

COMO A CRIATIVIDADE É ESTIMULADA NAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS: UM ESTUDO DE CASO

STÉFANI PARANHOS DE OLIVEIRA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA
stefaniparanhos@usp.br

JANE APARECIDA MARQUES

EACH-USP - ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
janemarq@usp.br

COMO A CRIATIVIDADE É ESTIMULADA NAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS: UM ESTUDO DE CASO

INTRODUÇÃO

O termo “indústrias criativas” ganhou a atenção por parte dos governos de diversos países do mundo, tais como Austrália, Reino Unido e Brasil, devido a sua importância econômica e criação de postos de trabalho. Segundo o Departamento de Cultura, Mídia e Esporte do Reino Unido (DCMS), as indústrias criativas são aquelas que têm a sua origem na criatividade individual, habilidade e talento e têm potencial de riqueza e criação de emprego por meio da geração e exploração da propriedade intelectual (DCMS, 2001). A palavra “indústria”, como parte de “indústrias criativas”, relaciona o atributo humano às empresas que produzem em larga escala (HARTLEY, 2005).

De acordo com diversos autores, as indústrias criativas são pouco estudadas, tanto no Brasil quanto em outros países, devido ao mito de que o setor não é economicamente atraente (KIRSCHBAUM; CUNHA; WOOD Jr., *in*: KIRSCHBAUM et al., 2009), mas estima-se que foi gerado um Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 155,6 bilhões em 2015, representando 2,64% do total produzido no Brasil (FIRJAN, 2016), onde se destaca o setor de tecnologia, que compreende os segmentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e Biotecnologia, segundo classificação da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2016). De acordo com dados de 2015, o setor foi responsável por mais de 14% dos empregos do total das indústrias criativas (FIRJAN, 2016), além de gerar novas oportunidades de inovação e novos modelos de negócios (UNCTAD, 2012).

Esse setor se destaca também pela criatividade, pois é a partir do desenvolvimento dessa capacidade que surgem novas tecnologias, novas indústrias e novas riquezas (FLORIDA, 2002). A criatividade é fundamental para alcançar a excelência operacional e em produtos, é chave para a vantagem competitiva (FEURER; CHAHARBAGHI; WARGIN, 1996), o que vem motivando estudos sobre a dimensão da criatividade no contexto organizacional (PEARSON, 2011) e evidenciando a necessidade de aprofundamento sobre os fatores que favorecem e desencorajam a criatividade no ambiente empresarial (PAROLIN, 2008).

Diante da importância da criatividade para as organizações, somada à relevância das indústrias criativas para a economia das nações e, do ponto de vista acadêmico a necessidade de novos estudos, pretende-se responder ao seguinte problema de pesquisa: *como uma organização do setor de tecnologia da informação e comunicação, com ênfase na educação, promove a criatividade em seu ambiente de trabalho?* Assim, tem-se como objetivo entender como uma empresa pertencente a um dos segmentos das indústrias criativas pode promover a criatividade em seu ambiente de trabalho. Para responder a essa questão foi realizado um estudo de caso único em uma empresa pertencente às indústrias criativas do setor de TICs.

Este artigo é resultado de uma dissertação de mestrado de própria autoria, ocultado do referencial teórico e das referências bibliográficas para cumprir com os requisitos de submissão do evento científico.

REFERENCIAL TEÓRICO

Indústrias criativas

Para Hartley (2005), as indústrias criativas são empreendimentos que monetizam ideias criativas gerada pelos indivíduos em uma nova economia do conhecimento, onde o consumidor interage por meio das novas tecnologias de mídia (TICs). A Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (*United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD*), órgão que têm se empenhado no desenvolvimento mundial de negócios criativos, ressalta na definição a utilização da criatividade, capital intelectual e conhecimento como insumos primários para distinguir as indústrias criativas das demais. Dentro da economia criativa estão treze indústrias (DCMS, 2001), a saber: publicidade, arquitetura, arte e mercado de antiguidades, artesanato, design, design de moda, filme, software interativo para lazer, música, artes cênicas, editoração, software, rádio e TV.

