



RAC - Revista de Administração  
Contemporânea

ISSN: 1415-6555

[rac@anpad.org.br](mailto:rac@anpad.org.br)

Associação Nacional de Pós-Graduação  
e Pesquisa em Administração  
Brasil

Muzzio, Henrique

Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade

RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 21, núm. 1, enero-febrero, 2017,  
pp. 107-124

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84048889008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

re<sup>o</sup>alyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

ASSOCIAÇÃO  
NACIONAL  
DE  
PÓS-GRADUAÇÃO  
E PESQUISA  
EM ADMINISTRAÇÃO

**ANPAD**



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 6,  
pp. 107-124, Jan./Fev. 2017  
<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160039>



## **Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade**

**Individual, Leadership and Culture: Evidence of Creativity Management**

**Henrique Muzzio<sup>1</sup>**

Universidade Federal de Pernambuco<sup>1</sup>

**Artigo recebido em 15.02.2016. Última versão recebida em 06.06.2016. Aprovado em 07.06.2016.  
Publicado online em 26.09.2016.**

## Resumo

O objetivo deste artigo é analisar a prática gerencial do que se chama aqui gestão da criatividade, a partir do indivíduo em seu grupo, do processo de liderança e da cultura. Essa gestão se baseia na visão de deliberação de dirigentes com ações orquestradas para ampliar a criatividade coletiva. A literatura ressalta a importância da criatividade, vista como um processo gerenciável capaz de incrementar o ato de inovar, na consolidação da inovação organizacional, e enfatiza o valor da inovação no alcance da vantagem competitiva. Contudo, ainda existem lacunas na literatura. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva, por meio do uso de entrevistas com gestores do setor da economia criativa, a partir da perspectiva da análise de conteúdo. Os respondentes interpretaram que a atividade econômica baseada na criatividade requer novos valores e novas práticas. Os resultados evidenciaram as práticas gerenciais como gestões da criatividade, com ações envolvendo o indivíduo, o líder e a cultura organizacional. A contribuição dessa pesquisa na prática gerencial é dispor um conhecimento capaz de alavancar a vantagem competitiva e, no âmbito acadêmico, disponibilizar novas conexões teóricas para o avanço do campo da inovação.

**Palavras-chave:** gestão da criatividade; liderança criativa; cultura criativa; indivíduo.

## Abstract

The aim of this paper is to analyze the management practice of what is named here as creativity management, based on the individual in his/her group, the leadership process and culture. This management is based on the deliberation of leaders with actions arranged towards increasing collective creativity. The literature highlights the importance of creativity, seen as a manageable process able to enhance the act of innovating, in the consolidation of organizational innovation and emphasizes innovation's value in achieving competitive advantage. However, there are still gaps in the literature. Therefore, an exploratory and descriptive research was conducted through interviews with managers from the creative economy sector, from the perspective of content analysis. Informants interpreted economic activity based on creativity as needing new values and practices. Results showed management practices as creativity managements, with actions involving the individual, the leader and organizational culture. This paper's contributions to management practice is to offer knowledge capable of increasing competitive advantage and, in the academic field, provide new theoretical connections to advance the field of innovation.

**Key words:** management of creativity; creative leadership; creative culture; individual.

## Introdução

A criatividade é uma condição necessária à inovação. Diante da significância do processo de inovação no alcance da vantagem competitiva, essa temática sempre obteve lugar de destaque no cenário acadêmico e na ação gerencial. A despeito desse largo conhecimento sobre a inovação (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008), a criatividade, vista sob a ótica de ser um processo gerenciável capaz de incrementar o ato de inovar, ainda não possui um corpo de conhecimento que se considere condizente com sua importância.

O objetivo deste artigo é analisar a prática gerencial do que aqui é chamado gestão da criatividade, a partir do indivíduo em seu grupo, do processo de liderança e da cultura em que estes são usados para incrementar a criatividade coletiva. Embora trate-se de elementos tradicionais na agenda de pesquisa, a lacuna que se observa é uma análise que os integre sob a ótica da criatividade e de suas especificidades, ou seja, uma visão deliberada dos dirigentes organizacionais que busque ampliar a criatividade coletiva a partir de ações orquestradas, ancoradas na cultura da organização, no processo de liderança e no indivíduo em suas relações sociais.

A superação dessa lacuna é importante ao disponibilizar um conhecimento estruturado, que possa ser aplicado em ambientes organizacionais nos quais a criatividade seja significativa para vantagem competitiva, ou seja, em ambientes nos quais a capacidade de inovação supere outros componentes utilizados para esse fim, tais como acesso privilegiado a recursos, condições monopolistas ou domínio de tecnologia.

No segmento acadêmico, essa superação significa a disponibilidade de novos conhecimentos e novas conexões teóricas de variáveis que, ao serem compreendidos em conjunto com um campo de conhecimento específico, apresentam elementos para avançar na ciência e suscitar novas lacunas, contribuindo para a espiral que envolve continuamente os conhecimentos tácito e explícito (Nonaka & Takeuchi, 2008).

Nesse sentido, é importante destacar que os ambientes criativos podem estar presentes em organizações atuantes na chamada economia criativa (Bendassolli, Wood, Kirschbaum, & Cunha, 2009; Newbiggin, 2010) ou em organizações que baseiam suas ações competitivas na inovação. A criatividade, por sua vez, é associada à geração de ideias novas e úteis, relacionadas ao incomum e a um novo ponto de vista, que rompem com os padrões existentes, e são capazes de produzir resultados práticos através da inovação (Anderson, Potocnik, & Zhou, 2014; Martens, 2011).

Dessa forma, a inovação no contexto da criatividade também se estabelece como fator preponderante da competitividade, mas, nesse caso, parece haver uma ênfase maior no conhecimento tácito, o que torna a gestão da inovação, no contexto criativo, mais desafiadora.

Neste artigo, entende-se criatividade organizacional como a capacidade coletiva, (oriunda de processos baseados nos individuais, na liderança e na cultura) que proporciona rupturas conceituais ou práticas, em culminância com a disponibilidade de novos processos, conceitos, serviços ou produtos para a aplicação comercial.

A criatividade organizacional, portanto, pode ser vista como um processo de três estágios: (a) a geração de uma ideia inspiradora potencial; (b) a promoção dessa ideia em busca de legitimidade e de recursos; e (c) a implementação dessa ideia culminando em uma inovação (Caniëls, Stobbeleir, & Clippelee, 2014). Essa criatividade pode emergir de *insights* (introspecções) individuais, embora não pareçam ser suficientes para garantir uma inovação, caso não encontrem um ambiente organizacional propício a transformar essas ideias em produtos e/ou serviços. Daí a necessidade de uma gestão da criatividade que seja capaz de dotar a organização de uma atmosfera que propicie um resultado efetivo, para isso, promovendo a integração de indivíduos, a ação de líderes e a difusão de valores culturais facilitadores da criatividade.

Isto a efeito, este artigo estrutura-se em mais cinco partes. Na seção seguinte, discute-se a inovação e a gestão organizacional a partir de novos desafios que emergem ao se colocar a criatividade como elemento central na organização. A seção subsequente analisa os três elementos centrais neste artigo em uma gestão da criatividade: o indivíduo no contexto coletivo da criatividade, a liderança criativa e a cultura criativa. Em seguida, apresenta-se a seção da metodologia, na qual são expostos os pressupostos e os caminhos metodológicos seguidos na pesquisa. A próxima seção discute os resultados que emergiram do campo, interpretados sob a luz dos conceitos teóricos apresentados. A última seção apresenta os comentários finais a partir das implicações oriundas dos resultados interpretados e discute caminhos para o campo.

