

# CRIATIVIDADE E LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES DO PORTOMÍDIA: UM ESTUDO À LUZ DA SOCIOLOGIA FENOMENOLÓGICA DE ALFRED SCHÜTZ

## CREATIVITY AND LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS OF PORTOMÍDIA: A STUDY IN THE LIGHT OF THE PHENOMENOLOGICAL SOCIOLOGY OF ALFRED SCHUTZ

## CREATIVIDAD Y LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES DEL PORTOMÍDIA: UN ESTUDIO A LA LUZ DE LA SOCIOLOGÍA FENOMENOLÓGICA DE ALFRED SCHUTZ

**Kelly Maria Paz e Silva, MSc**

Universidade Federal de Pernambuco/Brazil  
[kellyufpe@gmail.com](mailto:kellyufpe@gmail.com)

**Henrique Muzzio, Dr.**

Universidade Federal de Pernambuco/Brazil  
[henrique.muzzio@ufpe.br](mailto:henrique.muzzio@ufpe.br)

**Fernando Gomes de Paiva Júnior, Dr.**

Universidade Federal de Pernambuco/Brazil  
[fernando.paivajr@ufpe.br](mailto:fernando.paivajr@ufpe.br)

### RESUMO

Esse estudo analisa o fenômeno da liderança no contexto da criatividade. O contexto organizacional contemporâneo é permeado por condições desafiadoras que emergem de um mundo pós-fordista. Nesse ambiente, a criatividade surge como um fenômeno capaz de dotar os indivíduos e as organizações de condições positivas para conviver com essa realidade. O líder emerge como agente central nesse cenário em que ele permite o desenvolvimento de seus seguidores com ênfase na criatividade e em sua condição transformadora, como enfatiza o modelo de liderança criativa (MLC) de Rickards e Moger (2000). Com base nas concepções fenomenológicas de Alfred Schütz, a pesquisa foi realizada junto a dirigentes do Portomídia, uma incubadora localizada na cidade do Recife em Pernambuco. O estudo evidencia que os líderes se vêem como membros de uma equipe que exercem o papel de estimular o processo criativo, ao invés de gerar imposições e regras restritivas ao desenvolvimento da capacidade criativa.

**Palavras-chave:** Criatividade; Liderança criativa; Economia criativa; Fenomenologia sociológica.

### ABSTRACT

This study analyzes the phenomenon of leadership in the context of creativity. The contemporary organizational context is permeated by challenging conditions that emerge from a post-Fordist world. In this environment, creativity emerges as a phenomenon capable of endowing individuals and organizations with positive conditions to live with this reality. In addition, the leader emerges as central agent in this scenario in which he allows the development of his followers with an emphasis on creativity and its transforming condition, as emphasized by Rickards and Moger's (2000) creative leadership model (MLC). Based on the phenomenological conceptions of Alfred Schutz, a research was carried out with directors of Portomídia, an incubator located in the city of Recife in Pernambuco. The study shows that leaders see themselves as members of a team that plays the role of stimulating the creative process, rather than creating impositions and restrictive rules to development of creative capacity.

**Keywords:** Creativity; Creative leadership; Creative economy; Sociological Phenomenology.

### RESUMEN

Este estudio analiza el fenómeno del liderazgo en el contexto de la creatividad. El contexto organizacional contemporáneo está impregnado por condiciones desafiantes que emergen de un mundo post-fordista. En ese



ambiente, la creatividad surge como un fenómeno capaz de dotar a los individuos y las organizaciones de condiciones positivas para convivir con esa realidad. Adicionalmente, el líder emerge como un agente central en ese escenario en el que permite el desarrollo de sus seguidores con énfasis en la creatividad y en su condición transformadora, como enfatiza el modelo de liderazgo creativo (MLC) de Rickards y Moger (2000). Com base en las concepciones fenomenológicas de Alfred Schutz, la investigación fue realizada junto a dirigentes de Portomídia, una incubadora ubicado em la cidade de Recife em Pernambuco. El estudio evidencia que los líderes se ven como miembros del equipo que tienen el papel de estimular el proceso creativo, en lugar de generar imposiciones y reglas restrictivas al desarrollo de la capacidad creativa.

**Palabras clave:** Creatividad; Liderazgo creativo; Economía creativa; Fenomenología sociológica.

## **1 INTRODUÇÃO**

O objetivo desse artigo é analisar como gestores vivenciam a liderança com ênfase na experiência em organizações incubadas no Portomídia em Recife (PE), sob à luz da sociologia fenomenológica de Alfred Schütz. Esse prisma de observação destaca que embora o fenômeno da liderança seja um campo de pesquisa robusto na área de estudos organizacionais, especificamente no contexto da criatividade, ainda há uma carência de sua compreensão. Além disso, a utilização da perspectiva fenomenológica demarcada pela condição de por luz na compreensão do fenômeno com ênfase naquele que o vivencia possibilita a análise de fatos e de experiências com foco em determinada realidade. Portanto, a pertinência do estudo neste momento se evidencia em função da emergência da criatividade como fenômeno de interesse voltado para acadêmicos, gestores e formuladores de políticas públicas, que teriam a oportunidade de ampliação dos impactos econômicos e sociais das atividades produtivas.

Além disso, a fenomenologia é considerada uma epistemologia preocupada com questões do cotidiano e que progressivamente vem ganhando espaço no conhecimento administrativo, a exemplo das áreas de recursos humanos, marketing e desenvolvimento organizacional (FARIA; VERGARA; CARVALHO, 2014).

As organizações pós-industriais precisam se adaptar às mudanças que ocorrem nos âmbitos social, cultural, econômico e político. Porém, esse cenário contemporâneo acaba por impor dificuldades e desafios. Essa transformação se manifesta por intermédio de aspectos como a valorização da criatividade na condição de ela constituir fenômeno capaz de tornar indivíduos e organizações mais adaptados a esse ambiente fluido e efêmero.

