se estruturado a partir de ambientes burocráticos e hierárquicos, exercendo um papel significativo no ordenamento social, pautada na produtividade dentro de uma lógica instrumental de produção (HARDT, NEGRI, 2012). Harvey (1989) destaca para uma sociedade global sem fronteiras, inovadora, marcada pela efemeridade de valores, gostos e modas como uma mimese da condição própria da acumulação flexível. Porém, este autor aponta que, em meio a esse ritmo louco de obsolescências, revitaliza-se a busca por identidades e identificações, da unidade dentro da fragmentação, religião, família, culminando, inclusive na busca por novas condições de trabalho, fazendo dissolver as fronteiras entre o mundo da vida e o mundo do trabalho, outrora bem delineadas.

Segundo Mintzberg (2010), diversos modelos gerenciais têm surgido como alternativa à essa burocracia gerencial, sendo mais aptos às condições identitárias e sociais presentes na contemporaneidade. Nessa perspectiva, os métodos de gestão vão emergindo na órbita do capital que move a economia do seu tempo, tendo a criatividade ganhado atenção especial nas últimas décadas, tanto que as empresas não só passaram a reconhecer sua importância como insumo de produção, como também perceberam seu papel transformador no sistema produtivo. Newbiggin (2010) destaca que ela é a marca da nova era de gestão, a era da informação, permeada por variantes como o talento, a imaginação e o conhecimento. Contrapondo-se à era industrial, em que o dinheiro, ou o capital, impunha os ditames sociais e de gestão, ou ainda frente à maior parte da história da humanidade, cujo ingrediente fundamental das economias foi o suor, o trabalho humano.

Neste sentido, Florida (2011) revela que as áreas estratégicas das empresas voltaram os olhos para o uso da criatividade como recurso essencial para geração de valor, configurando uma nova economia, a economia criativa. Florida ainda aponta que há uma substituição do sistema hierárquico tradicional de controle por um controle sutil, caracterizado pela autogestão, reconhecimento e pressão dos pares, e por formas intrínsecas de motivação. Coelho (2010) ressalta para a discussão que se deve ter em torno da criatividade e seus efeitos na cultura organizacional, perpassados na gestão das organizações.

A economia criativa emerge da crise instaurada a partir da passagem do padrão produtivo fordista/taylorista (PIRES, 2009). Harvey (1989) aponta que é uma mudança de um estilo de vida caracterizado pela produção e consumo de massas, com altos salários e um Estado que assume a responsabilidade sobre amplos setores de serviços para um, em que a produção é baseada em ativos intangíveis, em especial a criatividade, aqui entendida como um dos principais agentes da reestruturação contemporânea do capital. Na visão do autor citado, essa modificação é marcada pela substituição do operário-massa de outrora pela figura do trabalhador individualizado auto-empresendedor, cuja produtividade se baseia não apenas nas capacidades cognitivas e comunicacionais, mas também na mobilização e apropriação de um conjunto de ideias-força conformadoras de, e conformadas por uma multiplicidade de valores e estilos de vida surgidos ao longo da segunda metade do século XX.

Ao descrever a passagem da economia industrial, cuja fonte de riqueza era a manufatura, para a economia informacional, que se concentrava na informação, chegando à economia criativa, cuja força motriz é constituída por ideias e criatividade, Hartley (2005) afirma que na última década do século XX, a economia mundial completava um importante ciclo de mudança. Suas bases se moviam da indústria manufatureira para os serviços ao consumidor, cujo valor começava a ser gerado, não mais pelo processamento de matérias primas, a exemplo do aço na fabricação de automóveis, mas agora pelo processamento da informação, como no caso dos sistemas operacionais de computadores. Ainda segundo ele, o papel da tecnologia – na época, mais especificamente das tecnologias de informação e comunicação (TIC) tem sido fundamental nessa mudança, dando origem àquela que acabou sendo conhecida como a “Sociedade Informacional”, termo adotado por Castells (2006).

Ainda nesse contexto, Coy (2000) faz uma singular comparação entre a economia industrial e a economia criativa. Para ele, a virada do milênio foi uma virada de hambúrgueres para software, onde o primeiro é uma vaca e o segundo uma ideia. Na perspectiva dela, sempre haverá fabricantes de hambúrgueres no século XXI, todavia, o poder, prestígio e dinheiro fluirão para as empresas que detêm o indispensável capital intelectual, as ideias. Ou seja, as empresas tradicionais perderão seu poder em detrimento às empresas de tecnologias e às que tem como base a criatividade. Howkins (2001) reforça essa posição ao afirmar que a moeda mais valiosa na economia criativa não é o dinheiro, mas as ideias e a propriedade intelectual. Hartley (2005) complementa afirmando que a economia criativa é uma economia

caracterizada por sua leveza, pois os bens que nela circulam são em grande parte intangíveis: dados, software, notícias, entretenimento, propaganda, etc.

É salutar entender que cada época cria seus objetos, que se tornarão questões a serem pesquisadas, o que remete à importância e à pertinência de uma análise sócio histórica a respeito do quadro que se apresenta. Visto isso, é preciso conhecer como os gestores destas novas organizações atuam, dada a ampla valorização da cultura e da criatividade, onde a pessoa não se reduz a uma simples e única identidade, podendo desempenhar papéis diversos através de identificações múltiplas.

Em referência a essa nova economia, Miguez (2007) trata como um conjunto distinto de atividades assentadas na criatividade, cujos produtos ou serviços incorporam propriedade intelectual, e englobam desde atividades tradicionais como o artesanato, às complexas cadeias produtivas dos games e *softwares*, por exemplo. Segundo ele, é possível encontrar múltiplas imbricações e importantes implicações fazendo com que a questão ultrapasse o campo de atuação inicial, a cultura, e invada outras áreas do conhecimento, especialmente a economia e a gestão. Já Pratt e Hutton (2012) destacam as potencialidades e evidentes impactos do ponto de vista do desenvolvimento socioeconômico, tendo feito com que a comunidade internacional detenha sua atenção sobre a problemática, em particular, quanto às possibilidades que esta economia encara para os países menos desenvolvidos no século XXI (MIGUEZ, 2007); DEHEINZELIN, 2006).

A economia criativa, por abranger um vasto conjunto de atividades, é um dos setores mais dinâmicos da economia global. A Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2010) destacou que apesar da crise econômica, em 2008, as exportações mundiais de bens e serviços criativos alcançaram \$ 592 bilhões em 2008, mais do que o dobro do número de 2002; representando uma taxa de crescimento anual de 14% para a economia criativa neste período, superior à de outros setores. Uma característica apontada pelo relatório se refere ao tipo de empresa que atua na economia criativa, considerada em grande parte, de pequeno e médio porte, que sofre dificuldades em obter financiamento para seus projetos, pois aparentemente são mais arriscados que em outros ramos.

A Economia Criativa e o seu Panorama no Brasil são tratados aqui a partir da visão da Indústria Criativa adotada pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan). Alinhado aos conceitos da UNCTAD, o relatório da Firjan (2014) coloca a economia criativa

como aquela composta pelos ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços, e que usam a criatividade e o capital intelectual como insumos primários de produção. A cadeia criativa é formada por três grandes categorias, a indústria criativa ou núcleo, as atividades relacionadas e o apoio.

A categoria **Apoio** compreende os ofertantes de bens e serviços de forma indireta à Indústria Criativa. Permeadas por atividades como a construção civil; indústria e varejo de insumos, ferramentas e maquinário; tecelagem; capacitação técnica; telecomunicações; representação comercial; comércio de aparelhos de som e imagem, instrumentos musicais, além de moda e cosmética em atacado; entre outros. Já no que compete às **Atividades Relacionadas** é representada em grande parte por indústrias, empresas de serviços e profissionais fornecedores de materiais e elementos fundamentais para o funcionamento do núcleo criativo. Na esfera das indústrias estão os materiais de publicidade; confecção de roupas; aparelhos de gravação e transmissão de som e imagens; impressão de livros, jornais e revistas; dentre outros. No que tange aos serviços, congrega-se aqui atividades como registro de marcas e patentes; distribuição, comércio varejista de moda, cosmética e artesanato; livraria, editoras e bancas de jornal; suporte técnico de TI (FIRJAN, 2014)

Apesar destas duas categorias serem bastantes abrangentes, para este estudo será dado enfoque na categoria que será objeto de investigação, a **Indústria Criativa**, formada pelas atividades profissionais e/ou econômicas que têm as ideias como insumo principal para geração de valor. É importante ressaltar que a Firjan (2014) divide essa categoria em quatro grandes áreas, a saber: **(a) Consumo:** compreende os segmentos de publicidade, arquitetura, design e moda; **(b) Cultura:** abrange os segmentos de expressões culturais, patrimônio e artes, música e artes cênicas; **(c) Mídias:** comporta os segmentos Editorial e Audiovisual; e **(d) Tecnologia:** abarca os segmentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), biotecnologia e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) – desenvolvimento de *softwares*, sistemas, consultoria em TI e robótica.

No Brasil, dados mostram alinhamento a tendência internacional de crescimento. O relatório da Firjan aponta que, sob a ótica da produção, 251 mil empresas formavam a indústria criativa, ou núcleo criativo no Brasil em 2013, um crescimento de 69,1% desde 2004, quando eram 148 mil empresas. Estima-se que a indústria criativa brasileira gere um Produto Interno Bruto equivalente a R\$ 126 bilhões, ou 2,6% do total produzido no Brasil em 2013, frente a 2,1% em 2004. Nesse período, o PIB da Indústria Criativa avançou 69,8% em

termos reais, acima do avanço de 36,4% do PIB brasileiro nos mesmos dez anos (FIRJAN, 2014). Caiado (2011) diz que o faturamento da economia criativa como um todo, considerando as atividades relacionadas ao núcleo e as empresas de apoio, seja em torno de 400 bilhões de reais por ano, o que equivaleria a 16,4% do PIB.

Já sob a lente do mercado formal de trabalho, o relatório denota que a Indústria Criativa é composta por 892,5 mil profissionais formais. Entre 2004 e 2013, houve alta de 90%, bem acima do avanço de 56% do mercado de trabalho brasileiro nesse período. Dessa forma, o mercado de trabalho criativo se expandiu não apenas em números absolutos, mas também em termos relativos: a participação da classe criativa no total de trabalhadores formais brasileiros alcançou 1,8% em 2013, ante 1,5% em 2004. Houve crescimento relevante nas quatro grandes áreas criativas: Tecnologia (+102,8%), Consumo (+100,0%), Mídias (+58,0%) e Cultura (+43,6%) (FIRJAN, 2014).

Acompanhando esta tendência, o Estado de Pernambuco tem intensificado as ações com o intuito de alcançar visibilidade nacional em economia criativa, promovendo parcerias entre a esfera pública e privada. Dois destaques são o Porto Digital, um polo de desenvolvimento de softwares e Economia Criativa, e ainda o Bairro do Recife, cujo incentivos fiscais procuram atrair organizações desta economia para o local.

Contudo, apesar desta efervescência global em torno da economia criativa, esta se configura como uma atividade tão antiga quanto à própria história da humanidade. Isto porque tudo o que o homem faz existe um grau maior ou menor de criatividade e é clara a presença de elementos culturais nos mais simples gestos de comunicação entre seres humanos. A economia criativa faz, portanto, o aproveitamento do *know how* científico e dos elementos culturais ou simbólicos para os fins econômicos (UNCTAD, 2010).

Nesse novo contexto, a criatividade é uma das características mais mencionadas em listas de competências desejáveis para um profissional nas sociedades atuais, sendo a partir dela que as pessoas passam a conhecer novas habilidades, das quais não tinham conhecimento, permitindo também o desenvolvimento em suas relações inter e intrapessoais. Amabile (1997) argumenta que a literatura sobre criatividade tem centrado a atenção, especialmente, na contribuição do indivíduo para a inovação e a mudança técnica. Enquanto Grinberg (2014) questiona o que significa criatividade no mundo corporativo. Para ele, independentemente do que esteja no dicionário ou até mesmo qual seja seu significado

etimológico, no mundo corporativo, criatividade deveria significar a capacidade de apresentar soluções alternativas para problemas conhecidos e saídas inovadoras para novos problemas.

Todavia, é consenso argumentar que a criatividade é favorecida quando ocorrem determinadas condições ambientais de trabalho que permitam o compartilhamento de conhecimento e de informações, debates construtivos, confiança, e a participação da equipe no fluxo de ideias e nas relações abertas na equipe (MARTENS, 2011). Wilson (2010) tem posicionamento semelhante, argumentando que a conjugação de talentos, em um ambiente propício, sob uma gestão aberta seriam condições essenciais para permitir uma criatividade social. Esse autor ainda questiona a visão de que a criatividade e o processo criativo sejam produtos exclusivamente de uma dependência individual. Para esses estudiosos, a criatividade é um fenômeno social em que as condições do ambiente assim como a qualidade das interações entre os indivíduos são componentes fundamentais para compreensão de como ocorre o processo criativo nas organizações empresariais.

Já Muzzio e Paiva Júnior (2014) chamam atenção para a caracterização do mercado de trabalho na nova economia, cercada de trabalhadores criativos, fonte de vantagem competitiva e um mecanismo importante para o crescimento nas economias pós-industriais. Nessa nova configuração as práticas gerenciais tradicionais, tais como o treinamento profissional, a aprendizagem formal estruturada, o monitoramento e o controle a partir de uma visão clássica de gerenciamento de negócios, que podem eventualmente ser úteis em outros contextos, não alcançam a mesma eficiência no contexto criativo. Isso porque na era criativa, as organizações, embora ainda contemplem trabalhadores tradicionais, em quase sua totalidade são dotadas de indivíduos criativos e hiper-criativos (FLORIDA, 2011) que exigem um novo olhar do gestor para com este profissional.

De acordo com Christopherson (2008), os objetivos e as estratégias dos trabalhadores criativos são retratados como impulsionados por motivos pessoais e internos, em vez de influenciados pelo contexto político e econômico em que trabalham. Florida (2011) aponta que o estilo de vida da classe criativa é experiencial e há agora uma mistura de trabalho e vida pessoal para engendrar a identidade criativa, em que as pessoas são movidas por experiências criativas, possuem personalidades e interesses múltiplos.

Contudo, Pratt e Hutton (2012) chamam atenção que o glamour, a conveniência e a imagem jovial do trabalho criativo obscurece muitas características negativas, e que apesar de

a imagem da mídia mostrar esse profissional como sendo socialmente liberal, tolerante e mente aberta, a realidade parece mostrar que essa é uma das forças de trabalho mais elitistas e não representativa de todos os setores.

O desafio vigente está justamente na conciliação dos fundamentos da gestão com os da criatividade. Necessitaria garantir ações nas distintas dimensões da criatividade, ou seja, seria uma ação gerencial, nesse caso, uma gestão criativa. Esta deve abranger aspectos da cultura organizacional que envolve o surgimento de novas articulações integrando lideranças, condições sociais e competências individuais e coletivas, de modo que sejam viabilizadas competências conceituais voltadas para a geração e implementação de novas ideias (PAIVA JÚNIOR, MUZZIO, BISPO, 2014). Posto que Howkins (2001) argumenta que mesmo na economia criativa, a criatividade em si não se configura como uma atividade econômica, tornando-se uma quando produz uma ideia capaz de gerar implicações econômicas, como um produto capaz de ser comercializado.

Para tanto, o gestor deve desenvolver estratégias e estabelecer critérios capazes de mesclar e disseminar uma visão e missão comuns em toda a organização. A tarefa da gestão criativa se pauta, portanto, por avaliar como as novas competências auxiliam os líderes e suas equipes a responderem a uma agenda contemporânea por maior participação e colaboração. Isso implica no consentimento de práticas gerenciais oriundas de um indivíduo mais autônomo, representando tanto um mecanismo técnico, como um modo social e organizacional de compreensão do processo de absorção de tecnologias livres, abertura de espaços plausíveis para ideias diferentes e florescimento de formatos sistêmicos e contínuos de criação, transferência e retenção de conhecimento nas organizações. Na visão de Coelho (2010), a gestão criativa não se propõe a ser mais uma ferramenta gerencial ou a salvação para as organizações, mas como mais uma alternativa na forma de se gerenciar e lidar com as rápidas mudanças externas de um mundo globalizado, sempre em vista da sustentabilidade organizacional.

Segundo Paiva Júnior, Muzzio e Bispo (2014), o entendimento do mundo organizacional envolve dimensões e perspectivas que extrapolam sua ambiência e que dizem respeito a uma condição maior presente no mundo social e ao modo como compreendemos a realidade. De acordo com Merhi et al. (2008), o enalce dos líderes atuais é desenvolver a orientação para a mudança, posto os desafios conferidos às organizações e as suas lideranças. Os autores revelam que os líderes precisam fazer de um novo jeito, criar novas possibilidades,

inovar, renovar, questionar, estarem abertos para questionamentos e nem sempre ter todas as respostas, apoiar mudanças, abrir caminhos, despertar desejos, dar significados. O líder precisa ser ativo e participante das mudanças e não alguém que apenas dá ordens, mas sim aquele que oferece os motivos capazes de levarem seus liderados a desejarem e partirem para a ação. Carvalhal e Muzzio (2015) que é possível uma associação entre a economia criativa e uma liderança criativa, pautada no gerenciamento da equipe em busca de maior criatividade e eficiência da organização.

Nesse sentido, o advento da gestão criativa abrange aspectos da cultura organizacional que envolve o surgimento de novas articulações integrando lideranças, condições sociais e competências individuais e coletivas. Esses clássicos elementos de dinamização produtiva da prática organizacional são revisitados e reordenados por Muzzio e Paiva (2015 no prelo) a partir de um modelo voltado à criatividade como forma de se contribuir para a superação do hiato teórico, mais especificamente, de análises que buscam compreender os modelos gerenciais de organizações criativas, modelo que servirá de base analítica para este estudo. Para estes autores, as organizações criativas precisam dispor de ações efetivas no âmbito de um contexto social criativo e operando de forma dinâmica e intensiva, uma possibilidade plausível de melhoria no seu desempenho é que elas sejam dotadas de um modelo de gestão condizente com as novas leituras e facetas da contemporaneidade.

Para Auernhammer e Hazel (2013), modelos de gestão vão sendo dispostos de modo que sejam viabilizadas competências conceituais voltadas para a geração e implementação de novas ideias. Isso se efetiva em termos de desempenho organizacional direcionado para o aperfeiçoamento da gestão do conhecimento, potencialização da criatividade e fomento à inovação. De acordo com Coelho (2010), a organização em Gestão Criativa é então aquela em que sua cultura trabalha sob diferentes óticas e que esta cultura é a pedra angular, já que é através dela e devido a ela que o processo criativo e de conhecimento perpassa. Possibilitando, assim, que os indivíduos, líderes ou liderados, que nela atuam exerçam suas atividades em plenitude.

1.1 Problemática

Face à complexidade dos aspectos que compõe o objeto da pesquisa no âmbito da atuação das organizações, precisa-se compreender melhor a dimensão da gestão na economia

criativa, a qual abrange diversos setores, com várias necessidades de apoio e operando em níveis diferentes de sofisticação tecnológica. Alguns artistas, por exemplo, necessitam noções básicas de gestão criativa, enquanto outros podem se transformar em empreendedores – para agir como promotores, agentes e advogados – em prol dos artistas. O dinamismo, potencial de crescimento e rentabilidade dos setores criativos estão baseados no conteúdo de design, marketing e uso das tecnologias de informação e comunicação.

A presente pesquisa parte do pressuposto do papel crucial da criatividade nas novas configurações produtivas e a necessidade deste ser amplamente explorado com vistas à construção de um referencial norteador da gestão na atualidade, especialmente na chamada economia criativa. É sabido, pois, que uma organização competitiva, no regente panorama do mercado, precisa de um plano institucional claro e de pessoal motivado a pensar estrategicamente, que tenha ideias inovadoras. Esse perfil é construído a partir da criatividade, num ambiente culturalmente propício.

Coelho (2010) afirma que mesmo nessa nova era se veem organizações que bebem na fonte do paradigma da grande máquina, que ainda não adotaram a criticidade, o questionamento e a permeabilidade para, de forma efetiva, entrarem num caminho de geração de criatividade e sustentabilidade organizacional. Para o autor, as organizações falam e discutem sobre a criatividade, até tentam realizar planejamentos com o intuito de efetivá-la, mas a parte das organizações atuais ainda guarda características que abalam consideravelmente o crescimento e o desenvolvimento da criatividade individual e coletiva. Todavia, ele salienta que já existem organizações, inclusive no Brasil, que estão mudando de um referencial mecânico para o complexo, de competitivas para também cooperativas, tornando-as dinâmicas e flexíveis e preparadas à melhor conviverem em um mundo mais imprevisível.

Portanto, cabe questionar se os gestores consideram que a manifestação da criatividade sofre influências do ambiente e se interfere diretamente nos processos produtivos quando direcionada adequadamente. Há a necessidade de desvelar qual a referência que possuem sobre a criatividade nas organizações. Da mesma forma, como lidam os gestores de empresas que vivem o cenário de incertezas, incorporando pessoas criativas e outros tipos de trabalhadores no seu quadro funcional. É importante também identificar as condições para que este bem aflore, verificando as características das pessoas que criam, as influências das

relações interpessoais, o papel do ambiente organizacional e o papel do líder em ambientes de estímulo à criatividade.

Esses questionamentos são feitos frente às tendências no mundo do trabalho atual, tais como o enxugamento dos níveis hierárquicos, possibilitando mais acesso à informação e maior autonomia dos trabalhadores e, portanto, requer maior capacidade de delegação dos líderes. Estes possuem seu papel ressignificado, deixando de serem vistos como controladores e se tornam desenvolvedores de pessoas e de relações. Isso é um reflexo da ênfase no desenvolvimento integral do trabalhador, de qualquer nível hierárquico, e de suas relações, o que remete a preocupações com as atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas, ressignificando fortemente papéis de líderes e de liderados. Além da preocupação em criação/manutenção de uma cultura organizacional alinhada a essas novas perspectivas. Ademais é importante pensar a atuação deste gestor num arcabouço com valores objetivos, num mundo instrumental, tendo agora que pautar-se na subjetividade e em um mundo guiado pela criatividade.

Diante do exposto, e percebido o destaque da criatividade nessa nova economia, faz-se necessário conhecer e ressaltar a atuação dos gestores dessas organizações, indivíduos responsáveis pela definição, implementação e disseminação de estratégias, além do envolvimento dos funcionários para o alcance dos objetivos da organização, o problema de pesquisa a ser investigado é evidenciado na seguinte questão:

Como os líderes de organizações da economia criativa percebem a sua atuação em busca de uma gestão criativa?

A construção do problema considerou, ainda, a relevância temática para a gestão das empresas na atualidade, a novidade como pesquisa científica e a oportunidade que se apresenta ao pesquisador em contribuir nesse promissor debate.

1.1 Objetivos do estudo

Visando facilitar a compreensão do problema de pesquisa proposto, foram definidos alguns objetivos para o estudo, aqui representados pelo objetivo geral e pelos objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

No que tange ao objetivo geral, esta pesquisa terá como norteador o seguinte objetivo: **analisar o discurso de líderes organizacionais da economia criativa em relação à promoção de uma gestão criativa.**

1.2.2 Objetivos Específicos

E para o alcance do objetivo proposto se faz necessário fracioná-lo em alguns outros:

- a) Observar as características dos trabalhadores desta nova economia, a partir da visão dos gestores;
- b) Verificar como os elementos da cultura organizacional são utilizados para a criação de um ambiente propício à criatividade; e
- c) Investigar o papel da liderança no que tange a incitação à criatividade de seus colaboradores.

1.3 Justificativa

Não obstante a vasta literatura prescritiva que evidencia a urgência da criatividade nas organizações, apregoando jogos e maneiras de se ter uma gestão criativa, valorizando o aspecto lúdico e a liberdade nas organizações, percebe-se também uma incompreensão sobre como os gestores podem e devem considerar a criatividade no cotidiano das organizações. Sendo a criatividade, por vezes, atrelada a figura mítica da pessoa criativa e a um ambiente organizacional desprovido de rotinas.

Outro ponto de questionamento se refere uma melhor compreensão da economia criativa, visto suas dimensões e impacto econômico. Aqui há um interesse específico em conhecer a atuação daqueles que estão à frente das organizações deste setor, que se ancoram na égide da criatividade, mas pouco se conhece a respeito. Para autores como Miguez (2007), Costa e Santos (2011) e Pratt e Hutton (2012), a economia criativa se apresenta como um campo novo de estudo, ainda em fase de solidificação, com interesse e debates crescentes, com demandas em aberto, ou seja, um campo de conhecimento pré-paradigmático, mesmo que em rota ascendente e ritmo acelerado de constituição. Assim estudos na economia criativa, e mais especificamente sobre gestão criativa são incipientes ainda e muito tem a

contribuir para à academia, e em especial pode auxiliar os gestores a desenvolver e melhorar este aspecto em suas organizações.

Embora sendo um campo novo, a economia criativa pouco explorou a perspectiva de uma gestão criativa. O foco maior nesse campo está em investigar o fenômeno criatividade, os setores envolvidos, os espaços em que isso ocorre e de que maneira ocorre, porém, há uma carência em se compreender como é a gestão das empresas da criatividade. A classificação ocorre predominantemente pelo setor econômico de atuação e não por uma postura organizacional, nesse sentido, empresas com modelos clássicos de gestão são classificadas como criativas em função do mercado em que atuam. Se isso é adequado para o mercado, não necessariamente é adequado quando falamos em modelo de gestão criativa, um dos pontos de investigação pertinente a este trabalho.

Em um modelo gerencial criativo, parece ser mais adequado se os sistemas de controle, e todas as práticas de gestão estejam adaptadas à nova realidade, em que o indivíduo criativo assume o protagonista da produção atrelada ao trabalho intensivo em conhecimento. Isso significaria uma gestão mais condizente com a identidade desse indivíduo.

A decisão de trabalhar com organizações do estado de Pernambuco se deu pelo fato do destaque que o Estado dá a Economia Criativa, revelada pelas iniciativas públicas e privadas. O Estado tem intensificado ações nos últimos tempos para se tornar referência nacional em economia criativa. Fruto de uma parceria entre o poder público, o setor empresarial e artistas individuais, como preconiza a literatura, a cidade do Recife vive um período de consolidação de diversas ações que visam tornar a capital pernambucana uma cidade criativa. Exemplo desta parceria foi a realização do primeiro encontro internacional Pernambuco criativo, ocorrido em junho de 2012, que contou com patrocínio dos diversos agentes públicos, tais como o BNDES, Governo Federal, Governo de Pernambuco e SEBRAE.

Ainda em Recife, por interesse público tanto estadual como municipal, um dos lócus escolhido foi o Bairro do Recife, localizado no centro histórico da cidade. Isto foi formalizado com a promulgação da Lei Municipal 17.762 /2011, que oferece tratamento tributário diferenciado para as empresas de economia criativa que se instalarem no Bairro do Recife. Fato que exemplifica a visão de Sasaki (2010) na formação de um cluster criativo, sabendo-se que para as indústrias criativas é imperativo ter um meio no lugar onde a criatividade pode ser estimulada e florescer.

Diante da grandeza deste segmento, podemos considerar que há ainda no Brasil uma grande lacuna de estudos sobre a economia criativa. Visto isso, esta dissertação pretende fornecer subsídios aos gestores para favorecer o desenvolvimento, o debate e o entendimento acerca da gestão criativa. Enxerga-se a oportunidade em poder contribuir com os estudos sobre a economia criativa no que diz respeito ‘a perspectiva de gestão, áreas cujo interesse acadêmico começou recentemente e demonstra-se como um campo ainda em construção no Brasil e no mundo, com questões que precisam ser elucidadas. Os resultados poderão propiciar base de dados para futuros estudos, estimulando investigações teóricas e gerando novos conhecimentos sobre o tema.

O produto desse estudo visa melhor elucidar modelos ou práticas gerenciais adequadas a um contexto em que a criatividade é um importante vetor do desempenho organizacional, interessando a acadêmicos e gestores empresariais.

Nas seções seguintes serão explorados os aspectos pertinentes ao contexto social contemporâneo, à economia criativa e em seguida aos fatores relacionados ao desenvolvimento da gestão criativa. Depois apresenta-se os procedimentos metodológicos do deste trabalho, para adiante serem feitas as análises e discussões, e, por fim, são postas as considerações finais do trabalho.

2 A condição social contemporânea

É importante pensar a condição social vigente para que entender o funcionamento das organizações contemporâneas, pois não é possível pensar em organizações independentes do contexto e da época em que se inserem. Isso significa que elas devem ser compreendidas dentro de um espaço social e de uma época específicos, constituindo-se, assim, num formato sócio histórico. Diante disso, elas assumem voluntariamente o papel de fornecedores de identidades tanto social quanto individual, contaminando o espaço do privado e buscando estabelecer com o indivíduo uma relação de referência total. E então, toda significação só pode ser compreendida numa prática e num pensamento da sociedade e da história, pois tudo o que existe numa sociedade é produção dessa sociedade e somente assim pode ser ela compreendida.

A sensação ou a consciência de que o mundo está mudado, que os tempos são outros é, sem dúvida, anterior ao conhecimento do nome que foi dado a este momento histórico. De acordo com Freitas (2000), vive-se uma torrente de mudanças sem precedentes no curso da humanidade, nos vários campos do social e do humano. Essas mudanças são retratadas por diversos autores, coesos a se referirem às mudanças processadas no modo de vida do homem e na organização da sociedade, constituindo um marco delimitador de duas épocas, rompendo com a ética e os valores antes professados, sob várias nomenclaturas. Não obstante a adoção de termo ou outro, a mudança do paradigma sociocultural, o qual o autor da pesquisa acredita estar em andamento não pode ser negada. E para os propósitos da presente discussão a denominação de pós-modernidade será adotada pela razão de que torna o contraponto entre o período pós-moderno e o moderno mais claro e acessível.

Posto inicialmente por Lyotard (1979), o termo pós-moderno foi direcionado às esferas das artes e da literatura, referia-se à falência do estilo de grandes relatos como explicativos da experiência humana. A expressão, porém, terminou por englobar análises sociais, antropológicas, filosóficas e político-econômicas, seguida da polêmica acerca da existência de uma ruptura na ordem anterior e sua substituição por outra. Referente à essa discussão, Harvey (1989) coloca a pós-modernidade como uma etapa da modernidade, não como mudança de paradigma, mas, sim um conjunto pós-moderno de pressupostos,

experiências e proposições de um período já existente. A tese do autor é de que há algum tipo de relação entre a ascensão de formas culturais pós-modernas, a emergência de modos mais flexíveis de acumulação e um novo ciclo de compressão do tempo-espaço na organização do capitalismo. Diante disto e tendo em conta as regras de acumulação capitalistas e a manutenção delas, Harvey considera que essas mudanças coincidem com a crise do fordismo, cujo modelo entrou em crise pela rigidez que o sistema de produção mostra em absorver as mudanças nas demandas do mercado que o próprio capital gera, bem como a tendência à baixa da produtividade. Ele apontou algumas consequências do que é entendido como pós-modernidade, tais quais o desemprego e condições de trabalho mais flexíveis, com alta rotatividade do emprego, a falta segurança dos contratos longos. Isso origina novas formas de organização do trabalho, mas também reinterpretação de novas formas de organização produtiva, visto a construção e desconstrução acelerada de habilidades dos trabalhadores.

Anos mais tarde, Eagleton (1996) resumiu alguns dos atributos distintivos dos períodos moderno e pós-moderno de forma bastante eficaz quando afirma que a pós-modernidade é uma linha de pensamento que questiona as noções clássicas de verdade, razão, identidade e objetividade, a ideia de progresso ou emancipação universal, os sistemas únicos, as grandes narrativas ou os fundamentos definitivos de explicação. Esse autor apresenta o mundo como contingente, gratuito, diverso, instável, imprevisível, com um conjunto de culturas ou interpretações desunificadas gerando um certo grau de ceticismo em relação à objetividade da verdade, da história e das normas, em relação às idiossincrasias e à coerência de identidades.

Deleuze e Guattari (1997) ofereceram metáforas, imagens e definições que ajudam a visualizar o que mudou na passagem da modernidade para a pós-modernidade. Partindo de uma concepção bastante idiossincrática e abrangente de espaço, fazem uma comparação entre o espaço estriado, que, segundo eles, caracteriza a modernidade, e o espaço liso, que predomina no período pós-moderno. O espaço estriado, é como um tecido com suas tramas verticais e horizontais, é bem demarcado e sedentário, na terminologia de Bauman (2001), sólido ou pesado; já o espaço liso – correspondente à fluidez e leveza de Bauman – como o feltro, que não tem demarcações e é nômade. Em última análise, Bauman (2001) cita o poder extraterritorial, as comunicações eletrônicas, a instantaneidade, a instabilidade, a fragmentação como as principais características do estágio pós-moderno. Já na compreensão de Dufour (2005), os acontecimentos que se presencia na passagem da modernidade para a

pós-modernidade vêm acarretando não só uma mutação histórica na condição humana, mas produzindo novos sintomas, que se destacam pela rejeição ou pela dificuldade de construção do laço com o outro.

Para Giddens (2000) o que distingue o momento atual é o ritmo e a abrangência das mudanças na natureza intrínseca das instituições. O avanço das tecnologias da comunicação e o desenvolvimento de sistemas peritos de organização da vida, possibilitaram que as relações sociais na contemporaneidade se processem independentemente de tempo-espaço de sua realização, deslocadas de suas formas tradicionais. As interações interindividuais ou grupais tornaram-se independentes da presença física do interlocutor ou da concomitância temporal, deslocando a concepção de espaço-tempo, outrora rígido, fluido (BAUMAN, 2001).

Em relação as diferenças de nomenclatura para o contexto contemporâneo, estas refletem, ao menos em parte, as divergentes ênfases dadas por esses analistas aos vários aspectos que fazem parte do atual processo de mudança. Nicolaci-da-costa (2004) argumenta que, para alguns, os avanços tecnológicos são determinantes do quadro de mudanças atual; para outros, esse papel central é desempenhado por fatores econômicos; enquanto para muitos, a mudança representa uma ruptura com o que veio antes; e para outros tantos, essa mesma mudança é apenas um outro estágio da velha ordem.