O termo originou-se na Austrália, em 1994, com o lançamento do relatório Nação Criativa, princípio político para requalificar o papel do governo para desenvolver o país (MIGUEZ, *in*: KIRSCHBAUM et al., 2009), ganhando maior notoriedade em 1997, quando o DCMS estabeleceu a Força Tarefa das Indústrias Criativas, com o intuito de reposicionar sua economia como impulsionada pela criatividade e inovação em um mundo globalmente competitivo (UNCTAD, 2012). De acordo com Hartley (2005), o termo foi muito utilizado em locais onde os políticos viam na criatividade uma forma de promover empregos e aumento do PIB, como no Reino Unido, Austrália, Nova Zelândia, Taiwan e Hong Kong, já que os custos de acesso para novos entrantes não são proibitivos, possibilitando novas oportunidades para as empresas (HARTLEY, 2005, HARGREAVES; HARTLEY, 2016).

Como característica marcante das indústrias criativas, Bilton (2007) descreve o alto nível de dependência da cadeia de suprimentos, já que os produtos criativos dependem diretamente da especialização e individualização do trabalho criativo, o que torna as empresas extremamente dependentes da sua rede para suprir todas as necessidades. Assim, outra característica é revelada: muito do trabalho das indústrias criativas é baseado em projetos, exigindo equipes multidisciplinares de uma rede de especialistas, demandando empreendedores criativos capazes de se conectar e se adaptar a vários projetos, e requerendo profissionais que se adaptem a trabalhar em novas funções e novos projetos.

Por conta dessa exigência de funções de acordo com os projetos, nas indústrias criativas, a maior parte do trabalho é feita com base em contratos temporários. Não somente os contratos, mas também, em pequenas empresas criativas, os papéis dos funcionários são flexíveis e/ou temporários, exercendo distintas tarefas, e isso significa que as funções, em geral, são trocadas, fundidas, abandonadas e retomadas quando necessário (BILTON, 2007).

Além disso, Bilton (2007) comenta que o auto emprego (empreendedorismo) nas indústrias criativas é muito maior do que em outros setores. A maioria das empresas nesses segmentos começa pequena, muitas vezes baseada em torno de um ou dois indivíduos com uma ideia e, nessa fase do ciclo de vida empresarial, todos devem fazer um pouco de tudo, ressaltando a característica à tendência de *multi-tasking* (múltiplas atividades).

Taylor (2011) explica que as indústrias criativas são negócios que se baseiam em redes de contato, redes sociais virtuais, mentorias e iniciativas de desenvolvimento de liderança, ou seja, atividades baseadas no que o autor denomina de socialização da criatividade. A “socialidade” (*sociality*) fornece o conteúdo e objeto da produção simbólica, que por sua vez é produção social, exigindo normas e valores interpessoais para torná-lo transmissível entre produtores e consumidores.

Segundo Caves (2000), produtos criativos requerem diversas habilidades, exigindo o desenvolvimento de equipes criativas diversificadas em talentos e especialidades e os times

estão cada vez mais para um modelo baseado em múltiplos papéis, em vez de papéis funcionais ou especializados (CAVES, 2000; BILTON, 2007).

Bendassolli e outros autores (*in*: KIRSCHBAUM et al., 2009) caracterizam as indústrias criativas em formas de produção, características do produto e características de consumo. Em “formas de produção”, os autores consideram: a criatividade proveniente dos indivíduos criativos e o processo de apropriação da criatividade, utilizando as redes sociais e a tecnologia como insumo para criação de valor de mercado; a valorização da arte pela arte, tendo as concepções artísticas e estéticas como um forte influenciador das decisões estratégicas; uso intensivo das novas tecnologias, descentralizando atividades e disseminando as criações; e uso extensivo e intrínseca organização de equipes polivalentes, já que o processo de produção exige diversas competências e recursos em uma estrutura menor, porém mais flexível.

Criatividade e o ambiente de trabalho criativo

Criatividade é a produção de novidade e ideias úteis em qualquer campo da atividade humana, como na ciência, artes, educação e negócios (AMABILE et al., 1996; AMABILE, 1997). Já Howkings (*in*: HARTLEY, 2005) acredita que criatividade pode ser definida simplesmente como “ter uma nova ideia, sendo ela pessoal, original, com significado e útil”. Amabile (2007), porém, frisa que as ideias devem ser originais, diferente de tudo o que foi feito antes, sendo ao mesmo tempo, apropriadas para o problema em questão.