No contexto contemporâneo permeado pela criatividade, emerge uma nova configuração econômica, conhecida como economia criativa (EC). Diante de suas características peculiares de mercado e da relevância da criatividade e da inovação para suprir demandas de bens e serviços que não são produzidos em massa, ou ainda, da condição dos bens ou serviços que possuem um alto grau de trabalho analítico e criativo, o modelo gerencial dessas organizações não deve ser guiado por pressupostos de uma economia tradicional fordista (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2015). Principalmente, porque os empreendedores criativos precisam enfrentar desafios que vão além da prática criativa e envolvem o esforço por se encontrar um mercado adequado ao seu tipo de negócio, atrair pessoas capazes, identificar recursos financeiros e técnicos e pensar estratégias competitivas (BUJOR; AVASILCAI, 2016).

Um pilar da gestão organizacional é a figura do líder, permanecendo importante para o cenário emergente da criatividade, porém com necessidade de adaptação em decorrência das características que permeiam esse segmento. O papel do líder se manifesta pela efetivação de uma gestão criativa em que se revelam elementos empíricos que elucidam o modo como o gestor vivencia a liderança, inclusive no que se

refere ao público jovem direcionado ao empreendedorismo que busca construir a reputação de líderes criativos por meio da prática de gestão ou articulação junto a redes sociais (SALKOWITZ, 2006). Sendo assim, o objeto empírico deste estudo representa um espaço significativo de agregação de organizações atuantes no segmento criativo em que o sujeito epistemológico se centra na figura do gestor organizacional. Logo, tal sujeito é o empreendedor dos negócios que desenvolve os projetos das *startups* destinados à incubação e que posteriormente são transformados em negócios relevantes ao contexto da EC.

O estudo está fundamentado na seguinte problemática: Como o gestor vivencia a liderança em organizações com experiência de incubação no Portomídia na cidade do Recife, estado de Pernambuco, sob à luz da sociologia fenomenológica de Alfred Schütz? Os resultados mostram que os líderes se vêem como membros das equipes que têm o poder de estimular o processo criativo e não gerar imposições e regras que podem acabar por diluir a capacidade criativa.

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

Esta seção apresenta os conceitos básicos que permitem compreender o contexto da criatividade com a discussão sobre criatividade e inovação, agregando as terminologias economia criativa (EC), gestão criativa (GC) e liderança criativa (LC).

### **2.1 Criatividade e Inovação**

A criatividade é percebida por meio de vários níveis de atuação, como individual, organizacional e social. Amabile (1988) considera que ela tende a estar relacionada à pessoa, ao processo ou ao produto. O nível pessoal foca em indivíduos que possuem determinados traços intelectuais e de personalidade, que quando em estado de liberdade, passam certa quantidade de tempo dedicados ao processo criativo. No nível de processo, ela consiste na emergência do agir para criar um novo produto singular. No nível de produto, Amabile (1988, p. 126) considera que a “criatividade é a produção de ideias novas e úteis por um indivíduo ou grupos pequenos de indivíduos trabalhando juntos”. Isso é demarcado por algo concernente à ideia de organização, que reúne pessoas em torno do alcance de objetivos determinados.

Mas a criatividade também ocorre na esfera social, uma vez que, de acordo com Chedli (2014), o profissional está inserido num contexto coletivo e sua capacidade criativa sofre influência desse sistema grupal. Inclusive alguns autores (BRUNO-FARIA, 2003; ANDERSON; POTOENICK; ZHOU, 2014) argumentam sobre a interrelação entre a criatividade e a inovação, sendo esta última responsável pela implementação das ideias criativas. Como diz Amabile (1988, p. 126): “Inovação organizacional é a implementação bem sucedida de ideias criativas dentro de uma organização”. Além disso, Bowen, Rostami e Steel (2010) consideram que a inovação organizacional pode direcionar ao desenvolvimento de recursos estratégicos peculiares, gerando vantagem competitiva e desempenho superior, que tende ser reutilizado em novo processo inovador e manter, assim, um ciclo virtuoso de êxito considerável.

## 2.2 Economia criativa

A economia criativa ganha popularidade a partir da obra *Creative economy: how people make money from ideas* de John Howkins, em 2001. O relatório da UNCTAD (2010) estabelece que a EC representa um conceito em evolução baseado em ativos criativos que geram crescimento e desenvolvimento econômico, ao poder estimular a renda, possibilitar inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento social. Além disso, engloba aspectos econômicos, culturais e sociais que se articulam com objetivos de tecnologia, propriedade intelectual e turismo.

Segundo Howkins (2001), são quinze os setores nos quais podemos agregar a criatividade: Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Mercado Editorial, Software, TV e Rádio, Design, Música, Filmes, Jogos, Propaganda, Arquitetura, Artes Performáticas, Artesanato, Vídeo *Games*, Moda e Arte. A criatividade não pode ser entendida como exclusiva de tais atividades, pois a mesma pode se manifestar em distintas organizações, ainda mais com a ação decisiva de suas lideranças, que de acordo com Muzzio (2017), abarca os aspectos clássicos da liderança, mas que apresentam uma preocupação em desenvolver ou aperfeiçoar em sua equipe comportamentos adequados à criatividade e à inovação, estimulando os seguidores a agirem criticamente.

Além disso, é nesta nova configuração da EC que emerge novas formas de pensar as organizações em termos de seus processos, capital humano e a própria liderança que gerencia estes talentos criativos. Por isso, Muzzio (2017) propõe uma nova forma de pensar a gestão com a denominação “gestão criativa” num momento em que a criatividade e a inovação ressignificam as organizações.

## 2.3 Gestão criativa

A gestão criativa deve articular os principais elementos que permeiam a criatividade em organizações da chamada economia criativa. Muzzio (2017) trabalha a gestão criativa baseada na articulação de três elementos centrais que se desenvolvem no contexto da inovação organizacional. Sendo eles: o indivíduo, a liderança e a cultura.

O indivíduo criativo é aquele profissional dotado de competências, uma vez que ele é capaz de incitar o desenvolvimento do processo inovador nas organizações e em suas imediações por meio da operacionalização de projetos que permitem a efetivação da criatividade (MUZZIO, 2017). Em relação ao aspecto cultural, Coelho (2010) considera que uma cultura aberta ao compartilhamento e a transparência aumentam as chances de uma organização se tornar criativa.