## **A inovação e a gestão em um contexto criativo**

A inovação é reconhecida como uma das mais significativas fontes de transformação econômica para o alcance da vantagem competitiva. Schumpeter (1988) evidencia a inovação como a força propulsora do capitalismo e a distingue da invenção. Essa é uma ideia, um esboço ou um modelo para um novo ou melhorado produto, artefato, processo ou sistema. Já a inovação, no sentido econômico, somente ocorre quando há uma transação comercial envolvendo essa invenção com a consequente geração de riqueza. Freeman (1987) analisa o escopo e o alcance da inovação e coloca quatro categorias hierarquizadas para o fenômeno: incremental, radical, mudanças do sistema tecnológico e mudança no paradigma tecno-econômico (revolução tecnológica), essa última com maior potencial de transformação econômica.

A partir de uma visão da estratégia, Teece, Pisano e Shuen (1997) apresentam as principais correntes teóricas para alcançar uma vantagem competitiva. Os autores defendem uma metateoria (capacidade dinâmica) que congrega componentes de posicionamento, de processos e de caminhos para explicar como as firmas ganham vantagem competitiva. Eles definem capacidade dinâmica como a capacidade da firma para integrar, construir e reconfigurar as suas competências internas e externas, em ambientes de rápida mudança de conformação. A visão desses autores enfatiza a importância da inovação em ambientes dinâmicos para o desempenho das firmas.

No contexto da criatividade, a inovação também possui papel relevante. Segundo Rodan e Galunic (2004), a visão de criatividade é similar à visão de inovação de Schumpeter em muitos aspectos, dada a existência de trocas, de recontextualizações e de recombinações de elementos de conhecimento, aparentemente distintos e independentes no processo de geração de ideia.

Lipovetsky e Serroy (2015) evidenciam a contradição entre a criatividade e a gestão tradicional. Para eles, de um lado estão os gestores que se voltam para

a eficácia e rentabilidade econômica, de outro, estão os criadores em busca de autonomia e que são animados por ambições artísticas. Havendo assim, demandas de liberdade criadora que se chocam contra os processos de racionalização e os controles exercidos pelas firmas (Lipovetsky & Serroy, 2015, p. 45).

Como observado anteriormente, a criatividade está envolta em um contexto subjetivo, cultural e político. Isso indica uma necessidade de reflexão na qual ela não deve ser interpretada apenas como algo sublime, vinculado a um momento épico da ação humana. Segundo Xu e Rickards (2007), gestão criativa é o estudo e também a prática da gestão com base nas teorias de processos criativos e sua aplicação nos níveis individual, grupal, organizacional e cultural.

Embora exista uma ampla literatura que ressalte o lado positivo da criatividade, também não faltam visões críticas. Segundo Siebert e Wilson (2013), o trabalho nas indústrias criativas está se tornando cada vez mais incerto e competitivo. Para as autoras, ainda que exista o trabalho flexível, não deixam de existir armadilhas, tais como o deslocamento de profissionais qualificados para atividades menos qualificadas, a exploração de trabalhadores criativos que são induzidos a colocar uma grande energia no que fazem sem uma contrapartida organizacional suficiente, e os períodos de desocupação, em que há redução da renda e fragilidade social.

Mesmo em face dessas críticas, a criatividade ocupa um espaço importante da recente análise organizacional. Essa gestão possui um papel significativo para a efetividade da criatividade, sobretudo, para possibilitar a inovação (Anderson *et al.*, 2014; Chedli, 2014; Sousa, Pellissier, & Monteiro, 2012). Por vezes, ainda que ocorram ideias criativas e com potencial de inovação, há falhas no processo relacionadas à atenção, ao esforço e aos recursos que inviabilizam a inovação (Caniëls *et al.*, 2014).

Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) entendem a inovação gerencial como a geração e a implementação de uma prática de gestão, de um processo ou de uma técnica que são novos para o estado da arte e destinam-se a promover os objetivos organizacionais. Os autores enfatizam a importância do gestor na condução desse processo e reconhecem a dificuldade de efetivação desse tipo de inovação, em que poucas organizações possuem *expertise* (perícia) nessa área em função da existência de componentes de ambiguidade, incerteza e resistência à mudança. De forma análoga, pode-se interpretar a dificuldade com a gestão da criatividade, que está estreitamente vinculada à inovação gerencial (Anderson *et al.*, 2014), dado que o fazer criativo é, por vezes, subjetivo e de difícil mensuração.

## Elementos da Gestão da Criatividade

Analisa-se a gestão da criatividade a partir do indivíduo na criatividade coletiva, da liderança na criatividade e da cultura criativa pelo entendimento de que são significativos em um contexto de criatividade. Esses elementos são discutidos individualmente apenas como um meio de facilitar a compreensão. Nesse sentido, deve-se ter em mente que eles são inter-relacionados e ocorrem de forma articulada.

### Indivíduo e criatividade coletiva

A literatura contempla a análise de características do indivíduo criativo e sua potencialidade para a coletividade. Dentre elas, estão: esses indivíduos são abertos aos novos conceitos, são flexíveis, estão motivados para o trabalho, e são dirigidos para os objetivos (Amabile, 1997; Byrne, Mumford, Barrett, & Vessey, 2009; Parjanen, 2012). A criatividade envolve a transferência de uma nova ideia entre indivíduos, perpassando processos de verificação e validação (Mainemeli, 2010).

Segundo Parjanen (2012), quando alguém age criativamente significa que ele é capaz de analisar as coisas a partir de mais de uma perspectiva e de questionar os modelos de trabalho estabelecidos, pois, se os problemas forem resolvidos da mesma forma repetidamente, a criatividade tenderia a ser bloqueada, dificultando o surgimento de novas ideias.

O profissional está inserido em uma conjuntura social e sua criatividade sofre influência desse sistema coletivo (Chedli, 2014), seja por normas, por processos de comunicação ou por relações interpessoais, que podem facilitar ou dificultar a ação criadora (Perry-Smith & Shalley, 2003). O resultado final da criatividade pode ser um produto, um serviço ou um processo organizacional que trará um benefício coletivo, normalmente, com um ganho de eficiência. Diante da complexidade organizacional, esse resultado final, por vezes, envolve *expertises* de diferentes campos do saber (Byrne *et al.*, 2009), em um processo crítico de refinamento e adequação. Nessa ordem, o trabalho de um indivíduo em particular não seria suficiente para gerar a criatividade organizacional, ainda que esta parta de *insights* individuais.

Emerge, então, uma relação indissociável entre o indivíduo e o grupo, tanto o grupo ao qual esse indivíduo pertence, quanto eventuais outros grupos organizacionais com que ele se relaciona para se efetivar o processo de inovação. Dessa forma, no contexto da criatividade organizacional, a legitimidade social, a necessidade de acesso a recursos, o imperativo do compartilhamento de ideias e a exigência do uso de *expertises* diferenciadas compõem o cenário da ação do indivíduo no contexto coletivo da criatividade.

## Liderança na criatividade

O papel do líder no ambiente criativo pode considerar aspectos clássicos da liderança, que não são foco de análise aqui, acrescidos de uma preocupação em desenvolver ou aprimorar em sua equipe comportamentos adequados à criatividade e à inovação, instigando seus liderados a agir criticamente. Nessa linha, o líder criativo serve como um catalisador que impulsiona mudanças consideradas apropriadas no contexto organizacional através da efervescência da mudança inovadora (Sohmen, 2015).