Outrora, características como ordem, progresso, verdade, razão, objetividade, emancipação universal, sistemas únicos de leitura da realidade, grandes narrativas, teorias universalistas, fundamentos definitivos de explicação, fronteiras, barreiras, longo prazo, hierarquia, instituições sólidas, poder central, claras distinções entre público e privado etc., faziam parte do cotidiano da sociedade na modernidade (BAUMAN 2001; NICOLACI-DA-COSTA, 2004; LIPOVETSKY, 2009). Agora, assiste-se à desconstrução das tradições e valores e à ascensão potencial do individualismo, o sujeito pós-moderno está livre de diversas regras morais, religiosas, sociais e familiares que nortearam comportamentos e atitudes até então, em contrapartida, para alguns, essa desconstrução causa angústia e desorientação, dado que implicitamente remete à visão de que o sujeito deve se formar por conta própria e por meio do que lhe der prazer (BAUMAN, 2001; LIPOVETSKY, 2011; FLORIDA, 2011; BRITO, 2012). Percebe-se, então, uma grande fragmentação de valores e condutas pessoais e coletivas, em que a integração social começa a aparecer como problemática.

Apesar do desmonte das antigas referências, na visão de Bauman (2001), não foram consolidadas novas referências, pois, no contexto de fluidez da modernidade líquida, não há espaço para estabilizações. Assim, ao mesmo tempo em que essa configuração responde às expectativas do sujeito da contemporaneidade, que não aceitava mais certos enquadres impostos pelas diversas instituições, pode-se compreender o quanto, paradoxalmente, esse sujeito pode se sentir, de uma hora para outra, sem ancoragem social, desorientado. As referências que deram norte à geração anterior são vistas como retrógradas, em desacordo com as exigências de novidade que se apresentam como um imperativo da pós-modernidade.

O autor desta pesquisa acredita na visão de Bauman, e não enxerga ainda uma sociedade totalmente pós-moderna ou líquida, tampouco suas organizações. Para ele é notória uma transição não finalizada, aonde as organizações apesar de atuarem em sociedade com características cada vez mais flexíveis e mutáveis pregam valores modernos e fixados, a exemplo das metas.

De acordo com Nicalaci-da-costa (2011), o contexto social atual, extraordinariamente mutável, não permite ainda uma visão clara de todas as implicações para o universo organizacional, porém aponta para diferenças substanciais quanto a uma nova forma de viver não apenas o mundo do trabalho, mas o das relações sociais, em geral cada vez mais indiferenciado daquele ou cada vez mais indistinto do que nele ocorre. Ela evidencia que a conectividade havia gerado infinitas e desconhecidas oportunidades para a produção de conteúdo, mas após o estouro da bolha “pontocom” de 2000, ficou claro que a conectividade não era mais a chave para o enriquecimento, passando então a criatividade a ser o principal ativo de mercado. Nicolaci-da-costa argumenta ainda que a informação havia deixado de ser força motriz da atividade econômica e a conectividade por si só não atendia aos desejos dos milhões de usuários ao redor do mundo, que estavam interessados em ideias, conhecimento e experiências, fazendo com que conteúdo e criatividade passassem a ser vistos como melhores apostas a longo prazo, aspectos que observados como condizentes pelo autor deste trabalho, o que tem sido chamado de Economia Criativa, tratada a seguir.

3 Uma economia baseada na criatividade

As informações sobre o tamanho, atividade e crescimento da economia criativa é surpreendente para a maioria dos analistas. As contas mais comumente repetidas recorrem a uma versão da sociedade pós-industrial, mas a ampla maioria com viés estreito à economia, apontam Pratt e Hutton (2012). Estes autores destacam que a economia criativa não deve ser encarada como um *boom* passageiro, visto que em meio à crise econômica de 2008, por exemplo, as empresas deste setor mantiveram posição, de certa forma privilegiada, em relação as tradicionais, tendo seus negócios crescimento superior à média das outras empresas. O autor desta pesquisa detém um pensamento semelhante ao dos estudiosos citados, ao perceber que esta economia vem sendo exposta muito mais em seus aspectos econômicos, do que observadas suas implicações sociais e afins. Freitas et. al (2014) comentam que este segmento da economia dinamizou o processo de crescimento do setor e se caracterizou como uma nova metodologia de trabalho, prospectada no desenvolvimento da criatividade, visto que está inserido em uma cadeia de atividades fundamentada pela inovação e criatividade, cujo contexto é baseado em aspectos intelectual, artístico e cultural, agregando valor a bens e serviços.

De acordo com Ferreira e Cruz (2013), por se tratar de um campo de estudos relativamente recente e envolver atividades muito dinâmicas, o conceito e, principalmente, a classificação da economia criativa não encontrou ainda unanimidade entre os estudiosos, sobretudo no que tange à escolha de quais setores poderiam ou não ser considerados criativos. Fato tido como interessante pelos autores, haja vista que cada nação ou região tem suas possibilidades e diversidades. De modo que a consonância nas classificações não parece ter grande relevância, a não ser quando se pretende comparar estatisticamente os mesmos, o que retoma, na visão do autor deste trabalho, ao pensamento moderno e instrumentalista da economia criativa, mesmo estando esta pautada no mundo pós-moderno.

*A crise financeira de 2008 se deu a partir de uma sucessão de falências de instituições financeiras, nos Estados Unidos e na Europa. Instituições estas que participavam de todo complexo sistema financeiro mundial. Essa onda de falência estava relacionada ao que os economistas denominaram de estouro da bolha imobiliária dos Estados Unidos.

Todavia, ao realizar uma análise histórica sobre o surgimento da economia criativa, Miguez (2007) desperta para a possibilidade de podermos compreender este fenômeno enquanto uma ampliação contemporânea da economia da cultura, e esta, como uma extensão dos limites que rondavam a economia das artes. Machado (2009) sustenta essa perspectiva e ressalta que a conciliação entre essas áreas, ainda que tensa, existe, requerendo alguns cuidados, visto que as atividades, bens e serviços culturais possuem dupla natureza, tanto econômica, quanto cultural, uma vez que são portadores de identidades, valores e significados, não devendo, portanto, ser tratadas como se tivessem valor apenas meramente comercial.

Apesar desse resgate, alguns teóricos (COSTA, SANTOS, 2011; PRATT; HUTTON, 2012; MACHADO, 2009; MIGUEZ, 2007) afirmam que a expressão economia criativa – *Creative Economy* – é recente, com imbricado debate conceitual entre ela, e a expressão indústria criativa – *Creative Industries*. Para Miguez (2007), ainda que ambos os termos possam ser alcançados pelo debate, querendo significar um setor da economia, ou almejando se tornar um campo específico do conhecimento, não deixam de se constituir em uma novidade bastante recente. Esses dois termos configuram um campo de estudo em fase de solidificação, que desperta interesse crescente, configurando um debate que começa a ganhar relevo, mas ainda com lacunas de compreensão, um campo de conhecimento pré-paradigmático, em rota ascendente e ritmo crescente de constituição (COSTA; SANTOS, 2011; MIGUEZ, 2007; PRATT; HUTTON, 2012).

Cohen *et al.* (2008) destacam a longa trajetória sobre essas duas linhas de abordagens, com tendência a fusão e complementariedade. Pratt e Hutton (2012) corroboram a afirmação argumentando que uma série de artigos e livros têm abordado o rápido aparecimento e aumento da estabilização de conceitos e o desenvolvimento de medidas no campo da economia criativa. Para pesquisadores como Miguez (2007), Pratt e Hutton (2012), Machado (2009) questões que remetem a ambos os termos, economia e indústria criativa encontram suas primeiras sistematizações em meados da década de 1990, reunidas sob o rótulo de indústrias criativas, sendo formuladas nos gabinetes governamentais, em especial do Reino Unido.

Miguez (2007) ressalta que a identificação das indústrias criativas como um setor particular da economia vem do manifesto pré-eleitoral de 1997, do novo partido trabalhista inglês, o *New Labour*. Foi o Departamento de Cultura, Mídia e Esportes (DCMS) do Reino

Unido que cunhou esse novo conceito, ao lançar o primeiro mapeamento das indústrias criativas, tendo como um dos objetivos mostrar que estas vão além do papel fundamental da cultura e que possuem um vasto potencial de geração de empregos e riqueza, sendo, até agora, a definição mais comumente utilizada pelos países que já adotam as expressões economia e/ou indústrias. O termo foi formulado pela *Creative Industries Task Force*, grupo criado em 1997 pelo DCMS e diz que:

As indústrias criativas são aquelas que possuem sua origem na criatividade, habilidade e talento individuais e que têm potencial para geração de empregos e riquezas por meio da geração e exploração da propriedade intelectual. Isto inclui propaganda, arquitetura, o mercado de artes e antiguidades, artesanatos, design, design de moda, filme e vídeo, software de lazer interativo, música, artes cênicas, publicações, software e jogos de computador, televisão e rádio. (BRITISH COUNCIL, 2005, p. 5)

Um dos pontos mais importantes nesse debate foi o lançamento do livro de Richard Caves, em 2000, *Creative industries: contracts between art and commerce*. Ele versou sobre as indústrias criativas, procurando identificar e discutir os variados problemas envolvendo a relação entre os diversos campos do fazer artístico, as atividades criativas, e a economia (CAVES, 2000). Para Miguez (2007), a expressão economia criativa em si, ao que tudo indica, aparece pela primeira vez em 2001, na matéria de capa da *Business Week*, intitulada *The Creative Economy – the 21st century corporation*, e, posteriormente no título do livro de John Howkins, publicado em Londres, *The creative economy – how people make Money from ideas*. Howkins (2001) trouxe ao modelo britânico da economia criativa uma visão empresarial baseada nos conceitos mercadológicos de propriedade intelectual, onde expôs que marcas, patentes e direitos autorais forneciam os princípios para a transformação da criatividade em produto, lançando assim, a ideia de que as pessoas podem transformar criatividade em dinheiro. Já em 2005, ele alerta sobre as discussões importantes para a temática da economia e indústrias criativas (HOWKINS, 2005), onde aponta a necessidade de revisão do conceito; e a importância de promover a aproximação entre criatividade e inovação, permitindo assim, a inclusão da ciência no âmbito das indústrias criativas; e a elaboração de políticas públicas capazes de integrar as múltiplas dimensões e responder às várias demandas da economia criativa.

Outro autor que trouxe visibilidade ao tema foi o Richard Florida, com o livro *The Rise of the Creative Class*, em 2001, cujo foco teve os profissionais que trabalhavam com processos criativos, denominados de classe criativa. A esta pertence cientistas, artistas, poetas,

arquitetos, formadores de opinião, dentre outros. O autor mostra dados e as características sociais dessa nova classe de trabalhadores e aborda o potencial de contribuição dela para o desenvolvimento. Para ele, as nações avançadas estão se movendo na direção de uma economia baseada na informação e no conhecimento, especificamente, na criatividade.

Já de acordo com Costa e Santos (2011), o aprofundamento do interesse acadêmico pelo tema é verificado na universidade australiana *Queensland University of Technology (QUT)*, em 2002. E Miguez (2007) afirma que o *New Economy, Creativity and Consumption Symposium*, evento realizado nessa universidade, propiciou o encontro de estudiosos e pesquisadores vinculados à recém-criada *Creative Industries Faculty da QUT*, à *London School of Economics*, ao *Massachusetts Institute of Technology* e à *New York University* com o objetivo central de avançar, conjuntamente, na reflexão sobre o significado e os impactos sociais e culturais da economia criativa e contribuir para a construção de uma agenda dedicada a esta temática. Podemos considerar que foi, a partir deste encontro, que o mundo acadêmico despertou o interesse para esse novo olhar da criatividade, visto que ela em si não é uma novidade.

Diante disso, Pratt e Hutton (2012) ressaltam um quadro empírico fragmentado e diversificado argumentando que mais pesquisas são necessárias para esclarecer questões conceituais e informar as escolhas políticas. Nessa seara, Serafim *et al.* (2013) fazem uma observação sobre os estudos da área. Segundo eles, o fato da maior parte das publicações e debates sobre o tema ser de origem anglo-saxã, pode gerar incompreensões semânticas, devido a diferenças culturais. Eles explicam que a terminologia “*creative industries*”, de origem inglesa, pode ser traduzida no Brasil como “indústrias criativas”. Contudo, o termo no inglês significa “setor”, ou seja, a cadeia de empresas que realizam uma determinada atividade produtiva. Talvez, isso explique o fato de Machado (2009) salientar que entre o uso de economia criativa, economia da cultura ou indústria criativa, a preferência da maioria dos profissionais parece recair sobre os dois primeiros termos, sob a justificativa de que ultrapassariam o “paradigma da chaminé”, implícito no termo indústria, mesmo não havendo diferença significativa entre os termos.

Em consonância com o exposto, Pratt e Hutton (2012) dizem que o conceito de economia criativa leva em um escopo mais amplo que indústria criativa instituída pelo ideal britânico, pois inclui organizações de fins não-lucrativos, atividades informais e com financiamento público, bem como para fins lucrativos formal e as atividades do setor privado,

além de incluir os sistemas de produção e as cadeias necessárias para sustentar esses produtos com valor. Semensato (2013) vai por caminho semelhante, ao criticar a falta de contextualização, as rasas análises econômicas que desconsideram características culturais, históricas e políticas, que não levam em conta uma caracterização da complexidade do terceiro setor e das relações globais, fatores que prejudicam a adoção de um conceito de economia criativa e da criação de políticas públicas de incentivos aplicáveis à determinada nação.

Contudo é inegável a atenção da comunidade internacional à que essa economia representa para os países menos desenvolvidos, inclusive, devido às enormes potencialidades e evidentes impactos do ponto de vista do desenvolvimento. Tanto que a UNCAT (2008, 2010) coloca a economia criativa como forma de impulsionar o crescimento econômico e representar uma alternativa para o desenvolvimento, especialmente por ter como matéria-prima base a criatividade, para poder utilizar características culturais e sociais de cada país/região como vantagens no desenvolvimento e produção de bens e serviços únicos. O órgão citado aponta ao que compete ao tipo de empresa atuante no setor, esta é, em grande parte, de pequeno e médio porte, com dificuldades em obter financiamento para seus projetos, pois aparentemente são mais arriscados que em outros ramos, fato que contradiz as perspectivas de crescimento e desenvolvimento econômico, o que supõe que seja mais fácil abrir e manter empresas em segmentos mais tradicionais.

Semensato (2013) argumenta que a emergência da Economia Criativa, bem como sua aposta como opção de desenvolvimento, está inserida em um contexto muito mais complexo do que aparentemente se apresenta. Para ela, é preciso entender a economia criativa como pertencente à uma estrutura maior e mais complexa, relacionada às transformações de uma sociedade que entra na era da informação e em um processo de reestruturação produtivo intenso. A autora pontua que muitos dos que defendem o estímulo à economia criativa como uma alternativa viável de desenvolvimento o fazem com base nas teorias do pós-industrialismo, apostando na mudança estrutural da economia do setor de produção para o de serviços, o que muitas vezes é tido como caminho evolutivo único do sistema econômico capitalista.

Esse deslocamento da lógica de produção industrial, fabril, para a lógica de consumo (CORSANI, 2003; PRATT, 2008; SEMENSATO, 2013; HARVEY, 1989) fez com que o operário, massificado pela serialização industrial e pelo nivelamento amorfo de suas

qualidades, vê-se substituído pelo operário-social, muito mais autônomo e valorizado em sua subjetividade crítica. A noção de trabalho agora tange ao imaterial e advém de uma fase do sistema produtivo em que a qualidade nova comunicacional e linguística do trabalho passa não só a ser valorizada como também, cada vez mais necessária. O foco no trabalho vivo, no sujeito criador, alterou a lógica do processo acumulativo, bem como a relação entre capital e trabalhador. Antes o trabalhador era completamente submetido ao capital, hoje, tendo sua subjetividade valorizada, o valor está no trabalho vivo. O valor que antes tinha origem nos bens homogêneos, reproduzíveis e no tempo controlado, agora se localiza justamente na mudança e na inovação, independente de qual setor da economia esse trabalhador se situe, sendo ainda mais intensificados na economia criativa, que toma base a criatividade do trabalhador em sua produção.

Enquanto isso, Pratt e Hutton (2012) ressaltam para o viés urbano da economia criativa. Eles indicam que essa associação de concentração da indústria criativa e primazia urbana é, naturalmente, um benefício para as cidades em questão, mas também configura um dilema político na reprodução de desenvolvimento, emprego e renda com disparidades inter-regionais. Outro ponto que eles chamam atenção é que o *glamour*, conveniência e imagem jovial do trabalho criativo obscurece muitas características negativas, e apesar de a mídia mostrar esse profissional como sendo socialmente liberal, tolerante e mente aberta, a dura realidade mostra que essa é uma das forças de trabalho mais elitistas e não representativa de todos os setores.

Entretanto, é bastante razoável que as pessoas social e culturalmente responsáveis onde quer que estejam possam estar dispostas a melhorar a situação para seu próprio povo com formação profissional para as realidades econômicas mais recentes, com estratégias para reviver lugares degradados e afincos sobre os recursos para fazer vida prazerosa e significativa (McGUIGAN, 2009). Pratt (2008) resalta que não há nada de errado, com a economia do conhecimento, ou criativa, como melhor ou pior do que qualquer outro conceito. O problema é com o argumento teleológico que simplesmente apresenta a economia criativa como uma forma superior de desenvolvimento.

Não obstante, para McGuigan (2009) o fato é que a economia criativa está mudando rapidamente e transformando a realidade mundial. Segundo ele, na maioria das cidades do mundo que têm voltado suas atenções para a economia criativa, porém o foco principal das decisões políticas são econômicas e não sobre a produção cultural, destacam-se o marketing

local e consumo, ou seja, o uso instrumental da cultura e da criatividade para atrair postos de trabalho reais, sob a justificativa de criação de riqueza (PRATT; HUTTON, 2012; McGUIGAN, 2009). Assim, o discurso tem sido influenciado pelo raciocínio economicista e, na verdade, transforma-se em um ramo, e um galho fraco, da política econômica. McGuigan é categórico ao afirmar que na economia criativa, a economia parece estar engolindo toda a criatividade.

4 Caminhos para a construção de uma gestão criativa

O processo de gestão nas empresas consiste em um tema histórico e recorrente, amplamente debatido nos ramos da economia, da administração, das finanças, do direito e da contabilidade. Freitas et al. (2014) diz que isso está intrinsicamente ligado ao contexto cultural e vinculada a fatores exclusivos de cada organização. Em tempos recentes temos a economia criativa como manifestação cultural.

Segundo Mirshawka (2003), gestão criativa é a arte de dar as pessoas o que elas precisam e querem, ao mesmo tempo obter delas o que é necessário, como por exemplo oferecer horários flexíveis de trabalho em troca de acúmulo de mais atividades. Como observado por Florida (2011), as pessoas agora querem trabalhar para as empresas que as valorizem, que promovam e respaldem sua criatividade. Nesse sentido, o autor primeiramente citado, destaca que é fundamental se diferenciar, e que para isso, sem dúvida alguma, precisa ser criativo. O gestor deve desenvolver estratégias e estabelecer critérios capazes de mesclar e disseminar uma visão e missão comuns em toda a organização, visto que os profissionais, conforme análise de Florida (2011), querem um ambiente desafiador, mas estável, com flexibilidade no horário de trabalho, nas vestimentas e nos hábitos, um lugar que as permitam desenvolverem seu potencial.

Frente à essa situação, Pratt (2008) diz que o termo criatividade foi alçado a moeda comum nas áreas de estudos de negócios e gestão como o “X” da questão para o desenvolvimento das empresas, levando a crença de que a busca por novos mercados, ou mesmo a participação de mercado, só poderia ser alcançada por meio de soluções criativas, ou seja, é como se as ferramentas tradicionais já estivessem esgotado os seus limites de uso e apenas o criativo levaria a empresa ao algo a mais. McGuigan (2009) critica a confusão da noção do argumento de que a criatividade na prática artística e de gestão de negócios são mais ou menos o mesmo tipo de coisa. Para ele isso ocorre por causa dessa profusão da criatividade como mecanismo de desenvolvimento global. Pratt (2008) corrobora essa ideia, ao afirmar que uma ideia não é nada sem produção e os produtos precisam ter distribuição e consumo,

pensamento este proposto por Howkins (2001), ao delinear que as pessoas para fazerem dinheiro com ideias precisam transformá-las primeiro em negócio. Sendo este pensamento, segundo Garnham (2005), derivado da estreita associação da obsessão do empreendedorismo, pois para o autor, tanto para ser empreendedor e ser criativo parecem se sobrepor, visto que ambos sugerem assumir riscos, ser arrojado e pensar fora da caixa, ou seja, fazer as coisas de forma diferente.

Ainda na visão de Pratt (2008), em um contexto de artistas, críticos e galerias de arte assumem um significado social e valor e passa a ser incorporado. Onde a frase comum sobre o gênio sendo um por cento de inspiração e 99% de transpiração torna-se mais que verdadeira, no sentido de que as ideias não têm nenhum valor até que eles são aplicados e operacionalizados. Já no contexto de gestão, para os pesquisadores, a criatividade, precisa ser vista sob diversos aspectos, visto que os processos de tomada de decisão, aplicação e operacionalização exigem heurística, feedback, interação e aprendizagem. Em resumo, elas são empreendimentos coletivos. Isso funciona como uma advertência às noções idealizadas e associadas de criatividade, cultura, inovação e espírito empreendedor.

Conforme aponta Hardt e Negri (2012), se outrora, a gestão clássica era baseada em uma liderança controladora, com vários níveis hierárquicos e burocracia excessiva, agora algumas condições são necessárias para que um contexto possa ser considerado incentivador da criatividade organizacional. Dentre estes, destacam-se a abertura e tolerância à diversidade; acesso à infraestrutura e materiais necessários para execução das atividades, assim como acesso ao patrimônio cultural; interesse por diferentes pontos de vista; possibilidade de interação entre pessoas de uma mesma área e outras áreas; influência e trocas recíprocas; busca do aprendizado, da inovação, da vitalidade e do sucesso; atenção às ideias e sugestões dos outros; aceitação de abordagens múltiplas e excêntricas na resolução de problemas; agilidade, relações informais, espontaneidade; sensação de pertencimento; dentre outras (ALENCAR, 2005; DE MAIS, 2002; FLORIDA, 2011; NICOLACI-DA-COSTA, 2011; STONER, 1985).

Os gestores da organização, independentemente do seu nível hierárquico, precisam procurar novas abordagens de atuação, através de palavras e ações. E para encorajar a criatividade, eles devem estar dispostos a ouvir sugestões dos subordinados e implementar as que sejam promissoras. Fazendo os membros da organização acreditar que a mudança tanto irá beneficiá-los como beneficiará a organização. Essa crença terá mais probabilidade de

surgir se os membros participarem com seus superiores da tomada de decisão. Outro ponto é permitir mais interação, com o intuito de criar um clima permissivo e criativo é estimulado quando se dá a os indivíduos a oportunidade de interagir com membros de seu próprio grupo ou de outros grupos de trabalho (ALENCAR, 2005; STONER, 1985; FLORIDA 2011; NICOLACI-DA-COSTA; FREITAS et al.,2014).

No entendimento de Muzzio e Paiva (2015 no prelo), as organizações criativas emergem como um modelo organizacional associado ao ambiente pós-industrial, à centralidade no indivíduo no processo de criação, à ambiência espacial criativa, às estruturas organizacionais alternativas e à emergência de uma classe hipercriativa. E diante do contexto social contemporâneo em transformação, são vários os desafios impostos aos novos empreendimentos e suas formas de gestão. Os autores destacam que essa perspectiva desafiadora é ampliada diante de bases conceituais emergentes que envolvem indivíduos, líderes e elementos culturais, que, se estão relativamente assentados para organizações de orientação fordista, não são suficientes para organizações cujas estruturas de produção estejam apoiadas nos pilares da criatividade intensiva. Os referidos estudiosos propõem um modelo de gestão criativa, figura 01, baseado em uma tríade de elementos já bastantes discutidos, porém com uma nova roupagem e integrados. A gestão criativa para eles integra os aspectos do indivíduo, liderança e cultura criativa numa organização, e representam um conjunto envolvido com atividades relacionadas que, juntas, geram significados efetivos no desempenho organizacional.

Figura 01 – Modelo da Tríade Criativa



Fonte: Muzzio e Paiva (2015 no prelo)

No modelo proposto por Muzzio e Paiva (2015 no prelo), a gestão criativa ocorre apenas quando da interseção dos três elementos. Não é uma ação que possa ser efetiva utilizando isoladamente qualquer um dos componentes, mas é a partir da interação simultânea que surge uma gestão criativa, mesmo que não aconteça uma participação perfeitamente equilibrada dos elementos, dado que as circunstâncias das organizações podem levar a uma eventual condição mais significativa de determinado elemento frente aos outros, em um equilíbrio dinâmico.

Para os autores do modelo citado, a gestão criativa teria o papel de catalisar essas três forças, facilitando a sincronia entre elas, a partir das condições sociais fluidas que prevalecem no contexto contemporâneo. O modo com operam os mecanismos orgânicos de uma liderança criativa na organização e as ações estratégicas de fomento à cultura inovadora tendem a protagonizar as equipes criativas por meio de projetos colaborativos e garantir a efetividade de tais projetos, que se consolidam por meio de uma gestão criativa agregadora de forças indutivas do esforço inovador nas organizações. O papel do gestor criativo seria então ser um facilitador para que os elementos culturais estejam em convergência com os valores da classe trabalhadora atual. Eles apontam que especificamente para uma cultura organizacional criativa, há a emergência de valores mais condizentes com um ambiente de criatividade. Tais valores tendem a subsidiar determinadas práticas organizacionais e servem para consolidar um ambiente de tarefas executadas porque os membros daquela instituição alimentam a crença de que esses comportamentos se justificam naquele contexto social, fato que facilita a implementação e a transmissão desses valores entre grupos e gerações de equipes no cotidiano organizacional.

É preciso destacar que esse modelo será tomado como norteador para condução desta pesquisa, contudo, faz necessário ressaltar que alguns aspectos foram discutidos, ampliados e aprofundados. Bem como afirmar que a adoção da Liderança Criativa (RICKARDS; MOGER, 2000), a qual compartilha alguns princípios com a Liderança Transformacional, utilizada pelos autores do modelo, e outrora trabalha pelo autor desta pesquisa. A escolha desta liderança como parte integrante do modelo se deu por razões por este entender que esta pode se encaixar melhor no contexto criativo, além de poder explorar esse tema, visto que já o vinha trabalhando em outros momentos. Portanto, a tríade utilizada para esta pesquisa será a classe criativa, a cultura organizacional criativa e a liderança criativa.

4.1 Um trabalhador que requer mais atenção – a classe criativa

O surgimento da economia criativa teve reflexos na distribuição das pessoas em grupos ou classes sociais, como o aparecimento de novos sistemas de valor e regras sociais. A nova classe, a classe criativa, formada por pessoas que agregam valor econômico por meio de sua criatividade não pode ser tão claramente definida quanto a classe trabalhadora da era industrial, aponta Florida (2011). Todavia, segundo o autor, uma das características mais difundidas dos trabalhadores desta classe refere-se ao fato de eles adorarem o que fazem e trabalham até que finalmente se sintam realizados.

A classe criativa assume a função social que antes era ocupada pela classe trabalhadora, cujo esmaecimento desta está associado ao declínio da economia industrial em que estava calcada nos modelos sociais e demográficos em que a velha sociedade se baseia, conforme escreve Florida (2011). Para ele, a força conjunta de inovação tecnológica e trabalho de conteúdo criativo é cada vez mais a força motriz do crescimento econômico. A nova classe ganha para criar e tem muito mais autonomia e flexibilidade para isso do que as outras. Seu papel econômico é vital, o que a torna mais influente do que as demais. Contudo, é preciso ressaltar que sem a segurança de grandes empresas, os integrantes da classe criativa correm mais riscos.

Florida (2011) divide essa classe em dois grupos, o **Centro Hipercriativo** e os **Profissionais Criativos**. No primeiro estão inclusos cientistas, engenheiros, professores universitários, poetas, romancistas, artistas, atores, designers e arquitetos, bem como os líderes visionários da sociedade moderna, tais como escritores de não ficção, editores, personalidades culturais, pesquisadores influentes, críticos e outros formadores de opinião. Para o autor, as pessoas aqui pertencentes estão sempre envolvidas com trabalhos que buscam a geração de novas formas de conteúdo, que tenham aplicação imediata e sejam amplamente úteis. Do outro lado estão os profissionais criativos, trabalhadores de uma vasta gama de setores em que predomina o conhecimento especializado, a exemplo do pessoal de TI, dos indivíduos na área de serviços bancários, profissionais de saúde, advogados e administradores de empresa. De acordo com o autor, essas pessoas se dedicam à resolução de problemas valendo-se de um corpo de conhecimento complexo para resolver problemas específicos. O que para tal requer formação de alto nível e, portanto, capital humano precioso. O autor

salienta que tais profissionais vez ou outra tem a oportunidade trabalhar na criação de conteúdo, assim como o centro hipercriativo da classe criativa, e talvez devido a uma mudança na carreira ou promoção, eles passem a fazer parte deste centro.

Junto com a classe criativa Florida (2011) aponta para o crescimento de outro agrupamento social, o qual denomina de Classe de Serviços. Para ele, essa classe engloba profissões menos qualificadas e com menor remuneração no chamado “setor de serviços” da economia e compreende profissões como porteiros, profissionais de limpeza, secretárias, seguranças, funcionários administrativos. Ele fala que esta classe nasceu de uma necessidade econômica advinda do funcionamento da economia criativa. Há ainda a Classe Trabalhadora ou Tradicional, formada por trabalhadores fabris, cujo autor argumenta que são a parcela da população que ainda não trabalha na e para a economia criativa, diretamente.

O desafio de gerir a classe a criativa no entendimento do autor deste trabalho é revelado por Florida (2011) quanto a ascensão desta classe reflete em mudanças pujantes e significativas de valores, normas e atitudes. Num momento onde os indivíduos da era criativa prezam por individualidade, a autoafirmação, ausência de regras, procuram criar identidades singulares, valorizam a meritocracia, assim como a diversidade a abertura. Esse sistema de valores reflete uma mudança no que as pessoas querem da vida, cujo pensamento perpassa pelo fato de que agora elas têm dinheiro, tempo e capacidade, precisam aproveitar outros aspectos da vida.

O referido autor aponta inclusive para uma mudança na concepção do trabalho, contrapondo o antigo trabalho e o novo. Sendo o primeiro voltado para o grupo e permanência duradoura do trabalho, onde o trabalho era trocado por dinheiro, segurança e pertencimento a determinada organização, com vistas à progressão hierárquica. No segundo, os trabalhadores trocam segurança por autonomia, e conformismo por liberdade para fazer o que lhes interessam. Sua identidade não vem da empresa, mas do tipo de trabalho realizado, dos interesses pessoais e da comunidade. Os acordos são de curto prazo e específicos, e recompensa precisa ser imediata. Elas privilegiam o trabalho duro, o desafio e estímulo, possuem apreço por metas e conquistas. São ambiciosas, querendo progredir em função de sua capacidade e empenho; e diversidade e abertura. Ele também denota que os profissionais criativos não buscam um ambiente de trabalho zen, mas sim desafios, bons salários, e uma gestão que imponha poucas barreiras. As pessoas não querem ser ignoradas nem controladas; não querem acatar ordens, querem direção, e um trabalho não padronizado nem repetitivo.

Elas são movidas por desafios, responsabilidade, respeito e reconhecimento, sendo controladas por elementos de motivação intrínseca, tais como valores, empolgação, desafio e etc. E a pressão é aceitável em virtude da competição e reconhecimento de seus pares, enquanto pessoas talentosas.

Todavia, Florida é amplamente criticado por sua visão romancista da classe criativa. Bontje e Musterd (2009), assim como McGuigan (2009) e Pratt e Hutton (2012), vão de encontro aquele primeiro por não considerarem o modo como Florida coloca a Classe Criativa como um banco de talentos capaz de revolucionar desenvolver os mais variados ambientes.

Bontje e Musterd (2009) são ferrenhos ao destacarem às conotações elitistas, intencional ou não, da palavra “classe”. Segundo eles vários autores têm responsabilizado Florida por promover uma nova rodada de empreendedorismo urbano neoliberal, o qual beneficiaria principalmente a parte da classe alta da sociedade com ensino superior, aumentando a concentração socioeconômica em cidades e regiões. Dentre estes estão Wilson e Keil (2008) declaram que os pobres urbanos na "classe criativa" estão completamente negligenciados no conceito de Florida.

Em consonância com a visão anterior, Pratt e Hutton (2012) destacam que o glamour, conveniência e imagem jovial do trabalho criativo obscurece muitas características negativas. Eles argumentam que há uma necessidade de uma nova regulação social para lidar com os problemas de esgotamento econômico e social de trabalhadores criativos, muitas vezes em condições precárias do mercado de trabalho. E colocam o complexo equilíbrio de trabalho e desejo de celebrar o trabalho *freelancer* com potenciais efeitos a longo prazo para a reprodução social, pensões, cuidados infantis e outros programas sociais complementares que não foram totalmente exploradas. Além disso, apesar de a imagem da mídia da economia criativa como sendo socialmente liberal, tolerante e aberta, a dura realidade é que é uma das forças de trabalho mais elitistas e não representativos de todos os setores. A discriminação é abundante e, além disso, as condições de entrada na economia criativa de muitas cidades exigem até dois anos de trabalho livre em um estágio antes de um trabalho pode ser solicitada. Assim, a exclusão social é generalizada.

Outro crítico do pensamento do Florida, Pratt (2008), afirma o fato de que um acadêmico norte-americano ter um livro *best-seller* exaltando o impacto positivo de uma classe particular pode parecer surpreendente. Para o autor, claramente Florida não está usando

um modo marxista de análise de classe. Ele argumenta que não há nenhuma maneira sensata que a classe criativa ocupa uma posição única e comum em relação aos meios de produção, ou que é de qualquer forma consciente de si mesma, como aponta a análise de Florida. Pratt (2008) deixa claro que no trabalho de Florida, a classe é reduzida a taxonomia, cujos limites não são claramente definidos. Ele diz que a lista ocupacional da classe criativa de Florida é, no mínimo, eclética. E aponta para a criação de uma classe hipercriativa dentro da categoria como algo inteiramente questionável. Para Pratt, a classe é determinística e baseada nas preferências de consumo, de aspectos puramente, e somente, econômicos. Assim, a classe criativa de Florida está longe da consciência de classe marxista e ação coletiva, mas sim, pautada através de seu poder de compra e preferências. E os valores, por meio do qual eles fazem o seu impacto socioeconômico são questionados por Pratt (2008), assim como McGuigan (2009), que perguntam de onde vêm e quais seriam estes, encontrando um silêncio bastante vazio na obra de Florida.