A liderança transformacional, por sua vez, apresenta quatro comportamentos típicos de acordo com Bass (1999): influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. Enquanto Podsakoff e outros (1990) sugerem a existência de seis dimensões da liderança transformacional: prover um modelo ou exemplo apropriado, articular uma visão, estimular intelectualmente, prover suporte individualizado, incentivar a aceitação de metas do grupo e esperar uma alta performance.

No contexto criativo, Parjanen (2012) considera que os líderes têm um efeito sobre a forma como os colaboradores apreciam a criatividade, principalmente na definição dos objetivos da mesma. Deste modo, o líder deve ser claro sobre a necessidade e os tipos de criatividade que melhor se alinham aos objetivos da organização.

E mais recentemente, surgiu uma nova perspectiva de liderança, que vai além do que propõe a liderança transformacional, a liderança criativa.

## **2.4 Liderança criativa**

A perspectiva sobre a liderança criativa foi proposta por Rickards e Moger (2000) e se fundamenta na utilização do modelo de Tuckman (1965) sobre o desenvolvimento do trabalho em equipe e na sua revisão (TUCKMAN; JENSEN, 1977). Ao estudarem esse modelo de criatividade, Rickards e Moger (2000) perceberam barreiras que são inerentes ao mesmo e que alteram o andamento das equipes de trabalho, podendo ser fortes ou fracas. Ao observarem essas barreiras para a formação e performance das equipes, os autores acreditam que o desempenho da equipe e as contribuições da liderança criativa voltadas para a formação de “estruturas benignas” estão relacionadas com o desempenho de fatores de equipes, conhecidos como: plataforma de entendimento, visão compartilhada, clima, resiliência, ideias próprias, ativação em rede e aprendizado vindo da experiência.

Em relação à plataforma de entendimento, os membros da equipe compartilham conhecimentos, crenças, valores e convicções. Enquanto na visão compartilhada, os membros compartilham um senso de propósito que orienta o progresso da equipe. No fator clima, por sua vez, o líder destaca o valor corporativo de um clima organizacional positivo e marcado pela confiança. Na resiliência, o líder busca incentivar a procura por soluções alternativas, que possam resolver expectativas frustradas. Paralelamente, o fator ideias próprias, conta com a ação do líder para estimular a equipe a construir ideias. Ao passo que, no fator ativação em rede, há um incentivo ao estabelecimento de *network* com pessoas de fora da equipe, a fim de capturar habilidades, conhecimentos e recursos. E por fim, em conformidade com o aprendizado advindo do dia a dia, o líder estimula o aprendizado por meio da experiência dos indivíduos e da busca de soluções de maneira criativa.

## **3 EM DIREÇÃO À SOCIOLOGIA FENOMENOLÓGICA DE SCHÜTZ**

Apresenta-se inicialmente uma resumida perspectiva da sociologia fenomenológica de Alfred Schütz em função de sua aplicação empírica nesse estudo, para em seguida, apresentar a trilha metodológica desenvolvida.

### **3.1 A sociologia fenomenológica de Schütz**

A sociologia fenomenológica de Alfred Schütz se vale da obra fenomenológica de Husserl com o objetivo de aprofundar a sociologia da compreensão desenvolvida por Max Weber, no sentido de preencher as lacunas das considerações destes.

A experiência é um conceito seminal na sociologia fenomenológica, pois tanto a experiência relativa ao vivido pelo próprio indivíduo, como aquela que se aplica à intersubjetividade de outros atores presentes no mundo da vida. Schütz (1979) considera que apenas quando uma experiência é vista em retrospectiva, é que ela pode ser considerada de significativa para o esclarecimento do fenômeno social. Portanto, o autor defende que o mundo social ou mundo da vida é intersubjetivo, ou seja, comum a todos os seres humanos. Nesse mundo, o

homem se relaciona com seus interagentes e atribui significado a sua ação, estabelecida como ação social quando tal indivíduo a encaminha para outras pessoas, percebidas por ele como seres conscientes.

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

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

Posto isso, o uso da epistemologia fenomenológica permite ao pesquisador organizacional ter acesso aos fenômenos percebidos lembrados e desejados no ambiente organizacional na sua condição de significados e estruturas gerados como experiências humanas vividas, sendo, portanto, adequada aos cenários relativos à Administração (PAIVA JÚNIOR; MELLO, 2008).

### 3.2 Operacionalização metodológica

A coleta de evidências se deu pelo uso de entrevistas individuais. Quanto aos critérios de inserção do sujeito, o estudo empírico foi realizado com gestores de organizações com experiência de incubação no programa promovido pelo Portomídia na cidade de Recife, estado de Pernambuco, à medida que os mesmos lidaram diretamente com o Portomídia, uma iniciativa direcionada para o desenvolvimento da economia criativa em Pernambuco. Tratando-se de um projeto oriundo do Porto Digital em atuação desde 2013 e que busca transformar a cidade de Recife – PE no principal polo de suporte tecnológico e direcionado a apoiar a estruturação de seis áreas de negócios sustentáveis e pertencentes à EC: games, cinema, multimídia, design, fotografia e música (PORTO DIGITAL, 2017).

O mesmo se estrutura em quatro pilares de atuação: empreendedorismo, educação, experimentação e exibição. É no pilar empreendedorismo, que funciona a incubadora de negócios, que oferece infraestrutura para 10 empresas incubadas e possui proximidade com o cluster TIC, o que contribui significativamente para a formação de empreendimentos criativos (PORTO DIGITAL, 2017).

Em cada organização com experiência de incubação — algumas em estado de *start up* e outras já estabelecidas no mercado – foram selecionados de um a dois sujeitos atuantes nas mesmas e que são vistos como principais líderes, ou seja, aqueles gestores que cuidam de forma holística da organização e aqueles que se dedicam a uma determinada equipe, a exemplo dos sujeitos que possuíam as funções de gestor de desenvolvimento, *game designer*, *environment artist*, diretor de criação e artista de jogos, conforme Quadro 1. Deste processo, emergiu um total de 12 (doze) sujeitos entrevistados.