São encontradas na literatura características e perfis de lideranças que são alinhadas ao contexto criativo e que podem catalisar a efetividade da uma gestão da criatividade. Byrne, Mumford, Barrett, e Vessey (2009) indicam a *expertise* técnica e a capacidade de resolução criativa de problemas, a competência de estabelecer uma missão em que os liderados possam enxergar claramente seus objetivos, a capacidade de oferecer suporte aos seus liderados, a aptidão de subsidiar uma estrutura que possibilite a criação de grupos técnicos de *expertise* com a promoção da comunicação, a competência de fornecer um *feedback* (comentário) construtivo que busque não excluir uma ideia em si, mas que tente fazer com que essa ideia seja desenvolvida ao ponto de se tornar viável.

Já para Rickards e Moger (2000), o papel do líder criativo contempla competências relacionadas à criação de uma plataforma de conhecimento para o desenvolvimento de novas ideias, ao fomento de uma visão compartilhada, à emergência de um clima favorável, ao encorajamento para a criação de ideias próprias, à facilitação de criação de uma rede de conhecimento vinculada ao contexto externo, e ao fomento da aprendizagem pela experiência.

A partir de uma perspectiva de liderança contextual com base cultural, Fairhurst (2009) analisa que os líderes devem articular a sua visão através de uma utilização estratégica dos *slogans*, dos símbolos, dos rituais, das cerimônias e das histórias de sucesso ou heroísmo. Assim, os líderes criativos seriam gestores de significados.

Segundo Parjanen (2012), os líderes podem influenciar a criatividade ao conceberem grupos de trabalho em que estejam presentes membros diversamente hábeis, facilitando a abertura para novas ideias, para a confiança interpessoal, para o comprometimento com o trabalho e com a comunicação, em que os membros construtivamente desafiam as ideias uns dos outros. Ainda para Parjanen (2012), o comportamento dos líderes tem um efeito sobre a forma como os colaboradores consideram a criatividade, notadamente, na definição de objetivos da criatividade, ou seja, esse líder deve ser claro sobre a necessidade de criatividade e os tipos de criatividade que melhor atendem aos objetivos da organização.

## Cultura criativa

O contexto organizacional é necessariamente coletivo, o que faz com que exista uma condição relacional e social em que a cultura emerge como um fator preponderante de delineamento, ainda que essa cultura não seja homogênea (Martin, 1992). Diante do pressuposto neste artigo de que a criatividade é um fenômeno coletivo, essa questão não poderia ser desvinculada da perspectiva cultural.

Alguns autores enfatizam a pertinência de agudas relações sociais para o favorecimento da criatividade (Parjanen, 2012; Perry-Smith & Shalley, 2003). Essas relações são favorecidas quando os membros de um grupo compartilham valores semelhantes, convergem com o entendimento das necessidades das regras para ordenação social, e exercem práticas que são legitimadas no grupo.

Nesse sentido, uma cultura organizacional criativa deveria buscar que os valores, as regras, as práticas e todos os elementos culturais estivessem em convergência com uma ação criativa coletiva. Por exemplo, as normas culturais que suportam uma postura de compartilhamento de informações tornam mais provável a não retenção de informações, inclusive entre indivíduos com laços fracos (Granovetter, 1973), que, nesse caso, podem significar aqueles que fazem parte de distintos grupos ou setores organizacionais (Perry-Smith & Shalley, 2003).



Parjanen (2012) remete à importância da sociabilidade para esse fenômeno ao definir criatividade coletiva como os processos criativos que levam a produtos criativos como resultado da interação entre duas ou mais pessoas, chegando a ofuscar a contribuição de indivíduos específicos. Para ela, a criatividade organizacional acontece em dois níveis dimensionais: as características dos membros organizacionais e as características da própria organização, condições que facilitam e nutrem os empregados criativos. Nessa perspectiva, os grupos de trabalho criativos têm uma diversidade de membros hábeis, uma abertura para novas ideias, a confiança interpessoal, o comprometimento com o trabalho e com a comunicação, em que esses membros construtivamente desafiam as ideias geradas por seus pares.

A literatura sobre cultura organizacional evidencia as diferenciações entre organizações oriundas de características marcantes de seus integrantes (Hofstede, 2001; Martin, 1992), colaborando com a ideia de que a cultura não é algo universal, possuindo condições locais que dão feição específica a distintos contextos. Por exemplo, Erez e Nouri (2010) destacam que existem culturas que privilegiam a condição de novidade da ideia e outras em que há uma valorização da aplicabilidade da ideia. Os autores fazem uso do modelo de Hofstede (2001) para propor que a criatividade é influenciada pelo grau de incerteza, pela distância do poder e pelo grau de individualismo ou coletivismo.

Nessa perspectiva, a cultura criativa está vinculada a um contexto específico em que determinadas condições acabam por favorecer a sua ocorrência. Por outro lado, Brettel e Cleven (2011) relacionam a cultura organizacional de inovação com o grau em que as organizações estão predispostas a aprender continuamente e desenvolver o conhecimento com a intenção de detectar lacunas entre aquilo que é desejado pelo mercado e o que a firma oferece no momento. Tal visão volta-se para uma perspectiva de competitividade oriunda dos processos inovadores, subsidiados por uma cultura condizente com essa visão.

## Metodologia

Essa pesquisa exploratória-descritiva se vale da tradição interpretativista da ciência, de sua vertente hermenêutica, a qual advoga que o significado não pode ser expresso diretamente, precisando de artefatos para sua compreensão. Esses artefatos são interpretados a partir de uma realidade que é construída socialmente, sendo tal interpretação restrita ao seu contexto situacional, de espaço e tempo. Partiu-se do princípio de que o fenômeno social não pode ser visto como uma entidade objetiva, mas, sim, como normas e significados envolvidos na realidade dos atores sociais. Ademais, o investigador é um interprete da interpretação dos atores, fato que não é um limitador, mas, sim, uma característica do estudo em geral e do método em particular (Hatch & Cunliffe, 2006).

Os achados estão ancorados na premissa de que os estudos interpretativos buscam explicar um fenômeno social sem, contudo, fazer predições, emergir leis gerais ou construir teorias de causalidade (Hatch & Yanow, 2003).

Creswell (2007) elenca a pesquisa fenomenológica como uma estratégia de inquérito. Essa pesquisa inspira-se em tal estratégia ao seguir o caminho estabelecido de identificar o fenômeno de interesse, ou seja, a gestão da criatividade, refletir sobre o fenômeno, descrever seus temas essenciais e interpretá-lo.

A Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) segmenta as atividades da economia criativa em quatro núcleos: núcleo do patrimônio material e imaterial, composto por atividades como artesanato, festas populares e espaços culturais (teatro, museus, dentre outros); núcleo das artes, que engloba atividades como música, dança, circo e artes visuais, como pintura, fotografia e escultura; núcleo da mídia (produção de conteúdo), que contempla ações de imprensa, editoria de livros e audiovisual (TV, cinema e rádio), dentre outras; e núcleo da criatividade aplicada, com atividades de *design*, arquitetura, publicidade, entretenimento e educação, exemplificado em



atividades vinculadas, dentre outras, a de *software*, *video game* e conteúdos digitais (UNCTAD, 2010). Essas atividades dão uma dimensão da amplitude da economia criativa, o que justifica uma análise segmentada em função desse escopo.