Para McGuigan (2009) a tese de Florida sobre a classe criativa é uma simplificação exagerada dos conceitos que remontam a “nova classe” de Milovan Djilas (1966 *apud* McGuigan, 2009), uma nova classe é identificada como um bloco de poder; e a “nova pequena burguesia” de Bourdieu (1984 *apud* McGuigan, 2009), todas as profissões que impliquem a apresentação e representação, inclusos “os intermediários culturais” de publicidade, jornalismo, marketing, relações públicas e do moderno, ou melhor, pós-modernas, mídia e cultura em geral, todos em envolvido numa luta pela distinção. Porém o autor destaca que a “classe criativa” de Florida é uma formação muito mais ampla do que até mesmo nova pequena burguesia de Bourdieu, tomando uma proporção surpreendentemente alta da população nos EUA, pois, conforme visão do autor pesquisado, é com os EUA que ele se preocupa sobretudo a pesar sua influência sobre o resto do mundo.

Assim, para o autor supracitado, a Classe Criativa é, em grande parte, o que de outra forma seria chamado rotineiramente de classe profissional-gerencial, que também incluiu ocupações artísticas. Florida diz que a característica distintiva da Classe Criativa é que seus membros se envolvam em atividades cuja função é criar novas formas significativas. E McGuigan argumenta que seria razoável perguntar, exatamente quantos desses formalmente listados na categoria de Classe Criativa se isso realmente se aplica. Ele ainda questiona qual o caráter social desta nova classe, formada por pessoas apaixonadas pela experiência, dispostas

a trabalharem duro e ganhar dinheiro, e em busca da “cena cool”, onde possam sair e interagir com seus semelhantes.

Já para Pratt (2008) em vez de simplesmente atrair turistas, ou diretores executivos para investir em um local, a classe criativa é usada como um ímã que se espera que venha a atrair indústrias de alta tecnologia. A implicação apontada pelo autor é que as cidades devem adaptar-se aos valores e costumes da classe criativa para poder alcançar o desenvolvimento, não se importando com as implicações disso. Golgher (2008), diz que esta visão encontrada na obra de Florida é derivada da definição inglesa da economia criativa, a qual afirmava que atrair pessoas criativas e qualificadas seria a política mais eficaz de desenvolvimento regional, visto que regiões com melhores níveis de qualidade de vida, atividades culturais mais desenvolvidas, sociedade mais diversificada e vida social mais vibrante apresentariam uma tendência a atrair pessoas qualificadas e criativas.

Fica evidente para o autor desta pesquisa que a discussão a respeito da economia criativa, assim como sobre a classe de trabalhadores característicos dela encontra-se acalorada, com visões que tratam a questão pelo viés econômico e funcionalista, enquanto outras a tratam de forma simbólica, procurando mostrar as implicações, não apenas econômicas dos investimentos e destaque desta “nova economia”. Entretanto, apesar de reconhecer que apesar de concordar com os críticos de Florida a respeito da classe criativa deste autor é baseada em termos econômicos, sendo primariamente uma classe econômica, é de se reconhecer o esforço e trabalho do estudioso em definir e aglomerar a cena trabalhadora desta economia. É salutar a importância e o esclarecimento, do modo como as pessoas se agrupam e estabelecem identificações baseadas principalmente no papel econômico que desempenham, sendo suas preferências sociais e culturais, hábitos de consumo e identidade social, decorrentes disso, tendo como ponto de partida a criatividade, o bem imaterial e comandante da nova era econômica.

Diante deste cenário é apresentado na tabela 01, a seguir, criada com base em dados da Firjan sobre a economia criativa no Brasil, é apresentado os dados sobre o número de empregados da Indústria Criativa no país, por áreas criativas e seus respectivos segmentos, bem como a remuneração médias destas.

TABELA 01 – Número de empregados e remuneração média da indústria criativa nos anos de 2003 e 2014

INDÚSTRIA CRIATIVA	Número de Empregados*			Remuneração Média		
	2004	2013	Cresc.	2004	2013	Cresc.
Consumo	211,5	423,0	100,0%	R\$ 3.619,00	R\$ 4.653,00	28,6%
Publicidade	45,7	154,8	238,7%	R\$ 5.354,00	R\$ 6.927,00	29,4%
Arquitetura	62,7	124,5	98,6%	R\$ 5.701,00	R\$ 5.075,00	-11,0%
Design	42,6	87,0	104,2%	R\$ 2.556,00	R\$ 2.760,00	8,0%
Moda	60,5	56,7	-6,3%	R\$ 993,00	R\$ 1.412,00	42,2%
Cultura	43,2	62,1	43,8%	R\$ 1.962,00	R\$ 2.527,00	28,8%
Expressões Culturais	18,3	22,5	23,0%	R\$ 2.880,00	R\$ 3.721,00	29,2%
Patrimônio e Artes	10,2	16,4	60,8%	R\$ 3.047,00	R\$ 3.157,00	3,6%
Música	7,5	12,0	60,0%	R\$ 1.662,00	R\$ 2.216,00	33,3%
Artes Cênicas	7,2	11,2	55,6%	R\$ 1.146,00	R\$ 1.508,00	31,6%
Mídias	64,1	101,4	58,2%	R\$ 2.670,00	R\$ 3.080,00	15,4%
Editorial	27,8	50,8	82,7%	R\$ 3.829,00	R\$ 3.794,00	-0,9%
Audiovisual	36,3	50,6	39,4%	R\$ 1.782,00	R\$ 2.364,00	32,7%
Tecnologia	150,9	306,1	102,8%	R\$ 6.688,00	R\$ 7.848,00	17,3%
P&D	82,2	166,3	102,3%	R\$ 3.791,00	R\$ 4.911,00	29,5%
TIC	55,5	112,9	103,4%	R\$ 8.344,00	R\$ 9.990,00	19,7%
Biotecnologia	13,2	26,9	103,8%	R\$ 4.926,00	R\$ 5.393,00	9,5%
TOTAL	469,7	892,6	90,0%	R\$ 4.323,00	R\$ 5.422,00	25,4%

*Em milhares

Fonte: Adaptado Firjan (2014)

Como visto, a área do **Consumo** é a mais numerosa dentre as quatro grandes áreas criativas analisadas, respondendo por quase a metade dos profissionais criativos no Brasil (47,4% do total). São 422,9 mil trabalhadores formais distribuídos nos segmentos de *Publicidade* (154,8 mil), *Arquitetura* (124,5 mil), *Design* (87,0 mil) e *Moda* (56,7 mil), com um salário médio de R\$ 4.653, mais do que o dobro do rendimento médio do trabalhador brasileiro (R\$ 2.073).

Já área de **Cultura** é a menor da Indústria Criativa em termos de trabalhadores formais. São 62,1 mil profissionais (7,0% do total), distribuídos nos segmentos de *Expressões Culturais* (22,5 mil), *Patrimônio e Artes* (16,4 mil), *Música* (12,0 mil) e *Artes Cênicas* (11,2 mil). Ainda que possua o menor salário médio (R\$ 2.527) dentre as grandes áreas criativas, foi a área criativa na qual esse valor mais avançou em termos reais entre 2004 e 2012 (+28,8%). Com isso, já supera em 22% a renda média do trabalhador brasileiro (R\$ 2.073). Enquanto que a área de **Mídias** engloba 101,4 mil profissionais criativos (11,4% do total da

Indústria Criativa), distribuídos igualmente entre *Editorial* (50,8 mil) e *Audiovisual* (50,6 mil), com um salário médio de R\$ 3.080, 50% acima do rendimento médio do trabalhador brasileiro (R\$ 2.073). E a categoria de **Tecnologia** responde por 306,1 mil trabalhadores criativos formais (34,3% do total), distribuídos nos segmentos de *Pesquisa & Desenvolvimento* (166,3 mil), *TIC* (112,9 mil) e *Biotecnologia* (26,9 mil). Essa área é o grande destaque em termos de remuneração, com salário médio de R\$ 7.848, quase quatro vezes o rendimento médio do trabalhador brasileiro (R\$ 2.073).

Observa-se ainda que entre as grandes áreas criativas, *Consumo* se destacou por dobrar o número de trabalhadores formais entre 2004 e 2013 e por abrigar os dois setores criativos que mais cresceram no período, *Publicidade* (+238,5%), cujo número de profissionais mais do que triplicou em apenas uma década. E *Design* segundo setor que mais cresceu nesse período, mais do que dobrando o número de trabalhadores com carteira assinada (+104,3%). Já em comparação com 2004, os maiores aumentos reais de salário ocorreram justamente nos segmentos que apresentavam menor remuneração: *Moda*, *Música*, *Audiovisual* e *Expressões Culturais*.

Esse movimento revela que a redução da desigualdade da renda do trabalho, observada nos últimos anos no Brasil, também se fez presente entre os segmentos da Indústria Criativa. Por outro lado, a renda média do setor de *Publicidade* recuou na comparação com 2004, em consequência do expressivo crescimento no número de profissionais do setor (+238,5%), que mais que triplicou em apenas uma década – esse movimento é intrínseco à dinâmica do mercado de trabalho, onde os profissionais iniciantes tendem a receber salários menores que a média do setor no qual ingressam.

Vale mencionar que em 2004 os salários da classe criativa já fossem bastante superiores à média nacional (R\$ 4.323, frente a R\$ 1.598 do Brasil como um todo), houve crescimento real de 25,4%, acompanhando o expressivo avanço do rendimento do trabalhador brasileiro nesse período (+29,8%). Os trabalhadores criativos apresentam salários superiores à média da economia como um todo. Enquanto o rendimento médio mensal do trabalhador brasileiro era de R\$ 2.073 em 2013, o dos profissionais criativos atingiu R\$ 5.422, quase três vezes superior ao patamar nacional. Fato que pode ser explicado pelo elevado grau de formação requerido pelas profissões criativas, contribuindo para geração de produtos de alto valor agregado.

Por fim, frisa-se que o senso comum costuma associar os trabalhadores criativos a ambientes profissionais exclusivamente criativos, como agências de publicidade, escritórios de design, produtoras de conteúdo audiovisual, entre outros. Contudo, os números relevam que a classe criativa está presente em quase todos os setores econômicos, o que ratifica a importância e a geração de valor obtida através de um diferencial criativo. Basta dizer que apenas um em cada cinco desses profissionais, 19,4%, atua de fato em empresas criativas puras, logo, quase 80% da classe criativa encontra-se em outros setores. Dos 893 mil profissionais criativos mapeados no Brasil, 221 mil, 24,7%, atuam na Indústria de Transformação, onde representam 2,8% dos trabalhadores, percentual superior ao observado no mercado de trabalho nacional, 1,8% (FIRJAN, 2014).

4.2 Cultura organizacional voltada à construção de um ambiente criativo

Permeando jogos de poder, mudança social e da realidade, cultura torna-se algo muito mais amplo e dinâmico do que até então imaginado. Essa visão é clara na obra de Eagleton (2011), *A Ideia de Cultura*, na qual ele salienta que ainda que a humanidade encare quase os mesmos tipos de problemas materiais de sempre, esses assuntos tem um lado cultural. Estando estes associados a tradições, crenças e identidades que formam sistemas doutrinários, o que condiz que todos de certa forma sejam problemas culturais. Para o referido autor a cultura não é unicamente aquilo de que vivemos, mas também, aquilo para que vivemos. Segundo ele, há uma espécie de linha tênue entre a especificidade e a amplitude quando se fala sobre o conceito de cultura, podendo esta ser entendida como o complexo de valores, costumes, crenças e práticas que constituem o modo de vida de um grupo específico, bem como ser encarada como conhecimento implícito pelo qual as pessoas negociam maneiras apropriadas de agir em contextos específicos.

No âmbito das organizações, os pesquisadores redescobriram a cultura a partir de 1970. Porém, de acordo Muzzio (2010), o tema cultura organizacional ganha força a partir da década de 1980, com o advento da competitividade japonesa frente aos produtos norte-americanos, fazendo surgir a curiosidade de entender o que a cultura japonesa tinha de diferente que permitia tal competitividade. A partir daí os estudiosos começaram a empregar conceitos culturais para analisar vários aspectos do comportamento organizacional, servindo para sensibilizar os mecanismos que ajudaram a mostrar como certos comportamentos que

apareceram irracional, não-racional, ou improdutivo, eram funcionais para alguns membros ou grupos nas organizações (TRICE; BEYER, 1984).

A discussão em torno da cultura organizacional vem seguindo uma base de conceitos fornecida pela antropologia cultural, como afirma Freitas (1991), onde existem diversas correntes teóricas que privilegiam aspectos diferentes de um mesmo fenômeno. Dentro desta discussão, Fleury (1987), assim como mais recentemente Muzzio e Costa (2012) apontam que na perspectiva mais comumente adotada por administradores, a cultura é pensada como um sistema de representações simbólicas que expressam formas comuns de apreender o mundo, possibilitando a comunicação entre os membros de um grupo, ou seja, como algo que é compartilhado pelos homens, fazendo uso de elementos simbólicos.

Uma tentativa de categorização destas pesquisas foi feita por Smircich (1983). A tipologia proposta por esta autora permite sistematizar o conhecimento produzido na área. Smircich distingue duas grandes linhas de pesquisa: a primeira enfoca a cultura como uma variável, como alguma coisa que a organização tem; já a segunda linha concebe a cultura como raiz da própria organização, algo que a organização é. Na primeira linha de estudos é possível distinguir ainda aqueles que definem a cultura como uma variável independente, externa à organização – a cultura da sociedade em que se insere a organização e que é trazida para dentro por seus membros; e aqueles que definem a cultura como uma variável interna – as organizações produzem bens, serviços e produtos culturais como lendas, ritos, símbolos.

Sobre este assunto, Fleury (1987) diz que as pesquisas realizadas partem da premissa da cultura como variável procuram enfatizar a importância dos fatores culturais para definição de estratégias organizacionais. Para ela, aqui a cultura é concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança, dependendo da consistência destes o sucesso da organização. Vista como variável externa, a cultura é percebida como parte do ambiente em que se insere a organização; já como variável interna, é resultado do desempenho e de representações dos indivíduos nas organizações. A autora ressalta que essas linhas de pesquisa têm um objetivo claramente normativo, ou seja, elas procuram realizar diagnósticos, com análises comparativas que subsidiem a elaboração de estratégias de ação das empresas.

Já a segunda linha de estudos sobre a cultura organizacional, identificada por Smircich (1983), procura ir além da visão instrumental da organização derivada da metáfora da máquina, da visão adaptativa derivada da metáfora do organismo, para pensar a organização como forma expressiva de manifestação da consciência humana. Esta linha tem seu conceito de cultura proveniente da antropologia, adotando a ideia de cultura como um recurso epistemológico que permite focar o estudo das organizações como fenômeno social, como a metáfora do organismo, segundo a qual a autora embasa a visão sistêmica das organizações, comenta Fleury (1987).

No ponto de vista de Muzzio e Costa (2012), dentre as muitas perspectivas possíveis para a compreensão das organizações e seu comportamento, a cultura organizacional tornou-se, nas últimas décadas, uma lente privilegiada diante da capacidade da perspectiva de analisar como as práticas e os comportamentos organizacionais são afetados por padrões sociais. Para os autores, embasados no entendimento de Martin (1992) e Freitas (2007) a cultura organizacional configura-se como uma rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, que é usada como instrumento de poder, que são criadas e recriadas nas relações cotidianas, sendo simultaneamente ambíguas e contraditórias, revelando a coesão e a fragmentação organizacionais. O autor desta pesquisa é mais próximo deste entendimento.

Outra visão a despeito de cultura organizacional é apresentada por Schein (1984; 2004), sendo esta entendida como um padrão de premissas básicas compartilhadas, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como o meio correto de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. Para o autor citado, a cultura de uma organização pode ser apreendida em vários níveis, o dos artefatos, dos valores adotados e das premissas básicas.

No nível mais superficial estão os artefatos, que compreendem manifestações tangíveis e abertas passíveis de serem vistas e sentidas quando se tem o primeiro contato com uma cultura desconhecida. Incluem ainda os produtos visíveis do grupo tal como a arquitetura do ambiente físico, linguagem, tecnologia e produtos, criações artísticas e estilos tais como os corporificados em roupas, gentileza, emoções, mitos e histórias sobre a organização, valores publicados, rituais observáveis e cerimônias e assim por diante. Para os propósitos de análise

cultural esse nível também inclui o comportamento visível do grupo e os processos organizacionais, nos quais tal comportamento é rotinizado. O mais importante aspecto sobre esse nível de cultura é a facilidade de ser observado e a grande dificuldade de ser decifrado. Em outras palavras, um observador pode descrever o que ele vê e sente, porém não pode captar o que os artefatos significam em um dado grupo cultural ou mesmo se eles refletem importantes premissas básicas. (SCHEIN, 2004; GOMES, 2000; FLEURY, 1987)

No nível intermediário estão os valores adotados, as normas e regras de comportamento que os membros da cultura utilizam como um meio de mostrar a cultura para si próprios e para estranhos, aquilo que governa o comportamento das pessoas. Como esses são difíceis de se observar diretamente, para identificá-los é preciso entrevistar os membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização. Entretanto, esses valores expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, todavia, escondidas ou inconscientes. Em última instância, toda aprendizagem em grupo reflete os valores de alguém, o fundador ou o líder, geralmente. (GAGLIARDI, 1990 apud SCHEIN 2004; GOMES, 2000; FLEURY, 1987)

Em última instância há as premissas básicas ou nível dos pressupostos inconscientes. Estes determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem, são aqueles níveis profundamente arraigados, inconscientes, que constituem as premissas básicas e são a essência última da cultura. Tendem a ser aquelas que não são questionadas e sequer debatidas e, portanto, são extremamente difíceis de mudar. Para aprender alguma coisa nova nesse campo requer-se a recriação, o reexame e possivelmente a mudança de algumas das mais estáveis porções da estrutura cognitiva, um processo que Argyris et al. (2006) chamou de aprendizagem de duplo loop ou ruptura da estrutura. Tal aprendizagem é intrinsecamente difícil porque o reexame das premissas básicas desestabiliza a estrutura cognitiva e interpessoal, causando grande ansiedade e stress. (SCHEIN, 2004; GOMES, 2000; FLEURY, 1987)

Trice e Beyer (1984) contribuem com os estudos da área por meio da descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional. De acordo com Freitas (1991), a forma como esses elementos funcionam e, ainda, as mudanças que eles provocam no comportamento são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto e de mais fácil identificação. Verifica-se que, no todo ou em parte, esses elementos fornecem uma

interpretação para os membros da organização, onde a passagem dos significados se dá como uma coisa aceita. Tanto a adesão como a reprodução deles demonstram não a liberdade dos indivíduos de os aceitar ou não, mas a eficiência do controle embutido (FREITAS, 1991; TRICE, BEYER; 1984). Os elementos mais citados são:

- a) Valores: definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso. Observa-se que, em geral, as empresas definem alguns poucos valores, que resistem ao teste do tempo, os quais são constantemente enfatizados. Ainda que elas tendam a personalizar os seus valores, podemos verificar que eles guardam algumas características comuns: importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação intrínseca etc.
- b) Crenças e pressupostos: geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Quando um grupo ou organização resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana. Se o sucesso ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada válida. Os pressupostos tendem a tornar-se inconscientes e inquestionáveis.
- c) Ritos, rituais e cerimônias: são exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. Exemplos dessas atividades constituem grande parte do que é desenvolvido pelos Departamentos de Recursos Humanos; como nos casos de admissão, promoção, integração, demissão etc.
- d) Estórias e mitos: enquanto as estórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização, os mitos referem-se a estórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos. Ambos elementos preenchem funções específicas, tais como: mapas, símbolos, scripts etc.
- e) Tabus: demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido. A literatura consultada não dá maior atenção ao assunto, preferindo deter-se em casos de tragédias organizacionais e sugerindo formas de se lidar com elas.

f) Heróis: personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização; fala-se dos heróis natos e dos criados. É comum as organizações chamadas culturas fortes exibirem os seus heróis natos.

g) Normas: as regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escritas ou não.

h) Processo de comunicação: inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam padres, fofoqueiros, conspiradores, contadores de histórias etc. Ele desenvolve funções importantes como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante, podendo ser usado na administração da cultura.

Retomando a discussão acerca das definições da cultura organizacional, Robbins (1996) vai adiante e salienta que a cultura organizacional refere-se ao sistema de significado compartilhado pelos membros que distingue uma organização de outras, e esse sistema de significado compartilhado é um conjunto de características chave que a organização valoriza. Para isso sugere sete características, que em conjunto captura a essência da cultura organizacional:

a) Inovação e capacidade de assumir riscos: o grau com que os empregados são encorajados a ser inovadores e assumir riscos.

b) Atenção ao detalhe: o grau que se espera de cada empregado em relação à precisão, análise e atenção ao detalhe.

c) Orientação para resultados: o grau com que a administração prioriza resultados, em vez de técnicas e processos usados para atingi-los.

d) Orientação para pessoas: o grau com que as decisões gerenciais levam em consideração o efeito das consequências das decisões sobre as pessoas na organização.

e) Orientação para equipes: o grau com que o trabalho é organizado em equipes em lugar de indivíduos.

f) Agressividade: o grau com que as pessoas são agressivas e competitivas em vez de complacentes ou descuidadas.

g) Estabilidade: o grau com que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo, em contraste com o crescimento.

Um ponto a destacar ainda nos estudos sobre cultura organizacional é a falta de consenso entre os pesquisadores no sentido de ser possível a mudança de uma cultura. Segundo Freitas (1991), para até aqueles defendem a condição de mudança, assumem que o processo não é simples, não é barato e não se faz sem causar traumas. Há uma concordância implícita a respeito de a cultura ser conectada a outros elementos organizacionais que também sofrerão alterações caso haja uma mudança cultural, como a estratégia, a estrutura, habilidades, sistema de recompensas, entre outros. Para a autora a definição um novo rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais podem fazer com que os indivíduos experimentam a perda de sentido e que geram desconforto psicológico, eles tendem a reagir, ou agarrando-se ao passado ou envolvendo-se com o presente de forma a negar a perda. A mudança cultural provoca essas reações, à medida que os símbolos criados para dar sentido à vida foram quebrados, negados ou substituídos.

De acordo com Alcapidani e Crubellate (2003), os estudos culturais modernos, mesmo aqueles que adotam um ângulo antropológico ou crítico de análise, tentam oferecer relatos coerentes para interpretar a vida organizacional, havendo uma nítida busca por interpretações generalizáveis. A cultura organizacional é vista como fragmentação, ou seja, uma teia de indivíduos conectados fraca e esporadicamente, ligados por suas posições cambiantes em uma variedade de assuntos e circunstâncias. Os estudiosos citados argumentam que, nessa tentativa, a perspectiva pós-moderna de um modo geral, e aplicada à análise da cultura das organizações em particular, procura evidenciar os problemas relacionados às interpretações generalizáveis, à ditadura do autor e à imposição de pressupostos assumidos como verdadeiros sobre o fenômeno social.

No que tange às perspectivas atuais da cultura organizacional, assim como na cultura geral, na concepção de Muzzio (2010), os valores, as crenças, os artefatos e os pressupostos acentuam sua mobilidade e ganha uma condição ampliada de deslocamentos entre os povos e as organizações, favorecidas pelas condições de mobilidade de produtos, de serviços e de ideias. Nessa ótica o autor revela que não existe cultura única, como uma fotografia com sua natureza estática, mas sim como um intercâmbio de várias culturas, que se entrelaçam em ondas de fluxos, irradiados de muitos lugares que são simultaneamente origem e destino desses cursos, incluindo aí os lugares virtuais.

Com uma concepção recente, Muzzio e Paiva (2015 no prelo) apontam para uma cultura organizacional criativa, com a emergência de valores mais condizentes com um ambiente de

criatividade. Os autores dizem que tais valores tendem a subsidiar determinadas práticas organizacionais e servem para consolidar um ambiente de tarefas executadas porque os membros daquela instituição alimentam a crença de que esses comportamentos se justificam naquele contexto social, facilitando a implementação e a transmissão desses valores entre grupos e gerações de equipes no cotidiano organizacional, finalizam.

Visto isso, é pertinente dizer que o contato com diferentes abordagens reforça o pressuposto segundo o qual a cultura exerce funções de controle sofisticadas, podendo afetar o desempenho dos membros das organizações, e conseqüentemente nos resultados desta. Na visão do autor todas essas nuances tornam o assunto atraente para os teóricos e os práticos da administração. O desenvolvimento e a sedimentação de uma cultura organizacional forte e coesa busca orientar um comportamento coletivo conveniente com os objetivos da organização.

Portanto, considerando a atual conjuntura social, é fundamental promover uma cultura organizacional que valorize o processo de troca de conhecimentos e experiências adquiridas. De acordo com Freitas et al. (2014), no que tange aos aspectos básicos da cultura organizacional nas empresas de economia criativa, algumas características são latentes nos gestores dessa economia, tais como o espírito de inovação e a capacidade de reinventar continuamente. Os autores citados pontuaram a confiabilidade, a retenção de clientes e de talentos, bem como a flexibilidade produtiva e de horários são outros aspectos inerentemente relacionados ao conceito organizacional das empresas de economia criativa, o que corrobora com o apresentado. Os resultados do trabalho destes estudiosos apontaram, também, que um dos fatores que mais se diferenciam numa empresa criativa, em relação às empresas com modelos de gestão contemporâneos de aspectos mais tradicionais, é a capacidade de desenvolver a propriedade intelectual que tem na criação o seu próprio atributo e se constitui no principal ativo da empresa.

Ainda explorando os resultados dos autores supracitados, em relação às vantagens e desvantagens que enfrenta um gestor de empresa criativa, foi apontado como fator positivo, a autonomia para trabalhar. E em contrapartida, o principal componente negativo foi que em empresas de economia criativa o risco de um projeto é superior às demais, principalmente pelo fato de que um projeto é criado e somente depois de seu lançamento no mercado terá os retornos esperados, ou não, da difusão do produto. Já quanto às facilidades e dificuldades em implantar produtos com criatividade e inovação, os gestores destacaram, principalmente, o

controle do processo, a segurança de informação e, mesmo, a possibilidade de conflitos como os principais obstáculos. Além disso, a falta de recursos disponíveis pelos gestores nas empresas criativas é outro componente que complica a sucessão de criação de novos produtos. Apontaram a independência e comportamento proativo das pessoas como as principais facilidades.

Entretanto, a criatividade, explorada e incentivada na cultura dessas organizações, tem seu afloramento bloqueado ou dificultado por fatores como experiências de vida em ambientes repressores, nos quais erros são punidos; a observância cega às regras estabelecidas é exigida; e aonde o medo de ousar é instalado (FLORIDA, 2011; NICOLACI-DA-COSTA, 2011). Para Alencar (2005), esses tipos de experiência geralmente resultam em problemas como insegurança, falta de flexibilidade e de independência de pensamento, incapacidade de considerar que pode haver mais de um ponto de vista a respeito de um assunto, intolerância à ambiguidade e aos erros necessários para que se possa eventualmente acertar, incapacidade de correr riscos, falta de vitalidade, etc. Para combater esses e outros bloqueios, ele afirma ser indispensável que o indivíduo desenvolva habilidades que o auxiliem a se adaptar ao novo, à mudança e à incerteza, a exemplo de algumas citadas anteriormente.

Exposto isso, é de entendimento de diversos autores, como Howkins (2001), Florida (2011), Pratt (2008), McGuigan (2009), Alencar (2005) e Stonner (1985), que uma característica da organização criativa deve ser a tolerância ao fracasso, pois muitas ideias novas mostram-se práticas inúteis. E diante disso, os gestores precisam aceitar e permitir o fato de que tempo e recursos serão investidos para experimentar ideias que pode não funcionar. No entanto, para minimizar a situação, os membros da organização devem ter um propósito e um direcionamento claro de sua criatividade, devendo o líder estabelecer objetivos claros e dar liberdade para alcançá-los, fornecendo diretrizes e restrições razoáveis, controlando a quantidade de tempo e dinheiro investidos no comportamento criativo. Eles devem ainda reconhecer seus profissionais, os indivíduos criativos motivam-se para trabalhar em tarefas que lhes interessam. E ao mostrar reconhecimento através de coisas tangíveis como bonificações e aumento de salário, os gestores demonstram que o comportamento criativo é valorizado na sua organização.

Cabe salientar que o autor considera uma cultura organizacional criativa aquela em que a criatividade é incentivada e valorizada, aonde os erros não sejam vistos como naturais e inerentes ao processo, e aonde as pessoas tenham liberdade para ousar e experimentar. Não

obstante isso acontecer através de práticas e metodologias que busquem aguçar ou despertar a criatividade ou ainda pela presença de um ambiente nitidamente criativo, permeado por aspectos lúdicos, mas também pela liberdade de expressão e diálogo.

Na subseção seguinte será explorado o outro pilar da gestão criativa proposta, a liderança, em especial a liderança criativa.

4.3 Liderança e sua perspectiva criativa

Liderança é um tema que desperta bastante interesse, tanto no meio acadêmico, quanto no cotidiano, bem como no ambiente organizacional. São encontradas publicações a respeito em revistas, jornais e estudos científicos. E diversas áreas de conhecimentos pesquisam sobre tema, variando desde gestão, psicologia, sociologia, ciências políticas, administração pública, educação em administração, e outras (DORIA, PEREIRA, 2007; VIZEU, 2009; HANASHIRO et al. 2005). Compreendê-la constitui umas das mais antigas tarefas humanas.

Por volta de 2.300 a.C, os egípcios, especialmente Ptahhatep, registrava o primeiro escrito sobre o tema. Para ele este fenômeno resulta de algo transcendental ao ser humano e designa qualidades superiores (BASS, 1990). É somente a partir do século XIX que os estudos foram organizados de forma mais sistemática, e orientaram-se à identificação de características e atributos de grandes personalidades, das situações enfrentadas pelo líder, do seu papel e das ações que precisa tomar frente aos desafios.

Tratado como um fenômeno complexo e multifacetado, o estudo da liderança vem provocando divergência em sua definição, sendo inúmeras abordagens, perspectivas e definições recorrentes ao tema. Segundo Bass (1990, p. 11) “existem tantas definições de liderança quanto pessoas que tentaram definir este conceito”. Todavia, há consenso entre os estudiosos de que liderança revela influência do líder sobre o liderado. Quanto a isso, o autor deste trabalho concorda com a definição de Yukl (2002) acerca do tema, em que a liderança é vista como o processo de influência intencional e explícita de uma pessoa sobre outras, com a finalidade de guiar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos em um grupo ou organização.

De acordo com Carvalhal (2012), até a década de 1970, existiram três grandes movimentos de pesquisas sobre liderança e seus efeitos no contexto organizacional. São eles:

a abordagem dos traços, enfatizando as qualidades dos bons líderes, ou seja, aqueles que supostamente promoviam um melhor desempenho por parte de seus liderados; a perspectiva dos estilos de liderança, que se preocupa na descoberta ou validação de determinados comportamentos de liderança; e os enfoques situacionais de liderança, contemplando os pressupostos das teorias organizacionais contingencialistas e preocupam-se em definir a associação de determinado comportamento de liderança a um contexto específico.

Nunes (2009) afirma que os trabalhos desenvolvidos até meados da década de 1980 formaram as bases para a compreensão do processo de liderança. O autor menciona que a despeito das diferentes perspectivas adotadas pelos estudiosos e da existência de múltiplas definições sobre o tema, três aspectos podem ser apreendidos a partir de tais estudos: influência, grupo e metas. O primeiro, revela o processo de influência do líder sobre o liderado; o segundo relaciona-se ao contexto de um grupo, envolvendo duas ou mais pessoas; e o último trata-se da influência exercida sobre o comportamento do liderado em direção aos objetivos com os quais se deparam o líder e os liderados.

A partir também da década de 80, período que, segundo Chanlat (2000), inicia-se uma nova fase de gestão nas empresas, marcada por importantes mudanças no discurso e gerenciamento das mesmas. Para Bryman (2004), nesse período emerge a expressão “nova liderança”, a fim de caracterizar uma série de abordagens que tratavam de temas aparentemente comuns em alguns aspectos e divergentes em outros. Para ele, os estudos que se configuraram como a “nova liderança” diferem essencialmente das abordagens anteriores no que se refere à orientação, uma vez que se baseiam numa representação de líderes como administradores de sentido e não em termos de um processo de influência. Segundo Merhi et al. (2008) esta nova abordagem traz consigo a necessidade de revisão, por parte dos líderes, de suas práticas e do entendimento de seu novo papel nas organizações frente a novos atributos indispensáveis a ele, tais como: cooperação, autonomia, trabalho em equipe e inovação; faz-se necessário revisar modelos até então conhecidos e validados.

Agora, as fontes de poder existentes nas organizações e as formas de controles utilizadas requer uma reavaliação fundamental, pois não mais poderão garantir o envolvimento e comprometimento de todos, e o alcance dos objetivos, itens importantes na competitividade empresarial. Esses estudos mais recentes, conforme apresentam Stoner e Freeman (1999, p.356) passaram a investigar o comportamento de líderes que apresentam “impacto excepcional sobre suas organizações”. Para os últimos autores, a “nova liderança”,

da qual fazem parte a liderança carismática, criativa, visionária, cultural, transformacional e transacional, e ainda outra vertente chamada de liderança *laissez-faire* é responsável por investigar o papel da liderança na nova configuração social. Segundo Silva et al (2009), nessas novas concepções transparece na liderança o caráter inspirador, a dinâmica motivacional entre líderes e liderados e o compromisso com a mudança. Há ainda os que reforçam a importância da criação de uma visão compartilhada entre líder e liderados, capaz de mobilizar e orientar esforços rumo aos objetivos organizacionais e à mudança. A seguir é apresentado um quadro com a evolução conceitual sobre liderança.

Quadro 01 – Evolução Conceitual da Liderança

PERÍODO	EVOLUÇÃO CONCEITUAL	
	PRINCIPAIS LIDERANÇAS	CARACTERÍSTICAS
2300 a. C.	-	A liderança resultava de algo transcendental ao ser humano, designava qualidades superiores, era algo sobrenatural.
Início do séc. XIX até 1940.	Teoria dos Traços	A liderança era explicada através de traços ou características de personalidade, nesta época a liderança era considerada uma herança genética.
1950	Teoria dos Estilos de Liderança	Neste período o foco de estudo volta-se para o impacto do comportamento e do estilo do líder na eficácia do grupo, a partir daqui a liderança passa a ser vista como um processo de interação social entre líderes e liderados.
1960 a 1980	Teoria Contingencial da Liderança	Nesta fase de pesquisas, o fenômeno é apresentado com um caráter contingencial, onde são investigados todos os fatores ambientais que podem influenciar o processo de liderança, tais como, o comportamento do líder e do liderado, bem como o ambiente organizacional.
1980 até os dias atuais.	Liderança Transformacional, Transacional, Criativa, Visionárias e etc.	Caracterizado pela “nova liderança”, este período é marcado pela necessidade de revisão de conceitos e atitudes. É preciso que os líderes revejam suas práticas e entendam seu novo papel nas organizações, que almeja neles atributos como cooperação, autonomia, inovação e muitos outros.