O ato de entrevistá-los foi uma forma viável para captar as experiências dos mesmos, obtendo, assim, um repertório de experiência que constitui a forma como o empreendedor vivencia sua liderança em organizações consideradas criativas e que tiveram uma experiência de incubação em um aparelho criado para desenvolver a criatividade. Em relação à caracterização dos respondentes, o Quadro 1 apresenta sexo, idade, formação e cargo ocupado na organização.

Quadro 1 - Características dos sujeitos do estudo

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

Fonte: Os Autores (2018).

O protocolo de investigação foi desenvolvido levando-se em consideração as grandes temáticas do estudo: criatividade e inovação; economia criativa; gestão criativa; e liderança criativa. Por exemplo, para a criatividade e a inovação, perguntou-se: “O que você entende como criatividade e inovação na organização em que atua?”. A investigação das organizações que se encontram no processo de incubação conduziu à visualização das contribuições prestadas por dirigentes do Portomídia ao desenvolvimento dos seus empreendimentos. Ao passo que o esforço por estudar antigas incubadas, permitiu visualizar a efetividade do programa de incubação com respeito ao sucesso da organização criativa.

Quanto aos procedimentos de análise das evidências, seguiu-se a proposta de Sanders (1982), que estabelece a existência de três fases para a estrutura fenomenológica da pesquisa, quais sejam: Descrição do fenômeno tal como ele é apresentado pelo sujeito; Identificação dos temas relevantes que surgem a partir das falas dos sujeitos; e Agrupamento dos temas em unidades de significado ou sentido, que representam a estrutura de significado do fenômeno. Ainda, considera-se que o processo de redução fenomenológica permeia um estudo mais amplo, em que se seguiu a proposta de redução idealizada por Paiva Júnior (2004), por representar uma forma consistente e aplicável de realizar a redução fenomenológica e eidética.

As entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas na íntegra a fim de gerar as unidades de significado, que consistem na separação do discurso do entrevistado, conforme o significado por ele atribuído.

Por exemplo, no trecho abaixo, o sujeito fala dos mecanismos utilizados para promover o aprendizado na organização, como o compartilhamento de informações e a utilização de *workshops*. Sendo importante considerar que a denominação (2.15) no trecho abaixo (Quadro 2), corresponde ao Sujeito 2 no primeiro numeral (2) e à quinquagésima unidade de significado no segundo numeral (15):

Quadro 2 - Fragmento do quadro de Compreensão e Relevância – Sujeito 2

TRECHO	COMPREENSÃO	RELEVÂNCIA
(2.15) A gente tem muito compartilhamento de informação, como a gente viu, (...). (...) fora aqueles <i>workshops</i> internos que eu falei né, é pra passar conhecimento interno pra equipe.	(2.15) O aprendizado é estimulado através de compartilhamento de informações e <i>workshops</i> internos.	(2.15) Os membros da equipe são direcionados ao aprendizado vindo do compartilhamento de suas próprias experiências.

Fonte: Os Autores (2018).

As unidades de significado foram distribuídas em um quadro, a exemplo do ilustrado no Quadro 2 acima, que também conta com a coluna de compreensão do pesquisador, que se refere ao entendimento dos pesquisadores a respeito do relato do sujeito entrevistado e de relevância consiste na descrição do que é mais relevante no relato, ou seja, aquilo que é indispensável.

Após a elaboração dos quadros de compreensão e relevância para cada sujeito, procedeu-se com a geração dos temas emergentes a partir das unidades de significado, que consistem nos temas principais evidenciados no relato, totalizando 321 temas. Por exemplo, na relevância da US (2.1): “A criação parte do diretor de inovação, mas conta com a participação da equipe para o direcionamento das ações. Além de contar com um *network* que possibilita a aquisição de novos conhecimentos”, obteve-se os seguintes temas emergentes: (2.1.1) A criação do produto conta com a participação de toda a equipe; (2.1.2) O *network* possibilita a aquisição de conhecimentos.

A partir das essências (tipicidades) foram gerados “mega-temas”, que correspondem aos grandes temas referentes ao discurso dos gestores, sendo relacionados à literatura sobre criatividade e inovação, economia criativa, gestão criativa e liderança criativa. Nesse sentido, para a essência (tipicidade): “Existe inovação disruptiva e inovação incremental”, os mega-temas gerados foram: inovação, inovação disruptiva, inovação incremental.

Procedeu-se, então, com as reduções, até se obter um número relativamente menor de itens com 23 temas, distribuídos entre 5 categorias universalizantes: criatividade e inovação, economia criativa, gestão organizacional, liderança organizacional e equipe criativa. Finalizando assim, o tratamento das evidências.

#### **4 COMPREENDENDO O FENÔMENO CRIATIVO**

O ambiente e as experiências vivenciadas pelos indivíduos podem influenciar a criatividade e a inovação. São evidenciados vários meios de estímulo à prática criativa, mas independentemente de quais sejam

eles, o líder precisa identificar aqueles que mais adequados a sua equipe e portanto, possibilitam o compromisso com o pensamento criativo e a prática inovadora, resultando em consequências benéficas para a organização.

#### 4.1 Criatividade e inovação

A criatividade e a inovação são elementos essenciais para a formação e o desenvolvimento de empreendimentos criativos e as percepções sobre os mesmos, a considerar que tais dimensões variam entre os sujeitos entrevistados. Alguns sujeitos consideram a criatividade a nível de produto, como aquela direcionada à criação de coisas novas, singulares e úteis (1.2; 2.1). Essa modalidade consiste no que Amabile (1988) argumenta como sendo a criatividade no nível de produto. Dessa forma, o líder e sua equipe buscam direcionar o pensamento e a criatividade pautados no desenvolvimento de um tipo de trabalho que possa resultar em bens e serviços satisfatórios ao mercado e à organização.

Em relação ao termo inovação, o empreendedor considera que ela pode ser disruptiva ou incremental (1.1; 7.1). Sendo a primeira, algo mais radical que impõe mudanças nos métodos de trabalho e na concepção dos bens e serviços. Enquanto a segunda vem como uma forma de incrementar o que já existe, gerando um aperfeiçoamento. Esta última condiz com o que Bowen, Rostami e Steel (2010) consideram como inovação organizacional.