No contexto das organizações, Feurer, Chaharbaghi e Wargin (1996, p. 6) definem que “a criatividade pode ser considerada como um processo pelo qual as ideias são constantemente geradas para o desenvolvimento de oportunidades ou para a resolução de problemas sem limitar a organização para uma solução particular

Segundo Drake (2003), a maior parte da teoria existente sobre as indústrias criativas enfatiza a criatividade como um processo coletivo, embora haja o reconhecimento de que a criatividade dos indivíduos desempenha um papel vital nesse ciclo. Porém, é impossível falar de criatividade sem considerar, em primeira instância, o fator humano, já que a criatividade é proveniente das atividades mentais dos indivíduos. Popularmente, costuma-se afirmar que um ou outro indivíduo é, ou não, criativo, porém, a Teoria Componential da Criatividade (*Componential Theory of Creativity*) assume que todos os seres humanos com capacidades normais são capazes de produzir um trabalho ao menos moderadamente criativo em algum campo (AMABILE, 1997).

A Teoria Componential da Criatividade e Inovação nas Organizações (TCCIO), do inglês *Componential Theory of Creativity and Innovation in Organizations*, considera que o ambiente social (ambiente de trabalho) pode influenciar o nível na frequência de comportamento criativo (AMABILE, 1997). O objetivo dessa teoria é a captura adequada de todos os principais elementos que influenciam a criatividade e a inovação dentro das organizações (AMABILE, 1997). De acordo com Amabile (1997), essa teoria incorpora a Teoria Componential da Criatividade Individual – TCCI (*Componential Theory of Individual Creativity*).

A TCCIO (AMABILE, 1997) sustenta que os elementos do ambiente de trabalho terão impacto sobre a criatividade dos indivíduos e, ainda, a criatividade dos indivíduos e do grupo são fontes primárias para a inovação nas organizações. Além disso, o ambiente social (o ambiente de trabalho) influencia a criatividade ao afetar os componentes individuais.

A “motivação organizacional para inovar” é composta pela orientação básica da organização para a inovação, bem como pelo suporte para a criatividade e inovação em toda a empresa. Amabile (1997) explica que, como princípio, a orientação para a inovação deve vir, principalmente, a partir dos mais altos níveis de gestão, porém, os níveis mais baixos também podem ser importantes no momento em que comunicam e interpretam essa visão. A fim de

estimular um processo criativo produtivo, não é suficiente capacitar ou transformar o indivíduo, a criatividade individual só vai prosperar quando os indivíduos são parte de um “sistema” criativo, por meio do qual diferentes ideias e aptidões podem originar algo novo (BILTON; LEARY, 2002).

Vários pesquisadores desenvolveram instrumentos com a finalidade de identificar fatores do ambiente de trabalho que influenciam a criatividade (FARIA; ALENCAR, 1996). A ferramenta de maior relevância para este estudo foi a *KEYS: Assessing the Climate for Creativity*, de Teresa Amabile (PEARSON, 2011), que é composta por oito escalas referentes às práticas gerenciais que estimulam a criatividade e duas escalas que abordam os obstáculos ao desenvolvimento criativo. Nesses instrumentos, as seguintes dimensões foram consideradas:

Desafio é o fator que indica o quanto os funcionários sentem-se desafiados, emocionalmente envolvidos e comprometidos com o trabalho, que deve ter tarefas ou missões desafiadoras e complexas, estimulando a expressão do potencial criador sem ser excessivamente atribuladas ou opressivas (FARIA; ALENCAR 1996; EKVALL, 1996; AMABILE, 1997; HUNTER; BEDELL; MUMFORD, 2007; ÇEKMECELIOĞLU; GÜNSEL, 2013).

Liberdade e autonomia significa que os funcionários têm autossuficiência para definir o seu próprio trabalho e liberdade para agir de forma diferente dos colegas e do chefe, tendo um senso de responsabilidade e controle sobre suas atividades individuais (FARIA; ALENCAR 1996; EKVALL, 1996; AMABILE, 1997; HUNTER; BEDELL; MUMFORD, 2007; ÇEKMECELIOĞLU; GÜNSEL, 2013).