Fonte – Carvalhal (2012)

É possível verificar que estudar o fenômeno liderança requer mais que consideração do âmbito empresarial e sua evolução histórica, é necessário estar atento às perspectivas do indivíduo e da sociedade, e como eles se integram a esse tema, procurando compreender suas várias facetas e interseções, visto a busca de novos modelos teórico-metodológicos. E, apesar das diferenças em enfoque, os grandes movimentos são complementares e as investigações sobre liderança e atuação gerencial levam ao estabelecimento de modelos tridimensionais de

explicação do comportamento do líder, podendo este ter foco na tarefa, no relacionamento ou ainda na situação (AVOLIO ET AL., 2009; MELO, 2004; OLIVEIRA FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

Argyris (1994) ao analisar os desafios das organizações do século XXI destaca a necessidade de se ter empregados qualificados, responsáveis por seus comportamentos, independentes e com alto grau de comprometimento. Já Nunes (2009) revela que o principal desafio para o líder é administrar o sentido de forma que os envolvidos orientem a si mesmos para a obtenção dos fins almejados. Segundo os autores, nessa perspectiva, o líder precisa contextualizar suas ações de maneira que os demais sejam capazes de usar o sentido criado como referência para sua própria ação e compreensão da situação.

A liderança exerce influência na criatividade e, por extensão, a inovação organizacional. Para desenvolver as habilidades necessárias para a criatividade, ter a liderança certa para promover tal ambiente é parte integrante do processo. Pois conforme Williams e Foti (2011) apontam, as organizações precisam de líderes que possam gerir recursos, atividade direta no dia-a-dia, e dirigir uma organização para o futuro através da inovação. Sem dúvida, essa liderança envolve a resolução de problemas, mas os problemas que os líderes enfrentam são uma forma mais complexa do problema social, em vez de apenas problemas rotineiros típicos. Eles precisam agora atuar como um agente transformador na publicidade interativa, sempre desenvolvendo uma comunicação impactante e inovadora e que gere valor para os parceiros, e sustentabilidade para o modelo de negócio implantado (FREITAS et al., 2014). Segundo Tolfo (2004), o que se espera de um líder contemporâneo é que ele exerça um papel de facilitador no sentido de utilizar o potencial dos liderados para o alcance de objetivos. Assim, o líder toma a função de *coach*, um facilitador que age reunindo as capacidades das pessoas, dos grupos ou das instituições com os quais se relaciona, exercendo influência no desenvolvimento de padrões éticos e comportamentais.

De acordo com Fagundes (2007), a capacidade de liderar depende do contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e demais fatores organizacionais e sociais que permeiam esse cenário. Boterf (2003), alega que essa competência coletiva não constitui um dado prévio nem pode ser compreendida a partir de uma lista de atributos, pois emerge das articulações e das trocas fundadas nas competências individuais, o que é sustentado pela autora. Todavia, o

próprio Boterf (2003), assim como Sandberg (2000) e Bitencourt (2004) destacam que a justaposição de competências individuais não leva à competência coletiva, dado que essa última pressupõe a construção de significados emergentes, decorrentes dos processos de inter-relação entre os trabalhadores envolvidos. Boterf (2003) sustenta a ideia de que a competência deve manifestar-se coletivamente, evidenciando uma competência de rede na articulação entre os diferentes níveis e diretrizes organizacionais, sendo que a própria empresa, em sua totalidade, pode ser considerada como um sistema de competências. Fagundes (2007) explica, que os líderes não estão, portanto, apenas focados na definição de atributos de competências, ou seja, conceitos, mas na aplicação das competências, a prática, privilegiando, dessa forma, os aspectos contextuais e relacionais, ênfase na *interação*, na conceituação da noção de competência. Fica evidente, então, que não se trata de “somar” os atributos de competência dos líderes de uma organização para qualificá-la, mas de um processo sistêmico, onde o significado da liderança é tecido na rede, e pela rede. Ou seja, é produzido pelas conexões estabelecidas entre seus atores, humanos e não-humanos – as relações interpessoais, bem como o uso das instalações, informações e demais recursos – dentro de um cenário organizacional que dê sentido e que valide a construção e o sentido da competência coletiva.

Nesse sentido, faz-se necessário pensar em como os líderes na organização compreendem e interpretam o seu papel, como compartilham suas incertezas nos processos decisórios, e vivenciam normas e valores na interação subjetiva. Visto que a reconfiguração de processos, bem como a implantação de sistemas integrados de produção são práticas organizacionais contemporâneas, que demandam a criação de grupos de trabalho que se autorregulem para desenvolver uma eficácia coletiva. E para isso, segundo autores como Fukuyama (2000) e Salinas (2004), são requeridos mais do que respostas lógicas, domínio de informações e controle, é preciso que os líderes tenham capacidade de inovação, difusão dos conhecimentos, flexibilidade, visão sistêmica, abertura, afetividade, confiança e o estabelecimento de redes de relacionamento, para o desenvolvimento das competências gerenciais.

A liderança criativa, é um dos pontos-chave deste estudo, a qual sugere que líderes e liderados podem conseguir elevados níveis de criatividade, inovação, e atingir ou superar as expectativas de desempenho estabelecidas pela organização, a partir do surgimento de estruturas benignas no grupo, favorecidas por um estilo de liderança participativo e apoiador,

que enfatize a mutualidade e a cooperação (RICKARDS; MOGER, 2000; COCHIA; CAETANO JUNIOR; BORGES, 2007).

Reckhenric (2011) aponta que os líderes mais eficazes deste século vão ajudar a coordenar e integrar indivíduos e equipes com seus diferentes estilos para impulsionar a mudança através de um processo de criatividade aplicada, que inclui a descoberta contínua e definição de novos problemas, resolvendo problemas através de novas soluções. E apesar das evidências revelando a importância da liderança para a criatividade e inovação organizacional, existem poucos recursos sobre técnicas para desenvolver o conjunto de habilidades necessárias que permite que um indivíduo para se engajar em pensamento criativo e liderar os esforços inovadores. As investigações sobre a criatividade e liderança têm focado principalmente nos aspectos genéticos e/ou teleológicos, com tendência a enfatizar os atributos, comportamentos e efeitos de agentes individuais (MINK; ROGERS, 1989; MUELLER; GONCALO; KAMDAR, 2011). A Liderança criativa é uma resposta criativa para as oportunidades e questões desafiadoras que inibem a aprendizagem em todos os níveis. Trata-se de ver, de pensar e fazer as coisas de forma diferente. Líderes criativos são responsáveis por fornecer as condições, o meio ambiente e oportunidades para os outros para ser criativo (STOLL; TEMPERLEY, 2009).

Na visão de Williams e Foti (2011), em grande parte o desenvolvimento de liderança criativa envolve o cultivo de habilidades de resolução de problemas criativos. Esse tipo de liderança se baseia no conhecimento, habilidades cognitivas e habilidades sociais (ANTES; SCHUELKE, 2011). Os líderes devem pensar de forma criativa e facilitar o trabalho criativo dos outros, mas de acordo com Antes e Schuelke (2011), as abordagens tradicionais de líderes em desenvolvimento não têm abordado plenamente essa necessidade. Um problema-chave no que diz respeito ao desenvolvimento da capacidade de liderança criativa é a falta de objetivos claramente articuladas para programas de desenvolvimento, e mesmo com evidências revelando a importância da liderança para a criatividade e inovação organizacional, existem poucos recursos sobre técnicas para desenvolver o conjunto de habilidades necessárias que permite que um indivíduo para se engajar em pensamento criativo e liderar os esforços inovadores.

De acordo com Harris (2009), os líderes que exercem uma liderança criativa reconhecem a necessidade de influenciar os outros para que o talento possa ser liberado e maximizado. Isso não pode ser feito de uma maneira manipuladora, visto que a criatividade só

pode realmente florescer onde a liderança formal reflete autenticamente e verdadeiramente o desejo da maioria. Esses líderes têm um forte conjunto de valores fundamentais que são inegociáveis, uma visão para o seu trabalho ou da sua organização que tem como premissa um propósito claro e consistente moral, social ou ético. São eles que definem o tom, o clima e as condições em que a criatividade pode prosperar. Isto significa remover barreiras estruturais e culturais que impedem as pessoas de trabalhar ativamente juntos, aprendendo uns com os outros e equipar os outros para ser criativo através da interação e do diálogo. Isto significa que a liderança pode emanar daqueles sem título formal ou papel e que a criatividade é um subproduto do profissional colaboração, o diálogo e a discordância (HARRIS, 2009).

Pensando nestes aspectos, este utilizará uma interpretação do Modelo de Liderança Criativa (MLC) desenvolvido por Rickards e Moger (2000), que focaliza o comportamento do grupo e o gerenciamento da equipe de trabalho para conseguir elevados níveis de criatividade, inovação e atingir ou superar as expectativas de desempenho estabelecidas pela organização como norteador de um tipo de liderança adequado para as organizações atuais, com suas nuances e anseios.

Para a criação desse modelo, Rickards e Moger (2000) utilizaram o processo de formação de equipes baseado no trabalho de Tuckman (1965 apud RICKARDS E MORGAN, 2000) e Tuckman e Jensen (1977 apud RICKARDS E MORGAN, 2000), em que a formação de equipes passa por cinco fases: *form* (formação), *storm* (turbulência), *norm* (normatização), *perform* (performance) e *adjourn* (finalização). Ao analisarem esse processo, eles perceberam que existem barreiras que são inerentes ao mesmo e alteram o desempenho destas equipes. Rickards e Moger (2000) usam o termo “barreira” para indicar um impedimento estrutural ao desenvolvimento da criatividade. Ferreira, Gimenez e Ramos (2005) argumentam que esse é um impedimento relativo, pois a avaliação do desempenho das equipes depende da cultura organizacional e das expectativas em relação à *performance*. Santos et al (2003) possuem visão semelhante, e veem as barreiras tanto externamente, como pressões do ambiente, quanto internamente, como barreiras socialmente construídas.

A primeira barreira encontrada influencia a formação da equipe e pode impedir que ela se constitua efetivamente. Já a segunda, está relacionada à capacidade de criação e inovação conseguida pelo grupo, configurando uma forte barreira à performance. Ao perceberem estas barreiras para a formação e performance das equipes, Rickards e Moger (2000) advogam que o líder é responsável pela introdução de estruturas benignas que permitirão às equipes as

superarem. Inácio Júnior e Gimenez (2004) destacam que a atenção dada pelos autores a este tipo de estrutura, associada ao processo criativo, está em sintonia e de acordo com os trabalhos que mostram a importância da posse de uma base compartilhada de entendimento, princípios e conhecimento. Essa Liderança tem como peça chave, o papel do líder em trabalhar de maneira que altere o comportamento da equipe de inaceitável, para aceitável, e, posteriormente, para superior, através da introdução das “estruturas benignas”, enfatizando a cooperação, e não a coerção, e também a mutualidade, ou seja, situações que beneficiam o grupo e o líder ao mesmo tempo. Essas estruturas benignas são formadas por sete fatores de equipes criativas (RICKARDS; MOGER, 2000; FERREIRA; GIMENEZ, 2004), expostos a seguir:

No que tange à **plataforma de entendimento**, o objetivo é fazer com que novas ideias se desenvolvam, para isso, os membros da equipe precisam entender e respeitar os pontos de vistas uns dos outros, além de compartilharem conhecimento, crenças, valores e convicções. O papel do líder é explicar as atividades para sua equipe. Em relação à **visão compartilhada**, o desafio do líder é criar nos membros da equipe que compartilham, um senso de propósito e responsabilidades que motivam e sustentam o progresso dela, fazendo com que seus membros tenham visões poderosas e significativas sobre o futuro. Já sobre o **clima**, o líder deve destacar a importância de um clima positivo no trabalho, procurando que os membros da equipe confiem uns nos outros e compartilhem uma positiva e acolhedora abordagem para estimular a criatividade no trabalho (RICKARDS; MOGER,2000; FERREIRA; GIMENEZ, 2004).

Em se tratando da **resiliência**, o líder acentua o princípio de buscar perspectivas alternativas ao lidar com as expectativas frustradas, tornando os membros de sua equipe flexíveis com as frustrações e obstáculos. No quesito **ideias próprias**, os esforços do líder são feitos para o compromisso de construir ideias, fazendo com que sua equipe crie e sustente novas e valorosas ideias de problemas relacionadas a tarefa, de maneira que é dada mais atenção aquelas percebidas como abertas ao comprometimento de toda a equipe. Quando o assunto é o **uso do networking**, o líder possui como obrigação fazer com que os membros de sua equipe sejam bons em se comunicarem com pessoas de fora da equipe, troquem ideias entre si, e ofereçam apoio mútuo, sempre visando a solução dos problemas da equipe. E quanto ao **aprendizado vindo da experiência**, o líder precisa estimular o aprendizado, com o intuito de possibilitar crescimento, mudança, adaptação e solução de problemas de forma criativa. Os membros da equipe são orientados em direção ao aprendizado vindo de suas

próprias experiências, permitindo assim, que estes se sintam mais dispostos a ousar (RICKARDS; MOGER, 2000; FERREIRA; GIMENEZ, 2004). A maior ou menor presença desses fatores faz com que barreiras existentes que impedem a inserção ou o desenvolvimento das “estruturas benignas” no grupo sejam quebradas. O resultado permite a classificação das equipes em equipes vindas do inferno, equipes padrão e equipes dos sonhos, sendo esta última o estágio em que a liderança consegue quebrar ou impedir tais barreiras, elevando o potencial de criatividade e produtividade de sua equipe.

Em estudo que buscou analisar a liderança exercida por gestores da economia criativa, com vistas à liderança criativa Carvalhal e Muzzio (2015) constataram que os gestores da economia criativa ainda não exercem uma liderança criativa em sua plenitude, mas parece haver um esforço nessa direção. Os autores observaram que estes líderes procuram criar um clima agradável em suas organizações. Além de fazer com que sua equipe esteja pronta para enfrentar problemas e se mostrem unidos para agirem quando surgir um obstáculo. No que tange às ideias próprias, há a preocupação em fazer com que sua equipe traga ideias novas, e incentiva isso de diversas maneiras, seja colocando essas pessoas em contato com outras, ou ainda, trazendo para perto delas novas experiências. E, em se tratando da ativação em rede, percebeu-se que os entrevistados incentivam o uso do *networking* por parte de sua equipe, para a resolução de problemas ou incremento de ideias.

Já em relação à plataforma de entendimento, visão compartilhada, e aprendizado vindo da experiência, foi percebido pelos autores citados acima certas divergências entre os respondentes. No caso da plataforma de entendimento, observou-se que há um esforço para fazer com que os liderados compartilhem dos mesmos valores e crenças. Quanto à visão compartilhada, um dos pontos mais frágeis, foi visto que nem todos os pesquisados deixam claro para sua equipe qual o sentido do que ela está fazendo, bem como quais os planos da organização. E referente ao aprendizado vindo da experiência, verifica-se que há que se melhorar um pouco, criando espaços de discussão construtiva do comportamento da equipe, por exemplo, fato apresentado em apenas um dos casos. Observou-se ainda que há uma relação de simultaneidade entre a liderança criativa e uma melhor produtividade, apoio e incentivo à criatividade no ambiente de trabalho, onde o aspecto primordial para as pessoas aflorarem sua criatividade é se sentirem bem no local de trabalho.

5 Procedimentos metodológicos

Esta seção apresenta e explicita os procedimentos metodológicos que foram adotados neste estudo para responder as indagações pretendidas. Aqui são apresentadas a natureza e estratégia de pesquisa adotadas, o *corpus* de pesquisa que faz parte desta investigação, o instrumento utilizado para a coleta de dados, os meios para tratamento e análise dos dados, as definições constitutivas e operacionais, as categorias e elementos de análise do trabalho, e ainda os critérios e formas de validação.

5.1 Natureza da pesquisa

Foi desenvolvido um estudo caracterizado como exploratório e descritivo analítico de um contexto específico (GIL, 1999), de natureza qualitativa, adotando do ponto de vista ontológico, a realidade como uma construção social, evidenciada em meio a observação de qualidades, significados e valores conferidos a objetos e fenômenos, por indivíduos ou grupos sociais em seu contexto histórico e sociocultural, permitindo assim, uma melhor compreensão e perspectiva integrada (CRESWELL, 2010; FLICK, 2009; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006).

Para Denzin e Lincoln (2005), a pesquisa qualitativa implica uma ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos e os significados que não são examinados ou medidos experimentalmente em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência. Os referidos estudiosos afirmam que os pesquisadores que aqui enveredam-se ressaltam a natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação. A preocupação está em buscar soluções para as questões que realçam o modo como a experiência social é criada e adquire significado.

Quanto à visão epistemológica, esta pesquisa parte da perspectiva que o conhecimento é relativo ao pesquisador e é assimilado a partir da visão de mundo dos envolvidos no processo social (HATCH; CUNLIFFE, 2006). Esta visão é considerada, como interpretativista, é abordada por Schwandt (2006), que ressalta que a ação social humana é

inerentemente significativa. E, assim sendo, para que uma determinada ação social seja entendida, faz-se necessário ao investigador compreender o significado que constitui esta ação. Ainda de acordo com Schwandt (2006), para encontrar o significado de uma ação, ou para afirmar que se entende o que esta significa, é preciso que se interprete de um modo específico o que os atores estão fazendo. Cabe ressaltar que este processo de interpretação e de compreensão é diferencialmente representado, variando entre a identificação empática, sociologia fenomenológica, jogos de linguagem, como também a hermenêutica filosófica. Para a concepção deste trabalho será adotada a compreensão interpretativa sociológica fenomenológica.

5.2 Estratégia de pesquisa

Adotou-se o estudo de caso como estratégia, compreendido com uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos (CRESWELL, 2010). Godoy e Matos (2006) argumenta que embora o estudo de caso se concentre na maneira como uma pessoa ou grupo de pessoas trata determinados problemas, é importante ter um olhar holístico sobre a situação, pois não é possível interpretar o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial dentro do qual os indivíduos desenvolvem seus sentimentos, pensamentos e ações. E para Feagin, Orum e Sjoberg (1991 *apud* GODOY; MATOS, 2006), esta estratégia de pesquisa, busca-se não somente examinar a situação na qual as pessoas são envolvidas, mas também o impacto de suas crenças na complexa trama de interações sociais que estão em seu entorno.

Dentre as diversas variações de estudo de caso, esta pesquisa será caracterizada como um estudo de caso coletivo, o qual, conforme afirma Stake (2000), o pesquisador estuda conjuntamente alguns casos para investigar um dado fenômeno, cujos casos individuais que se incluem no conjunto estudado podem ou não ser selecionados por manifestar alguma característica comum. Eles são escolhidos porque se acredita que seu estudo permitirá melhor compreensão, ou mesmo melhor teorização, sobre um conjunto ainda maior de casos. O autor ainda argumenta que esse tipo de estudo de caso pode ser visto como um estudo instrumental estendido a vários casos – aonde, no caso instrumental, o interesse deve-se 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. Importa salientar que, para Stake, o estudo de caso permite prestar atenção aos problemas concretos, procurando captar a complexidade de um sistema na sua atividade.

Cabe ressaltar uma inspiração fenomenológica do pesquisador ao executar a estratégia de pesquisa. Segundo Schütz (2012) a fenomenologia deve se preocupar aquela realidade cognitiva que está incorporada nos processos das experiências humanas subjetivas. Sendo suas principais características à possibilidade de se explorarem situações, valores e práticas com base na visão dos próprios atores sociais; da descoberta de novos conhecimentos, ao invés de verificar o saber já conhecido; da não-generalização dos resultados da pesquisa estatisticamente, por trabalhar com amostras intencionais e experiências singulares; da exigência de uma habilidade do pesquisador para interagir com o interlocutor, conduzindo a entrevista como um diálogo, reconduzindo a exploração de temas no decorrer da entrevista e mantendo-se atento a desvios relacionados à autenticidade do relato (VERGARA, 2005; SILVA, 2006).

A aplicação do estudo de caso com inspiração fenomenológica como estratégia de investigação tornar-se-á apropriada pelas condições contextuais serem pertinentes para compreender o fenômeno a ser estudado, uma possível gestão criativa, investigada a partir da compreensão de gestores de organizações da economia criativa da cidade Recife-PE.

5.3 Corpus da pesquisa

A escolha dos participantes da pesquisa ocorreu por meio de acessibilidade e disponibilidade, também se valendo da técnica de bola de neve (CRESWELL, 2010; FLICK, 2009). Foram realizadas nove entrevistas, num total de 11 participantes, sendo duas entrevistas coletivas, com dois participantes cada, todavia, em uma das entrevistas individuais ocorreram problemas técnicos e a mesma não poderá ser utilizada de modo *iperis literis*, mas destaca-se que os relatos foram de grande importância para o andamento do estudo. O critério adotado para o número de entrevistas foi o de saturação. Foram entrevistados gestores de organizações da economia criativa da cidade de Recife-PE, com pelo menos um ano de atuação no mercado, e possua ao menos um colaborador. Aqui foi utilizado o critério da Firjan para a economia, composta pelos ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços, e que usam a criatividade e o capital intelectual como insumos primários de

produção, englobando organizações que trabalham desde artesanato, música, teatro até design, games, dentre outras.

Ressalta-se que os participantes da pesquisa foram informados a respeito da natureza e finalidade desta. Os sujeitos de pesquisa concordaram voluntariamente em participar do estudo, não recebendo quaisquer prêmios ou quantia em dinheiro. Deixa-se claro que a todo instante foi respeitada a vontade do sujeito pesquisado, ao passo que se este optasse por não mais participar do estudo, o pedido seria atendido e os dados prontamente excluídos. Destaca-se a privacidade dos participantes e confidencialidade e fidedignidade dos dados obtidos. Esta postura é adotada em conformidade aos códigos de ética (CHRISTIANS, 2005; CRESWELL, 2010). O pesquisador garante ter sido transparente e passado informações completas a respeito da pesquisa, bem como se manteve disposto a esclarecer quaisquer dúvidas, em qualquer momento, sobre o estudo. O acesso aos relatos ocorreu de outubro a novembro de 2015.

5.4 Instrumento de acesso aos dados

Neste estudo foi investigado o vivido, experiência única e intransferível de uma pessoa, que se constitui no seu modo particular de existir, portanto para o acesso aos dados optou-se pela adoção de entrevistas. Conforme Peräkylä (2005), por meio de entrevistas, o pesquisador pode chegar a áreas da realidade que de outro modo ficariam inacessíveis como as experiências e atitudes subjetivas das pessoas. Gaskell (2002) vincula o objetivo da entrevista à compreensão detalhada das crenças, das atitudes, dos valores e das motivações em relação aos comportamentos das pessoas em determinados contextos sociais, constituindo um ponto de entrada para o cientista social introduzir esquemas interpretativos para compreender as narrativas dos atores em termos mais conceituais e abstratos.

Fontana e Frey (2005) dizem que a entrevista é uma das formas mais comuns e poderosas para compreender os seres humanos. Para estes autores, entrevistar inclui uma ampla variedade de formas e multiplicidade de utilizações, e ressaltam que o entrevistador é uma pessoa que possui, inevitavelmente, conscientes e inconscientes motivações, desejos, sentimentos e preconceitos. Portanto, de forma alguma a entrevista pode ser encarada como uma ferramenta neutra, não podendo também ignorar os elementos contextuais, sociais e interpessoais. Cada entrevista é um contexto de interação e relação, e o resultado é o produto desta dinâmica social, uma vez que o produto em questão são relatos precisos e respostas. A

partir da intersubjetividade entre pesquisador e pesquisado, a entrevista serviu como uma mediação dialógica para que ambos compartilhem a temática, o primeiro, para comunicar elementos de seu mundo experiencial, e o segundo, para compreendê-lo, deixando-se impressionar pelo sentido oculto.

O tipo de entrevista utilizada neste estudo foi a semiestruturada, com um roteiro pré-estabelecido, cujo intuito é abarcar o sentido fim da pesquisa (GODOI; MATTOS, 2006), mas outros questionamentos podem surgir no meio da entrevistada. Os relatos foram gravados, posteriormente transcritos e analisados. Explica-se que apesar de haver um roteiro estabelecido, os questionamentos ocorreram de forma aleatória, de acordo com os direcionamentos dados pelos relatos dos participantes, para deixar a entrevista o mais parecido possível com uma conversa.

É importante ressaltar outra fonte complementar da coleta de dados utilizada, a observação direta, técnica importante por procurar apreender aparências, eventos e/ou comportamentos que podem fornecer informações adicionais sobre o tema abordado. Também foi usada a análise documental e de mídias, quando possível (GODOY, 1995; FLICK, 2004). Esta técnica foi utilizada quando as entrevistas ocorreram no local de trabalho dos entrevistados e entrevistadas, além antes da realização destas ser feita uma busca nas redes sociais e sites sobre informações a despeito das organizações, bem como das pessoas participantes do estudo.

5.5 Tratamento e análise dos dados

O tratamento dos dados é feito após o acesso aos dados e consiste em analisar interpretar os dados colhidos. A análise tem como objetivo organizar e codificar os dados de maneira que possibilitem a geração de respostas no problema proposto de investigação. A interpretação tem como finalidade a procura do sentido mais amplo das respostas, o qual é realizado comparando os resultados com os conhecimentos absorvidos (GIL, 1999; CRESWEL, 2010).

Os dados foram tratados através de análise de conteúdo, juntamente com análise de discurso. O pesquisador afirma conhecer as diferenças entre estas duas técnicas de análise, e reitera que a opção foi feita de forma consciente. O autor do trabalho esclarece que em suas análises trabalha com o conteúdo, a materialidade linguística, ou seja, o texto, todavia foram

feitas relações além deste, preocupando-se em compreender os sentidos que o sujeito manifesta através de seu discurso, não apenas compreender o pensamento do sujeito através do conteúdo exposto no texto. Esclarece que primeira e majoritariamente optou-se pelo uso da técnica de análise de conteúdo diante dos relatos, e após feita esta análise voltou-se aos dados para uma posterior análise de discurso.

Para Bardin (1979) a análise de conteúdo pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. Caregnato e Mutti (2006) apontam que a maioria dos autores se referem à análise de conteúdo como sendo uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, permitindo de forma prática e objetiva produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto replicáveis ao seu contexto social. Para elas, na análise de conteúdo o texto é um meio de expressão do sujeito, onde o analista busca categorizar as unidades de texto, palavras ou frases, que se repetem, inferindo uma expressão que as representem.

Já a análise de discurso (HARDY; PALMER; PHILLIPS, 2000; BARGIELA-CHIAPPINI, 2011) é uma técnica multidisciplinar com largo uso em estudos organizacionais, sendo utilizada aqui a concepção de discurso associado a um contexto social. Neste sentido, Berger e Luckmann (2004) apontam o discurso como um meio de relação social por excelência e está ancorado em um mundo simbólico que marca nosso cotidiano. E Foucault (2008) salienta que este não deve ser pensado como dimensão isolada, fechando-se no próprio discurso, mas sim em suas relações com os acontecimentos de ordem política, técnica, social e econômica.

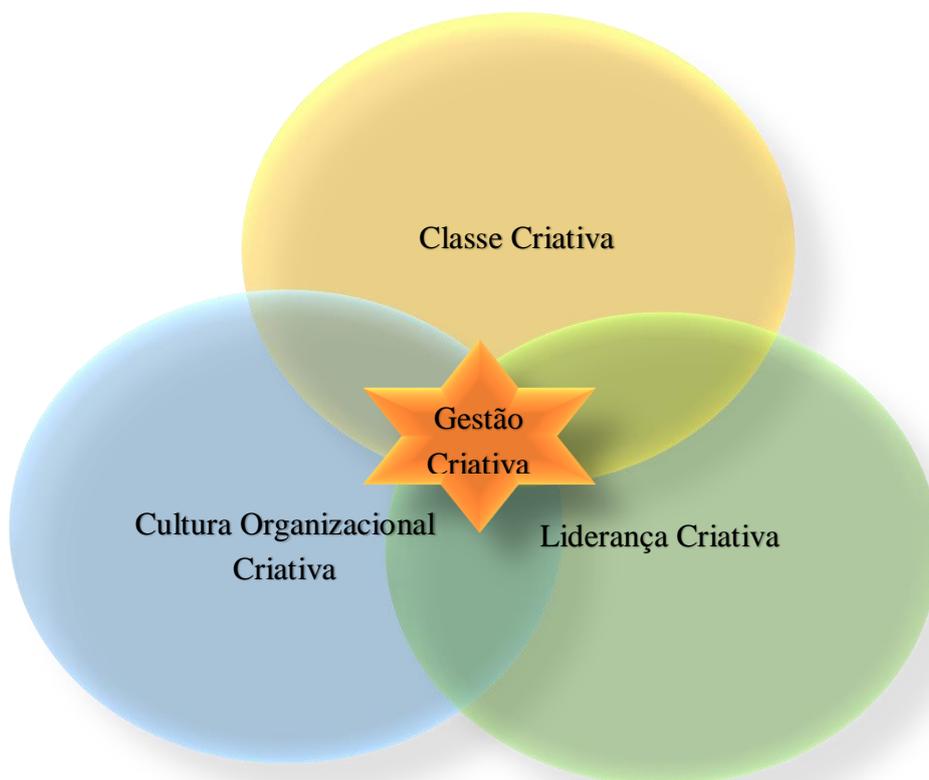
É pertinente destacar que o objetivo não é interpretar os dados e significados afim de encontrar respostas para o problema proposto, mas sim analisar o discurso, ou seja, os relatos dos sujeitos de pesquisa. Dado que, de acordo com Phillips e Hardy (2002), este tipo de análise explora como os textos são feitos através dos processos sociais carregados de significados, bem como eles contribuem para a constituição da realidade social através desta significação.

5.6 Categorias e elementos de análise

As categorias e elementos de análise aqui definidos serviram de guia para a criação do roteiro de entrevista, apêndice A. O autor deste estudo fez uma adaptação da proposta de Muzzio e Paiva Júnior (2015 no prelo) no que tange à gestão criativa. Os elementos explorados para a busca desta assemelham-se aos propostos pelos autores, sendo aqui a cultura organizacional, a classe criativa e a liderança criativa (ver figura 02), portanto, as categorias e seus respectivos elementos foram postos antes de o pesquisador ir a campo, todavia, isso não impediu de novos insights surgissem durante o trabalho de acesso aos dados.

Ressalta-se que a gestão criativa aqui é compreendida como aquela em que o gestor desenvolve estratégias e estabelece critérios capazes de mesclar e disseminar uma visão e missão comuns em toda a organização, ambas pautadas na criatividade, refletindo na forma como eles tratam seus colaboradores e os incentivam a ser mais criativos, por meio de uma cultura organizacional mais aberta e flexível e o exercício de uma liderança mais permissiva.

Figura 02 – Gestão Criativa



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Cabe denotar os conceitos referentes à cada categoria:

Classe Criativa – formada por pessoas que agregam valor econômico por meio de sua criatividade, e, em grande parte, corresponde aos trabalhadores que fazem parte economia criativa (FLORIDA, 2011).

Cultura Organizacional – rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, usada como instrumento de poder, na qual são criadas e recriadas nas relações cotidianas, sendo simultaneamente ambíguas e contraditórias, revelando a coesão e a fragmentação organizacionais, permeada por elementos como artefatos, ritos, crenças, valores e etc. (MUZZIO; COSTA, 2012)

Liderança Criativa – é um estilo de liderança que focaliza o comportamento do grupo e o gerenciamento da equipe de trabalho, e sugere que líderes e liderados possam conseguir elevados níveis de criatividade e inovação em equipes de trabalho, e atingir ou superar as expectativas de desempenho estabelecidas pela organização, com o surgimento de estruturas benignas no grupo, favorecidas por um estilo de liderança participativo e apoiador, que enfatize a mutualidade e a cooperação. (RICKARDS; MOGER, 2000)

Quadro 02 – Categorias e Elementos de Análise

	CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
GESTÃO CRIATIVA	Classe Criativa	<ul style="list-style-type: none"> • Caraterística dos Trabalhadores Criativos • Relacionamento Interpessoal • Ambiente de Trabalho
	Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Artefatos • Rituais e Cerimônias • Crenças e Valores • Símbolos • Normas e Processos de Comunicação • Criatividade • Ambiente Criativo
	Liderança Criativa	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma de Entendimento • Visão Compartilhada • Clima • Resiliência • Ideias Próprias • Uso do Networking • Aprendizado Vindo da Experiência

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Faz-se necessário salientar que nem todos os elementos de análise expostos no quadro 02 serão ou poderão ser percebidos nos relatos dos participantes da pesquisa, devendo alguns serem observados no ambiente de atuação deles, a exemplos de artefatos que denotam um ambiente mais descontraído ou mais formal. Por isso que a técnica de observação direta será utilizada como complementar para a coleta de dados.

5.7 Critérios e formas de validação

Durante e ao término do processo de interpretação, foram iniciados os procedimentos de triangulação e validação, o qual busca excluir possíveis interpretações equivocadas (GASKELL; BAUER, 2002; STAKE, 1999), a fim de melhor elucidar o fenômeno pesquisado. Paiva, Leão e Mello (2011) argumenta que a triangulação é uma estratégia de pesquisa de validação convergente, de métodos múltiplos ou de multitratamentos dos dados relativos a um mesmo fenômeno.

Foi utilizada a triangulação de investigadores, a qual, conforme sugere Denzin (2005), mais de um pesquisador possa analisar os mesmos dados. Nesta tarefa, o pesquisador recebeu o auxílio do orientador para dar o crivo a respeito das análises, pesquisador que compõem o *Lócus* de Investigação em Economia Criativa da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Quando possível foi feita triangulação de fontes, a partir do relato e do observado pelo pesquisador *in loco*, e ainda através de consultas a sites e redes sociais.