A inovação se relaciona ao que Schütz (1979) chama de *ação*, que seria a conduta baseada em um projeto de aperfeiçoamento pessoal e coletivo. E como tal ação opera com o intuito do alcance de objetivos específicos, como o aperfeiçoamento dos processos e produtos, ela se configura na ordem de um “motivo a fim de” (SCHÜTZ, 1979), que se concretiza através do *trabalho* (SCHÜTZ, 1979), que corresponde à geração de bens e serviços inovadores. Porém, no contexto atual, a criatividade acontece atrelada à inovação, porque ambas permitem a obtenção de resultados satisfatórios para o mercado. Isto porque o processo criativo consiste na geração de novas ideias (1.2; 2.1; 8.1; 9.1; 11.1; 12.1) e a inovação realiza a implementação dessas, através dos métodos de trabalho e dos produtos destinados ao mercado (2.1; 3.1; 4.1; 5.1; 6.3; 7.3; 8.1; 9.2; 9.13; 12.2). Nesse contexto, a criatividade se associa ao que Schütz (1979) chama de *conduta*, a inovação à *ação* e os produtos criativos e inovadores ao resultado do *trabalho*.

#### 4.2 Economia criativa

A economia criativa (EC) ainda é um conceito em formação na mente das pessoas e marcado por certa singularidade. Alguns gestores acreditam que a produção na economia criativa visa atender nichos específicos de consumo (1.4; 5.3; 9.4). Ou seja, a produção na EC é pautada numa maior personalização dos bens e serviços, com vistas a atender os desejos de clientes específicos, distanciando-se assim de uma produção em massa.

Há também o pensamento sobre a EC que se orienta para a existência de “setores criativos”. Nesse caso, o empreendedor considera que a economia criativa é formada por setores criativos (2.4; 3.4; 3.5; 4.3; 5.4; 5.5; 6.5; 8.5; 12.5). Apesar de ser uma visão meramente classificatória da EC, a divisão em setores criativos contribui para a disseminação do termo e o direcionamento das ações de fomento, como políticas públicas de incentivo à inovação. O Portomídia é um exemplo disso, ao delimitar suas áreas de atuação no que tange à prática inovadora

contemplando atividades que envolvem tecnologia, arte, negócio e entretenimento. E como essa classificação visa facilitar o entendimento da EC e o direcionamento das ações institucionais dessa entidade, a inovação pode ser vista como um “motivo a fim de”, conforme pensado por Schütz (1979).

A EC parte da dinâmica de geração de bens e serviços criativos que preza pelo uso da criatividade e da inovação em determinada fase ou várias fases de seu processo. Além disso, em alguns momentos evidencia-se que a EC se encontra atrelada ao crescimento econômico. Quanto a isso, alguns gestores consideram que a economia criativa promove a geração de renda e o crescimento econômico (2.4; 3.4; 3.5; 4.3; 5.4; 5.5; 6.5; 7.3; 8.5; 10.3; 10.3; 12.5). Ou seja, a EC consegue transformar a criatividade em algo economicamente viável conforme o conceito de EC da UNCTAD (2010), porém, os empreendedores não levaram em consideração a possibilidade de a EC ter que gerar desenvolvimento econômico para determinada região. Além disso, os protagonistas da EC presentes na era digital precisam estar conectados com o contexto tecnológico atual (5.8; 6.9; 8.9; 9.5; 12.5; 12.6). Quanto a tal posicionamento, o próprio conceito de EC desenvolvido pela UNCTAD (2010), considera que ela abrange aspectos econômicos, culturais e sociais que interagem com objetivos de tecnologia, propriedade intelectual e turismo.

E por fim, também emerge a relação entre a EC e o *locus* de estudo — o Portomídia. Grande parte dos sujeitos consideram que o Portomídia constitui um órgão de apoio e fomento à economia criativa (1.5; 3.6; 4.4; 5.5; 6.8; 7.5; 11.5; 12.4; 12.6). Conforme o Porto Digital (2017), a iniciativa objetiva transformar a cidade de Recife – PE no principal polo de suporte tecnológico e direcionado a apoiar a estruturação de seis áreas de negócios sustentáveis e pertencentes à EC. Porém, esse posicionamento se insere mais no plano ideal do que no real, à medida que algumas áreas receberam mais atenção e outras foram deixadas de lado, como *games*.

Os gestores criativos consideram que os pilares educação e empreendedorismo contribuem para o desenvolvimento dos negócios tecnológicos, a exemplo dos empreendimentos incubados (1.20; 2.5; 3.6; 7.4; 10.4; 11.5; 12.17). De acordo com o Porto Digital (2017), o pilar educação contribui para a capacitação dos profissionais, ao oferecer cursos e eventos de qualificação e o pilar empreendedorismo funciona como uma incubadora de negócios. Esses pilares são, portanto, a base para todas as etapas do processo de incubação. Enquanto os outros pilares — experimentação e exibição — não são citados pelos empreendedores.

Alguns sujeitos consideram que o Portomídia necessita de uma mudança estratégica (6.9; 12.6). Essa transformação deve abarcar uma campanha de *marketing* eficiente, que possa mostrar a importância do Portomídia para a EC do estado. Assim como, devem ser direcionadas as ações para que todas as áreas sejam contempladas com os benefícios da incubação e, dessa forma, haja geração de aprendizado e resultados significativos tanto para as *startups* quanto para a EC como um todo.

### 4.3 Gestão organizacional

A gestão organizacional ainda é um conceito em formação na mente dos gestores, então eles podem apresentar variados posicionamentos em relação às suas características e o modo de configuração.

A gestão na EC é flexível em termos de processos e hierarquia (1.12; 2.9; 7.10; 10.11; 11.10; 12.9). É uma gestão que busca se adequar às características multifacetadas de uma equipe formada por indivíduos criativos e que necessitam de maior liberdade para exercer sua capacidade criativa. Muzzio e Paiva Júnior (2015)

argumentam, em virtude das próprias características do mercado da EC, o modelo gerencial dessas organizações não deveria ser guiado por pressupostos de uma economia tradicional.