Sete profissionais com atuação no campo da economia criativa foram entrevistados, atendendo aos requisitos da experiência com o fenômeno e do número mínimo de cinco entrevistados (Creswell, 2007). O conjunto de entrevistados (duas respondentes e cinco respondentes) é composto por uma mulher de 55 anos, formada em Antropologia, com 22 anos de atuação na empresa; uma administradora de empresas de 30 anos, com 6 anos em seu negócio; um economista de 35 anos, com 5 anos de atuação em sua organização; um profissional formado em *Design*, de 31 anos de idade, com 6 anos na liderança de sua empresa; um engenheiro eletrônico de 50 anos, com 15 no comando do negócio; um profissional formado em Comunicação Social de 51 anos, com 6 anos no comando da sua empresa; um gestor formado em Ciência da Computação de 27 anos, com 4 de experiência no negócio.

Os colaboradores são gestores que estão na posição de dirigentes principais de seus negócios: três profissionais do segmento de desenvolvimento de *software*, um do segmento de *games*, um do segmento de *design*, um do setor de moda e um do segmento de treinamento voltado para a economia criativa. Todos dirigem negócios na cidade de Recife, capital do Estado de Pernambuco.

O *corpus* ficou com superioridade de empresas de *software*. Isso é um espelho do que ocorre no *locus* de investigação, o Bairro do Recife, que possui empreendimentos predominantemente nessa atividade, a partir do protagonismo e do pioneirismo do Porto Digital na região. Partiu-se do princípio de que essa condição permite uma análise que é condizente com os objetivos da pesquisa. Ainda assim, registra-se que os resultados devem ser interpretados à luz dessa situação do campo de investigação.

A participação de uma empresa de treinamento justifica-se pelo fato de que ela é voltada inteiramente para a economia criativa, tendo tal referência inclusive em sua denominação comercial. A empresa realiza treinamentos na área de Cinema, Animação, Fotografia, Literatura, *Design*, Inovação, *Game Design*, dentre outros, ou seja, atividades da economia criativa (Newbiggin, 2010) e seu dirigente a posiciona como tal.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, um método consagrado em pesquisas qualitativas. A entrevista é uma técnica que leva ao mapeamento e à compreensão do mundo dos respondentes, possibilitando ao pesquisador social realizar esquemas interpretativos para compreender as opiniões dos atores sociais em termos mais conceituais e abstratos (Gaskell, 2002). As entrevistas foram realizadas nos respectivos locais de trabalho dos participantes, identificados como E1 (entrevistado 1) e assim sucessivamente. Elas foram gravadas com consentimento, com áudio e vídeo, com um tempo médio de quarenta e cinco minutos.

Posteriormente, as entrevistas foram transcritas para a realização da análise. O acesso aos entrevistados ocorreu por meio de conhecimento prévio de três deles pelo autor mediante sua participação em eventos relacionados à economia criativa. Para os outros quatro participantes, ocorreu a técnica da **bola de neve**, a partir da indicação dos três entrevistados iniciais. A todos foram explicados os objetivos da pesquisa e o seu escopo, que fazem parte um projeto de pesquisa financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), sendo lhes garantido o sigilo de suas identidades (Fontana & Frey, 2005).

A cidade de Recife pode ser considerada como uma experiência satisfatória de municípios que querem se consolidar como cidades criativas. A partir de ações da sociedade civil organizada, dos governos estadual e municipal, de universidades, de agências de fomento e de empresas privadas, especificamente o Bairro do Recife, que congrega vários exemplos de atividades da economia criativa e tem sido referência nesse campo. Destaque para o Porto Digital, iniciativa conhecida nacionalmente e voltada para o segmento de *software*, para o Porto Mídia, empreendimento focado em atividades artísticas e culturais, para o Instituto CESAR, voltado para pesquisas tecnológicas, para empresas multinacionais (Accenture, HP, Samsung, Motorola e Alcatel-Lucent), para os Armazéns da

Criatividade, estruturas de suporte à inovação e ao empreendedorismo, além de empresas e organizações na área de artesanato, lazer, cultura e entretenimento, com a presença de milhares de profissionais.

Conforme Newbigin (2010), ao justificar a escolha desse ambiente para a pesquisa de campo, essas iniciativas dão dinâmica à região através de atividades de trabalho e de lazer em todos os dias da semana, constituindo um polo de economia criativa. Os resultados dessa pesquisa podem servir como referência para novas investigações ou para estudos comparativos futuros, em iniciativas semelhantes de outras cidades.

Das entrevistas emergiram dados que foram interpretados pela análise de conteúdo, um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo dos discursos, permitindo analisar o dito e o não dito sobre as vivências dos sujeitos e as percepções sobre os objetos (Bardin, 2011). Foi utilizada a vertente de análise estrutural, reveladora de aspectos subjacentes e implícitos presentes nas mensagens. As quatro categorias foram previamente determinadas a partir da problemática estabelecida e do referencial teórico utilizado, a saber: a Visão de Criatividade, nela interpreta-se a compreensão dos participantes quanto ao conceito de criatividade, seu alcance, suas características e sua aplicabilidade no contexto organizacional; o Indivíduo e a Criatividade Coletiva, categoria que analisa a perspectiva dos respondentes quanto ao indivíduo e à sua relação com o grupo no contexto da criatividade, a partir de características individuais e das relações sociais necessárias para se efetivar a criatividade e os resultados disso para suas atividades; a Liderança na Criatividade, que é relacionada ao perfil e às práticas de liderança condizentes com a criatividade e suas potencialidades de efetividade operacional das organizações; e a quarta categoria, chamada Cultura Criativa, que analisa a visão dos entrevistados sobre características e condições culturais mais propícias para a emergência e operacionalização da criatividade, notadamente aspectos simbólicos, tais como valores e ritualizações vinculados ao contexto criativo.

## Resultados e Análise

As categorias são apresentadas individualmente apenas para fins didáticos, mas elas devem ser reconhecidas como estando articuladas nas práticas organizacionais.

### Visão de criatividade

A visão de criatividade dos respondentes coaduna com a literatura e está relacionada à inovação, ao fazer diferente daquilo que permite alcançar novos arranjos e novas soluções aos desafios do contexto organizacional, através de rupturas conceituais ou operacionais (Anderson *et al.*, 2014; Martens, 2011; Schumpeter, 1988).

“Eu acho que é basicamente você conseguir resolver problemas de uma forma diferente do que tem sido feito ... existe um caminho que é pensar fora da caixa, que é ser criativo. A criatividade ela vem muito disso, de você conseguir pensar em novas formas de resolver problemas do dia a dia”. (E5)

“Criatividade é buscar fazer as mesmas coisas que já existem de uma maneira diferente. É não se contentar com aquilo que já existe e buscar outros meios de realizá-lo com êxito, é reinventá-lo”. (E1)

“Criatividade é fazer coisas novas, ou fazer arranjos novos com coisas que já existem. Não é nenhuma genialidade, sabe? Criatividade é você ser capaz de fazer novos arranjos, produzindo novas soluções dentro da sua atividade”. (E2)

“Tudo que foge a um padrão a gente tende a dizer que é criativo. Criativo, para mim, tem a ver com o novo, com fazer diferente”. (E4)

A despeito de tratar-se de dirigentes máximos das organizações, não se observa uma associação da criatividade, e seu gerenciamento, a questões estratégicas. O que fica evidenciado é a capacidade do uso da criatividade para assuntos operacionais e cotidianos. Embora a gestão da criatividade também

possa ser utilizada nesse nível, ressalta-se a ausência nos discursos de uma vinculação mais evidente ao estratégico, o que certamente poderia ser mais valorizado, dada a dimensão cultural (Erez & Nouri, 2010) da criatividade e sua influência nas práticas organizacionais, bem como, dado o poder dos líderes em disseminar o novo e o criativo (Sohmen, 2015).