6 Análise e Discussão

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

Quadro 03 – Sobre os e as Participantes da Pesquisa e suas Organizações

SOBRE AS PESSOAS ENTREVISTADAS E SUAS ORGANIZAÇÕES	
A – Escritório de Design	Formada em Desinger, a entrevistada desde o início de sua graduação mantinha a cabeça no mercado de trabalho, e aproveitando as recorrentes greves, começou a estagiar, passando por alguns estágios e depois se firmando num importante jornal de Recife. Foram 13 anos de dedicação ao Jornal, até que em 2012 decidiu que precisava de novos ares, novos rumos em sua vida, e impulsionada pela gravidez de seu primeiro filho deixou o Jornal para dedicar-se a projetos próprios, pois já atuava como <i>freelancer</i> , e começou a planejar a abertura de seu negócio. Atuando desde 2013 como empreendedora de um escritório de design, ela conta com uma funcionária, além de outros profissionais, por meio do <i>Couch Office</i> , os quais ela aciona quando algum projeto requer determinado profissional.
B – Escola de Teatro	Atriz, professora e produtora de teatro, a entrevistada é graduada em Artes Cênicas e possui pós-graduação em História da Arte e também em Gestão e Produção Cultural. Trabalhou como Gestora de Cultura em um dos órgãos do Sistema S por 12 anos. Concomitante a isso abriu, em parceria com mais duas pessoas, a Escola de Teatro da qual é gestora/sócia, com mais de 12 anos de fundação, e devido às atividades com o grupo de teatro tomou a decisão de sair do Órgão a fim de concentrar seus esforços no desenvolvimento deste.
C – Ateliê/ Escola de Artes	Autodidata como artista Plástico, o entrevistado possui graduação em Administração com ênfase em Marketing e trabalha com cursos, consultoria e projetos relacionados ao mundo das artes e da moda. O negócio de 22 anos, com passagens como ateliê, galeria, hoje caracteriza-se por ser um ateliê e uma escola de artes. A ideia inicial foi da mãe dele, mas desde sempre ele vem contribuindo e atuando juntamente com ela. O Ateliê hoje conta com três funcionários, que desdobram-se em 30 colaboradores, dado o projeto vigente, ou ainda em mais de 100, a depender da demanda.

D - Empresa de Games	Formado em Desing, o entrevistado revelou que sempre manteve o desejo em empreendedor, desde quanto estagiário. E essa vontade o fez largar o estágio e juntar-se à outras pessoas montarem seu primeiro negócio, na área de Jogos, coisa que sempre o agradou, mas no fim o negócio não vingou. Depois desta experiência ele ingressou numa importante organização da área de tecnologia em Recife, tendo que mudar para a cidade de Sorocaba-SP. Porém, devido a questões familiares precisou voltar para a capital Pernambucana, mesmo com algumas propostas em vistas lá. De volta à cidade, conseguiu um emprego numa empresa também da área de tecnologia e ao mesmo tempo que trabalhava, estava dando prosseguimento ao seu desejo de empreender. Começou então a desenvolver a empresa em questão, tendo que para isso largar o emprego na outra, assim que receberam um aporte da Startup Brasil. Com cerca de um ano de atuação, a organização conta com 4 pessoas fixas, além de outros profissionais acionados quando necessário.
E – Laboratório de Prototipagem	É formada em Design de Moda, e mestra em Moda. Hoje é coordenadora do curso de Moda em uma faculdade em Recife e gestora/sócia numa organização que trabalha com fabricação digital, através de uma rede internacional com mais de 500 unidades espalhadas pelo mundo. Presente há cerca de 15 anos no mundo, esse laboratório de prototipagem chegou em Recife em 2013, graças aos desejos pessoais da entrevistada e mais três pessoas, cada com um motivo próprio, sendo o dela proporcionar um espaço aonde seus alunos e outras pessoas pudessem criar e testar coisas que não seriam viabilizadas em suas escolas e muito menos na indústria.
F1 e F2 – Produtora Musical	Formado em Engenharia Química, um dos entrevistados (F1) esteve desde a infância envolvido com música, tocou em igreja, estudou no conservatório e participou em algumas bandas. Por sempre tocar em bandas autorais e fora do <i>mainstream</i> , sentiu a necessidade de começar a promover eventos, com o intuito de sua banda se apresentar, e outras na mesma situação. Ele diz que chegou a trabalhar como engenheiro químico, mas chegou um momento em que seu superior lhe questionou sobre as recorrentes faltas ao trabalho e deu as opções "ou uma coisa ou outra"(em referência ao trabalho ou a música). Hoje além de continuar tocando em banda, desenvolveu outro lado artístico, a pintura, e está num projeto de fabricação de cervejas artesanais. Seu negócio, uma produtora musical com pouco mais de dois anos de atuação, conta com mais duas pessoas fixas, além de outros colaboradores esporádicos. O outro entrevistado (F2), sócio e amigo de infância do F1, é formado em Jornalismo. Ele ainda está junto no projeto das cervejas artesanais. (Não foi pedido mais informações, pois este estava auxiliando o sócio/amigo em algumas questões)
G1 e G2 – Empresa/Ateliê de Sandálias Artesanais	O entrevistado (G1) estava no quarto ano de arquitetura, em Caruaru-PE, quando decidiu trancar o curso e ir trabalhar como fotógrafo em Recife, aonde passou dois anos exercendo esse ofício como empregado e freelance. Já a entrevistada (G2) é formada em Publicidade e Propaganda, trabalhou nas áreas de áudio/visual, com monitoramento de redes sociais de grandes marcas, e ainda, numa empresa do Porto Digital, com marketing cultural. Sócios, e namorados, o negócio de comercialização/ateliê de produtos artesanais, especialmente sandálias, o casal contou que a ideia de abrir uma empresa veio de uma situação de dificuldade financeira, e aproveitando uma viagem para o sertão de Pernambuco, a entrevistada comprou alguns pares de sandálias de couro a mais e decidiram vender em grupos de compra/venda no facebook. O inesperado aconteceu, a resposta/procura foi alta e os mesmos, devido a situação da época disseram que tinham sandálias para todo mundo, obrigando-os a no dia posterior pegar o carro e ir visitar os artesãos para encomendar/comprar as novas sandálias. Diante o crescimento rápido e surpreso, na visão do casal, eles precisaram deixar seus empregos para dedicarem-se ao negócio. Atuando no e-comerc, hoje a empresa conta 2 funcionários, além deles, e trabalha com 13 artesãos espalhados em três estados nordestinos, Pernambuco, Bahia e Ceará.

H – Empresa de Game Educativos	Formado em Ciência da Computação, estagiou em algumas empresas do ramo de tecnologia no Recife, na área de programação digital. Trabalhou em uma empresa de Publicidade e Propaganda com sede em São Paulo, mas com filial na capital pernambucana. Depois surgiu a oportunidade para trabalhar como gestor de projetos na empresa atual, onde está há um ano e meio. A organização da qual ele faz parte é da área de tecnologia, trabalhando com jogos educativos para alunos da rede pública do ensino fundamental há mais de oito anos.
--------------------------------	---

Elaborado pelo autor (2016)

Percebe-se uma convergência ao que aponta a UNCAT (2010), em se tratando do porte das empresas, onde a maioria é de micro/pequeno ou médio porte, semelhante às empresas pesquisadas. Isso pode revelar uma realidade do ambiente atual da predominância de organizações menores, com menos funcionários e processos, a fim de ser possível acompanhar, ou pelo menos não ficar muito atrás das mudanças sociais encaradas e ditadas pelas grandes corporações. Além disso o autor enxerga, inserido neste ambiente, uma valorização e fomento ao empreendedorismo – apontado como obsessiva por Garnham (2005), tido como propulsora para o desenvolvimento socioeconômico.

6.1 Sobre gestão criativa

Para Hardt e Negri (2012), Florida (2011), Nicolaci-da-Costa, dentre outros autores, a gestão tradicional é baseada em vários níveis hierárquicos e burocracia excessiva, além de uma liderança controladora. Agora algumas condições são necessárias para que um contexto possa ser considerado incentivador da criatividade organizacional. Destacam-se a abertura e tolerância à diversidade, o interesse por diferentes pontos de vista, a possibilidade de interação entre pessoas, a busca do aprendizado, aceitação de abordagens múltiplas e excêntricas na resolução de problemas, como características de uma gestão criativa.

Visto isso, os participantes e as participantes do estudo foram questionadas sobre o que eles entendiam como gestão criativa e gestão tradicional. Para estas pessoas, a primeira é vista como aquela capaz de dar mais liberdade e a possibilidades de assumir riscos em busca de diferenciais, de incentivar a criatividade. A que procura colaboração entre os diversos atores envolvidos na produção de um bem ou serviço, tendo o gestor o papel de organizar as atividades, não tanto de controle, como outrora. Outra característica apontada foi a relação desta gestão com a geração Y e os modelos de negócios que quebram as formalidades apresentadas pelas gerações anteriores. Já a gestão tradicional é enxergada como a que predomina os vários níveis hierárquicos, a formalização excessiva, além de uma série de

documentação dentro da organização, onde tudo deve ser seguido à risca. Este tipo de gestão é ainda entendida como aquela pautada na produção em série, e também caracterizada por lançar um foco, traçar um plano e buscar o objetivo. Acompanhe alguns relatos:

Eu vejo as coisas são meio engessadas (sobre a gestão tradicional), o pessoal tenta formalizar demais, seguir muito a documentação à risca, e acaba inibindo muitas variáveis que num primeiro momento muitas pessoas podem classificar como uma loucura, como desnecessário, e são justamente esses pontos fora da curva que podem nos surpreender e gerar cenários alternativos e extremamente criativos. Então eu acho que a diferença principal no cenário de uma gestão criativa ela dá mais liberdade e ela assume riscos maiores para que a gente consiga ter um pouco dessa linha criativa do negócio. (H)

Gestão tradicional seja uma gestão que venha de nível hierárquico de cima pra baixo. E uma gestão criativa ela está muito mais relacionada com esses novos modelos de negócios e até mesmo dessa nova mão-de-obra, que é jovem, a geração y. O gestor ele tem que tá horizontalmente em todas as atividades da empresa, ele tem que estar a par do que acontece. O papel do gestor é muito mais de organização, não de controle. (E)

Pode-se argumentar a dúvida e o questionamento se este novo tipo de gerenciamento não é apenas um reflexo da configuração social atual, a qual predomina a entrada e consolidação dos trabalhadores da geração Y, ávidos por liberdade e reconhecimento de seu potencial. Um fato a ser encarado é que se o mundo muda, suas organizações e a forma como elas são geridas vão refletir esta transformação. Nota-se também que os relatos inferem mais sobre aspectos subjetivos, como liberdade, criatividade, risco, quando se trata da gestão criativa, do que quando se referem à gestão tradicional.

Uma das entrevistadas comentou sobre a dificuldade de entender o valor que a sociedade percebe como sendo da economia criativa. Segundo ela, na compra de um produto físico você põe embaixo do braço e leva para casa, todavia, questiona-se quando essa mesma pessoa precisa investir capital num produto que ela vai receber retorno em forma valor. “Como você mede esse valor? A gente tem uma dificuldade muito grande que as pessoas entendam o valor do nosso negócio.” (A) O que, a meu ver, reforça o contraponto dos aspectos subjetivos e objetivos expostos acima. Isso pode ser compreensível pelas mudanças na compreensão da produtividade (HARVEY, 1989), esta não apenas se baseando nas capacidades cognitivas e comunicacionais, mas também na mobilização e apropriação de um conjunto de valores e estilos de vidas diferenciados, no entanto, o consumidor muitas vezes não participa desta nova configuração produtiva, e seus valores e premissas estão calcados em

algo mais seguro, mais objetivo, características que não são as principais na economia criativa.

Quando questionados sobre sua atuação enquanto gestores de organização da economia criativa, um entrevistado apontou que isso nunca lhe passou pela cabeça, não importando o fato de serem deste setor da economia ou não, e outro que não se via no papel de gestor:

Sinceramente eu nunca me parei para perguntar isso, e nunca achei isso relevante para mim. Eu encaro como um problema que eu tô tentando resolver. A gente não tá preocupado em ser criativo, se é economia criativa ou não. (D)

Eu gestor? Não. Eu acho que não. (Comenta rindo). (F1)

Ao mesmo tempo houve quem assumiu que ainda não alcançou um nível de gestão desejável, no próprio entendimento, colocando suas habilidades técnicas e/ou artísticas como num nível acima de suas capacidades gerenciais.

Eu me enxergo uma artista gestora (B); e

Tenho muito a aprender. Eu considero que eu aprendi muito nestes últimos dois anos e meio. [...] Eu ainda me atrapalho com a administração. (A).

E ainda quem percebesse sua atuação frente a incentivar a criatividade dentro da organização, o que é condizente ao apontado por Florida (2011) e Muzzio e Paiva (2015) ao destacarem que o papel do gestor criativo seria ser um facilitador para que os trabalhadores possam desenvolver e incentivar a criatividade.

Eu tento fazer o máximo para alimentar esse sentimento aqui dentro, de criatividade. Eu tenho que saber, eu tenho que identificar os momentos que a gente precisa acender essa chama da criatividade, extrair mais, ter coragem para assumir riscos, incentivar a opinião de todos, ter muita calma e muita coerência na hora de tomar decisões, e conseguir muitas vezes até deixar um pouco de lado aquilo que você acha que certo em prol da discussão ali, e dá oportunidade para se gerar um pensamento diferente. Eu acho que eu tenho que ser um incentivador disso aqui dentro. (H)

Neste ponto, enxergo que o modo de encarar a gestão reflete o repertório de vida de cada um. Quem nasceu, formou-se ou cresceu artista e precisou ou optou pela atuação no mercado, não obstante a razão para tal. É compreensível que para alguém que foi empurrado por uma conjuntura socioeconômica a ser gestor não se identificar com o papel desse ator

social, mas sim com aquele que respalda suas vivências e experiências. É possível supor que talvez a carência de experiências em cargos de gestão possa ajudar nessa identificação, pois quem já tinha atuado em atividades assim não mostrou tal comportamento. Ou ainda que este gestor esteja com sua concepção acerca desta figura como a de um gestor tradicional, o que não reflete seu modo de atuação.

6.2 Cultura organizacional

A cultura organizacional configura-se como uma rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, cujo comportamentos e práticas organizacionais são afetados pelos padrões sociais e são usadas como instrumentos de poder, podendo revelar fragmentações ou coesão da organização. Muzzio e Paiva (2015 no prelo) apontam recentemente para uma cultura organizacional criativa, com a emergência de valores mais condizentes com um ambiente de criatividade, tais como flexibilidade e tolerância aos erros, com o intuito de facilitar a implementação e a transmissão desses valores entre grupos e gerações de equipes no cotidiano organizacional.

Os entrevistados analisaram a cultura organizacional de suas organizações acreditando estarem seguindo o caminho da criatividade, em alguns casos faz-se necessário até frear um pouco isto. Os pontos levantados para uma análise positiva da cultura destas organizações foram a abertura à diversidade, à liberdade, a falta de regras, o que é possível associar ao que eles acreditam como um ambiente criativo. Observa-se similaridade ao que é proposto por Muzzio e Paiva (2015 no prelo) no consiste ao que seria uma cultura criativa.

Eu acho que a gente tá na medida certa da criatividade. Muitas vezes a gente coloca até coisas fora do eixo e muitas vezes a gente tem que voltar um pouquinho para tentar encaixar dentro da realidade que a gente tem no momento. Não adianta também você querer fazer algo com uma inovação muito grande que talvez não se aplique no mercado, só para dizer que criou e aquilo de fato não resolver nenhum problema. Então muitas vezes a gente tem que diminuir essas expectativas, se controlar um pouco para a gente conseguir encaixar isso na realidade de mercado que a gente vive e sobreviver. Porque se a gente só criar coisa extremamente criativa, mas que ninguém use a gente não chegar a lugar nenhum. (H)

Aqui no X a gente tem uma autonomia muito grande, uma liberdade muito grande. Não sei se a dimensão, por o X ser menor favorece. Também não sei como seria se a gente tivesse vários empregados. O processo burocrático é algo que atrapalha muito. (E)

Considero criativa e em processo de evolução. A gente tem cada vez mais tentado conectar uma rede de pessoas que também pensem de forma criativa para que a gente possa potencializar cada passo das nossas etapas isso é pensar criativamente. (C)

Eu acho que a própria ideia da empresa já é algo criativo. Toda parte de organização, planejamento, a empresa como um todo acho que ela foi pensada e foi criada dentro dessa parte da economia criativa. (G1)

Esta a abertura à diversidade, à liberdade e a falta de regras podem evidenciar além de uma resposta às características do contexto atual, uma frouxidão dos laços organizações, conforme salienta Bauman (2001). Laços estes que estão sendo feitos a partir dos valores crenças e pressupostos que partilhem do mesmo sentimento exemplificada pelo relato de um dos respondentes “A gente tem cada vez mais tentado conectar uma rede de pessoas que também pensem de forma criativa”. Isso pode levar a uma rejeição de profissionais e pessoas que não possuam tais aspectos. Além disso gera-se o sentido de que estas organizações estão voltadas a inovação e a capacidade de assumir riscos, o qual implica – quase necessariamente – em abdicar da estabilidade. Todavia, os gestores devem estar atentos para os esforços não serem desperdiçados, para que a criatividade não seja usada para fins sem retorno, “Não adianta também você querer fazer algo com uma inovação muito grande que talvez não se aplique no mercado”.

Quando perguntados sobre se consideraram suas organizações criativas ou o que faltava para isso, os entrevistados e entrevistadas afirmaram que sim, que as consideram criativas, seja pelo ambiente ao qual está inserida, seja pelo desenho do negócio, ou ainda pelas dificuldades enfrentadas. Ninguém comentou que sua organização não era criativa, mas houve quem desejou organizar melhor sua equipe de trabalho para que o lado criativo pudesse falar mais alto.

Eu acho que a gente é criativa. Primeiro porque a gente funciona nesse ambiente que não tem muitas regras, não tem muitas cobranças, a única coisa que eu cobro, que eu sou super caxias é prazo. É criativa porque eu tento atender cada cliente com as suas personalidades. É criativa porque design exige que você seja criativo. Ela é criativa por lidar com as dificuldades de gestão e continuar sobrevivendo. (A)

Eu acho que ele é sim, porque a gente só tem uma *flip chart* com alguns mandamentos, e o primeiro mandamento é “não faça nada que fira o outro”. “Sujou? Limpe”. É muito livre da criatividade. Não limite de escala, de quantidade, de material. (E)

Acho que falta na Fiandeiros hoje é a gente pra trabalhar continuamente. Eu, X e Y não estamos mais dando conta. E tem uma coisa que também pega

muito. X tem um trabalho formal, ele é funcionário público federal e Y funcionário público municipal. Eles fazem as coisas aqui quando tá sobrando tempo, eu tive que abdicar do meu trabalho pra tá aqui. E eu acho que isso [força na voz e bate na mesa] é uma decisão acertada, porque às vezes as pessoas não levam a sério uma empresa que trabalhe com criatividade, mas ela é tão empresa quanto qualquer outra, como o mercadinho da esquina. E enquanto os meninos não se aposentarem e virem pra cá, ou enquanto eu não consegui formar uma equipe de trabalho permanente aqui, a gente vai continuar reprimindo demanda. Ela tem que criar vivência administrativa para que você consiga dentro dessa base estrutural administrativa, poder seguir seus projetos, suas propostas criativas. [...] É preciso estruturar essa base sólida, administrativa, organizacional, com funcionário, com uma rotina de trabalho que faça você ter segurança para criar em cima daquilo. Eu sou artista, então a gente que ter essa estrutura formada, porque senão as coisas se misturam e as águas ficam turvas. (B)

Por meio de observação, quando as entrevistas foram realizadas no ambiente dos entrevistados e entrevistadas, foi percebido a presença de vários artefatos que indicam sim, tratem-se de organizações preocupadas com uma organização criativa, tais como área para descanso ou para se trabalhar de maneira mais relaxada, paredes e objetos de decorações diferenciados, redes sociais que fogem às tradicionais, além de rituais e cerimônias, como reuniões informais e *happy hours*.

Valores e premissas como respeito, foco, preparação e planejamento é o que se espera do comportamento e postura profissional e é o que importa para uma organização conseguir exercer com competência suas atividades, afirmam as pessoas entrevistadas.

Respeito. Apesar de a gente ter muita flexibilidade de horário, a gente não tem muita formalidade. Se o pessoal quiser vir trabalhar de bermuda pode vir trabalhar de bermuda, não tem nenhum problema em relação a isso. É um ambiente muito aberto. Às vezes o pessoal tá falando alto e o outro pede silêncio. Mas com respeito mútuo ali dentro tudo consegue funcionar muito bem. Apesar das n divergências de forma ser, de opinião, até de religião, mas o respeito estando em primeiro lugar a gente consegue seguir super bem no dia a dia. (H)

Respeito, preparação e planejamento. [...] A gente tem que organizar bem as coisas. [...] Eu faço reuniões regulares, eu faço planejamento, me preparo, me antevejo a problemas. (B)

Antes e acima de qualquer coisa deve haver respeito nas interações dentro da economia criativa, o que também poderia ser entendido como livrar-se dos preconceitos, tabus e paradigmas, um exemplo simples é a noção de que sua roupa pode dizer o quão uma pessoa é capaz de exercer tal atividade ou função “Se o pessoal quiser vir trabalhar de bermuda, pode vir trabalhar de bermuda, não tem nenhum problema em relação a isso”.

É importante observar as mudanças que esses elementos provocam no comportamento dos indivíduos da organização a fim de dar ao assunto um tratamento mais concreto (FREITAS, 1991; TRICE, BEYER; 1984). No caso deste estudo, os valores, crenças, rituais e afins refletem as características da sociedade contemporânea e as ações dos indivíduos que nela vive, devendo o gestor estar atento para as alterações sociais à sua volta para que ser possível ajustar-se ou antecipar-se às variações que os elementos culturais podem causar no andamento das atividades de sua organização.

Outro aspecto investigado neste trabalho refere-se à criatividade. Os e as respondentes da pesquisa compreendem este fator como a capacidade de transformar as coisas, de conectar pontos para criação de algo novo, pensar diferente e sair do lugar comum, possuir espontaneidade, usar sua intuição, não estando restrita a um seletivo grupo. Podemos observar uma consonância à noção encontrada por Carvalhal e Muzzio (2015), aonde a criatividade foi relacionada ao novo, seja na criação ou resolução de problemas.

Eu acho que é a capacidade de você sair do lugar comum e realizar alguma coisa diferente. É você trabalhar com seu subjetivo, trabalhar com sua intuição, tirar as coisas do lugar comum. (B)

Eu acho que criatividade é muito de você criar algo novo. E acho que a criatividade tem muito da sua base, das suas referências, da sua cultura, das suas inspirações, do que você vive, do que você respira. E você cria de acordo com isso, de acordo com o seu acervo de vida. (G2)

Criatividade é a capacidade que você tem de fazer conexões inusitadas, de fazer algo diferente. (E)

Criatividade é a capacidade de juntar coisas que não tem ligação diretamente, aparente ligação; e você consegue de certa forma criar esses laços. Através da observação você consegue gerar alternativas que não estavam ainda existentes. (D)

Criatividade tem gente que associa a um dom divino, que a pessoa nasceu. Eu não acho isso. Pra mim criatividade é um exercício. Criatividade você exerce com conteúdo. (A)

Pensar diferente do que todo mundo pensa. Então eu acho que criatividade é basicamente isso, dá a oportunidade de tudo acontecer, ou até mesmo nada, mas faça com que essa oportunidade exista, que só aí gente vai poder ter a oportunidade de chegar a um lugar que a gente nunca imaginava. (H)

O sentido gerado a partir dos relatos das pessoas entrevistadas revela a estreita relação entre criatividade e novidade, ou seja, em ser diferente. Ao mesmo tempo pode-se enxergar duas visões acerca da criatividade, uma em que é defendida a noção de esta vir do

subjetivo, de abstrações; e outra mais racional, aonde o acesso a conhecimento juntamente com as experiências de vida, mais o exercício diário podem tornar qualquer pessoa criativa. Isso pode implicar em atitudes diferenciadas no trato deste fenômeno a depender de qual situação esteja sendo encarada, ou seja, aqueles que compreendem a criatividade com algo mais objetivo podem ter suas práticas reveladas em processos e metodologias que trazem um resultado real para a organização, seja a criação de uma ideia, de um projeto ou afim, feito de forma pensada e seguindo alguns passos. Já quem a direciona para um lado mais subjetivo pode não ter o controle de como as coisas são feitas e pensadas, cujo o momento “eureka!” será tido como o ponto crucial da criatividade, geralmente requerendo maior tempo de maturação e relacionado muitas vezes a algo individual. Não obstante às visões a criatividade deve ser pensada e encarada de modo a atender às necessidades de organização, podendo utilizar dos dois pensamentos, a depender do contexto e circunstâncias vivenciadas.

Percebido o entendimento sobre o que é criatividade, foi questionado sobre a importância desta nas suas organizações, e percebeu-se que a criatividade é usada como insumo e ferramenta nas atividades diárias, seja num *briefing* com um cliente e a partir daí ser gerada ideias para execução de um projeto ou para elaboração de um projeto de acordo com um edital de financiamento de espetáculos; ou ainda com o uso de metodologias como o *designing thinking* e ideação, ou mesmo que o ambiente já respire essa criatividade através de seus espaços.

A gente trabalha com ela o tempo inteiro. Tanto dando aula, tanto fazendo espetáculo, criando projetos. O tempo inteiro a gente trabalha com criatividade. A gente precisa se superar cada vez mais. [...] Se eu não tiver a criatividade para unir o que eu quero dizer com a forma que eu vou dizer, eu preciso saber me expressar, me diferenciar. (B) (exemplo do espetáculo com moradores de rua)

Eu digo que aqui... eu nunca vi um lugar mais aberto para esse tipo de coisa, é muito criativo, é rico em informação, é rico em opiniões. [...] Numa empresa que não respira criatividade, o cliente chega, por exemplo: eu quero construir esse celular aqui (mostra o celular dele). Num ambiente que respira criatividade, o cliente diz: eu quero um celular que voe, eu esqueci ele em casa e que quero que ele venha voando até aqui em meu escritório. O nível de dificuldade de se pensar algo sobre esse produto é muito mais complexo, entretanto, é muito mais prazeroso. Porque é uma coisa que ninguém fez e você vai precisar fazer coisas que as pessoas ainda não fizeram para tentar chegar ali. O nível de dificuldade é elevadíssimo, mas o nível de prazer é muito maior. (H)

A gente trabalha muito voltado para a inovação. Então eu acho que exige muito da criatividade. Para você chegar a um resultado inovador você tem

que ser criativo. A gente tem muito esse foco, de fazer algo novo. Mas que esse novo seja possível e seja aceito, porque senão ele fica no âmbito da invenção. [...] A criatividade ela faz parte como ferramenta. (E)

Acho que no ambiente. A gente tenta fazer um ambiente que aflore isso. A parede, os móveis, tudo aqui a gente faz para inspirar. As caixas de frutas de feira, o papel de parede de cacto. Elementos do sertão, fotografias. Formas geométricas. A ideia do local em si, não é uma loja, é um ateliê, é um ponto de apoio para as vendas online, que é o forte da loja. Mas também é um lugar que a gente possa receber e acolher as pessoas. A gente implanta a criatividade em nossas redes sociais. [...] Nosso objetivo aqui nesse espaço não é ser loja, ser caracterizado por um ponto de comércio. Mas como um lugar aonde você vai não só para comprar, mas para se inspirar, para ver coisas, para tomar um café. [...] Criatividade aqui não falta. (G1 e G2)

É justamente isso, buscar novas fórmulas, algo que seja novo, que seja diferente. Que traga uma experiência nova. A gente tenta procurar algo que fuja um pouco do padrão. Criar eventos que fora do comum, unir as coisas, a música com as artes plásticas, com o teatro, e por aí vai. (F2)

É perceptível que a criatividade é parte inerente dessas organizações e não é possível imaginá-las sem esta característica, ela faz parte do cotidiano dessas pessoas. Entretanto, a criatividade tem seu afloramento bloqueado ou dificultado por fatores como experiências de vida em ambientes repressores, nos quais erros são punidos; a observância cega às regras estabelecidas é exigida; e aonde o medo de ousar é instalado (FLORIDA, 2011; NICOLACI-DA-COSTA, 2011). Carvalhal e Muzzio (2015) apontam ainda o volume excessivo e os prazos de trabalho curto, além do tolhimento da liberdade como esses inibidores.

Em relação aos fatores que podem comprometer à criatividade, os achados corroboram com os autores supracitados, foram encontrados a falta de recursos financeiros, prazos curtos, burocracia, hierarquia e a falta de conhecimento no assunto como os mais recorrentes pelos entrevistados e entrevistadas.

Compromete muito é falta de recurso mesmo, para poder botar em prática. (F2)

Sem dúvida as condições sociais, de dinheiro, de manutenção, de vida. Uma pessoa que está na linha da miséria ou que tem problemas com a sua manutenção básica, não tem uma tranquilidade para você despertar a criatividade. (C)

Outra colocação interessante relatada na presente pesquisa versa sobre a educação formal, estando pautada num modelo de produção tradicional em série, obrigando as pessoas a inserirem em caixinhas, não permitindo pensar ou sair destas. Foram trazidos questionamentos acerca do papel da educação superior que deixa de lado disciplinas que

ajudem esses profissionais criativos a venderem sua criatividade, ou seja, que ensinem noções básicas de mercado, com suas variações financeiras e legais, com o intuito de incentivar que estes futuros profissionais tenham mais oportunidades. O desejo é que criatividade e mercado possam ser coisas associadas e não contrapostas.

Eu acho que tanto a educação tradicional não favorece a criatividade, porque a gente vem de um modelo industrial de produção em série. Então a gente é colocado dentro de caixinhas, que só permite aquilo ali e mais nada. (E)

Tem uma coisa que eu sempre discuto quando eu tenho a oportunidade de fazer alguma coisa em faculdade. Eu não sei como é em outros cursos, mas em design a gente aprende muito a desenvolver nossa capacidade criativa. Delimitar um conceito para nossa criação. A gente estuda história da arte, a gente estuda como você cria um conceito visual, de construção de raciocínio, mas fala muito pouco de mercado. E você designer e não entender de mercado, você vai trabalhar pra quem? Você vai ser funcionária! [...] Então você ter um curso que é da área da economia criativa e você não falar o mínimo de mercado, você não falar o mínimo de administração. Você tá criando um profissional que não vai se adequar facilmente às empresas. [...] Você achar que a economia criativa não precisa lidar com dinheiro, não precisa lidar com gestão de pessoas, lidar com liderança, com planejamento estratégico é um equívoco muito grande. Mas eu acho que a gente tá num processo de mudança, que de repente até trabalhos como o teu pode criar novos paradigmas. Mas é uma falha muito grande não associar criatividade a mercado, que você pode ser um artista isolado lá dentro de sua cabana, como antigamente Van Gogh, um gênio incompreendido. Que vai ter sucesso quantos anos depois de morrer. Quem quer viver desse jeito? Todo mundo quer fazer seu trabalho e quer viabilizar seu trabalho, é a grande mágica da história. É você gostar do que você faz e ter um retorno financeiro. Como é que você ensina aquela criatura a trabalhar a criatividade e não ensina ela vender a criatividade dela? Então eu acho que o é o grande cisma para você se entender como profissional da economia criativa e tratar de dinheiro, tratar com pessoas. É isso. (A)

Corroborando com o pensamento da entrevistada acima, um trecho de outra entrevistada no meio da entrevista mostra uma preocupação semelhante, pois o relato dela sugere que apesar de muito se trabalhar o retorno financeiro ainda não é perceptível. E aparente, para ela, ainda é um mistério a fórmula para transformar uma ideia em dinheiro.

[...] é muito suor que a gente coloca, é muito tempo, por acreditar realmente na ideia. E a gente quer viver disso, mas como é que transforma ideia em dinheiro? Pronto, essa é uma dificuldade muito grande de quem trabalha com criatividade, transformar a ideia em dinheiro. (E)

É perceptivo as características da racionalidade instrumental quando o assunto é o impedimento da criatividade. Contudo, aspectos como burocracia e prazos de certo estarão

sempre presentes no dia a dia das organizações e caberá aos gestores destas lidar com eles para que não se criem barreiras para o afloramento da criatividade.

Em contrapartida, fatores como o comprometimento da gestão em criar um ambiente propício à criatividade, aonde as pessoas não tenham medo de expor suas ideias, suas opiniões – por mais bizarra que as mesmas possam aparentar, além do uso de técnicas e metodologias que despertem a criatividade, as variantes socioculturais, e a experimentação foram citados como benéficos para o afloramento da criatividade.

Um fator que facilita é a alta gestão da empresa acreditar nisso, então se ela alimenta esse tipo de clima facilita muito com que todo mundo absorva muito fácil e que a gente consiga colocar em prática no dia a dia. (H)

Eu acho que a experimentação ela é a principal ferramenta para desenvolver a criatividade. Eu acho que é quando você coloca a pessoa pra testar, pra tocar, para sentir. Igual uma criança, sem a limitação. [... exemplo de atividade de desenho em folha com margem]. E permitir o erro. (E)

Exposto isso, Carvalho e Muzzio (2015) destacam a liberdade e o bem-estar pessoal, como os fatores que incentivam a criatividade das pessoas, assim como autores como Howkins (2001), Florida (2011), Pratt (2008) e outros apontam a permissividade ao erro como inerente da organização criativa, fatos observados nas organizações pesquisadas.

E frente ao processo de criação/surgimento de ideias, este acontece de duas formas, basicamente. A primeira como um *insight*, não obedecendo uma ordem ou qualquer eventualidade; e a segunda de forma metodológica, através de técnicas e processos formais, tais como o Canvas, *Designing Thinking* e Ideação. Contudo cabe ressaltar que a maioria dos respondentes apontou a criação em conjunta, seja com sua equipe, com seus sócios ou parceiros, sendo estes momentos acontecimentos formais, como reuniões, ou apenas conversas informais.

Normalmente uma vai puxando a outra. As demandas vão surgindo e a gente vai transformando. [...] As demandas vão surgindo e a gente vai se organizando. O núcleo de criação, eu André, Manoel e Renata. A gente escolhe o projeto a partir de reuniões desse grupo e depois cada um dá a sua contribuição, sua sugestão. (B)

O pessoal utiliza muito desse processo de Ideação.[...] Quando a gente vê a gente já conseguiu com a opinião de todos, e com a contribuição de todos também construir uma base de conteúdo do que a gente espera que o jogo seja, para a partir daquilo ali criar o documento de game design, que onde a gente vai pegar todo aquele conteúdo e destrinchar de forma que fique clara como é que vai funcionar o jogo, como é que vai abordar o tema, tudinho.