Determinados empreendedores consideram que a gestão se torna criativa pelo perfil criativo da equipe e pelo modelo de atuação da empresa (7.19; 11.10; 5.9; 1.12). Ou seja, os elementos que compõem a organização como os indivíduos e o modelo de negócio, são permeados pela criatividade. Então, se adequaria ao que Muzzio (2017) considera como um dos elementos da GC — o indivíduo criativo, que é capaz de incitar o desenvolvimento do processo inovador nas organizações e em suas imediações por meio da operacionalização de projetos que permitem a efetivação da criatividade. Em sendo assim, ainda não há uma concepção clara com respeito ao que constitui uma GC por parte dos gestores, até pela tendência a se desconsiderar alguns aspectos primordiais dessa modalidade de gestão, como a cultura criativa e a liderança transformacional.

Em relação a um dos elementos da gestão criativa — o indivíduo criativo — alguns empreendedores consideram que ele é dotado de competências para a resolução de problemas (1.6; 3.7; 4.15; 9.14). Dessa forma, o indivíduo criativo utiliza a criatividade para desenvolver soluções para problemas que surgem no desenvolvimento do trabalho e contribui para que a organização se diferencie no mercado, à medida que dentro de sua equipe existe o estoque de conhecimento necessário para lidar com situações inesperadas. E esse estoque pode ser visto como o que Schütz (1979) chama de *ready-made* de um grupo, que seria um “pensar como sempre” e com aspectos subjetivos, inteligíveis apenas por quem faz parte do mesmo.

O indivíduo criativo possui a capacidade de criar bens e serviços novos ou transformar os que já existem no mercado (2.6; 4.6; 5.6; 7.6; 8.8; 9.7; 11.6; 12.7). Isto quer dizer que ele é crucial no processo de potencialização da criatividade, à medida que desenvolve ideias novas e úteis e consegue incrementar aquelas que já existem, gerando bens e serviços inovadores. E quando os gestores reconhecem a importância de suas capacidades, eles então demonstram o quanto os indivíduos criativos podem ser relevantes também para a formação de uma GC.

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

Na seleção, busca-se pessoas com características agregadoras e que contribuam para o processo criativo (5.7; 5.13; 6.12; 8.10; 9.8; 9.14; 10.6; 10.17). Essas características seriam aquelas que podem trazer algo de novo às organizações, como: talento, proatividade, comprometimento, compreensão, atenção às inovações tecnológicas, abertura à crítica e disposição a aprender.

Em relação à cultura, alguns empreendedores consideram que a cultura organizacional é horizontal e colaborativa (1.9; 1.10; 3.9; 6.13; 7.8; 11.9). Uma cultura marcada pela horizontalidade caracteriza uma cultura que destaca o compartilhamento de conhecimentos, informações e experiências por parte da equipe, alinhando-se ao que Coelho (2010) considera enquanto cultura.

Alguns empreendedores consideram que a cultura organizacional está em construção (4.8; 6.13). Uma cultura em construção condiz com o fato de que ela ainda se encontra em estado de formação nas organizações dos gestores que a citam, o que pode ser explicado pelo fato de algumas organizações se configurarem como

*startups*. Ademais, por se tratar de organizações pertencentes à indústria criativa, muitos fatores típicos de uma organização tradicional ficam passíveis de sofrerem mudanças e incrementos em virtude da inserção do aspecto criatividade como cerne desses empreendimentos. Enquanto outros sujeitos consideram que a cultura é formada por valores norteadores e agregadores (1.6; 2.8; 3.16). Esses valores de acordo com Muzzio e Paiva Júnior (2015) se concentram em condições que possibilitariam um contexto simbólico de criatividade. Ou seja, a cultura organizacional busca cultivar valores que possam auxiliar a equipe no processo criativo e que possam trazer benefícios à organização como um todo.

Os entrevistados ainda não possuem um posicionamento claro em relação à cultura criativa. Isso talvez possa ser explicado pelas características dos indivíduos que integram as equipes de colaboradores, que estão mais concentrados no processo de criatividade e se distanciam dos fatores emblemáticos de uma administração tradicional, que muitas vezes baseia-se em princípios tayloristas e fordistas de como realizar os processos organizacionais, o que acaba moldando a forma dos indivíduos agirem, não permitindo espaço para o desenvolvimento de ideias ou soluções.

#### **4.4 Liderança organizacional**

A liderança assume papel significativo no universo da EC, uma vez que contribui para o desenvolvimento da equipe criativa e para o uso da criatividade e da inovação nos processos organizacionais. Alguns gestores consideram que a liderança exige alta performance de produção da equipe (3.12; 3.17), o que condiz com o que Podsakoff e outros (1990) consideram como a dimensão de liderança transformacional “alta performance”. Outros pensam na possibilidade de geração de aprendizado e o investimento no mesmo (2.1; 3.20; 5.17; 6.24; 6.27; 9.17; 11.11; 11.19; 12.18), o que concerne ao que Podsakoff e outros (1990) consideram como a dimensão “Estimular intelectualmente”. Um dos empreendedores considera que o líder consegue articular uma visão para perceber oportunidade de mercado (8.20), um posicionamento que se adequa ao que Podsakoff e outros (1990) percebem como “Articular uma visão”.

Em relação aos comportamentos da liderança transformacional, a visão da possibilidade de geração de aprendizado e o investimento no mesmo (2.1; 3.20; 5.17; 6.24; 6.27; 9.17; 11.11; 11.19; 12.18), está associada ao que Bass (1999) considera como “estimulação intelectual”. E, paralelamente, existe o posicionamento de que o líder também consegue exercer influência idealizada na equipe (8.20; 5.11), o que condiz com um comportamento citado por Bass (1999) — a influência idealizada.