Mesmo com essa reduzida vinculação à estratégica, os discursos contemplam a perspectiva da criatividade associada à inovação, com sua capacidade de transformação econômica e como meio para se alcançar a vantagem competitiva (Rodan & Galunic, 2004). É possível especular que tais dirigentes podem alcançar uma desejável condição de ampliação do escopo do uso da criatividade. O próprio exercício cotidiano pode ser um indutor de uma nova perspectiva, pois, o campo ainda pode ser considerado recente, inclusive para o meio acadêmico; portanto, com potencial de exploração quanto às práticas gerenciais.

Pode-se interpretar esse resultado no sentido de que já há uma visão da criatividade alinhada ao que é normalmente requerido pelos dirigentes organizacionais, ou seja, ganhos de competitividade e necessidade de inovação. Assim, esses resultados ratificam que a ação gerencial coaduna com a visão de gestão da criatividade.

Essa visão abre uma perspectiva de valorização da criatividade no sentido que, ao ser melhor gerenciada, ela pode conduzir a uma constante e primordial busca da atividade organizacional, que seria a de gerar uma condição de superioridade comparativa frente aos concorrentes (Chedli, 2014; Sousa *et al.*, 2012). Dessa forma, essa condição deveria ser perseguida pelos gestores de tais organizações, visto que eles possuem o papel de buscar ampliar a eficiência. Nesse sentido, o escopo do gerenciamento da criatividade ganha evidência ao permitir maior eficiência da gestão no seu viés de inovação. Nessa ordem, uma efetiva gestão da criatividade potencializa a capacidade de inovação e, por consequência, a vantagem competitiva.

O reconhecimento presente nos discursos sobre o conceito da criatividade e seu potencial de alcance abre uma perspectiva para a inovação gerencial, pois, segundo Birkinshaw *et al.* (2008), a inovação não é um processo trivial. Diante disso, a visão dos entrevistados parece tentar superar tal dificuldade, reconhecendo o poder transformador da criatividade e da inovação para suas organizações.

## **Indivíduo e criatividade coletiva**

A categoria indivíduo e criatividade coletiva foca no papel do indivíduo no ambiente da criatividade organizacional e sua relação com o grupo do qual faz parte ou outros grupos que são necessários para a efetividade da inovação, dado que, no contexto organizacional, são requeridas diferentes *expertises* para sua ocorrência (Byrne *et al.*, 2009). Os depoimentos confirmam perspectivas presentes na literatura sobre condições adequadas no contexto organizacional que podem facilitar a emergência da criatividade, tais como liberdade de criação e experimentação, motivação, participação, e ouvir o outro (Amabile, 1997; Mainemeli, 2010).

“Eu considero como o diferencial para uma empresa hoje você ter essa liberdade, porque assim, cada vez mais, as pessoas, quando trabalham em uma empresa, elas não estão trabalhando pelo dinheiro, elas querem também o reconhecimento e saber que o que elas estão propondo, que o que elas estão falando está sendo absorvido e está sendo implantado pela empresa”. (E5)

“Se você tem pessoas, funcionários, parceiros, dos quais você espera que sejam criadores, que criem coisas diferentes, que sejam criativos, você tem que pensar em maneiras de deixá-los à vontade para que eles sejam os mais criativos possível. O que não é uma coisa fácil”. (E4)

“Todos sabem a sua importância, todos sabem o que deve ser feito, eu cobro pelas metas. [Não importa se] a pessoa vai fazer aqui, agora ou, em casa, mas a gente trabalha com prazos, então é dando a liberdade para que eles possam encontrar os melhores caminhos”. (E6)

“As pessoas têm que ter iniciativa de propor soluções novas para problemas que tinham sido resolvidos de outra forma anteriormente, e se for encontrada uma solução nova que seja até melhor, ela tem que ser proposta e ouvida”. (E2)

Os respondentes ratificam que a criatividade não vem por acaso. Ainda que essa criatividade possa partir de um *insight* individual, ela só irá progredir se o ambiente coletivo favorecer sua fluência entre os setores envolvidos no processo de inovação (Byrne *et al.*, 2009; Rickards & Moger, 2000). Isso evidencia que é preciso que os dirigentes organizacionais tomem determinadas decisões para que o caminho entre a criatividade e a inovação não seja interrompido por barreiras processuais ou burocráticas.

Sobrepõem-se entre os respondentes as condições de liberdade, de pró-atividade, e de reconhecimento dos funcionários para que a criatividade alcance resultados efetivos, ou seja, levem a uma inovação (Caniëls *et al.*, 2014; Chedli, 2014). Convém destacar que esses dirigentes fizeram esse reconhecimento. Em contextos tradicionais de gestão, a liberdade possui uma condição limitada. Já no contexto criativo, autores (Perry-Smith & Shalley, 2003; Xu & Rickards, 2007) reconhecem a liberdade como um meio fundamental para ampliar a criatividade.

Pode-se considerar que, na gestão tradicional, o espaço simbólico do indivíduo e do grupo é limitado pelas condições estruturantes, tais como, a burocracia e a hierarquia, o que dificulta o protagonismo do grupo. Os discursos destacados evidenciam condições mais alentadoras quando defendem um maior grau de liberdade e confiança. Certamente, são condições mais propícias à criação, ainda mais se for considerado o papel indutor dos gestores. Nesse sentido, parece haver um reconhecimento dos respondentes sobre a necessidade de superar as condições vigentes na gestão tradicional, que não coadunam com um contexto criativo (Lipovsky & Serroy, 2015).

É sabido, porém, que modificações profundas de comportamento social, como a ambiência criativa demanda, não são tão simples de ocorrer, pois envolvem o gerenciamento da motivação com suas fontes e seus efeitos na *performance* organizacional, da influência do contexto na motivação individual, da conjugação de uma força de trabalho heterogênea em suas capacidades, que permita um clima de crítica construtiva, e da orientação organizacional para a geração, a comunicação e o desenvolvimento de novas ideias (Amabile, 1997). O próprio respondente 4 reconhece isso. Tais dificuldades são típicas da inovação, principalmente quando ocorrem rupturas conceituais, como afirma Freeman (1987), mas esse é o papel esperado para um gestor que tem na criatividade a principal condição de desempenho coletivo.

Um extrato de depoimento ainda traz à tona outros aspectos que vão além do contexto organizacional, como uma base educacional formal do profissional e seu comportamento conservador em função da educação convencional que recebeu.