Para a partir daí sair para a produção de arte e, enfim, desenvolver o jogo. (H)

Basta abrir os olhos e dizer: agora é mais uma ideia. Absolutamente ligado e conectado e a todo momento pode surgir uma nova ideia, não tem problema. Em equipe você tem que dar as diretrizes, no nosso caso a gente lança desafios, a gente lança metas. Então a gente tem temas, tem etapas do trabalho. Tem níveis que foram atingidos que a gente traz como cases para que aquilo seja ultrapassado por conta disso, disso e disso. Então a gente trabalha aqui com metas e por etapas, a gente não tem como dar uma tarefa completa e agradecer no final por conta do perfil. Então a gente vai trabalhando por etapas, conquistando aos pouquinhos. (C)

Geralmente as ideias sempre surgem no momento em que você não tá no ambiente de trabalho. Você num tem que tá mesa, num escritório para bolar uma ideia. O ambiente de trabalho é bem relaxado, sandália, bermuda, cachorro na sala, criança correndo e televisão ligada. (F2)

Percebe-se uma associação dos relatos ao que cada um compreende ao que seria criatividade, bem como ao tipo da organização em si. Aquelas organizações que trabalham com teatro, música e artes plásticas, cujo o processo artístico é mais livre e subjetivo, observa-se a predominância do famoso insight, como no exemplo “Basta abrir os olhos e dizer: agora é mais uma ideia”. Em contrapartida, as pessoas cuja organizações possuem um caráter menos artístico, menos lúdico, percebeu-se uma atenção maior aos processos, a exemplo do caso em que é relatado a metodologia de Ideação. Pode-se dizer que há duas significações, aquele em que a criatividade é trabalhada com objetividade e o que a criatividade é solta, liberta de processos.

6.3 Classe criativa

A classe criativa é permeada por indivíduos que prezam por individualidade, autoafirmação, ausência de regras, criadores de identidades singulares, valorizam a meritocracia, assim como a diversidade. O desafio é gerir essa classe de trabalhadores frente às mudanças pujantes e significativas de valores, normas e atitudes. Tudo isso permeada por uma alteração na concepção do trabalho, sendo que os trabalhadores trocam segurança por autonomia, e conformismo por liberdade para fazer o que lhes interessam, e onde sua identidade não vem da empresa, mas do tipo de trabalho realizado, dos interesses pessoais e da comunidade, e o esfacelamento da progressão hierárquica em virtude de uma pressão mercadológica quanto de empoderamento destes trabalhadores, com o intuito de fazê-los acreditar que são parte e donos dos negócios que trabalham. Podemos pensar essas características como uma resposta ao que às mudanças sociais apontadas por Harvey (1989)

as quais resultaram em desemprego e condições de trabalho mais flexíveis, com alta rotatividade do emprego, a falta segurança dos contratos longos.

Quanto às principais características do trabalhador criativo, as pessoas entrevistadas para esta pesquisa apontaram a proatividade, a busca pela flexibilidade de horário e a dificuldade com regras como tais. São ainda pessoas atentas ao mundo, curiosas e que procuram fazer o novo, além de buscarem cada vez mais profissionalização, preocupando-se em desenvolver sua imagem.

Eu acho que a principal característica é ele trabalhar com o subjetivo. Ele não produz em série, ele é produtor de uma obra única, de um trabalho único ou em pequena escala. De uma forma mais subjetiva, cada coisa que a gente produz é única. Por isso também que a gente não tem grandes lucros, nem tem grandes retornos, pelo menos a primeira vista, por que é ele mesmo que está fazendo. [...] Se a gente for olhar na produção em si, eu acho que o horário não segue uma regra. Eu acho que vai muito da inspiração, do que você tem no momento, de onde você está. A gente não tem um horário comercial. A gente trabalha muito nos finais de semana, nós somos na verdade o entretenimento da indústria normal. Então a gente trabalha no horário oposto da indústria normal. Por isso aquela questão de que a gente nunca vai pra nada. Nunca vai para encontro de família, festa normal, porque a gente tem sempre ensaio, apresentação. (B)

Algo bem clichê, mas que é bem verdade é pensar fora da caixa, dentro do que a gente vive hoje. Não se acostumar com o que a gente tem hoje em dia e não se acostumar com o que a sociedade está acostumada. Não se satisfazer só com isso, é querer mais. É buscar novos caminhos. E amor pelo que você tá fazendo. (G1)

Mas eu acho que hoje em dia essa galera tá cada vez mais se profissionalizando, perdendo mais tempo em desenvolver a sua imagem. Antigamente você fazia muito solto, hoje não. [...] (F1)

Isso vai ao encontro dos pesquisadores do assunto, a exemplo de Florida (2011) com sua visão romancista e econômica, em especial a importância de pensar fora da caixa, de fugir do convencional. Ao que parece se o trabalhador pensar de forma convencional ele será rechaçado por essa nova economia, o seu espaço, já concorrido, não estará de forma alguma garantido. Ademais, podemos também enxergar a precarização do trabalho inculto ao fazer com que estes trabalhadores não tenham um horário adequado de trabalho, muitas vezes adentrando a madrugada e os finais de semana, privando-os de eventos sociais como festas de famílias e afins. Outro ponto de destaque acontece quando em um dos relatos a entrevistada representa os trabalhadores da economia criativa, e se inclui nesta, como o entretenimento da

indústria normal, o que subtende a dependência de uma indústria normal para a existência do negócio da criativa, na realidade dela, uma companhia de teatro.

No que tange ao relacionamento interpessoal com esses trabalhadores foi questionado às dificuldades e facilidades de se trabalhar com esse público. No que diz respeito à primeira, estas recaem principalmente sobre o modo como estes profissionais lidam com regras, prazos e até mesmo com a liberdade que lhe são dadas, sendo que isto pode gerar dificuldade na gestão para definir processos e cobranças maiores, podendo causar problemas de ordem interpessoal.

Ele tem muita dificuldade com regras. Eu até tenho muitas dúvidas se isto é bom ou se isso é ruim. E às vezes são muito cheio de si. E isso também é um ponto que atrapalha porque todo mundo é dono de uma verdade. E aí as verdades entram em conflitos às vezes. E aí eu acho que tem que existir um mediador pra isso, ou um meio termo para as pessoas conviverem, porque não é fácil não. A mente criativa, por ela não se sentir dentro dessa caixinha, ela se permite além, e às vezes esse além atinge o outro. E isso cria conflitos dentro, para solução de problemas, conflitos organizacionais mesmo: “Fulano acha isso pronto, acha e acabou-se”. Muitas vezes você tem que chamar a pessoa “qual é o foco discussão?”. É isso e a gente tem que chegar nisso. Acho que isso é um pouco mais complicado, porque quando você tem uma estrutura mais tradicional você diz é assim e pronto, goste ou não goste, não interessa, você tem que fazer. E nesse ambiente de criatividade, cada um é dono de si e então simplesmente você diz “foda-se eu não vou fazer.” (E)

A relação pessoal foi uma das coisas que a gente mais bateu cabeça. Na verdade, esse foi um dos maiores problemas para formar equipe, formar cultura, a gente teve muito problema com isso. Às vezes a pessoa chegava e dizia “Vou hoje não.” Tá doido é (?) Vem hoje não(?) Vem hoje não é. Pra gente é um problema esse tipo de coisa. Montar equipe é um negócio muito difícil. É simplesmente, uma das partes mais difíceis. (D)

A gente tá trabalhando num espetáculo, que o diretor da gente tá compondo as todas músicas do espetáculo, e ele chegou pra mim e disse “não vai dar tempo de estrear, porque eu preciso de minha cabeça livre, porque até agora eu só compus duas músicas e são seis e tem várias outras coisas”. A gente tem que ter todo esse jogo de cintura, porque não é uma coisa que a gente recorra aos livros e a uma ajuda mais técnica. A gente não pode obrigar ele a sentar e escrever. Ele precisa da mente livre, da inspiração dele, a gente tem que respeitar isso, assim como da nossa criação também, como atores. É difícil, porque a gente trabalha com subjetividade, com os egos, a gente trabalha com o humano, como mais profundo do humano. É difícil, porque são cabeças diferentes, formações diferentes, maneiras de olhar diferentes, mas se a gente tá junto é porque a gente tem alguma sintonia, tem mais sintonias do que divergências. (B)

É muito mais complicado pra você definir algum processo a ser seguido, porque as pessoas tem um costume de ter uma cabeça tão aberta, de discutir coisas que tem vontade na hora que quer. Que fica difícil de você definir

processos, em compensação é muito mais fácil você criar coisas novas, o prazer também de você estar ali dentro é muito bacana, muito maior, porque é um lugar que você tem a certeza absoluta que todo mundo tá colocando um pedacinho seu dentro daquilo que está sendo criado. Ele é muito mais prazeroso, mas é muito mais desafiador. É muito desafiador. (H)

Florida (2011) já apontava para o fato de esses trabalhadores não quererem ser ignoradas nem controladas, evitando ao máximo às regras, movidos por desafios, responsabilidade, respeito e reconhecimento, sendo controladas por elementos de motivação intrínseca, como valores e empolgação. Percebe-se aqui uma significação semelhante a exposta por Florida, todavia, fica o questionamento de até que ponto deve ir essa liberdade, visto que ela pode impedir e atrapalhar o andamento das atividades da organização. Outro momento importante dos discursos se referem a autoconfiança destes trabalhadores, cuja representação mostrou-os como cheios de si e de difícil trato algumas vezes, o que podemos supor que não raramente são vistos como arrogantes ou “donos da verdade” – como relatado por uma entrevistada. Provavelmente a tarefa para a gestão criativa dentro de organizações seja lidar com os egos destes trabalhadores.

Outra dificuldade é o conflito de realidades, quando os profissionais tidos como criativos não têm a consciência de fazerem parte deste mundo, pois para eles, continua sendo um labor de sobrevivência, e mesmo sendo atores desta economia criativa, isso não lhes pertence.

Acho que uma grande dificuldade é a adaptação da gente que, trazendo para mim mesmo que não vivia dentro desse contexto, adaptação e de conviver assim como eles, em relação aos artesões. A gente lida com profissionais criativos, mas que são de uma outra cultura. Eles vivem de um modo diferente, eles são de uma classe diferente, no caso eu acho que é uma coisa de adaptação, muito mais da gente com eles do que eles com a gente. [...] Mostrar a eles que eles são esses trabalhadores criativos, que eles são essas pessoas. A gente quer valorizar, mostrar que eles são capazes, pagar mais pelo trabalho deles. [...] Eles não tem essa visão do trabalho deles como arte, que representa a cultura. Ele produz para sobreviver. (G1 E G2)

Apontada como dificuldade pelos entrevistados e entendido o porquê disso, a identificação destes trabalhadores da economia criativa como não sendo criativos reflete o histórico de vida de cada um, neste caso. Pessoas que tinham, e ainda tem, o trabalho como meio de subsistência, como o seu ganha-pão, e que vivem em uma realidade instrucional e de mundo alheia às mudanças não conseguirão se identificar essa nova concepção. Aqui enxergo a crítica feita por Pratt e Hutton (2012), McGuigan (2009) sobre o elitismo e a segregação do conceito da classe criativa trazida por Florida, por não lidar com aspectos sociohistóricos em

seu trabalho. Outro olhar sobre isso é pensar que nem todos os trabalhos da economia criativas serão ou precisam ser criativos. As organizações são constituídas por diversas funções, e algumas destas requerem baixos níveis de criatividade, prezando por aspectos mais objetivos e palpáveis. É preciso pensar como esses trabalhadores se encaixam na economia criativa.

Há também quem defenda de que não é a economia criativa que define se um trabalhador é criativo ou não, mas ambiente que você está inserido.

Eu acho que não é a economia criativa que define, que não é você ser design, fotógrafo, da área de tecnologia, eu acho que é o ambiente que você está inserido. Se você é profissional criativo, mas você está inserido num ambiente corporativo, não vai ser sua profissão, vai ser o corporativo que vai tá lhe definindo. (B)

Tem um parceiro meu que ele é funcionário (no sentido de empregado em alguma empresa), o que ele faz para gente é nas horas vagas. Então com ele eu tenho problema de prazo. De eu ligar e ele não atender, de eu mandar email e ele não responder. Então outros que têm empresas, que trabalham em seus negócios, que são empreendedores, o comportamento é totalmente diferente, é brutal. (A)

É possível denotar congruência com os dados apresentados pela Firjan (2014), os quais demonstram que apesar de o senso comum associar os trabalhadores criativos a ambientes profissionais exclusivamente criativos, como agências de publicidade, escritórios de design, produtoras de conteúdo audiovisual, entre outros, os números relevam que a classe criativa está presente em quase todos os setores econômicos. Porém, ao mesmo tempo, observa-se que trabalhadores criativos em ambientes tradicionais tendem possuir um comportamento menos criativo e proativo, fato que pode evidenciar que as características da gestão e da cultura do ambiente influenciam bastante no comportamento destes profissionais.

Em se tratando das facilidades de lidar com os trabalhadores da economia criativa, o fato de estes geralmente gostarem do que fazem, serem proativas, curiosos, mergulham no seu trabalho, e a noção de tudo ser possível.

As facilidades, deixa eu ver... eu acho que... eu acho que você falar... Quando você encontra a mesma língua dentro de um trabalho. É quando todo mundo converge para um ponto, para um objetivo. Na vivência do grupo de teatro, quando a gente encontra um objetivo, quando a gente decide o que quer falar e quando cada um vai colocar sua criatividade em prol daquele objetivo. (B)

Uma das facilidades é que tudo é capaz, tudo pode. Eu acho que o artesão ele é um artista no qual ele tem um potencial muito grande de criatividade, só que por ele não tá com isso aflorado e por ele não ter essa base diária de referências ele não sabe do que é capaz. A facilidade é a gente chegar e criar junto com ele, de ele acreditar na gente e ver que aquilo é possível. (G2)

O sentido gerado a partir desses relatos me faz supor que as facilidades de se lidar com esse trabalhador surgem a partir do momento em que se há uma convergência de objetivos. No momento em que as partes envolvidas se entendem e chegam a um denominador comum as coisas andam mais facilmente, antes disso afloram as dificuldades. Outra exploração é a crença de que tudo é possível para uma mente criativa, basta o incentivar e mostrar um possível caminho.

No que tange a um ambiente criativo, na opinião das pessoas entrevistadas, este precisa, antes de tudo, ser um ambiente aonde as pessoas se sintam bem e acreditem naquilo que elas estão fazendo. Um lugar aonde esteja presente a coletividade, a troca de ideias e informações, com o mínimo de burocracia, regras e hierarquia. Seria ainda caracterizado pela flexibilidade de horário e uso de trajes que antes eram considerados inadequados, como a bermuda em detrimento da calça jeans ou social. Aspectos lúdicos também podem fazer parte deste cenário, a fim de deixar o espaço mais descontraído e relaxante, mas não são considerados como fundamentais.

Aonde as pessoas acreditam o no que elas fazem. Um ambiente criativo é um ambiente menos burocrático, onde tem menos hierarquia de funções. E quando você tem a possibilidade de trabalhar de bermuda e chinelo, quer ir trabalhar sentado no lounge, ótimo. “oh, eu não vou poder chegar a 1h, vou chegar às 2h, massa!”, conquanto que você faça o seu trabalho. Eu acho que a burocracia, para mim, quando eu era funcionária, era outra coisa que me acabava. Eu podia produzir maravilhosamente bem num horário que não era o convencional, mas eu tinha que bater um ponto. E eu acho isso a coisa mais antiquada do planeta. [...] A liberdade não tem preço. (A)

Um ambiente criativo ele tem que ser construído por pessoas de diferentes opiniões, de diferentes áreas. E com o menos de regras possível. Ele tem que ser um ambiente experimental. [...] Se expressar da forma que você melhor entender para desenvolver algo. [...] (E)

Eu acho que ele deve ser agradável, higiênico, limpo, iluminado, deve ter recursos para que você possa realmente abstrair, você ter imagens, você ter materiais referências, você ter ferramentas que você possa experimentar. (C)

Fatores como o comprometimento da gestão em criar um ambiente propício à criatividade, aonde as pessoas não tenham medo de expor suas ideias, suas opiniões, por mais bizarra que as mesmas possam aparentar, o uso de técnicas e metodologias que despertem a

criatividade, as variantes socioculturais, e a experimentação foram citados como benéficos para o afloramento da criatividade.

Um fator que facilita é a alta gestão da empresa acreditar nisso, então se ela alimenta esse tipo de clima facilita muito com que todo mundo absorva muito fácil e que a gente consiga colocar em prática no dia a dia. (H)

Percebe-se muita semelhança ao que Carvalhal e Muzzio (2015) encontraram como necessário para um ambiente de trabalho criativo. Eles ressaltaram que é preciso estar atento a muito mais do que apenas os aspectos físicos, sendo estes considerados básicos e essenciais, e sim focar na construção de um ambiente onde cada pessoa se sinta bem, confortável, onde possam ser elas mesmas, foi destacado também que um lugar para descansar e aspectos lúdicos podem ajudar nessa construção.

Observou-se que as características deste ambiente são parecidas às dos trabalhadores criativos, pautados pela flexibilidade de horário, a dificuldade com regras, curiosos e que procuram fazer o novo, por exemplo. Suporia que esse ambiente está sendo construído para comportar esse trabalhador exigente e que almeja exercer suas atividades no lugar mais agradável possível, talvez para lhe fazer suplantar as pressões sociais, os prazos e as metas cada vez mais audaciosas. Observa-se que há um imbricamento entre os aspectos culturais e os aspectos da classe criativa, o que talvez sugira que um é o reflexo ou influência do outro, aonde uma ação resultará em uma nova configuração no outro pilar. Faz-se necessário maiores elucidações de como se dá essa relação e quais seriam as implicações de um ao outro.

6.4 Liderança criativa

A liderança criativa sugere que líderes e liderados podem conseguir elevados níveis de criatividade, inovação e atingir ou superar as expectativas de desempenho estabelecidas pela organização, a partir do surgimento de estruturas benignas no grupo, favorecidas por um estilo de liderança participativo e apoiador, que enfatize a mutualidade e a cooperação (RICKARDS; MOGER, 2000; COCHIA; CAETANO JUNIOR; BORGES, 2007). Harris (2009) finaliza dizendo que os líderes executores deste tipo de liderança reconhecem a necessidade de influenciar os outros para que o talento possa ser liberado e maximizado.

Frente a isso, quando colocadas para dissertar sobre o que seria um líder criativo, as pessoas entrevistadas descreveram esta personagem como sendo maleável, capaz de entender

as pessoas, não colocar barreiras nem burocracias e entraves. São pessoas que não devem se impor, mas estar ao lado de sua equipe, direcionando-a para o melhor o caminho, mas mais do que isso, que se coloque como membro dela, como uma peça do quebra-cabeça. Ademais, para ser líder criativo é preciso ainda incentivar seus membros a pensarem diferente, a despertar a criatividade das pessoas, a aceitar o erro como oportunidade de melhoria e possíveis novos caminhos, a incentivar que cada seja o melhor que pode ser. Contudo, para isso será preciso aprender a gerenciar personalidades distintas em um ambiente permeado por riscos incertezas inerentes ao ofício.

Do meu ponto de vista é algo extremamente complexo, não tem definição para mim. Eu acho que você só consegue identificar um líder vendo. Você que as pessoas estão ali procurando essa pessoa, as pessoas gostam de ficar perto dessa pessoa. E aí sim você consegue identificar um líder. [...] E mesclar isso com criatividade... Eu acho que junta com esses fatores de liderança, aquela pessoa que estimula no dia a dia essa liberdade de se expressar, liberdade de receber sempre novas sugestões e acatá-las. Às vezes permitir se dá oportunidade de fazer com que aquilo aconteça, mesmo que você não concorde com isso; deixo seu ego de lado, deixe acontecer, algumas vezes vai dar certo, muitas outras vezes vai dar errado, mas é melhor tentar 500 vezes e 499 dar errado e uma vez dar certo, do que você perder essa oportunidade de fazer algo uma única vez extremamente inovador. [...] ela alimenta esse ambiente de opinião diversas, de oportunidades, autoriscos que vê acaba correndo com essa variável criatividade. Fica arrodando alí o seu dia a dia riscos desconhecidos, porque simplesmente é uma coisa nova. (H)

Acho que para ser líder primeiro tem que ser aberto, próximo da equipe, e ele tem que vivenciar os processos, as etapas de tudo, para ele compreender as possíveis dificuldades, conflitos e etc. Eu acho que tem que ser uma pessoa maleável, mas ao mesmo tempo ela tem que ter pulso para tomar decisão. Eu acho que o líder criativo tem que ser uma pessoa que compreenda esse universo dessas pessoas. Porque eu acho que tá muito focado na gestão de pessoas, essa gestão criativa é de pessoas. Elas são quem dão os formatos das organizações. Eu acho que esse líder tem que estar muito atento às pessoas. (E)

"Eu acho que um líder criativo, sobretudo, deve entender, respeitar e saber de forma intrínseca que cada um é criativo. Cada um tem sua própria criatividade. [...] Então essa é uma pessoa criativa, então a criatividade é um caminho espontâneo que você deve potencializar, estimular, validar, avaliar pra que você possa evoluir o senso de criatividade. [...] Um líder criativo deve buscar a centelha de cada um, e entender que mesmos erros podem ter sido por um impulso criativo, então se os erros forem por impulso criativo, são erros saudáveis, são erros criativos. É entender dessa forma, aceitar todo processo de transformação, tentar procurar nos erros a parte criativa e tentar estimular autoralidade. (C)

Um líder criativo ele guia a pessoa, ele mostra o caminho, dá a direção, delega a pessoa para buscar aquela direção. E tá junto também. E tá junto

cobrando resultado. Ir junto e fazer com que a pessoa se sinta parte daquilo. Um líder ele sabe incentivar bem as pessoas. Tem que motivar as pessoas para estarem juntas. (F1 e F2)

É possível subentender alguns significados pertinentes ao que seria ser líder, como, por exemplo, este não precisar de um cargo formal para tal “eu acho que você só consegue identificar um líder vendo”, o que revela a influência e importância da liderança informal dentro das organizações. Isso também pode indicar que uma visão utópica do que seria um líder, alguém dotado de diversas características que o torna uma pessoa especial, ou até mesmo um super-herói, semelhante à noção de empreendedor. Todavia, o ponto crucial é estar atento às pessoas, é conhecer e entender a sua equipe, ser humilde, antes de tudo de tudo possuir a empatia de sua equipe.

Os entrevistados e entrevistadas foram questionados ainda sobre como enxergavam sua atuação enquanto líder, um líder criativo. Percebeu-se que elas e eles procuram seguir aquilo que acreditam que seja as características de uma pessoa líder, revelando, porém, que não se enxergam com todas aquelas qualidades, mas que almejam e trabalham para um dia alcançar este objetivo.

Não sei... [...] Mas sendo muito direto, eu sou um só um facilitador no dia a dia do pessoal, tento tirar apenas as pedras que aparecem no caminho deles, para que eles façam o trabalho da forma que eles acham a melhor maneira possível. É muito doido um líder criativo. Espero um dia chegar lá. (H)

Eu acho que eu sou de certa forma centralizador demais, por uma questão logística mesmo, porque trabalhar com muitas funções, com muitas áreas, segurar um leque muito grande eu termino tendo que ter feedback muito rápido às vezes certas áreas ou muito específicos. E como eu centralizo isso, eu fico meio que sobrecarregado. Então eu termino sendo um líder que tem menos tempo para seus parceiros. Eu acho que eu tenho pouco tempo, então eu acho que eu deveria ter muito mais tempo, então talvez eu seja um líder ausente - talvez seja a palavra para o que eu gostaria (colaboradora interrompe com gesto afirmando que ele não é um líder ausente) não(?) Eu gostaria, isso é uma coisa que gostaria ser mais presente. É porque tem 10 pessoas nesse mesmo tempo achando que deveria estar junto delas, então eu tenho essa sensação. Acho que deveria ser ou ter um pouco mais de ... acho que se eu tivesse mais tempo eu faria tudo queria dizer agora mais pra frente. Acho que seria mais presente mesmo. Porque eu acho que humano eu sou, eu acho que gentil eu sou, atento eu acho que eu sou demais, justo depende do trabalho - com relação a valores a gente faz o que a gente pode, tento ao máximo também. Eu acho que basicamente é isso e talvez ser mais descontraído, eu acho que eu preciso descontraír mais, eu trabalho muito aí eu levo tudo muito a sério, talvez seja muito a coisa muito importante para eu rever. (C)

Eu não me considero uma líder 100% criativa. Eu acho que eu tenho muito a melhorar, muito a aprender, muito a ler, muito a ver. Tento ser líder criativa com base na minha experiência, nas experiências que eu já tive [...]. E tô sempre tentando buscar referências, ler cada vez mais, fazer cursos. Eu acho que a pessoa tem que tá sempre aprendendo, tem sempre muito a aprender. Ninguém sabe de tudo. Acho que viajar também é importante. (G2)

Ou seja, as respondentes e os respondentes da pesquisa veem-se de forma positiva enquanto líderes criativos, seja trajando a figura de um facilitador, orientador ou ainda como integrante da equipe. Contudo, há quem considere que para melhorar sua atuação é preciso aprender mais, aumentando seu repertório de vida ou ainda quem acredita que precisa dedicar mais tempo e atenção para sua equipe, além de descontrair-se mais. Isso evoca o quão a experiência é importante para o exercício da liderança. Pode-se enxergar que a experiência com liderança faz diferença sobre o modo como as pessoas olhem sua atuação. Aqueles que estão nessa lida a menos tempo apontam para um aprendizado ainda inacabado e uma busca para esta realização, para esta completude.

Outro ponto destacado é que nem sempre a liderança está sob um rótulo de um cargo, mas que ela emana no cotidiano, e a influência que isso tem. Além disso, foi lembrado o quão desafiador é trabalhar num ambiente extremamente inovador, onde os erros constantes podem desestimular, devendo sempre estar olhando o futuro como promissor.

Todo mundo tem um pouquinho de liderança dentro de si. Tem pessoas que colocam isso um pouco mais pra fora, tem pessoas que tem um pouco e não gostam, mas eu acho que todo mundo em um pouco disso. Tem pessoas que não tem isso carimbado no seu cargo ou coisa do tipo, mas que é notório que no dia a dia aquela pessoa consegue engajar as outras pessoas, ela sabe colocar as palavras de uma forma que todo mundo acaba seguindo ela, por isso eu desdigo o que tinha acabado de dizer. [...] E também falar que um ambiente extremamente motivador é desafiador e muitas vezes complexo. A gente erra muito dentro desse ambiente, não é fácil trabalhar com inovação, com criatividade, e esses repetidos erros que muitas vezes acaba desestimulando, colocando pra baixo. Mas a gente tem sempre que olhar pra frente a cabeça erguida pra gente conseguir com esses 499 erros e falhas, mais na frente a gente tá rindo de tudo isso, porque a gente insistiu, insistiu, insistiu até acertar. (H)

O que percebo diante dos relatos é uma discussão que revela o caráter não glamoroso da economia criativa apontado por Pratt e Hutton (2012), e mais ainda a crítica feita por Bontje e Musterd (2009) a supervalorização do empreendedorismo urbano neoliberal, o qual beneficiaria principalmente a parte da classe alta da sociedade com ensino superior, aumentando a concentração socioeconômica em cidades e regiões. Aparentemente todos podem fazer parte da economia criativa, mesmo não sabendo as consequências desta escolha

– ou não escolha – pois estão sendo direcionados pelo discurso promissor tanto do empreendedorismo, quanto da economia criativa, ambos enaltecidos e ovacionados pela sociedade.

Em relação a formação da equipe e como a enxergavam, foi possível observar que há quem esteja ainda construindo sua equipe, mas também quem a considere como toda a empresa. Em geral, os respondentes a enxergam como parceiros, como pessoas unidas em prol de uma causa, como complementares.

Meus parceiros. Eu trabalho com toda a empresa digamos assim. Desde o pessoal de educação, do game designer, são todos. Não é a minha equipe, nós somos uma equipe, é diferente. Somos todos parceiros, um contribui com o trabalho do outro, no mesmo nível hierárquico. Para mim não existe mudança nem escadinha de hierarquia, nada. Todo mundo no mesmo patamar, todo mundo tem o mesmo direito de colocar sua opinião. Todo mundo tem o mesmo dever de respeitar a todo mundo. Essa é a nossa equipe. Somos todos parceiros um do outro. Se for de forma diferente a gente não vai conseguir chegar aonde a gente quer chegar. (H)

A gente tá alinhado. Meu time hoje tá alinhado. Na verdade o time que a gente tem hoje, fechado, são três pessoas e acabou de entrar mais uma menina, que ela tá em processo de treinamento e a gente tá avaliando, constantemente avaliando. Mas é difícil. Lidar com pessoas é um negócio que você vai aprendendo com o tempo. (D)

Minha equipe é uma equipe fantástica. Porque quando você vê uma pessoa assim, Fulana (cita uma colaborada) é um exemplo, mas você todos os outros exemplos de trabalho, você tá ali desde 11 horas da manhã mas que dá 10 horas da noite você tá na metade e duas da manhã a pessoa tá ali filme forte com os olhos assim olhando pra você, mas eu tô aqui, tô firme e forte, isso não tem preço. Isso é uma equipe que ultrapassa aí você vê realmente que não é uma questão de empresa formal que você contratou um serviço para chegar até agora chegar tal hora você tá interagindo no processo construtivo que é imenso. Beltrana (cita outra colaboradora), por exemplo, quando vejo uma mulher agarrando uma prancha de madeira movendo daquele local são momentos que você diz porque ela sabe que tem que sair dali, quer dizer são momentos. Aí você diz a coisa funciona, isso é que eu tô fazendo aqui. Isso que eu tenho pra dizer da equipe e não disse nada, mas acho que eu disse tude (voz de emoção/felicidade). (C)

A nossa equipe (de funcionários) ainda não é uma equipe definitiva. A nossa equipe daqui de dentro ainda não formada definitivamente. (G1 E G2)

É cada um diferente do outro, mas quando se junta cada um completa o outro. (F1)

Os sentidos gerados a partir desses discursos, a meu ver, remete aos sentimentos que cada um tem para com sua equipe, evidenciado por frases como “Não é a minha equipe, nós

somos uma equipe, é diferente” e “Minha equipe é uma equipe fantástica”, e remontam a paixão que estas pessoas colocam em seu labor. Isso é facilmente percebido quando membros da equipe não medem esforços para que o objetivo da organização seja alcançado, seja perdendo noites de sono para terminar uma atividade ou ainda quando há a mudança de local de um objeto de que não era sua responsabilidade. A dedicação e o empenho que o líder dará para a sua equipe, bem como a empatia exercida por ele fará a diferença nas ações dos membros de sua equipe, característica da abordagem da nova liderança (CARVALHAL, 2012), os líderes devem ter consciência de quais são seus objetivos para com a organização e sua equipe, e tentar fazer com ambos convirjam para o mesmo alvo, usando suas habilidades interpessoais e recursos disponíveis.

A partir daqui será explorado os fatores que compõe a liderança criativa, e a título de comparação, apesar de não ser este o objetivo deste trabalho observar a consonância ou não com o estudo realizado por Carvalho e Muzzio (2015), o qual versa sobre este tipo de liderança aplicada à economia criativa em organizações da cidade de Recife, dada suas similaridades. A discussão com outros autores e estudos será feita quando possível.

No que tange à plataforma de entendimento, o objetivo é fazer com que novas ideias se desenvolvam. Para isso, os membros da equipe precisam entender e respeitar os pontos de vistas uns dos outros, além de compartilharem conhecimento, crenças, valores e convicções. Também é papel do líder explicar as atividades para sua equipe. Sobre como os entrevistados e entrevistadas agem diante dessas diferenças e necessidades pessoais dentro de sua equipe a fim de que todos tenham consciência e entendimento disso, as respostas giraram em torno de aprender a ouvir mais, respeitar a personalidade do outro, destacar aonde cada um é bom, dialogar e ressaltar que todos estão em busca de um objetivo comum.

É um exercício. É preciso ouvir mais. [...] Você saber respeitar, você saber ouvir, você saber que você vai ter leite daquela pessoa e outra você vai ter água, e da outra refrigerante. É não esperar, não criar expectativas. Você lidar e respeitar personalidade do outro. (A)

Debatendo, conversando e trocando ideias. E respeitando a ideia de cada um e tentando chegar a um denominador comum. É no diálogo, e na troca de experiência. (F2)

Eu sou somente um motorzinho que eu faço o máximo, o impossível para transformar aquelas pessoas ali em time. A partir da premissa do respeito mútuo, ali todo mundo deve respeitar a opinião de todo mundo. E todo mundo tem que entender que nem todo mundo pensa da forma que você pensa. Isso no começo é bem desafiador. Tem pessoas de personalidades

extremamente diferentes e que muitas vezes não se batem, mas a gente tem que deixar isso um pouco de lado e olhar todo mundo na mesma direção. Todo mundo ali tá trabalhando, todo mundo tem um objetivo maior ali, e muitas vezes tem que esquecer esse, e se tornar um time. Todo mundo ajudando todo mundo a crescer e a gente conseguir alcançar o objetivo da gente. (H)

A gente conversa muito. As reuniões da gente é muito terapia em grupo. Existe muitos conflitos de ideais. Esse projeto é muito particular, porque quando você tem um fim comercial muito claro de negócio é um pouco fácil, porque a missão é mais clara, os objetivos. Aí acaba que cada um acredita que o X é uma coisa, mas o X não tem forma. A gente já teve problemas de se sentir que tava um cada num barco remando pra um lado, só que o barco não saía do canto. E aí a gente tenta conversar bastante para tornar isso num bem comum. (E)

É possível denotar que faz-se necessário ser uma pessoa livre de preconceitos para atuar com eficiência na busca da plataforma de entendimento. Estar aberto às experiências, e respeitar a diversidade em sua totalidade, parece ser um dos segredos para o exercício da liderança criativa.

Sobre este aspecto, Carvalhal e Muzzio (2015) observaram que há um esforço para fazer com que os liderados compartilhem dos mesmos valores e crenças. Foi relatado que apenas um conseguiu chegar ao que seria esperado de um líder criativo, havendo propagação dos valores, crenças de cada um e da empresa para que fosse possível chegar a um entendimento comum, visando o surgimento de ideias para a organização, através de reuniões e conversas formais e informais. Contudo, percebeu-se que os demais casos se esforçaram para tal, mesmo diante de impedimentos pessoais, como timidez. Já no presente trabalho pode-se perceber que a gama dos respondentes está mais alinhada com a proposta deste tipo de liderança.

Trabalhar este aspecto nas organizações pode evitar que ruídos na comunicação e uma melhora significativa do envolvimento da equipe nos objetivos daquela, visto que quanto maior o grau de conhecimento daquilo do que se está fazendo, o porquê aquilo é importante e como tal atividade se contribui para os fins da organização, o colaborador passa a ser considerado peça-chave desta empreitada e quando valorizado e consciente do seu papel consegue se dedicar com mais afinco ao seu trabalho, podendo isso ser feito através de reuniões em equipes, conversas e *feedbacks* individuais e avaliações.