Diversidade é a dimensão do ambiente de trabalho para a criatividade que representa que poucos comportamentos são julgados como sendo desviantes (SIEGEL; KAEMMERER *apud* MATHISEN; EINARSEN, 2004), além de que, segundo Woodman, Sawyer e Griffin (1993), as diferenças favorecem o desenvolvimento de diversas maneiras de resolver problemas e contribui para a formação de uma rede composta por diferentes ideias (RANDOLPH, 2000). Além do mais, em diversidade pode-se falar das diferentes habilidades dos colaboradores, favoráveis para as trocas de experiências (FARIA; ALENCAR 1996; AMABILE, 1997).

Apoio a ideias é a dimensão que se relaciona às formas como novas ideias são tratadas na empresa, sendo favorável à criatividade o apoio dos gestores e colegas para receber ideias e sugestões, com respeito às opiniões divergentes dos empregados e críticas construtivas (FARIA; ALENCAR 1996; EKVALL, 1996).

Liderança é o fator relacionado ao comportamento do líder que estabelece metas adequadamente, apoia o trabalho em equipe e desenvolvimento pessoal de cada membro da organização, valoriza contribuições individuais, demonstra confiança na equipe, difundindo o poder (AMABILE, 1997; SIEGEL; KAEMMERER *apud* MATHISEN; EINARSEN, 2004). Além disso, é importante a aproximação da liderança com os colaboradores, por meio da redução do número de níveis hierárquicos, normas flexíveis, menos burocracia, descentralização do poder (FARIA; ALENCAR 1996).

Confiança e participação mostra que a equipe pode apresentar ideias e opiniões sem medo de represálias em caso de falhas; a iniciativa e participação nos processos de tomada de decisão e na solução de problemas da organização são valorizadas (FARIA; ALENCAR 1996; EKVALL, 1996).

Comunicação é a dimensão que estimula a criatividade à medida que a existência de canais de comunicação possibilite a democratização das informações internas claras, objetivas e disponíveis, o intercâmbio com outras organizações, além de que a comunicação entre colegas e gestores seja clara, aberta e eficaz (FARIA; ALENCAR 1996; HUNTER; BEDELL; MUMFORD, 2007).

Ambiente descontraído é o fator que indica que no local de trabalho as pessoas brincam umas com as outras e o ambiente é leve (FARIA; ALENCAR 1996; EKVALL, 1996), com

baixo grau de tensões emocionais e pessoais na organização; os indivíduos gostam uns dos outros e não há muitos boatos e intrigas (EKVALL, 1996).

Tomada de riscos é o fator que mostra o quanto a organização está disposta a assumir riscos e lidar com a incerteza; ter uma gerência que encoraje a tomada de riscos, permitindo também as falhas cometidas em decorrência do processo criativo de seus colaboradores (FARIA; ALENCAR 1996; EKVALL, 1996; AMABILE, 1997; ÇEKMECELIOĞLU; GÜNSEL, 2013).

Pressão: prazos curtos demais e expectativas de produtividade irreais são prejudiciais para a criatividade, a equipe precisa ter tempo para refletir e criar (EKVALL, 1996; AMABILE, 1997).

Ambiente físico e recursos tecnológicos e materiais: são favoráveis à criatividade um espaço físico adequado para as pessoas, ter um espaço para material de trabalho, um ambiente iluminado e com mobiliário apropriado, silêncio para concentração, temperatura cômoda, além de recursos suficientes para que ideias novas saiam do papel, como máquinas, equipamentos, recursos financeiros e materiais diversos que facilitem o processo de produção e implementação de novas ideias (FARIA; ALENCAR 1996; EKVALL, 1996; AMABILE, 1997; HUNTER; BEDELL; MUMFORD, 2007).