“A curiosidade é um potencial para a criatividade. Quem não é curioso não é criativo... Então, de maneira geral, eu atribuo três fatores. Primeiro, a pouca educação básica não é acolhedora de criatividade, ela tolhe as possibilidades. A pessoa é criativa, mas não tem grandes possibilidades de ir adiante. A segunda, a pessoa tem educação, mas foi por muito tempo tolhida por essa educação básica brasileira que é muito ruim. E quando ela chega ao nível profissional é muito tarde porque as sequelas são muito grandes, ela não possui mais elasticidade e anda como se estivesse rumo ao matadouro. E o terceiro, é gratificar os criativos, ou seja, premiar, chamar a atenção, ‘dar à luz a eles’”. (E7)

Na visão da respondente, a gestão pode contribuir para superar lacunas que o indivíduo apresenta em sua formação por uma eventual educação deficitária, possivelmente inibidora de criatividade. É certo que essa questão extrapola o alcance do gestor, mas o fato de esse debate vir à tona no discurso dessa respondente parece evidenciar que, no contexto criativo, uma nova postura da liderança é salutar, notadamente, aquela ancorada em novos valores, novos simbolismos e novas ritualizações (Fairhurst, 2009), pois os padrões gerenciais tradicionais não são suficientes para se alcançar uma condição superior em organizações que baseiam suas competências centrais na criatividade. Possibilidades de ação seriam, por exemplo, o incentivo e a efetividade de ações de treinamento e desenvolvimento (T&D), e de

remuneração com foco no desenvolvimento criativo, que teriam o potencial de alavancar essa competência na equipe.

## Liderança na criatividade

É reconhecida a importância do papel do líder nas organizações. O que se busca analisar aqui é esse papel no contexto criativo. Os depoimentos corroboram com o entendimento da importância desse profissional na gestão da criatividade, que se torna mais agudo diante do elevado conhecimento tácito (Nonaka & Takeuchi, 2008) presente nesse contexto. Os depoimentos destacam questões que, por vezes, não são valorizadas em ambientes ditos tradicionais, ou seja, nos quais a criatividade não está no centro da criação de valor. Como preconizado na literatura (Anderson *et al.*, 2014; Xu & Rickards, 2007), questões como ócio criativo, provocação de prazer, liberdade, abertura de opiniões e brincadeiras emergem na opinião dos respondentes como situações condizentes com o papel de um líder em um contexto de criatividade.

“Tem aquele clichê: o pensar fora da caixa. Mas, como a gente pode pensar fora da caixa? Como gestor, você favorecer o melhor para sua equipe. Estímulos. Eu acredito muito nisso, em liderança. Então é você deixar de ser o chefe e se tornar o líder, através de metas, provocando mais e melhores benefícios. É você ter momentos de descontração na empresa. Eu acredito muito no ócio criativo, você parado, você reflete e faz melhor. Uma gestão criativa ela provoca, não só para o público, mas principalmente para os cooperados, prazer”. (E6)

“Eles têm capacidade excelente de produzir criatividade, inovação e resultados excelentes. Essa liderança se torna a ponte de dois caminhos que é a criatividade em si, o resultado criativo, e o cliente. Na minha atividade, enquanto gestor dessa equipe, eu tento munir eles desse repertório e caminho criativo que vai resultar no produto que tem a necessidade direta com a vontade do cliente”. (E3)

“Como a gente dá uma certa liberdade para a criatividade dos nossos funcionários, muitos deles, como vem da área de tecnologia, eles percebem no dia a dia deles, oportunidades e tentam falar essas oportunidades para nós. A gente sempre deixa aberta essa porta para as pessoas que trabalham com a gente, inclusive a maioria das coisas que são criadas aqui, passam, claro, pelo nosso crivo, mas a gente não fica acompanhando 100%, a gente deixa uma certa liberdade, eles criam, depois é que a gente aprova ou reprova”. (E5)

“Existe essa tensão (mercado e criatividade), é aí que eu acho que é onde entra o papel do gestor fundamental, que é ver como você consegue conciliar essas coisas que são tensões. Eu acho que uma das grandes artes que tem em administrar é saber atender a essas agendas e restrições para fazer as coisas funcionarem, sem denegrir a criatividade desse pessoal”. (E4)

Esses depoimentos subsidiam a interpretação da importância do papel do líder para evidenciar a criatividade no contexto organizacional. O líder, portanto, desempenha funções que devem favorecer o fomento de uma visão compartilhada, a emergência de um clima favorável, o subsídio a uma estrutura no ambiente de trabalho, que possibilitem a criação de grupos técnicos de *expertise* (Birkinshaw *et al.*, 2008; Rickards & Moger, 2000).

Quando esses líderes enfatizam a importância da liberdade para o funcionário, quando destacam que eles devem ser a **ponte** para uma nova condição ou quando afirmam que eles precisam administrar tensões sem tolher a criatividade, tem-se um repertório positivo de práticas de liderança capazes de potencializar o uso da criatividade (Rickards & Moger, 2000).

Esses discursos corroboram com a ideia de uma gestão da criatividade. Como citado, o indivíduo criativo por si só não basta, seria necessária uma visão articulada de uma liderança que tome decisões centradas na lógica coletiva e na legitimidade, que permitem transformar *insights* individuais em inovação coletiva (Caniëls *et al.*, 2014).

Não há uma hierarquia entre os elementos da gestão da criatividade, mas é possível destacar o papel catalisador do líder (Sohmen, 2015) em fomentar todo o processo. Por iniciativa desse profissional, é possível ampliar o alcance dos outros elementos e tornar a organização mais criativa.



Para isso, ele deveria ressaltar a importância dessa postura proativa na equipe e identificar quais ações melhor atendem às demandas organizacionais (Byrne *et al.*, 2009; Parjanen, 2012). Nos discursos, por exemplo, identifica-se a necessidade de equacionar as tensões entre a criatividade e o mercado (Entrevistado 4), o que remete a Lipovetsky e Serroy (2015), que exploram as contradições entre a criatividade e a gestão tradicional e destacam a dificuldade para o gestor fazer tal conciliação.

Nesse cenário, o controle, o estabelecimento de metas e a divisão do trabalho, exemplos de mecanismos de gestão, não seriam abolidos, mas realizados a partir das condições e características próprias de um contexto criativo. Ressalta-se o trecho do discurso do respondente 5, que cita não haver uma liberdade plena: “a gente não fica acompanhando 100%, a gente deixa uma certa liberdade, eles criam, depois é que a gente aprova ou reprova”. Portanto, mesmo no contexto criativo, há controles. O que parece dever existir é uma gestão que seja ancorada nos valores da criatividade como meio de potencializar a inovação e o alcance da vantagem competitiva (Freeman, 1987; Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

## Cultura criativa

A cultura organizacional é um **pano de fundo** que envolve toda a organização e, é possível dizer, pode ser evocada para subsidiar ações e práticas nos mais distintos setores. No contexto da criatividade, não é diferente. Os valores, as crenças, os rituais, dentre outros, podem ser usados no sentido de facilitar, ou de dificultar, um ambiente criativo (Erez & Nour, 2010). Nesse sentido, as práticas, as políticas e as normas podem refletir uma situação de incentivo ou barreira à criatividade coletiva. Os depoimentos registrados evidenciam elementos culturais das organizações investigadas que corroboram com a literatura (Parjanen, 2012; Perry-Smith & Shalley, 2003):

“Uma organização criativa é uma organização que, nos processos internos, foge e procura sistematicamente testar outros métodos e outras formas de trabalhar. Que não se acomoda a determinados padrões que estão por aí, e mesmo aos padrões que ela venha encontrar, que se questiona e reinventa sua forma de trabalhar e de produzir coisas, sejam essas coisas de economia criativa, ou não”. (E4)

“Criatividade não tem uma forma. É um processo que tem alguns princípios, as pessoas têm que ter liberdade e confiança, e é a partir disso que se gera a criatividade. Então o que você tem que fazer é criar um ambiente onde essas duas coisas ganhem consistência dentro do processo”. (E2)

“Uma organização criativa depende muito da cultura da empresa e da abertura que os colaboradores têm para serem criativos nessa empresa. Um dos exemplos, o Google, ele dá essa abertura. Ele pode ser considerado uma empresa criativa, porque ele dá um ambiente criativo, ele dá a oportunidade de ser criativo, e dá essa abertura. Acho que depende muito da cultura empresarial, assim como pode ter uma empresa que seja bem-sucedida, mas ela não dá uma abertura para os colaboradores e nem ela é criativa, porque ela já vive de uma *commodity*”. (E5)

Os relatos fazem emergir valores das culturas dessas organizações que subsidiam um ambiente criativo, facilitando o processo coletivo de gerar inovação. Liberdade, fuga de padrões, abertura aos colaboradores são exemplos de atitudes que só podem ser efetivas se forem consideradas valores organizacionais, ou seja, se estiverem enraizados no imaginário coletivo, servindo de guia para práticas cotidianas e para uma visão de futuro (Martin, 1992).