Em relação à visão compartilhada, o desafio do líder é fazer com que os membros da equipe compartilhem um senso de propósito e responsabilidades que motivem e sustentem o

progresso dela, fazendo com que seus membros tenham visões poderosas e significativas sobre o futuro. Carvalhal e Muzzio (2015) mostraram que a visão compartilhada foi um dos pontos mais frágeis, visto que nem todos os pesquisados deixaram claro para sua equipe qual o sentido do que ela está fazendo, bem como quais os planos da organização. Eles perceberam uma deficiência em uma das entrevistadas em passar os objetivos da empresa, bem como destacar a importância de um propósito compartilhado para sua equipe, ficando apenas em conversas informais e um teor mais operacional do trabalho. Todavia outro entrevistado dos pesquisadores preocupava-se em fazer com que todos saibam o que estão fazendo, e para onde estão indo, bem como o seu papel naquilo.

No que tange à criação deste propósito, bem como o direcionamento futuro da organização, as pessoas aqui entrevistadas responderam coisas semelhantes as apontadas no aspecto anterior, tendo o diálogo/conserva sido os mais exaltados, ocorrendo em reuniões ou simplesmente socializações, o que aproxima as experiências relatadas ao que seria condizente com a liderança criativa. Todavia, estas não possuem o caráter formal de sentar-se numa sala específica para tal, podendo ocorrer dentro do ambiente do negócio ou fora dele. Em alguns casos são traçadas metas de curto e longo prazo, bem como um delineamento das atividades pertinentes a cada um.

É um diálogo diário. É aquele trabalho de formiguinha, que a gente tá sempre explicando como é que as coisas funcionam. [...] Eu acho que a gente tá sempre conversando, não só com quem trabalha aqui, mas com os clientes, a gente tá sempre tentando explicar, como é o processo, para ficar cada vez mais claro. (G2)

A gente tá sempre conversando sobre o que a gente pretende. A gente tá sempre alinhando com toda a equipe quais são as metas, quais são os próximos objetivos, quais são os objetivos de longo prazo. A gente tá sempre conversando sobre a Buyttle. A gente faz Happy Hour, a gente sai pra tomar uma cerveja, depois do expediente, a gente sai pra comer sushi. A gente sempre faz esse tipo de coisa que é pra tá todo mundo interagindo fora do ambiente de trabalho.[..] Existem processos, tem o Scrum, cada um metas todos os dias lá. Trabalho é trabalho e ambiente fora a gente sempre tá fazendo alguma coisa, e alinhando lá as expectativas, tem reuniões. É por aí. (D)

Porém nem todos apresentam estas características em suas organizações, e por falta de planejamento ou empolgação inicial, acabaram indo além de suas capacidades, tendo agora que ajustar-se a isso.

Isso não é muito claro, porque eu acho que a gente acabou dando um passo maior que a perna quando abriu o X, porque a gente não tinha o recurso

necessário, e durante muito tempo a gente trabalhava para bancar o mês. E isso não permitia que a gente planejasse a longo prazo, então as ações eram muito imediatistas. Então isso atrapalhou muito. Mas agora a gente tá desenhando algo mais a longo prazo. (E)

Destaca-se que a organização que ainda não tem isto claramente definido não possui um fim comercial, daí, como já exposto pela respondente, há uma dificuldade maior em conciliar os desejos de cada um. Quando não se ganha dinheiro em troca do trabalho, é preciso uma motivação maior, pois há o dispêndio de tempo e outros recursos em uma atividade, os quais poderiam ser investidos em outros fins.

Criar uma visão compartilhada é salutar para todos possam compreender qual o caminho que a organização seguindo e isso deve estar claro logo de início. Esta visão pode ser, inclusive, construída com a equipe assinalando os possíveis caminhos e desafios inerentes a cada um deles. Ferramentas como planejamento, criação de visão, plano de ação, canvas, dentro outros podem ajudar nesse exercício, além do diálogo e a exposição constante de tais visões.

Já para manter o engajamento e o comprometimento de suas equipes com os propósitos da organização, as lideranças costumam conversar bastante com seus colaboradores – não apenas sobre questões técnicas, mas também éticas e afins, são maleáveis, flexíveis, e procuram remunerar bem, ser honesta com a realidade, fazendo a equipe tome consciência dos processos da empresa, inclusive participando no que é possível. Faz-se ainda entender que todos são humanos e que haverá dias mais turbulentos que outros, o desafio vai ser lidar com cada um em suas peculiaridades, todavia um fato que muito ajuda nesse processo é a vontade e paixão pelo que se faz, característica apresentadas por esses trabalhadores e trabalhadoras.

Eu converso muito. Converso sobre o design conceitualmente, sobre questões éticas naquele trabalho. [...] Eu acho que eu acabo engajando pelo trato, eu tento ser o mais disponível, acessível. [...] Eu procuro ser atenta. (A)

Eu não sei (risos). Eu acho que eles são porque eles gostam do que eles fazem, mas eu não sei te dizer. Eu acho que o normal. Ser maleável, ser flexível, remunerar bem, ser honesta. Neste projeto não tem como remunerar bem, mas no outro a gente compensa, e a gente faz isso mesmo. Permitir que eles passem por várias funções. (B)

É desafiador. [...] Naturalmente dentro de projetos há uma cobrança muito grande por resultado, por produtividade, mas a gente tem que entender que

do outro lado ali são todos humanos, não são máquinas. Apesar de trabalharmos com máquinas, não somos máquinas, somos seres humanos. Vamos passar por problemas pessoais, vamos passar por dias bons e dias ruins, todo mundo tem disso. Inclusive alimenta um pouco esse desejo de um motivar o outros, de não precisar ter um centralizador disso. [...] Se todo mundo fizer um pouquinho para a pessoa que tá do lado, tá todo mundo fazendo um monte de coisa em prol de todos. É meio que tentando alimentar isso. Esse desejo de estar ali contribuindo com toda a equipe, com a pessoa que tá do seu lado; seja um assunto do trabalho, seja um assunto pessoal. Acaba que no dia a dia acaba um ajudando o outro, um engajando o outro, e quando vê a gente está sempre... engajados no nosso trabalho. Naturalmente existe as fases ruins, as fases boas, todo mundo passa por isso, mas a gente tem que tentar ao máximo deixar nossos dias felizes e motivados, sempre presente aí na nossa rotina. (H)

Eu acho que o X em si é um sonho pessoal de todo mundo que tá envolvido. Então eu acho que isso estimula muito. E os projetos do dia a dia. As coisas que aparecem fazem a gente não querer desistir, porque sem a gente essas pessoas não fariam. Porque aquilo ali não tem espaço em canto nenhum. Nenhuma empresa vai dizer “tá, venha aqui e faça. (E)

[...] A gente tá sempre alinhando e a gente coloca todo mundo dentro do processo de decisão. Então, tipo, eu não chego pra um cara e digo vai ser assim tah! (expressão de vai ser assim e pronto). Eu nunca jogo o que vai ser feito simplesmente porque eu quero. Eu chego lá e digo: Pessoal tem essa possibilidade aqui e essa aqui e essa aqui, o que vocês preferem. A gente senta vai lá e acaba chegando num consenso. Quando você envolve as pessoas no processo de decisão você já está conseguindo grande parte do engajamento necessário. Além disso, acho que as pessoas conseguem cumprir os objetivos, cumprir metas, pequenos passos também ajuda. (D)

Engajar e comprometer alguém em produto construído coletivamente mostra-se até então o maior desafio. Aparentemente conversar e envolver as pessoas integrantes da equipe nos processos da organização seja algo mais sensato a fazer. Entretanto, parece que mesmo com esse esforço se elas não estiverem dispostas a estarem ali de fato não alcançarão esse engajamento coletivo, como transparece na frase de uma das entrevistadas “Eu acho que eles são (engajados) porque eles gostam do que eles fazem”. Apesar de óbvio, isso mostra que talvez não haja meios de envolver uma equipe além de fazer com que elas se sintam parte e considerem seu trabalho útil para que seja possível tornar concreto os objetivos da organização.

A tarefa de engajar esses profissionais, pessoas com valores esfacelados, movidas por seus desejos e com dificuldades na construção do laço com o outro (BAUMAN, 2001; DUFOUR, 2005), exige paciência e compreensão. A priori o líder precisa identificar os diferentes desejos de cada membro de sua equipe e a partir daí pensar em como estes se encaixam aos objetivos da organização. Aprender a como trabalhar cada personalidade, cada

individualidade se torna um de seus maiores desafios, pois estes profissionais não estão dispostos a se engajarem naquilo que não lhes dão prazer, estando aptos a experimentarem outra vivência assim que descobrem que a atual não lhes é mais suficiente.

Já sobre o clima, o líder deve destacar a importância de um clima positivo no trabalho, procurando que os membros da equipe confiem uns nos outros e compartilhem uma positiva e acolhedora abordagem para estimular a criatividade no trabalho (RICKARDS; MOGER, 2000; FERREIRA; GIMENEZ, 2004). As pessoas entrevistadas buscam criar um clima harmonioso através do respeito, da liberdade, procurando integração e transparência.

Eu acho que há uma forma de trabalho ou tem que haver, eu não sei se isso já é classificado de alguma forma, mas eu acho que é uma forma diferente de a gente trabalhar. Não tem aquela figura de chefe e não tem aquele processo tradicional, não há isso. Eu enxergo muito o grupo como um todo, eu não enxergo nada parcelado. Cada um é uma parte do todo. Eu não enxergo as coisas assim, uma equipe com hierarquia, eu não enxergo isso. Eu não sei se isso é uma característica da economia criativa ou se é uma característica da contemporaneidade. De um trabalho contemporâneo de liderança, por que as coisas não podem estar andando ainda como era antes. Eu acredito que as pessoas, a geração tem outra característica, o fluxo das informações é outro.
(B)

A gente tenta manter essa relação com o máximo de transparência possível. De liberdade possível. A gente é muito aberto para qualquer tipo de conversa
(G1)

Observamos aqui consonância com os resultados do trabalho de Carvalhal e Muzzio (2015), o qual mostrou que este era um aspecto de comum entendimento dos participantes do estudo deles, aonde todos buscaram criar um ambiente e trabalho aonde seus liderados pudessem se sentir bem. Destacaram valores como trabalhar com o respeito, a verdade, serem livres de preconceitos, transparência e apoio mútuo. E criarem-se mecanismos para que eles busquem esse apoio, a exemplo da troca de funções, ou a interdependência destas, também relatado nesta pesquisa. Um clima agradável no ambiente de trabalho favorece a criação de uma cultura organizacional criativa, visto que um dos pontos importantes desta é cada um estar bem e poder desenvolver suas atividades com plenitude.

No entanto, os agentes dos discursos elevam a discussão sobre a construção de clima agradável na organização para patamares sobre até que ponto isso é uma característica particular da economia criativa, questionando se organizações fora desse contexto não apresentam tais semelhanças. A figura do chefe e dos modelos tradicionais de trabalho não são bem vistos, os relatos apontam para uma nova forma de trabalho ou pelo menos uma

atenção especial à forma de como trabalhar no atual contexto, o que é compatível aos discursos dos teóricos sobre liderança, bem como dos que tratam sobre gestão na economia criativa.

Em se tratando da resiliência, o líder acentua o princípio de buscar perspectivas alternativas ao lidar com as expectativas frustradas, tornando os membros de sua equipe flexíveis com as frustrações e obstáculos. Os líderes entrevistados por Carvalho e Muzzio (2015) afirmaram se esforçarem para fazer com que suas respectivas equipes se mantivessem centradas na resolução dos problemas, e não se desesperassem em tal situação. E para isso buscavam conversar e discutir o que aconteceu, o que poderia/deveria ser feito para que aquilo não volte a acontecer, revelando o valor do diálogo, e a abertura e confiança nessa relação. As entrevistadas e entrevistados deste trabalho mostraram-se protetores, transparente e/ou como algo normal das atividades. Uma forma recorrente de se lidar com isso é conversando e entendendo o que está acontecendo, para que assim seja possível resolver o que está afligindo o ou a integrante da equipe, mostrando-se disponível para ajudar e cooperar com a equipe em todos os momentos, semelhantes ao exposto por Carvalho e Muzzio (2015)

Eu sou muito protetor. Eu tento blindar ao máximo a equipe. Porque se eles receberem a pressão que muitas vezes eu recebo, talvez eles não consigam trabalhar tão bem como eles trabalham quando eles estão com alma em paz, sem se sentir nenhuma pressão de entrega, de questão financeira – para pagar tem que entregar isso. Eu tento ao máximo absorver e deixar isso comigo para que isso não impacte negativamente no dia a dia deles, mas também não deixo de cobrar por resultado. Então eu tento fazer com que o estresse de cima não bata neles, mas ao mesmo tempo eu cobro resultados, peço para que a gente se engaje. [...] Então eu tento ser um pouco protetor quanto a isso, tento não, eu sou muito protetor em relação a isso. Eu não deixo que informações negativas chegar neles, mas eu cobro muito para que a gente consiga reverter a situação sem maiores problemas. Essa a principal questão. Eu bloqueio qualquer coisa que possa interferir negativamente o trabalho deles. (H)

A gente sempre é muito transparente a nível de riscos que a gente tá tomando. Desde o começo a gente diz: A gente tá indo por esse caminho, mas a gente tem a chance de jogar tudo isso no lixo. A gente deixa muito claro essas expectativas, que esse negócio pode dar errado. Então a pessoa já vai meio que preparada, os testes que a gente vai fazer, sabendo que pode dar errado. Criar expectativas é ruim, no geral. (D)

"Rapaz é um trabalho assim bem pontual, porque cada caso é um caso, cada pessoa tem a sua carga emocional, tem suas questões, tem seu preparo e tem seus desafios dentro do coletivo. [...] cada um tem uma peculiaridade. Então não é uma coisa tão fácil você padronizar a resolução desses problemas de frustração. É fazer um trabalho direcionado, essa é a forma do negócio. Ponto a ponto, cada pessoa é uma pessoa. Manter um canal aberto de

feedback é assim você pode dizer o que você achou, o que você quer e o que você não quer. Deixo bem claro não tem essa hierarquia nesse sentido para que as pessoas possam crescer junto mesmo. (C)

Neste aspecto é perceptível que as lideranças buscam conscientizar suas equipes de que as coisas podem dar errado, de que o planejado pode mudar, de que vai ocorrer erros, “a gente tem a chance de jogar tudo isso no lixo”. Saber lidar com a perda total de um trabalho - estudado, construído e pensado para dar certo - é trazido como uma característica corriqueira. O sentido que permeia essas interações é de que você enquanto líder precisa inculcar isso em seus liderados, as certezas de as coisas em algum momento não vão dar certo, que será preciso recomeçar, e para isso faz-se necessária a habilidade da conversa e entendimento da personalidade de cada um, para saber como preparar cada integrante da equipe para quando isso possa vir a ocorrer. Todavia, uma figura protetora mostrou-se presente, o que pode demonstrar tamanhas pressões para resultado, os quais podem assustar e atrapalhar o andamento do trabalho da equipe. Os achados corroboram o entendimento de autores como Howkins (2001), Florida (2011), Pratt (2008), McGuigan (2009), Alencar (2005) e Stonner (1985), que uma característica da organização criativa deve ser a tolerância ao fracasso, pois muitas ideias novas mostram-se práticas inúteis. E diante disso, os gestores precisam aceitar e permitir o fato de que tempo e recursos serão investidos para experimentar ideias que podem não funcionar.

Provavelmente este seja o aspecto mais difícil aos cuidados do líder. Fazer com que sua equipe esteja preparada para as adversidades e firme aos problemas mostrou-se o fator mais frágil analisado na liderança criativa. Os líderes precisam criar ou utilizar mecanismos que prevejam acontecimentos ou situações, para assim poderem lidar com possíveis desvios ao caminho dos objetivos. Algumas alternativas podem ser o uso de exemplos de insucesso e serem feitas discussões com a equipe sobre o que deu errado e o que poderia ter sido feito diferente, sendo utilizados casos da própria organização ou de terceiros, bem como fazer uso da projeção de cenários futuros, aonde em cada um deles é pensado o que poderia dar certo e o que poderia dar errado, e neste último pensadas as possíveis soluções para evitar tal acontecimento.

No quesito ideias próprias, os esforços do líder são feitos para o compromisso de construir ideias, fazendo com que sua equipe crie e sustente novas e valiosas ideias de problemas relacionadas a tarefa, de maneira que é dada mais atenção aquelas percebidas como abertas ao comprometimento de toda a equipe. No estudo de Carvalhal e Muzzio (2015) os

respondentes mostraram preocupação em fazer com que sua equipe trouxesse ideias novas, e incentiva isso de diversas maneiras, seja colocando essas pessoas em contato com outras através de reuniões e socializações, ou ainda, trazendo para perto delas novas experiências, como mostrar coisas que não refletia o tradicional, a exemplo de alguns trajes criados por estilistas ou prédios retorcidos. Todos demonstraram ficar contentes quando seus colaboradores chegavam com uma ideia, e houve até o caso de a pessoa ser agraciada com uma cerveja ao levar uma boa ideia, algo simbólico, evidenciando o quanto o ambiente que fugia do tradicional. Já no presente estudo, os entrevistados e entrevistadas colocam a liberdade como o fator primordial para que isso aconteça. Para estas pessoas é preciso dar oportunidade e estar aberto para receber novas ideias, deixar a equipe à vontade para eles contribuírem com o projeto, para criar em conjunto, o que remonta às estratégias de criação de ideias abordadas em subseções anteriores, onde por exemplo havia o uso de ferramentas as quais incentivam que todos da equipe a darem suas opiniões e ideias sobre determinado assunto.

Eu acho que primeiro a liberdade para eles sugerirem esse tipo de coisa. Tipo, eu dou total liberdade para eles de tudo, desde que continue com as premissas básicas de respeito, todo mundo na mesma direção, e o foco da gente é entregar o projeto. Por exemplo, a gente tem uma entrega prevista para o cliente e a gente tá vendo que vai precisar correr com a equipe de arte, mas a equipe de arte tá muito sufocada, e muitas vezes chega um dos integrantes e diz: H, já pensaste em contratar um pessoal de fora para a gente aumentar o tamanho da equipe e conseguir fazer essa entrega? Eu sei que a gente vai ter um aumento de custo, mas eu já dei uma analisada aí com o pessoal de fora e custo não é tão alto assim, talvez valha a pena. E aí o cara me chega com uma proposta pronta com algo que eu nem tinha pensado... Você alimentar essa liberdade de todo mundo dá sua opinião, de poder participar, até para resolver um problema ou outro isso é muito bacana. Só em gerar essa oportunidade às vezes você tem uma recíproca muito bacana, que só um ajustezinho resolve um grande problema. (H)

Dentro da minha equipe eu procuro deixar eles muito à vontade. Eu gosto de pensar junto com eles, as estratégias, de traçar os planos, de dar espaço para eles também contribuírem. (B)

A liberdade, sinônimo da geração atual, é mais uma vez alçada como o caminho para lidar bem com esses trabalhadores e fazer com que eles possam contribuir com suas organizações. Essa liberdade perpassa a noção básica de permitir que cada um possa ser o que é, que as pessoas possam estar à vontade em seus ambientes de trabalho, de fazerem deles parte e não apenas servir como insumo. Permitir que sua equipe traga ideias que possam ser uteis no dia a dia da organização pode ser crucial para o destaque desta no mercado, criando soluções alternativas ou novos produtos e serviços que a levem a obter vantagem competitiva.

Isso pode ser feito através de reuniões, com o uso de metodologias como a já citada Ideação e afins, porém é bom o líder saber recompensar estas iniciativas, seja financeiramente ou com prêmios, pois assim ele trabalha com a meritocracia e reconhecimento, características da classe criativa.

Quando o assunto é o uso do *networking*, o líder possui como obrigação fazer com que os membros de sua equipe sejam bons em se comunicarem com pessoas de fora da equipe, troquem ideias entre si, e ofereçam apoio mútuo, sempre visando a solução dos problemas da equipe. Nesse aspecto Carvalho e Muzzio (2015) evidenciaram que os entrevistados incentivaram o uso do *networking* por parte de sua equipe, para a resolução de problemas ou incremento de ideias. Havia estímulo por parte da liderança para que seus liderados busquem ativar a *network* através da participação de comunidades de práticas da própria organização, com treinamentos e eventos ou com trabalhos externos.

Aos entrevistados e entrevistadas daqui foram perguntados se havia preocupação em sua equipe usarem o *networking* dela em prol da organização e como eles ou elas encaravam isso. Houve quem incentivou, conquanto que os colaboradores seguissem as premissas básicas da organização, e fica surpreso em como sua equipe está engajada em atingir os resultados, mas também quem não fomenta este tipo de ação, embasada em conclusões pessoais.

Eu não faço isso. Porque na verdade eu vejo que ela é uma pessoa mais fechada. Ela é mais tímida. [...] Eu não vejo ela muito engajada socialmente. É aquela coisa, eu acho que o *networking* dela não é muito legal. (A)

Sim. No trabalho que a gente faz a gente precisa de Designer, assessoria de imprensa e isso é bem melhor você contratar o trabalho de alguém que você já conhece. Às vezes você tá “Puxa gente, um designer, um designer pra esse projeto”, “ah, tem fulano de tal que eu conheço não sei da onde”. Isso acontece muito. E é da rede de relação deles, da relação profissional deles, de eles já terem trabalhado, de conhecerem como é essa pessoa, bacana de trabalhar e de se lidar. (B)

Observa-se aqui que quanto maior a confiança do líder na equipe, maior será o espaço e o incentivo para este tipo de ação. Esta confiança demanda tempo para ser construída, pois analisando o histórico da respondente do primeiro relato, observa-se que sua equipe ainda está em fase de consolidação, poucos meses com uma colaborada, enquanto a segunda já trabalha com essa equipe, ou parte dela, desde o seu trabalho anterior. Ou seja, o líder precisa criar laços com sua equipe, para isso pode usar de alguns rituais e cerimônias com *happy hours*,

conversas pessoais, ele precisa ir além das questões de trabalho, pois o trabalhador contemporâneo está preocupado em conhecer aquele que lhe dirige a palavra, a pessoa que ele talvez possa seguir. Por isso, o líder deve deixar claro seus valores e crenças e evidenciar que está ali para o total apoio à sua equipe.

Quanto ao aprendizado vindo da experiência, o líder precisa estimular o aprendizado com o intuito de possibilitar crescimento, mudança, adaptação e solução de problemas de forma criativa. Os membros da equipe são orientados em direção ao aprendizado vindo de suas próprias experiências, permitindo assim, que estes se sintam mais dispostos a ousar (RICKARDS; MOGER, 2000; FERREIRA; GIMENEZ, 2004). Quando indagados sobre a promoção de espaços para discussão dos comportamentos de sua equipe, e como os integrantes encaravam isso, todos os respondentes disseram que faziam uso de conversas informais e reuniões tradicionais. Quanto à reação da equipe, a maioria via algo positivo, enquanto em uma situação, em que foi tentada uma reunião do tipo formal, a integrante da equipe mostrou-se tensa e em um grau que desde então a entrevistada não forçou algo semelhante.

Em 5 meses eu fiz uma reunião e ela ficou super tensa. [...] Eu precisava falar algo com ela e chamei ela pra essa sala, ela mexia no cabelo, balançava a perna. Aí eu vi que não iria render. E se for pra eu marcar uma reunião formal e ela ficar desse jeito eu preferir agir mais informalmente. Tentar continuar na vibe que trato ela diariamente e tentar tirar delas as informações que eu precisava, sem parecer uma cobrança. (A)

Fazemos reuniões. Eles são abertos, eles são super abertos. Até a receber a opinião de um colega que esteja falando do seu erro. Um falar o erro do outro. Porque às vezes as pessoas ficam com melindres. Eles são sempre colocados para se avaliarem e avaliarem o outro numa forma sem melindres. Tudo é um processo de aprendizado. Ninguém vai ganhar mais ou menos por causa disso, vai só crescer, ou não, na medida de como você recebe. (B)

Toda vez depois dos eventos a gente senta e vê o que foi de positivo e que foi de negativo. E já elimina com antecedência. A gente tenta fazer a coisa gerar naturalmente no desenvolver da história. Sempre melhorando e sendo profissional. (F1)

Contrapondo com os achados de Carvalhal e Muzzio (2015), verifica-se que há um melhor entendimento e importância deste aspecto agora, pois no referido trabalho, apenas um dos três casos relatados mostrou preocupação na criação desses espaços de discussão construtiva do comportamento da equipe. De todo modo é possível perceber que a busca pelo aprendizado contínuo é o significado trazido por esses relatos, e que para isso é preciso ter trato com as pessoas, observando o pode ou não magoar, ou seja, estar atento à melhor

maneira para lidar com os diversos tipos de assuntos “Eles são sempre colocados para se avaliarem e avaliarem o outro numa forma sem melindres. Tudo é um processo de aprendizado”. O profissionalismo deve ser intrínseco ao processo, para chegar a esse melhoramento contínuo.

Quanto aos erros da equipe, estes parecem ser algo natural para os e as respondentes da pesquisa. Mesmo que não seja uma tarefa fácil lidar com erros, estes são vistos como inerentes ao ser humano e à rotina da organização, fazendo, inclusive, parte do processo em alguns casos. Outro ponto é que apesar dessa tolerância ao erro, é preciso evitar que os mesmos erros aconteçam novamente, para isso, geralmente conversam e discutem com sua equipe o que pode ter causado tal fato e aprender com os erros cometidos. É destacado que nesse universo criativo, o erro tem que ser tratado como pertencente a esse universo, tornando-o o mais natural possível.

É difícil, mas eu procuro lidar com isso como uma coisa normal do trabalho e passar por cima. Passar cima no sentido de não ficar martelando nisso, porque se não o trabalho empanca. [...]. É muito melhor você lidar com o erro como um fato natural e que você pode resolver ele do que você começar a culpar alguém. O trabalho não vai andar, você vai criar uma insatisfação dentro da equipe que pode contagiar todos os outros, pode criar até uma situação de injustiça. (B)

É ser humano neh? Todo mundo erra. Extremamente natural. Existem erros que geram um impacto maior, mas que geram também um grande aprendizado. Então a gente tem que saber que isso vai acontecer algum dia. A gente trabalha ao máximo com foco, com concentração e com uma responsabilidade muito grande, mas a gente sabe que um erro ou outro isso vai acontecer. Uma coisa que a gente tenta alimentar é que o mesmo erro não volte a acontecer, não volte a repetir. Mas às vezes acontece uma coisa que a gente não tinha nem conseguido enxergar, mas aí a gente aprende com aquilo e bola pra frente. A gente não vai morrer por isso, a gente procura evitar. Trabalhe aprendendo, é aquela aprendizagem contínua. A gente tá sempre aprendendo com nossos erros, mas sem erros a gente nunca vai conseguir fazer nada, principalmente nesse universo criativo e inovador. Muitas vezes a gente tá com o produto pronto e quando a gente vai começar a testar, não deu tempo de testar com o usuário no começo, teve que fazer nas pressas, e aí quando você vai testar tem um monte de coisa que não funciona, você tem um monte de retrabalho e são coisas que acabam acontecendo, mas a gente trabalha sempre para evitar. Mas a gente não pode evitar que aconteça. (H)

Eles fazem parte do processo. O erro não é um erro, ele é parte do processo. Porque ele tanto pode te apontar para uma solução que você não imaginava. É muito natural você começar um projeto e você ir adaptando ele à medida que as falhas vão acontecendo. Isso tanto no processo de produção, quanto de projeto mesmo. E ali te dá soluções para outras coisas que não aquilo. E

toma outra configuração. É natural, o erro faz parte do processo criativo. É o experimento. (E)

Erros são naturais. A gente meio que prevê que os erros vão acontecer naturalmente. Tipo, a equipe de desenvolvimento mesmo, a gente já um deixa um limite para corrigir problemas, bugs, esse tipo de coisa que podem surgir e que a gente já sabe que vai ter. É impossível não ter. Então a gente sempre coloca um tempo de revisão de código, para a gente ver se o negócio foi bem feito, se não foi. Discutir porque não bem feito. Esse processo de sempre tá melhorando. (D)

Normalmente a gente lida bem com erros. Erros acontecem. E tenta não fazer o próximo. Na realidade errar é até bom pq a gente vê onde estava e corrige. Não é aquela coisa errou, fudeu." (F1 e F2)

Se outrora o erro era condenado e inaceitável, percebemos uma nova significação, assumindo um caráter natural e inerente ao ser humano, em todas suas atividades, inclusive a laboral. Os líderes demonstram estar abertos e conscientes à aceitação do erro, podendo este indicar novos caminhos e oportunidades, todavia, observa-se uma preocupação em não permitir que os mesmos erros se repitam, ou seja, é novos erros são até permitidos, antigos não. No entanto, para minimizar a situação, segundo autores como Howkins (2001), Florida (2011), Pratt (2008), McGuigan (2009), Alencar (2005) e Stonner (1985), os membros da organização devem ter um propósito e um direcionamento claro de sua criatividade, devendo o líder estabelecer objetivos claros e dar liberdade para alcançá-los, fornecendo diretrizes e restrições razoáveis, controlando a quantidade de tempo e dinheiro investidos no comportamento criativo, o que remete aos aspectos plataforma de entendimento e visão compartilhada já expostos aqui.

7 Considerações Finais

Em um contexto social complexo, dinâmico e marcado por mudanças rápidas e pujantes, gerir uma organização tornou-se um desafio. Diante do cenário da economia criativa este desafio torna-se ainda mais difícil, seja pela dinâmica do mercado – cada vez mais exigente, ou ainda pelas características dos trabalhadores – prezando por liberdade e autonomia. Se engajar nessa missão exige dedicação e preparo, pois é preciso conciliar os pressupostos de gestão, notadamente de ontologia objetiva, com uma característica puramente subjetiva, a criatividade, em busca de uma gestão criativa. Unir dois aspectos diametralmente opostos requer que os atores organizacionais atuem de forma a abranger aspectos da cultura organizacional, aliados ao exercício de uma liderança que promova a criatividade de seus liderados, a partir do conhecimento das características e anseios dos integrantes de suas equipes.

Diante disso, nesta pesquisa pretendeu-se saber **como os líderes de organizações da economia criativa percebem a sua atuação em busca de uma gestão criativa**. A construção desse problema considerou a relevância temática para a gestão das empresas na atualidade, a novidade como pesquisa científica e a oportunidade que se apresenta ao pesquisador em contribuir nesse promissor debate. Assim, com base nas entrevistas realizadas, além das observações feitas em campo, buscou-se analisar o discurso destes atores organizacionais frente à promoção de uma gestão criativa.

Para alcançar este objetivo foi preciso antes observar as características dos trabalhadores desta nova economia. Percebeu-se que estes trabalhadores são profissionais antenados ao mundo, curiosos por natureza e que estão sempre em busca de fazer algo novo, geralmente gostam do seu trabalho, são proativos e se dedicam com afinco aquilo ao que estão fazendo, e apesar de estarem sempre buscando flexibilidade em relação ao horário de trabalho, podem virar a madrugada trabalhando ou o fim de semana. Contudo, não é fácil lidar com estes profissionais, por causa de tanta liberdade que lhe são inerentes, sofrem quando são colocados diante de regras – o que impede a definição de alguns processos, bem como gera maiores cobranças dos seus superiores; e costumam por vezes não respeitar os prazos.

Dentro deste aspecto, muito do encontrado vai ao encontro do foi pontuado por autores como Florida (2011), Pratt (2008), McGuigan (2009), Carvalhal e Muzzio (2015), dentre outros. Todavia, um fato notável foi o relato de como alguns trabalhadores são de difícil trato, devido suas personalidades diferenciadas, marcada pela autoconfiança, o que pode vir a comprometer o andamento eficaz das atividades, visto estes se acham o dono da verdade. Essa autoconfiança pode gerar atritos, pois a partir do momento que a voz do outro é suprimida e não há espaço para discussão o gestor precisará trabalhar a inteligência emocional destes para contornar a situação e evitar que um indivíduo talentoso seja dispensado por sua organização.

Outra discussão levantada acerca das características deste profissional aponta para o trabalhador criativo ser uma derivação da geração, do contexto social, e não de uma economia em específico. Pensamento este que pode ser confirmado por dados da Firjan (2014), os quais demonstram que a classe criativa está presente em quase todos os setores econômicos. Contudo, foi possível denotar que trabalhadores criativos em ambientes tradicionais tendem possuir um comportamento menos criativo e proativo, fato que pode evidenciar que as características da gestão e da cultura do ambiente influenciam bastante no comportamento da classe criativa.

Procurou-se também, como parte dos objetivos deste trabalho, verificar como os elementos da cultura organizacional são utilizados para a criação de um ambiente propício à criatividade, sempre visando à proposta de gestão criativa discutida nesta pesquisa. Foi visto que os entrevistados analisam a cultura organizacional de suas organizações acreditando estarem seguindo o caminho da criatividade. Os pontos levantados para uma análise positiva da cultura destas organizações foram a abertura à diversidade, a liberdade e a falta de regras, o que é possível associar ao que eles acreditam como um ambiente criativo. Estas características podem evidenciar além de uma resposta às características do contexto atual, uma frouxidão dos laços organizações, advertindo para uma abdicação da estabilidade. Todavia, os gestores devem estar atentos para seus esforços não serem desperdiçados, para que a criatividade não seja usada para fins sem retorno, como por exemplo ser criado um bem que não terá valor de mercado, sendo visto apenas como invenção sem utilidade. E no que tange ao ambiente das organizações investigadas, observou-se uma preocupação com a criatividade, tendo área para descanso ou para se trabalhar de maneira mais relaxada, paredes e objetos de decorações diferenciados, redes sociais que fogem as tradicionais, além de rituais e cerimônias, como reuniões informais e *happy hours*. Enquanto valores e premissas como respeito, foco,

preparação e planejamento é o que se espera do comportamento e postura profissional e é, provavelmente, o que importa para uma organização conseguir exercer com competência suas atividades.

Outro aspecto investigado neste trabalho refere-se à criatividade, compreendida pelas pessoas entrevistadas como a capacidade de transformar as coisas, de conectar pontos para criação de algo novo, é pensar diferente e sair do lugar comum, é espontaneidade, é usar sua intuição, não estando restrita a um seleto grupo. O sentido gerado a partir disso revela a estreita relação entre criatividade e novidade. Ademais, percebeu-se uma associação dos relatos ao que cada um compreende ao que seria criatividade, bem como ao tipo da organização em si. Aquelas organizações que trabalham com teatro, música e artes plásticas, o processo artístico e criativo é mais livre e subjetivo. Enquanto que aquelas pessoas cuja organizações possuem um caráter menos artístico e lúdico, notou-se uma atenção maior aos processos, com o uso de metodologias que incentivam à criatividade, por exemplo. Ou seja, pode-se enxergar duas visões acerca da criatividade, uma em que é defendida a noção de esta vir do subjetivo, de abstrações; e outra mais racional, aonde o acesso ao conhecimento juntamente com as experiências de vida, mais o exercício diário podem tornar qualquer pessoa criativa. Nos casos primeiros temos muitas vezes a figura do artista, pessoas que trabalham com o lúdico, notadamente com o subjetivo, representado como alguém com uma criatividade nata, no qual o gestor precisar dar as condições esta característica vir à tona, tais como um ambiente harmonioso, remuneração adequada e liberdade. Nos outros casos há profissionais de perfil mais objetivo, mas com profissões que exigem criatividade, como designer, *gamers* e afins; com estes pode ser necessário recorrer a artifícios metodológicos que avaliem à criatividade, além dos fatores organizacionais citados para o outro grupo.