Salário, benefícios e treinamento: é uma dimensão que orienta para uma remuneração adequada, política de benefícios e sistema de recompensas como formas de estímulo a ideias inovadoras, além do apoio da empresa em oferecer treinamento aos empregados visando ao desenvolvimento do potencial criador e capacidade de oferecer novas soluções para os problemas (FARIA; ALENCAR 1996).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo tem caráter exploratório por ter como objetivo a compreensão do problema de pesquisa, sendo organizado de forma não estruturada, contar com uma amostra pequena e não representativa e a análise dos dados primários ter sido feita de maneira qualitativa (MALHOTRA, 2012). Está fundamentado em pesquisas teórica e empírica com estudo de caso único com a Empresa Alpha (nome fictício), que atua na área de educação com desenvolvimento de ambientes virtuais de aprendizagem para escolas, universidades e empresas. A Empresa Alpha pode ser considerada pertencente às indústrias criativas, no segmento de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), conforme conceituação da FIRJAN (2016).

Adotaram-se os métodos de observação não participante, na qual o pesquisador não pôde manipular ou exercer o controle sobre os eventos e comportamentos relevantes contemporâneos já passados (YIN, 2010) e de pesquisa qualitativa, com a adoção da técnica de entrevistas em profundidade. Com o objetivo de aumentar a confiabilidade na fase de observação, elaborou-se um protocolo de estudo de caso que, de acordo com Yin (2009), destina-se a orientar o investigador para a realização da coleta de dados a partir de um único caso.

A etapa de observação ocorreu em três dias: 13/07/2015, 17/07/2015 e 03/08/2016, no escritório da empresa, situado em uma região empresarial de São Paulo. Não foi preparado um roteiro prévio, pois a intenção era conhecer a rotina da empresa analisada, se familiarizar com o ambiente e, assim, obter subsídios para produzir os roteiros de entrevistas, e analisar mais criteriosamente os resultados.

As entrevistas ocorreram nos dias 20/04/2016 e 27/04/2016 com os dois sócios, e 03/05/2016 e 04/05/2016 com dois dos funcionários indicados por esses gestores. Com exceção de uma entrevista com um dos colaboradores, as demais foram realizadas remotamente, via

Skype. Todas as entrevistas foram transcritas, para possibilitar a análise dos resultados e a confrontação com a teoria estudada.

A escala KEYS (AMABILE et al., 1996) e a TCCIO (AMABILE, 1997) foram as principais teorias na elaboração do protocolo de pesquisa, que resultou na elaboração dos roteiros de entrevistas para os gestores e os funcionários. A partir dessa base teórica, foram adicionados outros aspectos e fatores que favorecem a criatividade nas empresas, de acordo com os demais estudiosos apresentados no referencial bibliográfico, especialmente os que foram tratados na parte teórica deste estudo.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os principais temas que emergiram das entrevistas e das observações foram agrupados em quatro grandes grupos: pessoas, liderança (gestores), espaço físico e práticas de gestão. Em “pessoas” estão reunidos os assuntos que surgiram sobre os colaboradores, especialmente características pessoais e profissionais. Em “liderança” estão as abordagens relativas às qualidades e atitudes dos gestores, mais especificamente, sobre os dois sócios entrevistados. Já em “espaço físico” estão os assuntos pertinentes aos recursos de infraestrutura existentes e a localização do escritório. Por fim, em “práticas de gestão” estão agrupados os temas que tratam sobre como a Empresa Alpha se organiza, lida com os processos e com os seus funcionários.

Pessoas

Os recursos humanos são a base de uma organização criativa, já que é do trabalho dos indivíduos e dos grupos que se pode perceber a criatividade (FEURER; CHAHARBAGHI; WARGIN, 1996; AMABILE, 1997).

Brand (1998) menciona, entre outras características dos recursos humanos ideais para uma organização criativa, o amplo interesse em assuntos diversos, a vontade de aprender e a disposição para explorar ideias com os outros. Esses aspectos são amplamente encontrados entre a equipe da Empresa Alpha.

São pessoas assim extremamente inteligentes, pessoas extremamente comprometidas, são pessoas que são muito preocupadas com a educação delas mesmas. Então, exemplos muito concretos disso: uma boa parte do nosso time estava fazendo mestrado ou MBA [Sócio 1].

A Empresa Alpha tem poucos colaboradores, o que se coaduna com o fato de a maioria das empresas nas indústrias criativas começar com pequeno porte, muitas vezes baseadas em torno de um ou dois indivíduos com uma ideia e, nessa fase do ciclo de vida empresarial, todos os integrantes devem fazer um pouco de tudo, ressaltando a característica à tendência de *multi-tasking* (múltiplas atividades) (BILTON, 2007).