Assim como, o líder criativo estimula o desenvolvimento dos fatores de equipe criativa (1.19; 2.2; 2.11; 2.12; 2.14; 3.11; 3.18; 3.21; 4.14; 4.16; 4.17; 5.10; 5.12; 5.14; 5.18; 6.21; 6.22; 6.23; 7.14; 7.15; 7.16; 7.17; 8.17; 8.20; 10.12; 10.16; 11.14; 12.15; 11.13; 11.17; 11.20; 12.20). Ou seja, ele constitui papel importante para que a equipe desenvolva os fatores de plataforma de entendimento, visão compartilhada, clima, resiliência, ideias próprias, ativação em rede e aprendizado vindo da experiência. Como Rickards e Moger (2000) defendem, a contribuição da LC para o desenvolvimento de estruturas benignas estariam fortemente relacionadas com o desempenho de fatores de equipe. E ao buscar desenvolver esses fatores de equipe, o líder tem um “motivo a fim de” (SCHÜTZ, 1979), que é desenvolver as estruturas benignas tratadas por Rickards e Moger (2000). Porém, alguns fatores se sobressaem em relação a outros. Dessa forma, a LC acontece de forma parcial nas organizações

estudadas, à medida que alguns fatores de desenvolvimento de equipe são supervalorizados, enquanto outros recebem menor atenção e precisariam de ajustes para que as organizações pudessem obter os melhores resultados, a partir de seu próprio capital humano.

#### 4.5 Equipe criativa

Os fatores de equipe contribuem para a determinação da existência de uma LC. Eles não se apresentam isoladamente e podem se complementar para possibilitar o desenvolvimento de outros fatores, como a articulação de projetos em regime de cocriação nas redes de negócio.

Em relação à **plataforma de entendimento**, existem várias percepções dos entrevistados que a ela se relacionam: a cultura é colaborativa e aberta ao compartilhamento (1.9; 1.10; 3.9; 6.13; 7.8; 11.9); o compartilhamento de conhecimentos estimula o aprendizado e progresso da equipe (1.14; 3.18; 4.12; 10.19; 11.18); e o compartilhamento de conhecimentos pela equipe pode ser verbal ou através de ferramentas como: *slack*, *drive*, *wiki*, *readymind*, metodologia *scrum*, *boards* no *Pinterest* e redes sociais (2.10; 6.16; 10.12; 10.20; 11.11). E essa plataforma de entendimento criada pela equipe pode ser vista como o *ready-made* de Schütz (1979). Adicionalmente, a presença deste fator pode estimular o desenvolvimento do fator de equipe denominado “clima”.

O fator **visão compartilhada** apresenta uma forte relação com o fator anterior — a plataforma de entendimento — isto porque ele pode contribuir para que a equipe também compartilhe propósitos e metas em comum, que sejam uma fonte de estímulo ao desenvolvimento do trabalho com criatividade e inovação. Esse posicionamento pode ser visualizado através de alguns sujeitos que consideram que o compartilhamento de conhecimentos estimula o aprendizado e progresso da equipe (1.14; 3.18; 4.12; 10.19; 11.18).

Em relação ao fator **clima**, alguns empreendedores consideram que o *brainstorming* de ideias ajuda a observar o mercado e tornar o ambiente propício à criatividade e ao compartilhamento de conhecimentos (2.3; 7.12; 12.13). Ou seja, o *brainstorming* pode contribuir para o desenvolvimento de três fatores de equipe — plataforma de entendimento, visão compartilhada e clima (RICKARDS; MOGER, 2000). E essa lógica de compartilhamento criada pela equipe pode ser vista como o *ready-made* citado por Schütz (1979).

O clima leve, colorido e descontraído contribui para a formação de um ambiente criativo (4.13; 6.18; 10.9; 12.12). Neste caso, a configuração do ambiente físico pode influenciar no estado de espírito de equipe e consequentemente, gerar benefícios no que Rickards e Moger (2000) chamam de clima de trabalho e no próprio desenvolvimento dos bens e serviços. Sendo também significativo que o fator de equipe — resiliência — exerce influência sobre o “clima”, pois conforme um dos gestores a resolução de problemas via recursos organizacionais propicia a formação de um ambiente criativo (10.11; 10.13). Este fato, permite encaminhar as discussões para as percepções sobre o fator **resiliência**.

Existem vários posicionamentos sobre o fator **ideias próprias**, porém, dois pensamentos predominaram nos relatos, um considera que a equipe precisa estar comprometida com o desenvolvimento do processo criativo em qualquer situação (2.13; 3.16; 4.16; 5.8; 9.15; 11.15). Esse direcionamento de se comprometer com a construção de ideias condiz com o próprio conceito de criatividade, como a capacidade de construir coisas novas e úteis, conforme Amabile (1988). O segundo pensamento aborda o papel do líder como estimulador da equipe,

tal líder promove liberdade para estimular a equipe na construção de ideias criativas (2.14; 3.18; 4.17; 5.10; 6.22; 6.23; 11.17; 11.20). Ou seja, a liberdade estimula a criatividade pessoal (AMABILE, 1988).

Em relação ao fator **ativação de rede**, alguns gestores consideram que a liderança estimula a formação de *network* para a aquisição de conhecimentos e a valorização de opiniões alheias ao projeto (2.2; 6.23). Os líderes estimulam as equipes a estabelecerem conexões com indivíduos e organizações, portadores de conhecimentos inovadores e que contribuem para o processo criativo. Assim como, a equipe pode contribuir com os projetos de outras organizações. Desta forma, também propicia o fator “resiliência”.

O fator **aprendizado por experiência** é advindo da experiência (1.21; 2.15; 4.18; 6.24; 9.17), sendo o líder o elemento primordial para estimular a troca de experiências. Tratando-se de um fator de equipe que precisa ser explorado, à medida que contribui com a resolução de problemas e o desenvolvimento do processo criativo, através dos próprios recursos organizacionais.

Não só na análise dos fatores de equipe criativa, mas também nos aspectos que caracterizam a gestão criativa, existe uma liderança que é parte integrante da equipe e que estimula os colaboradores a tomarem decisões e pensarem de forma criativa e inovadora.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como questionamento: Como o gestor vivencia a liderança em organizações com experiência de incubação no Portomídia em Recife – PE sob à luz da sociologia fenomenológica de Alfred Schütz? No âmbito da abordagem fenomenológica de Schütz, emergiram cinco categorias universalizantes: criatividade e inovação, economia criativa, gestão organizacional, liderança organizacional e equipe criativa.