Em relação aos fatores que podem comprometer à criatividade, a falta de recursos financeiros, prazos curtos, burocracia, hierarquia e falta de conhecimento no assunto os mais recorrentes pelos entrevistados e entrevistadas. Outra colocação versa sobre a educação formal, estando pautada num modelo de produção tradicional em série, que obriga as pessoas a inserirem em caixinhas, não permitindo pensar ou sair destas. Em contrapartida, fatores como o comprometimento da gestão em criar um ambiente favorável à criatividade, aonde as pessoas não tenham medo de expor suas ideias, suas opiniões, por mais bizarra que as mesmas possam aparentar, o uso de técnicas e metodologias que despertem a criatividade, as variantes

socioculturais, e a experimentação foram citados como benéficos para o afloramento da criatividade

Outro objetivo da pesquisa foi a investigar do papel da liderança no que tange a incitação à criatividade de seus colaboradores, para isso foram abordadas questões referente à liderança criativa. Os entrevistados e entrevistadas descreveram um líder criativo como sendo maleável, capaz de entender as pessoas, que não coloca barreiras nem burocracias e entraves, ou que pode diminuir ou anular as hierarquias. São pessoas que não devem se impor, mas estar ao lado de sua equipe, direcionando-a para o melhor o caminho, mas mais do que isso, que se coloque como membro dela, como uma peça do quebra-cabeça. Para ser esta figura é preciso ainda incentivar seus membros a pensarem diferente, a despertar a criatividade das pessoas, a aceitar o erro como oportunidade de melhoria e possíveis novos caminhos, a incentivar que cada seja o melhor que pode ser. Contudo, faz-se necessário aprender a gerenciar personalidades distintas em um ambiente permeado por riscos incertezas inerentes ao ofício.

Alguns fatores são investigados nessa liderança, tais como plataforma de entendimento, visão compartilhada, clima, resiliência, ideias próprias, uso do de network e aprendizado vindo da experiência. No que tange à plataforma de entendimento, os líderes precisam agir diante dessas diferenças e necessidades pessoais dentro de sua equipe a fim de que todos tenham consciência e entendimento disso. As respostas giraram em torno de aprender a ouvir mais, respeitar a personalidade do outro, destacar aonde cada um é bom, dialogar e ressaltar que todos estão em busca de um objetivo comum. É possível denotar que faz-se necessário ser uma pessoa livre de preconceitos para atuar com eficiência na busca da plataforma de entendimento. Estar aberto às experiências, ser e respeitar a diversidade, em sua totalidade, parece ser um dos segredos para o exercício da liderança criativa, pelo menos neste aspecto.

Em relação à visão compartilhada, o diálogo/conserva são os mais recorrentes, somado a reuniões ou socializações. Todavia, estas não possuem o caráter formal de sentar-se numa sala específica para tal, podendo ocorrer dentro do ambiente do negócio ou fora dele. Em alguns casos são traçadas metas de curto e longo prazo, bem como um delineamento das atividades pertinentes a cada um, o que aproxima as experiências relatadas ao que seria condizente com a liderança criativa. Porém nem todos apresentam estas características em suas organizações, e por falta de planejamento ou empolgação inicial, acabaram indo além de

suas capacidades, tendo agora que ajustar-se a isso. As lideranças costumam ser maleáveis, remunerar bem, ser honesto e honesta com a realidade, fazer com a equipe tome consciência dos processos da empresa, inclusive participando no que é possível. Pelo visto, engajar e comprometer alguém em produto socialmente construído coletivamente mostra-se até então o maior desafio.

Sobre o clima, os líderes destacam um ambiente pautado no respeito e aberto à diversidade. Entretanto, esses agentes discursivos elevam a discussão sobre a construção de clima agradável na organização para patamares sobre até que ponto isso é uma característica particular da economia criativa, será que organizações fora desse contexto não apresentam tais semelhanças? A figura do chefe e dos modelos tradicionais de trabalho não são mais bem vistos, é percebido nova forma de trabalho ou pelo menos uma atenção especial à forma de como trabalhar no atual contexto.

Em se tratando da resiliência, as entrevistadas e entrevistados posicionam-se de forma protetora, transparente e/ou como algo normal das atividades. Uma forma recorrente de se lidar as frustrações e problemas é conversar e entender o que está acontecendo, para que assim seja possível resolver o que está afligindo o ou a integrante da equipe, mostrando-se disponível para ajudar e cooperar com a equipe em todos os momentos. Neste aspecto é perceptível também que as lideranças buscam conscientizar suas equipes de que as coisas podem dar errado, de que o planejado pode mudar, de que vai ocorrer erros. A equipe precisa saber lidar a possibilidade de perda total de um trabalho - estudado, construído e pensado para dar certo – isso é trazido como uma característica corriqueira. O sentido que permeia essas interações é de que você enquanto líder precisa incutir isso em seus liderados, as certezas de as coisas em algum momento não vão dar certo e será preciso recomeçar. Os gestores precisam aceitar e permitir o fato de que tempo e recursos serão investidos para experimentar ideias que pode não funcionar.

No quesito ideias próprias, os entrevistados e entrevistadas colocam a liberdade como o fator primordial para que isso aconteça. Para estas pessoas, é preciso dar oportunidade e estar aberto para receber novas ideias, deixar a equipe à vontade para eles contribuírem com o projeto, para se criar em conjunto, o que remonta às estratégias de criação de ideias abordadas em subseções anteriores, onde, por exemplo, havia o uso de ferramentas as quais incentivam todos da equipe a darem suas opiniões e ideias sobre determinado assunto. A liberdade, sinônimo da geração atual, é mais uma vez alçada como o caminho para lidar bem e fazer

com que os trabalhadores da economia criativa possam contribuir com suas organizações. Essa liberdade perpassa a noção básica de permitir que cada um possa ser o que é, que as pessoas possam estar à vontade em seus ambientes de trabalho, de fazerem deles parte e não apenas servir como insumo.

Quando o assunto foi o uso do *network*, os entrevistados e entrevistadas mostraram preocupação para que suas equipes usassem o *networking* dela em prol da organização, conquanto que sigam as premissas básicas da organização, mas também há quem não fomenta este tipo de atuação, embasada em conclusões pessoais. Observou-se que quanto maior a confiança do líder na equipe, maior será o espaço e o incentivo para este tipo de ação. Esta confiança demanda tempo para ser construída, pois a partir da análise do histórico dos respondentes, constatou-se que sua equipe ainda está em fase de consolidação, enquanto há quem trabalhe a anos com os mesmos colaboradores.

Quanto ao aprendizado vindo da experiência, os líderes costumam estimular o aprendizado contínuo por meio de espaços de discussão do comportamento da equipe através de conversas informais e reuniões formais, e em geral, os liderados enxergam isso de forma positiva e participando ativamente. Inerente a este fator, os erros da equipe são encarados como algo natural, evidenciando claramente uma nova noção acerca do erro. Se outrora este era condenado e inaceitável, percebe-se uma nova significação, assumindo um caráter natural e inerente ao ser humano, em todas suas atividades, inclusive a laboral. Os líderes demonstram estar abertos e conscientes à aceitação do erro, podendo este indicar novos caminhos e oportunidades, todavia, observa-se uma preocupação em não permitir que os mesmos erros se repitam, ou seja, novos erros são permitidos, antigos não. No entanto, para minimizar a situação, o líder deve estabelecer objetivos claros e dar liberdade para alcançá-los, fornecendo diretrizes e restrições razoáveis, controlando a quantidade de tempo e dinheiro investidos no comportamento criativo, o que remete aos aspectos plataforma de entendimento e visão compartilhada.

Pode-se dizer então, no que tange ao exercício da liderança criativa, os atores organizacionais entrevistados caminham para a prática efetiva deste tipo de liderança, com destaque para fatores como a criação de um clima agradável, aprendizado vindo da experiência e plataforma de entendimento. Porém, aspectos como resiliência e ideias próprias podem ser melhorados, com ações mais efetivas e conscientes.

Diante do exposto é possível denotar que os líderes das organizações pesquisadas percebem sua atuação voltadas para uma gestão criativa. Estas pessoas procuram pontuar suas práticas e ações tendo em vista à criatividade, a novidade e a inovação, tudo isso pautado em um ambiente que respira o respeito e a diversidade. Fica evidente que os entrevistados e entrevistados exercem uma liderança favorável ao afloramento da criatividade de suas equipes, mesmo que apresentem dificuldades em uma situação ou outra, explicada muitas pela experiência de vida cada um. Elas e eles mostraram a cultura organizacional de suas organizações, seu exercício de liderança e o modo como entendem seus colaboradores, podem sim, ser tratados e explorados para se chegar à uma gestão criativa. Contudo, as práticas discursivas e esses contextos nos alertam para um caráter pouco difundido da economia criativa, em especial o incentivo e valorização do empreendedorismo urbano neoliberal. Dando a entender que qualquer pessoa pode fazer parte da economia criativa, mesmo não sabendo as consequências pela escolha ou não escolha desta. O discurso promissor e bastante difundido acerca desta economia e sua relevância para o desenvolvimento global escondem um ambiente marcado por relações de trabalhos mais precárias, aonde um ambiente agradável esconde uma maior carga horária; uma flexibilidade de horários e liberdade se refletem em prazos mais curtos e metas mais audaciosas, por exemplo. Outra discussão importante é que muitos atores da economia criativa não foram educados para vender sua criatividade, tendo que aprender na marra, e muito suor, a transformar uma ideia em dinheiro, destacando o quão desafiador é trabalhar num ambiente extremamente inovador, onde os erros constantes podem desestimular e frustrar estes profissionais.

A partir deste estudo, surgiram novas inquietações que merecem maior aprofundamento e indicações para futuras pesquisas, tais como a realização de trabalhos de natureza quantitativa a fim de verificar a generalização dos aspectos que aqui serão abordados com um maior número de participantes. Também indica-se fazer com outros tipos de organizações, especialmente no que tange ao trabalhador criativo, visto que este estar inserido em todos os tipos de organizações. Outra proposta é a realização de estudo semelhante em outras localidades, com o intuito de averiguar as semelhanças e distinções entre as pesquisas.

Destaca-se ainda que o modelo proposto por Muzzio e Paiva (2015) para o alcance de uma gestão criativa, aqui explorado e adaptado, expõe fatores que fatidicamente implicam e auxiliam os gestores organizacionais, tais como a cultura organizacional, a liderança criativa e o tratamento da classe criativa podem contribuir para alcançar isso. Observou-se uma cultura

organizacional aberta, flexível e que lida bem com os erros, cuja preocupação é o respeito mútuo e a criação de um ambiente propício para o afloramento da criatividade. Em relação à classe criativa, é caracterizada por profissionais competentes, que gosta de seu labor, e estão dispostos a doarem-se em prol deste; em contrapartida, almejam um ambiente com poucas regras, sem a preocupação com vestimentas, horários, e ainda serem remunerado adequadamente. E sobre a liderança criativa, notou-se uma preocupação em deixar claro à equipe quais são os valores da organização e o caminho que estão seguindo, procurando criar um sentimento de união na equipe. Foi possível denotar que quando há um equilíbrio dos componentes a gestão criativa se fazia mais presente. Todavia, isso não implica dizer que só é perceptível a gestão criativa quando os três aspectos estão em perfeita sintonia, visto que as circunstâncias das organizações podem levar a uma eventual condição mais significativa de determinado elemento frente aos outros.

Em referência ao modelo é preciso ainda repensá-lo e estudar alguns ajustes, principalmente no que tange a participação da classe de trabalhadores dita como não criativa, como ela interage nessa economia, quais são suas implicações e afins. É preciso também elucidar melhor a imbricação da cultura organizacional nos outros pilares propostos para uma gestão criativa, em especial em relação à classe criativa, pois mostrou-se que ambos compartilham valores e situações muito próximas, onde a mudança do comportamento de um reflete em alguma ação no outro, tudo isso num contexto social diverso e dinâmico. Podemos pensar a cultura como algo transversal ao modelo. Outra questão a se pensar acerca da gestão criativa é que é preciso repensá-la com modelos e paradigmas modernos, não apenas com preceitos pós-modernos, visto que a gestão dentro das organizações e suas confluências são cercadas por um arcabouço com valores instrumentais e objetivos, em consonância com os aspectos pós-modernos mais soltos e livres do contexto social, de realidade subjetiva.

Por fim, ressalta-se que esta pesquisa pode servir de suporte para gestores organizacionais que almejem entender e melhorar sua atuação em busca de uma gestão mais condizente com o contexto social contemporâneo, tendo como base as explanações teóricas e a exposição dos relatos dos participantes da pesquisa. É possível dizer que o primeiro passo é entender quem é são seus colaboradores, quais os anseios e comportamentos deles, para que assim a liderança possa trabalhar na construção de um ambiente que permita eles aflorarem a criatividade, permitindo assim alcançar maiores níveis de competitividade, eficiência e produtividade. No meio acadêmico, espera-se que este trabalho possa ajudar a elucidar

algumas questões ainda em aberto a respeito da economia e gestão criativas, seja do ponto de vista ontológico ou epistemológico, os conceitos e entendimentos destas áreas ainda estão em construção e espera-se que este trabalho possa auxiliar e/ou servir de guia para futuro estudos.

Referências

- ALCAPIDANI, R.; CRUBELLATE, J. M.. IMPRECISAS, IMPROVÁVEIS E CONCEITUAÇÕES. CULTURA ORGANIZACIONAL: GENERALIZAÇÕES. **RAE**, v. 43, n. 2, 2003.
- ALENCAR, E. M. L .S. . **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books. 2005
- AMABILE, T. M. Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. **California Management Review**, v.40, n.01, p.39-58, 1997.
- ANTES, A., L.; SCHUELKE, M., J. Leveraging technology to develop creative leadership capacity. **Advances in Developing Human Resources**, v. 13, n. 3, p. 318-365, 2011.
- ARGYRIS, C. A boa comunicação que impede a aprendizagem. In: **Aprendizagem organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2006. p. 101-121.
- AUERNHAMMER, J.;HAZEL H.Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: Towards the Freiraum model. **Journal of Information Science**, n.22, p. 1-14, 2013.
- AVOLIO, B., J.; WALUMBWA, F., O.; WEBER, T., J. Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual review of psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARGIELA-CHIAPPINI, F. Discourse(s), social construction and language practices: In conversation with Alvesson and Kärreman. **Human Relations**, v.64, n.9, p.1177–1191, 2011.
- BASS, B. M, AVOLIO, B. J. **Multifactor Leadership Questionnaire**. 2. ed . Mind Garden, Inc. 2000
- BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar,2001.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**. Petrópolis: Ed. Vozes. 21 ed. 2004.
- BITENCOURT, C. C.. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.
- BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Bookman, 2010.
- BONTJE, M.; MUSTERD, S. Creative industries, creative class and competitiveness: Expert opinions critically appraised. **Geoforum**, v. 40, n. 5, p. 843-852, 2009.

BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

BRITISH COUNCIL. **Mapping the creative industries: the UK context**. London. 2005

BRITO, L., M., T., de. O sujeito pós-moderno e suas demandas judiciais. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 32, n. 3, p. 564-575, 2012.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S.T, HARDY, C., NORD, W.R. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais** – ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004, v.3, p. 256-281.

CAIADO, A. S. C. **Economia Criativa: Economia Criativa na cidade de São Paulo: diagnóstico e potencialidade**. São Paulo: FUNDAP. 2011.

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

CARVALHAL, F. **ESTILO DE LIDERANÇA DE JOVENS EMPREENDEDORES: UM ESTUDO DE AUTO PERCEPÇÃO DOS EMPREENDEDORES DA CIDADE DE ARACAJU – SERGIPE**. 2012. 169f. Dissertação (Monografia em Administração de Empresas). Centro de Ciências Sociais e Aplicadas; Departamento de Administração. Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2012.

CARVALHAL, F.; MUZZIO, H.. ECONOMIA CRIATIVA E LIDERANÇA CRIATIVA: Uma associação (im) possível?. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 3, p. 659-688.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CAVES, R. E. **Creative industries: Contracts between art and commerce**. Harvard University Press, 2000.

CHANLAT, J. **Ciências Sociais e Management - Reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHRISTIANS, C. G. Ethics and Politics in Qualitative Research. In: DENZIN, N K; LINCOLN, Y. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3ªed. Sage Publications, p. 139-164, 2005.

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

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

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

COHEN, R.; DENATALE, D.; MARKUSEN, A.; WASSALL, G. H. Defining the creative economy: industry and occupational approaches. **Forth coming in Economic Development Quarterly**, 2008.

CORSANI, A.. Elementos de uma ruptura: a hipótese do capitalismo cognitivo. In.: GALVÃO, A., P.; SILVA, G.; COCCO, G. (orgs). **Capitalismo Cognitivo: Trabalho, Redes e Inovação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

COSTA, A. D.; SANTOS, E. R. S. Economia criativa: novas oportunidades baseadas no capital intelectual. **Economia & Tecnologia**. V. 25. Abril/Jun de 2011.

COY, P. The creative economy: Which companies will thrive in the coming years? Those that value ideas above all else. **Business Week Online**. Acesso em <13 de março de 2015>, disponível em <http://www.businessweek.com/2000/00_35/b3696002.htm>

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 3ª ed. Porto Alegre, Artmed: 2010.

DE MASI, D. **Criatividade e grupos criativos, fantasia e concretude**. 2 ed. Rio de Janeiro: Sextante. 2002

DEHEINZELIN, L.. Economia Criativa e Empreendedorismo Cultural. In: **II ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura**. 2006. Salvador-BA. Faculdade de Comunicação/UFBA, maio de 2006.

DELEUZE, G; GUATTARI, F. **Mil Platôs: Capitalismo e Esquizofrenia**. 5ed. São Paulo: Editora 34, 1997.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N K; LINCOLN, Y. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3ªed. Sage Publications, p. 1-32, 2005.

DÓRIA, R. J, PEREIRA, H. J, SILVA, W. V. Liderança: Proposta de uma Escala de Medida Aplicada em uma Pesquisa no Setor Elétrico Brasileiro. IN: **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 1. 2007, Natal, RN. Anais... Natal, 2007.

DUFOUR, D.. **A arte de reduzir as cabeças**. Rio de janeiro: Companhia de Freud, 2005.

EAGLETON, T. **As Ilusões do Pós-modernismo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

EAGLETON, T. **A ideia de cultura**. 2. Ed. São Paulo: Editora Unesp, 2011.

FAGUNDES, P., M.; SEMINOTTI, N. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal**. 2007. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Psicologia), Pontifícia Universidade Católica, Porto Alegre.

FERREIRA, W., G.; CURZ, F., M., R., da. POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA CRIATIVA. IN: Seminário de Ciência Política e Relações Internacionais, 7; 2013. Recife, PE. **Anais... Recife**, 2013.

FERREIRA, J. M, GIMENEZ, F. A. P, RAMOS, S. C. Potencial Empreendedor e Liderança Criativa: um Estudo com Varejistas de Materiais de Construção da Cidade de Curitiba/Pr. **Revista de Administração da UNIMEP**. V. 3, n. 3. P. 45-69. Set/Dez de 2005.

FIRJAN (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO DE JANEIRO). **Indústria Criativa: Mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Rio de Janeiro. 2014

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

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLORIDA, R. **A ascensão da classe criativa**. Porto Alegre. L&PM, 2011.

FONTANA, A.; FREY, J. H. The Interview: From Neutral Stance to Political Involvement. In: DENZIN, N K; LINCOLN, Y. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3ªed. Sage Publications, p. 695-727, 2005.

FOUCAULT, M. **A Arqueologia do Saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

FREITAS, M., E., de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

FREITAS, M., E., de. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **RAE**, v. 40, n. 2, p. 7, 2000.

FREITAS, M. E, de. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREITAS, E., C.; TONIDANDEL, M., C., T; PINHEIRO, C., M., P.; BARTH, M. CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO CONTEMPORÂNEA: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE ECONOMIA CRIATIVA. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 147-170, jul./dez. 2014.

FUKUYAMA, F. **A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

GASKELL, G. Entrevistas Individuais e Grupais In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 64-89.

GIDDENS, A. **Mundo na era da globalização**. Lisboa: Presença, 2000.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. . In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 1-13, 2006.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 301-323, 2006.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n 3, p.20-29, maio/jun 1995.

GOLGHER, A., B. As cidades e a classe criativa no Brasil: diferenças espaciais na distribuição de indivíduos qualificados nos municípios brasileiros. **Revista Brasileira de Estudos Populacionais**, v. 25, n. 1, p. 109-129, 2008.

GOMES, E. B. P. **Cultura organizacional**. 2000. Disponível em: <http://nti.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Cultura_organizacional.pdf>. Acesso em 10 de abril de 2015

GARNHAM, N. From cultural to creative industries: An analysis of the implications of the “creative industries” approach to arts and media policy making in the United Kingdom. **International journal of cultural policy**, v. 11, n. 1, p. 15-29, 2005.

GRINBERG, R.. **Liderança Criativa**. Disponível em: <<http://migre.me/kZRmp>>. Acesso em 10 de julho de 2014

HANASHIRO, D. M. M, NASSIF, F. J, NASSIF, V. M. J, CARVALHO, V. A. C, BIDO, D. S. Diversidade na Liderança: Há Diferença em Gênero? In: **ENANPAD**, 29, Brasília, DF, 2005. Anais... Brasília, 2005.

HARDT, M., NEGRI, A. **Império**. 10 Ed. Rio de Janeiro: Record, 2012.

HARDY, C.; PALMER, I.; PHILLIPS, N. Discourse as a strategic resource. **Human Relations**, v.53, n.9, p.1227–47, 2000.

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

HARTLEY, J. (Ed.). **Creative industries**. Blackwell Pub., 2005.

HARVEY, D.. **The condition of postmodernity**. Oxford: Blackwell, 1989.

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

HOWKINS, J. **The creative economy. How people make Money from ideas**. London: Penguin Press, 2001.

HOWKINS, J.. The Mayor’s Commission on the creative industries. In: HARTLEY, J. (Ed.). **Creative Industries**. Oxford: Black well Publishing, 2005. p. 117–125.

INACIO JUNIOR, E; F. A. P. GIMENEZ. Análise da validade e confiabilidade do team factory inventory– TFI: um instrumento para mensurar o potencial de liderança criativa em

equipes empreendedoras. **In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 28, 2004, Curitiba. Curitiba: EnAnpad, 2004.

LIPOVETSKY, G. **Os tempos hipermodernos**. 4. Ed. São Paulo: Editora Barcarolla, 2011.

LYOTARD, J. F. **A Condição Pós-moderna**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1979

MACHADO, R. M.. **Da indústria cultural à economia criativa**. **ALCEU**. V. 9, n.18. p. 83-95. Jan./jun. 2009

MARTENS, Y. Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity. **Facilities**, v.29, n.01, p.63-79, 2011.

MARTIN, J. **Culture in Organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.

MCGUIGAN, J. Doing a Florida thing: the creative class thesis and cultural policy. **International journal of cultural policy**, v. 15, n. 3, p. 291-300, 2009

MELO, E., A., A., de. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia**, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MERHI, D. Q; VASCONCELOS, K. C. A; FERNANDES, M. G. E; LOPES, V. M. G; SILVA, A. R. L. Cultura, Poder e Liderança nas Organizações: um estudo de caso no setor de celulose. In: **Encontro da ANPAD**, 32, 2008, Rio de Janeiro, RJ. *Anais...* Rio de Janeiro, 2008.

MIGUEZ, P. Economia criativa: uma discussão preliminar. 2007. p 95-114. **In: Teorias e políticas da cultura: visões multidisciplinares**. Organização NUSSBAUMER, G. M. EDUFBA, Salvador. 2007. 257p.

MINK, O.; ROGERS, R.; WATKINS, K. Creative leadership: Discovering paradoxes of innovation and risk. **Contemporary educational psychology**, v. 14, n. 3, p. 228-240, 1989.

MINTZBERG, H. **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. Lisboa: Dom Quixote, 2010.

MIRSHAWKA, V. **Gestão Criativa: aprendendo com os mais bem-sucedidos empreendedores do mundo**. São Paulo: DVS Editora, 2003.

MUELLER, J., S.; GONCALO, Jack A.; KAMDAR, Dishan. Recognizing creative leadership: Can creative idea expression negatively relate to perceptions of leadership potential?. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 47, n. 2, p. 494-498, 2011.

MUZZIO, H. Cultura Organizacional na Perspectiva Cultural Regional Brasileira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 12, n. 37, p. 447-463, 2010

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

MUZZIO, H.; PAIVA JÚNIOR, F. G.. A Gestão na Economia Criativa e a Identidade do Indivíduo Criativo Inovador: Em Busca de uma Convergência. In: **Encontro da ANPAD**, 38, 2014, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014.

MUZZIO, H.; PAIVA JÚNIOR, F. G. **A Gestão da Criatividade que Articula o Indivíduo, a Liderança Transformacional e a Cultura Criativa: Uma Triade Teórica e Expectativas Práticas**. 2015 (no prelo)

NEWBIGIN, J. **A Economia Criativa: Um Guia Introdotório**. British Council, 2010.

NICOLACI-DA-COSTA, A. M. A Passagem Interna da Modernidade para a Pós-modernidade. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 24, n. 1, p. 82-93, 2004.

NICOLACI-DA-COSTA, A., M. O talento jovem, a internet e o mercado de trabalho da “economia criativa”. **Psicologia & Sociedade**, v. 23, n. 3, p. 554-563, 2011.

NUNES, S. C. O Desenvolvimento da Liderança sob a Perspectiva da Abordagem Baseada em Competências: Considerações Preliminares. In: **Encontro da ANPAD**, 33. 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

OLIVEIRA FONSECA, A., M.; PORTO, J., B.; BORGES-ANDRADE, J., E.. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, 2015.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**. v. 13, n. 31, p. 190-209, set/dez 2011.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; MUZZIO, H.; BISPO, M. S. Gestão e Criatividade: Competências Requeridas em um Ambiente Organizacional Criativo. In: **Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, 8, 2014, Gramado, RS. **Anais...** Gramado, 2014.

PERÄKYLÄ, A. Analyzing Talk and Text. In: DENZIN, N K; LINCOLN, Y. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3ªed. Sage Publications, p. 869-886, 2005.

PHILLIPS, N.; C. HARDY. **Understanding discourse analysis**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PIRES, V. S. Idéias-força no pós-fordismo e a emergência da economia criativa| Central ideas in post-fordism and the emergence of the creative economy. **Liinc em Revista**, v. 5, n. 2, 2009.

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

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

RECKHENRICH, J.; KUPP, M.; ANDERSON, J. Made in heaven-produced on earth: creative leadership as art of projection. **Journal of Business Strategy**, v. 32, n. 4, p. 12-24, 2011.

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

ROBBINS, S. P. **Organizational behavior**. 7. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.

SALINAS, J., L. Aprendizagem organizacional na prática: o caso do Banco do Brasil. In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 39-49.

SANDBERG, J. **Human competence at work**. Göteborg: BAS, 1996.

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

SASAKI, M.. Urban regeneration through cultural creativity and social inclusion: Rethinking creative city theory through a Japanese case study. **Cities**, v. 27, p. S3-S9, 2010.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, 1984.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. 3a. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHUTZ, A. Sobre fenomenologia e relações sociais. In: **Sociologia**. Vozes, 2012.

SCHWANDT, T. A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: Interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DENZIN, N K; LINCOLN, Y. **O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens**. 2ªed. Porto Alegre: Artmed, p. 193-217, 2006.

SEMENSATO, C., A., G. **PROBLEMATIZAÇÕES ACERCA DO CONCEITO “ECONOMIA CRIATIVA” E DA SUA INSERÇÃO NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO**. IV SEMINÁRIO INTERNACIONAL – POLÍTICAS CULTURAIS – 16 a 18 de outubro/2013 Setor de Políticas Culturais – Fundação Casa de Rui Barbosa – Rio de Janeiro – Brasil

SERAFIM, M. C.; PINHEIRO, D.; JARA, E.; MELO, E. N.; AGUIAR, B.; BERNARDES, J. V.; RONCONI, L.; SILVA, A. Economia Criativa ou Indústria Criativa: Delimitação de um Conceito em Construção. In: **Encontro de Economia Catarinense**. 7. 2013. Florianópolis-SC. UFSC, maio de 2013.

- SILVA, A. B. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. *In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.* São Paulo: Saraiva, p. 267-297, 2006.
- SILVA, L. M. T, KISHORE, A, REIS, G. G, BAPTISTA, L. L, MEDEIROS, C. A. F. Cultura Organizacional e Liderança: Uma Relação Possível? *In: Encontro da ANPAD*, 33. 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2009.
- SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.
- STAKE. R. E. Case studies. *In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) Handbook of qualitative research.* London: Sage, 2000. p. 435-454.
- STOLL, L.; TEMPERLEY, J. Creative Leadership Teams: Capacity Building and Succession Planning. *Management in education*, v. 23, n. 1, p. 12-18, 2009.
- STONER, J. A. *Administração.* Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1985.
- STONER, J. A., FREEMAN, R. E. *Administração.* Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.
- TOLFO, S., R.. A Liderança: da teoria dos traços ao *coach* *In: BITENCOURT,*
- UNCTAD; Creative Economy Report 2008. **Creative Economy: A Feasible Development Option.** UN, 2008
- UNCTAD. **Creative Economy Report 2010 – Creative Economy: A Feasible Development Option.** UN, 2010
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.
- VIZEU, F. Aproximação entre a Liderança Transformacional e Teoria da Ação Comunicativa. *IN: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, 2. 2009, Curitiba, PR. *Anais...* Curitiba, 2009.
- WILLIAMS, F.; FOTI, R., J. Formally developing creative leadership as a driver of organizational innovation. *Advances in Developing Human Resources*, p. 1523422311424702, 2011.
- WILSON, N. Social creativity: re-qualifying the creative economy. *International Journal of Cultural Policy*, v.16, n.03, p.367-381, 2010.
- WILSON, D.; KEIL, R. The real creative class. *Social & Cultural Geography*, v. 9, n. 8, p. 841-847, 2008.
- YUKL, G. **Leadership in organizations.** 5 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Mestrando em Administração - Felipe Carvalhal Barbosa

O objetivo deste estudo é analisar como os líderes de organizações da economia criativa percebem a sua atuação em busca de uma gestão criativa. Todos os dados coletados serão de caráter sigiloso e serão apresentados de forma agrupada, os nomes aqui expostos serão omitidos impossibilitando a identificação dos respondentes. Trata-se de uma atividade acadêmica, mais precisamente de um trabalho de conclusão de mestrado, ou seja, uma dissertação. Gostaria de pedir sua permissão para gravar a entrevista para que eu possa ter melhores mecanismos para análise. Saliento que após a coleta os relatos serão transcritos e, se caso você deseje, te encaminharei para verificar se as respostas refletem o que foi dito, ou possíveis mudanças no conteúdo.

DADOS GERAIS DA ENTREVISTA

Data da entrevista: ___/___/_____

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

Entrevistado (a):

Cargo/Função:

Organização:

PERFIL DO (A) ENTREVISTADO (A)

Sexo:

Idade:

Formação escolar:

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

CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

1. Gostaria que você (observar tratamento) me contasse sobre a história da empresa, quando ela surgiu, de quem foi a ideia, e o que tem acontecido de lá pra cá. (Após explanação, perguntar como é a empresa hoje).

PERGUNTAS NORTEADORAS

2. O que você entende por gestão tradicional e gestão criativa? (Como você se percebe frente a isso? Por quê?)
3. Como você enxerga sua atuação enquanto gestor de uma organização da Economia Criativa?
4. O que você entende por criatividade?

AMBIENTE CRIATIVO/CULTURA ORGANIZACIONAL

5. Dado o seu entendimento sobre criatividade, o quão ela é importante para sua organização e como você trabalha este aspecto aqui?
6. Quais fatores você considera que comprometem a criatividade e como tenta contornar isso?
7. E quais fatores você acredita que pode contribuir para aflorá-la e como você tenta potencializar isso?
8. Em relação ao que seria um ambiente criativo, como você o descreveria?
9. O que você acha que pode atrapalhar e o que pode ajudar na construção desse ambiente?
10. Falando de comportamento e postura profissional, o que você considera importante em sua organização para que ela seja da forma que é?
11. O que falta para você considerar essa organização mais criativa e o que é necessário fazer para alcançar isso?
12. Diante disso, como você analisa a cultura organizacional da sua organização, frente a uma cultura organizacional criativa?

CLASSE CRIATIVA

13. Em sua visão, quais são as principais características do trabalhador criativo?

14. Quais são as dificuldades em trabalhar com este tipo de profissional? E em contrapartida, quais são facilidades?
15. Como ocorre o processo de criação/surgimento de novas ideias? E em quais situações você enxerga os membros de sua equipe preocupados com isso?

LIDERANÇA/LIDERANÇA CRIATIVA

16. Quem é a sua equipe (colaboradores) e como você a enxerga?
17. Qual a sua atitude frente às diferenças e necessidades pessoais dentro da equipe, para que todos tenham consciência e um bom entendimento dessas?
18. Como você faz para criar em sua equipe um senso de propósito compartilhado e deixar claro para onde ela está indo e as quais as possíveis realizações?
19. O que você faz para manter sua equipe engajada e comprometida com os propósitos da organização?
20. Que práticas/ferramentas você utiliza para criar um ambiente de confiança e uma atmosfera acolhedora?
21. Qual seu posicionamento para que sua equipe enfrente e mantenha-se firme em situações de frustrações, obstáculos ou problemas?
22. Como você enxerga o engajamento de sua equipe em assumir a responsabilidade para as novas ideias darem certo? Explique.
23. O que você faz para que os membros de sua equipe ativem o networking deles em prol da organização? De que forma você enxerga isso aqui?
24. Você promove espaços para a discussão dos comportamentos da equipe? Como a sua equipe encara isso?
25. Como você lida com os erros da sua equipe?
26. Para você como seria um líder criativo? Como você se enxerga enquanto líder?

Agradecimento e questionamento/sugestão.