Nota-se entre os discursos a existência de uma cultura de reinventar-se diante do contexto dinâmico que exige novas ações estratégicas (Teece *et al.*, 1997), ou, ainda, a presença de uma cultura que torna possível a experimentação e a liberdade criadora (Schumpeter, 1988), que ocorrem pelo uso de valores, rituais e cerimônias (Erez & Nouri, 2010; Martin, 1992), tornando possível essa realidade.

A cultura e a criatividade possuem como característica comum o elemento subjetivo, de difícil mensuração, e que são presentes na inovação tácita (Nonaka & Takeuchi, 2008). Naturalmente, são condições mais desafiadoras de gerenciamento em comparação a elementos explícitos muito mais passíveis de mensuração e controle. Mas essa é uma condição intrínseca da criatividade, dessa forma, a

gestão não pode ignorar tal fato, ao contrário, é a partir dessa condição que ela deve ser efetiva e proporcionar uma ampliação da criatividade e da inovação.

Analizando os resultados em conjunto, fica evidenciada a pertinência de se realizar uma gestão da criatividade, o que contribuiria com um processo mais efetivo de inovação. Uma gestão eficiente tende a traduzir-se em resultados mais eficazes, o que também vale no processo produtivo baseado na criatividade. No entanto, essa gestão não deve ser uma reprodução do gerenciamento realizado em contextos tradicionais, pois as características apresentadas na literatura solidificam a visão de que o contexto criativo é dotado de condições específicas que demandam ações particulares (Birkinshaw *et al.*, 2008). Os dados confirmam as expectativas oriundas do objetivo deste artigo. Nessa ordem, a ação gerencial pode, por exemplo, tornar o trabalho colaborativo mais condizente com uma condição criativa; da mesma forma, é possível uma maior efetividade das ações dos líderes voltadas para ampliar a disponibilidade de políticas voltadas para esse fim, assim como uma política de evidência de valores culturais que favoreça a ampliação da criatividade e da inovação.

Os elementos analisados não constituem uma novidade em si. O indivíduo e sua relação com o grupo, a liderança e a cultura organizacional são temáticas já difundidas na literatura. O que se buscou valorizar foi a interpretação desses elementos, em conjunto, sob a ótica da criatividade, destacando que é possível analisá-los de forma relacionada e, em cada um deles, existir uma ação deliberada com consequências aparentemente positivas para os diversos agentes envolvidos nesse processo.

O gerenciamento da criatividade permite um avanço conceitual e comportamental ao significar a criatividade não apenas como um conceito abstrato vinculado a um momento **eureka**, mas também como uma perspectiva a ser conduzida através de estratégias e práticas bem delineadas, que podem ampliar a inovação.

Partindo do pressuposto de que a criatividade possui condições distintas de atividades tradicionais, pode-se defender que muitos dos elementos e das condições organizacionais deveriam ser reordenados para permitir que a criatividade possa ser potencializada, uma vez que não é suficiente a simples presença de indivíduos altamente criativos se eles não estiverem envolvidos em um contexto social que facilite a consolidação da criatividade (Parjanen, 2012).

Tal realidade passa, dentre outros, por processos sociais, por valores culturais e por ações de liderança que devem ser dispostos no sentido de favorecer a criatividade e, por consequência, a inovação decorrente (Caniëls *et al.*, 2014). Os resultados aqui evidenciados indicam a importância de uma liberdade criadora no ambiente organizacional para potencializar o uso e os resultados da criatividade. Salienta-se o papel dos líderes em permitir clima, políticas e práticas organizacionais condizentes com essa liberdade criadora, que está relacionada à ousadia dos envolvidos em desconstruir as bases conceituais que sustentam uma prática atual, e ao estabelecimento do novo como uma política organizacional.

O que esses resultados evidenciam é a possibilidade de a criatividade ser interpretada como um elemento gerenciável, não em seu sentido mais intrínseco ou no nível individual, mas em seu aspecto coletivo. Essa interpretação amplia o escopo desse campo e abre espaço para uma ação gerencial mais efetiva no intuito de ampliar a eficiência organizacional em um de seus elementos mais significativos, a inovação (Schumpeter, 1988). Mesmo que as organizações investigadas não façam isso em um nível considerado ideal, os achados dessa pesquisa permitem um avanço nesse campo de conhecimento que deve ser observado no âmbito acadêmico e no mundo organizacional.

Registra-se, por fim, que os respondentes são predominantes do setor de *software*. A economia criativa é formada por representantes dos mais diversos segmentos, tais como, *software*, teatro, *design*, arquitetura, *games*, cinema e moda (Newbigin, 2010; UNCTAD, 2010). Nesse sentido, há um desafio para que os achados de pesquisas nesse vasto campo, mesmo ancorados na criatividade, possam contemplar de maneira homogênea todos os seus segmentos. Essa pesquisa não foge a essa condição e os resultados evidenciados devem levar essa realidade em consideração. O predomínio no *corpus* de respondentes do setor de *software* pode sugerir que tais resultados podem ser uma realidade desse



segmento, uma atividade envolvida em um ambiente de alta complexidade e com um dinamismo que tende a tornar a vantagem competitiva mais transitória do que outros segmentos da economia criativa, como a arquitetura. Suas características podem influenciar na gestão da criatividade.

Uma possibilidade, nesse sentido, é uma maior instrumentalidade gerencial para fazer frente ao ambiente competitivo, mesmo em um contexto criativo, com interferência nas categorias aqui analisadas. Porém, ao longo da análise, não foram encontradas evidências de um posicionamento diferenciado dos três respondentes do segmento de *software* frente aos participantes dos demais segmentos. No que tange às categorias aqui trabalhadas, as evidências de uma gestão da criatividade emergiram de todos os respondentes, independentemente de seu segmento. Ainda assim, novas pesquisas comparativas podem indicar determinadas especificidades gerenciais para um ou outro segmento, o que não seria algo inusitado, frente à diversidade de atividades que a economia criativa contempla.