Em relação à criatividade e à inovação, percebe-se que apesar dos dois termos apresentarem suas peculiaridades para os entrevistados, como a inovação que pode ser radical e incremental, há uma centralidade na interligação entre criatividade e inovação, à medida que a primeira é pautada na geração de ideias enquanto a segunda trata de sua implementação e, esta interligação deve ter o líder como estimulador. Além disso, identifica-se que a criatividade se associa ao que Schütz (1979) chama de *conduta*, a inovação à *ação* e os produtos criativos e inovadores ao resultado do *trabalho*.

Quanto à economia criativa, alguns sujeitos consideram uma visão classificatória em setores criativos para caracterizar a área. Nesse sentido, o Portomídia é um exemplo, ao trazer uma delimitação de sua área de atuação. Face a esta iniciativa do Porto Digital, percebe-se uma atenção mais explícita para os pilares educação e empreendedorismo, enquanto os de experimentação e exibição são negligenciados ou recebem menor importância, o que pode consequentemente, comprometer o desenvolvimento de uma cultura de criatividade no estado.

Na categoria de gestão organizacional, a figura do indivíduo criativo é central na esfera da economia criativa, à medida que ele é responsável pela geração e desenvolvimento de ideias. Além disso, o processo seletivo das organizações ditas “criativas” deve estar direcionado para a identificação das características desejáveis da criatividade. Já em relação à cultura não há um posicionamento claro por parte dos respondentes, o que pode ser explicado pelo próprio desconhecimento do que seja a cultura organizacional, independentemente de ser criativa, à medida que os indivíduos se encontram focados no processo de criatividade.

No que tange à categoria Liderança organizacional, existe um posicionamento expressivo de que o líder busca desenvolver os fatores de equipe criativa, tal posicionamento se alinha ao que Schütz (1979) elenca como “motivo a fim de”. Porém, na categoria Equipe criativa atenta-se para o fato de que alguns fatores são supervalorizados, enquanto outros recebem menos atenção, como é o caso do aprendizado vindo da experiência e a ativação em rede, o que tornaria a liderança criativa parcial no contexto estudado. Isso pode ser explicado pelo fato de as organizações estudadas serem *startups* ou estarem no mercado a pouco tempo e, portanto, terem estabelecido pouco *network* ou não terem muitas experiências a serem compartilhadas.

Como contribuições para a área, os elementos empíricos servem de subsídio para o avanço de uma nova modalidade de gestão, a criativa, mesmo que os entrevistados não a denominem como tal, uma vez que eles apresentam a importância de seus elementos constituintes. Além disso, evidencia-se contribuições no entendimento da existência de uma liderança criativa, mesmo que ela aconteça de forma parcial. Assim como, a atuação de uma liderança é colaborativa e participativa, fato que expressa o aperfeiçoamento e independência da equipe na realização dos processos criativos.

Por fim, como contribuições organizacionais elenca-se a possibilidade de ressignificação dos ambientes organizacionais em face da criatividade e especificamente uma reavaliação do Portomídia em termos de seus pilares de atuação, a fim de que suas ações sejam mais efetivas para a criatividade no estado. Como limitações, pode-se elucidar o campo de estudo relativamente pequeno, já que muitas *start ups* que entram no processo de incubação não conseguem evoluir seus projetos ou quando saem da incubação, não conseguem permanecer no mercado, algo que também serve de subsídio para estudos futuros a fim de avaliar as causas para o insucesso de muitos projetos.

---

Artigo submetido para avaliação em 19/09/2018 e aceito para publicação em 28/08/2019

---

## REFERÊNCIAS

- AMABILE, T. M. A model of creativity and innovation in organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 10, p. 123-167, 1988.
- ANDERSON, N.; POTOČNIK, K.; ZHOU, J. Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. **Journal of Management**, v. 40, n. 5, p. 1297-1333, 2014.
- BASS, B. M. Two decades of research and development in transformational leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999.
- BOWEN, F.; ROSTAMI, M.; STEEL, P. Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. **Journal of Business Research**, n. 63, p. 1179-1185, 2010.
- BUJOR, A.; AVASILCAI, S. The Creative Entrepreneur: a Framework of Analysis. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 221, n. 29, p. 21-28, 2016.
- BRUNO-FARIA, M. F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, S. M. V. **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 111-142.
- CHEDLI, M. K. E. Obtained Resources through Individual Networking inside the Organization, Creativity of the Supervisor and Innovation. **Economics, Management, and Financial Markets**, v. 9, n. 4, p. 376-394, 2014.

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

FARIA, M. D. de.; VERGARA, S. C.; CARVALHO, J. L. F. dos S. de. Pesquisas com foco em pessoas com deficiência no campo da Administração: paradigmas e perspectivas epistemológicas. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 1, p. 21-39, jan./ abr. 2014.

GIMENEZ, F. A.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. Entrepreneurship and creative leadership. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, v. 27, n. 5, 2007.

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

MUZZIO, H. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 21, n. 13, p. 107-124, 2017.

MUZZIO, H.; PAIVA JUNIOR, F. G. A pertinência de adequação da gestão criativa à identidade do indivíduo criativo. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 3, p. 1-17, 2015.

OLIVEIRA, A. G. M.; MELO, M. C. O. L. Entrepreneurship and Creative Economy: Mental Models of Cultural Entrepreneurs in Belo Horizonte, Brazil. In: **Entrepreneurship-Development Tendencies and Empirical Approach**. InTech, 2018.

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

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

PARJANEN, S. Experiencing creativity in the organization: from individual creativity to collective creativity. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, v. 7, n. 1, p. 109-128, 2012.

PODSAKOFF, P. M. et al. Transformational leader behaviors and their effects on follower trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. **Leadership Quarterly**, v. 1, p. 107-142, 1990.

PORTO DIGITAL. **Portomídia**. Recife, 2017. Disponível em:  
<http://www.portodigital.org/diferenciais/programas-e-servicos/portomidia>. Acesso em: 22 abr. 2017.

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

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

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

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

SHAFIQUE, I.; KALYAR, M. N. Linking Transformational Leadership, Absorptive Capacity, and Corporate Entrepreneurship. **Administrative Sciences**, v. 8, n. 2, p. 9, 2018.

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

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

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