E a Alpha vem obtendo bons resultados com a sua equipe, que apresenta diversas características abordadas na literatura (BRAND, 1998; ANDRIOPOULOS, 2001; BILTON, 2007), como inteligência, disposição a aprender e possuir diversas habilidades. Em geral, são indivíduos com variados talentos e histórias de vida, sedentos por aprendizado, que se relacionam bem uns com os outros, dispostos a assumir riscos e aptos a enfrentar problemas de forma autônoma.

[Faço] muitas coisas [na empresa] (risos). Mas são muitas coisas paralelas, eu nunca gostei de fazer um trabalho só, nunca fui designado para fazer um trabalho só, eu sempre tive muitas funções [Colaborador 2].

A Empresa Alpha vem obtendo bons resultados com a sua equipe, que apresenta diversas características abordadas na literatura (BRAND, 1998; ANDRIOPOULOS, 2001; BILTON, 2007), como inteligência, disposição a aprender e possuir diversas habilidades. Em geral, são indivíduos com variados talentos e histórias de vida, sedentos por aprendizado, que se relacionam bem uns com os outros, dispostos a assumir riscos e aptos a enfrentar problemas de forma autônoma.

Liderança

Os gestores da Empresa Alpha são acessíveis, dispostos a ajudar e que não criam barreiras em relação à hierarquia:

Bom, nas coletas de *feedback* que a gente fazia, as pessoas sempre falavam mais ou menos como elas enxergavam. É uma coisa que sempre me deixou muito satisfeito no que as pessoas falavam era o fato de eu sempre estar lá próximo a elas e oferecer ajuda quando elas precisavam. Então, tinha até um caso engraçado de uma menina que trabalhava com a gente, é que toda vez que eu levantava da minha mesa, ela já se preparava, porque ela já sabia que eu ia passar na mesa dela, e ela já tipo já separava algumas coisinhas para me mostrar [Sócio 1].

O líder criativo valoriza contribuições individuais para os projetos e mostra confiança no grupo de trabalho, como destaca Amabile (1996). Essa questão fica evidente quando um dos sócios explica que a empresa opera normalmente, mesmo na sua ausência física do escritório.

As coisas podem e devem ser delegadas para as outras pessoas, e eu confio no meu time. Tenho certeza que eles [os colaboradores] conseguem gerenciar situações de crise de maneira espetacular [Sócio 1].

[...] então acaba sendo uma colaboração bem igual, porque não são só eles [os sócios] que trazem ideias inovadoras [Colaborador 2].

Durante a observação, essa confiança também foi evidente. Em um determinado momento, um dos sócios expressou o desejo de que um dos funcionários ficasse à frente de um projeto importante da empresa. Não basta somente confiar nos colaboradores, Faria e Alencar (1996) afirmam que o líder de uma organização criativa também respeita às opiniões divergentes e essa característica pôde ser observada na organização pesquisada.

Acho que as ideias de todo mundo são tratadas com muito respeito, porque em um processo de *brainstorming*, o pecado capital número zero é você desconsiderar alguma ideia, porque todas as ideias são válidas [Sócio 1].

Verificou-se que a liderança na Empresa Alpha tem papel fundamental no estímulo a um ambiente propício à criatividade. Os sócios, no papel de líderes, oferecem os recursos necessários, dão autonomia e apoiam o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, confiando nos colaboradores e respeitando opiniões divergentes.

Espaço físico

Faria e Alencar (1996) e Amabile e colaboradores (1996) consideram que o ambiente com a estrutura física adequada facilita a interatividade e a troca de informações entre os membros da equipe.

[...] um espaço normalmente aberto, compartilhado, todo mundo tem acesso a todo mundo, não tem aquele conceito de baias, escritórios fechados. Sempre comida e bebida à vontade, todo mundo tem acesso ilimitado à internet, então não tem aquela coisa de Facebook bloqueado, não pode acessar redes sociais em horário de trabalho, não pode ficar no WhatsApp em horário de trabalho... Então, a gente quer pessoas que se sintam confortáveis e não tem “o meu ambiente de trabalho”, que a gente tenta

implementar... O ambiente de trabalho naturalmente vai sendo construído pelas pessoas que estão trabalhando ali, e a gente tenta ser invisível o suficiente para deixar as pessoas criarem as coisas do jeito delas [Sócio 2].