## Considerações Finais

Este artigo é relevante ao avançar no conhecimento quando atribui protagonismo à gestão da criatividade no processo de inovação. A inovação é largamente difundida como meio de se alcançar a competitividade organizacional, porém, é entendido aqui que a criatividade em si possui um espaço de pesquisa aquém do seu potencial nesse processo. Ao jogar luzes na necessidade de se gerir a criatividade deliberadamente, evidencia-se uma série de elementos e de processos gerenciais que podem ser executados visando a uma gestão da criatividade mais efetiva. Essa gestão não é vista aqui como uma ação simplesmente manipuladora do trabalhador, porém, como uma forma legitimada de se buscar maior eficiência organizacional, um propósito da ciência da Administração, daí uma estreita relação dos achados deste artigo com uma expectativa da prática gerencial, mesmo em organizações pautadas pela criatividade.

Entende-se que os objetivos propostos foram alcançados na medida em que os dados evidenciam a pertinência em haver uma gestão da criatividade. Os resultados confirmam que os elementos analisados, em menor ou maior grau, são gerenciados nas organizações participantes com o propósito de ampliar a criatividade coletiva e suas implicações positivas, ainda que isso possa ser melhor desenvolvido nas organizações participantes.

Tais resultados permitem que gestores possam fazer uso do conhecimento aqui gerado para aplicá-lo na prática gerencial, o que pode proporcionar um aumento da eficiência nos processos que envolvam a criatividade. Da mesma maneira, acadêmicos podem partir do ponto final dessa pesquisa para subsidiar novas investigações. Ainda assim, tais resultados não devem ser interpretados como se houvesse uma facilidade em realizar uma gestão da criatividade. A partir de sua natureza tácita, subjetiva, simbólica e de difícil mensuração (Anderson *et al.*, 2014; Nonaka & Takeuchi, 2008), essa gestão da criatividade requer um esforço coletivo que seja condizente com essas condições.

Os resultados devem ser analisados sob a ótica da pesquisa qualitativa e de suas características e devem fazer parte de um contexto ampliado de investigação. Uma limitação da pesquisa refere-se à abrangência do objeto pesquisado. Diante do que foi exposto sobre a pluralidade de atividades envolvidas no setor criativo, essa investigação abordou uma parcela desse universo, assim, seus resultados espelham uma realidade parcial do campo. Outra limitação refere-se à subjetividade associada à criatividade, o que pode dificultar a percepção dos gestores quanto ao escopo do tema, sendo assim, as falas dos respondentes podem refletir a condição de um conhecimento em construção sobre o que significa uma gestão da criatividade. Destacam-se ainda limitações associadas ao próprio método análise de conteúdo, mesmo levando em consideração suas características e sua conotação qualitativa. Uma limitação envolve a (dificuldade de) máxima neutralidade do pesquisador diante do uso de inferência, e outra abrange o uso de categorias que não são fontes neutras de descrição (Peräkylä, 2005).

Sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas para cobrir lacunas que se relacionem com outros elementos, tais como relações de poder e aprendizagem organizacional. Pesquisas adicionais que envolvam outros segmentos econômicos e outras realidades socioespaciais também são necessárias para se formar um escopo de conhecimento robusto para subsidiar acadêmicos e gestores.

## Referências

- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58. <http://dx.doi.org/10.2307/41165921>
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: a state-of-the science review and prospective commentary. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (ed. rev.). Lisboa: Edições 70.
- Bendassolli, P. F., Wood, T., Jr., Kirschbaum, C., & Cunha, M. P. E. (2009). Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 49(1), 10-18. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902009000100003>
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2008.34421969>
- Brettel, M., & Cleven, N. J. (2011). Innovation culture, collaboration with external partners and NPD performance. *Creativity & Innovation Management*, 20(4), 253-273. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00617.x>
- Byrne, C. L., Mumford, M. D., Barrett, J. D., & Vessey, W. B. (2009). Examining the leaders of creative efforts: what do they do, and what do they think about? *Creativity and Innovation Management*, 18(4), 256-268. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8691.2009.00532.x>
- Caniëls, M. C. J., Stobbeleir, K. de, & Clippelee, I. de (2014). The antecedents of creativity revisited: a process perspective. *Creativity and Innovation Management*, 23(2), 96-110. <http://dx.doi.org/10.1111/caim.12051>
- Chedli, M. K. E. (2014). Obtained resources through individual networking inside the organization, creativity of the supervisor and innovation. *Economics, Management, and Financial Markets*, 9(4), 376-394.
- Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento. (2010). *Creative economy report 2010 - creative economy: a feasible development option*. Recuperado de [http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf)
- Creswell, J. H. (2007). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. California: Sage.
- Erez, M., & Nour, R. (2010). Creativity: the influence of cultural, social, and work contexts. *Management and Organization Review*, 6(3), 351-370. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-8784.2010.00191.x>
- Fairhurst, G. T. (2009). Considering context in discursive leadership research. *Human Relations*, 62(11), 1607-1633. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726709346379>

- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). The interview: from neutral stance to political involvement. In N. K. Dezin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (Chap. 27, 3rd ed., pp. 695-727). Thousand Oaks: Sage.
- Freeman, C. (1987). *Technology policy and economic performance*. London, New York: Pinter Publishers.
- Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (pp. 64-89). Petrópolis: Vozes.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organizations theory: modern, symbolic, and post-modern perspectives* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Yanow, D. (2003). Organization theory as an interpretative science. In H. Tsoukas & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organizations theory: meta-theoretical perspectives* (Chap. 2, pp. 63-87). New York: Oxford University Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lipovetsky, G., & Serroy, J. (2015). *A estetização do mundo: viver na era do capitalismo artista*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Mainemeli, C. (2010). Stealing fire: creative deviance in the evolution of new ideas. *Academy of Management Review*, 35(4), 558-578. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2010.53502801>
- Martens, Y. (2011). Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity. *Facilities*, 29(1), 63-79. <http://dx.doi.org/10.1108/02632771111101331>
- Martin, J. (1992). *Culture in organizations: three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Newbigin, J. (2010). *A economia criativa: um guia introdutório*. London: British Council.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). Teoria da criação do conhecimento organizacional. In H. Takeuchi & I. Nonaka (Orgs.), *Gestão do conhecimento* (pp. 54-90). Porto Alegre: Bookman.
- Parjanen, S. (2012). Experiencing creativity in the organization: from individual creativity to collective creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 7(1), 109-128.
- Peräkylä, A. (2005). Analyzing talk and text. In N. K. Dezin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (Chap. 34, 3rd. ed., pp. 869-886). California: Sage.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: a static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 69-106. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2003.8925236>
- Rickards, T., & Moger, S. (2000). Creative leadership process in project team development: an alternative to Tuckman's stage models. *British Journal of Management*, 11(4), 273-283. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.00173>
- Rodan, S., & Galunic, C. (2004). More than network structure: how knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. *Strategic Management Journal*, 25(6), 541-562. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.398>
- Schumpeter, J. A. (1988). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural.

- Siebert, S., & Wilson, F. (2013). All work and no pay: consequences of unpaid work in the creative industries. *Work Employment Society*, 27(4), 711-721. <http://dx.doi.org/10.1177/0950017012474708>
- Sohmen, V. S. (2015). Reflections on creative leadership. *International Journal of Global Business*, 8(1), 1-14.
- Sousa, F. C. de, Pellissier, R., & Monteiro, I. P. (2012). Creativity, innovation and collaborative organizations. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(1), 26-64.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-)
- Xu, F., & Rickards, T. (2007). Creative management: a predicted development from research into creativity and management. *Creative Management*, 16(3), 216-228. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00445.x>

## Dados do Autor

Henrique Muzzio

Av. dos Funcionários, s/n, Cidade Universitária, 52050-250, Recife, PE, Brasil. E-mail: henrique.muzzio@ufpe.br