Em termos de recursos, há que se considerar aqueles providos pela empresa, a fim de tornar o ambiente agradável para os colaboradores. Um dos sócios demonstra a preocupação em disponibilizar o que ele chama de “amenidades” para tornar o ambiente de trabalho mais agradável.

[...] a gente tem algumas amenidades no escritório, porque como o pessoal passa muito tempo lá, às vezes fica até tarde trabalhando, então a gente traz comida, café, a gente tem comida saudável. Eu acho importante que a gente cuide da saúde das pessoas, então a gente tem muita fruta, muito legume, tem saladinhas... O pessoal sempre força e a gente sempre acaba comprando uns biscoitos, uns chocolates, mas, em geral, esse é o ambiente de trabalho que a gente tem [Sócio 1].

Além dessas “amenidades”, no escritório tem uma mini geladeira, máquina de café em cápsulas, água e alimentos que podem ser consumidos à vontade, além de um aparelho de *videogame*, que durante o período de observação não foi utilizado, mas que estava acessível. O escritório conta com dois televisores anexados às paredes, que funcionam como monitores de desempenho e podem ser programados para exibir o que for necessário para a ocasião, por exemplo, o que está sendo executado no momento, ou o *status* dos projetos em andamento. A maioria dos funcionários trabalham com dois monitores, dividindo a tela, para possibilitar maior conforto e melhor visualização do conteúdo. A sala também é equipada com duas impressoras. Durante a observação, presenciou-se o uso massivo de ferramentas tecnológicas para a realização de trabalho remoto e todos demonstravam estar familiarizados com tais ferramentas e as reuniões ocorriam sem problemas ou dificuldades.

Faria e Alencar (1996) destacam, ainda, a aceitação dos colegas, o relacionamento interpessoal favorável e estimulante a ideias novas, as reuniões com trocas de experiências, o diálogo e a confiança entre as pessoas, além do espaço para descontração e alegria, também comuns na Empresa Alpha. Para Ekvall (1996), um ambiente propício à criatividade deve ser descontraído e animado, as pessoas brincam, dão risada e fazem piadas com certa frequência.

Acho que desde o primeiro momento foi um ambiente bem descontraído, o chefe é normal que coloque a mão na massa, e se ganha ou perde está todo mundo junto. Então eu definiria como descontraído e livre, tem espaço para as iniciativas privadas e pessoais [Colaborador 1].

Ah, a relação [da empresa com os funcionários] é boa. Eu sei que as pessoas ficam felizes de vir para cá, o ambiente é legal... Tem tudo a ver com um ambiente descontraído. Por ser descontraído não tem como a relação ser ruim, porque não tem como a gente fingir que é feliz [Colaborador 2].

A organização do espaço, tornando-o agradável, descontraído e alegre, o ambiente no qual a Empresa Alpha está inserida favorece muito a criatividade. Além dos relatos, pela observação da disposição do escritório, se observa uma mesa ampla quase que centralizada na sala onde a equipe pode fazer refeições, confraternizações e reuniões. Os papéis coloridos autoadesivos se espalham no ambiente da Empresa Alpha, com lembretes, recados e até desenhos, que tornam o ambiente mais vivo e descontraído.

Práticas de Gestão

Neste subitem buscou-se reunir as características que demonstram o “como” a Empresa Alpha lida com seus funcionários, quais e como são os processos internos e a rotina em sua totalidade. A primeira característica marcante do discurso de um dos sócios é a valorização do

capital intelectual da empresa. Ao descrever o início da formação da empresa, ele evidencia a preocupação em adotar estratégias que valorizem o capital intelectual humano.

[...] ao longo dos anos a gente foi se desenvolvendo, a gente foi entendendo mais o que a gente fazia, a gente incorporou muito do processo do *design thinking*, do *human centered design*, essas estratégias de *design* centradas no ser humano [...] [Sócio 1].

A comunicação interna é outro ponto crucial para um bom funcionamento dos projetos nas empresas. Amabile (1997) considera que comunicação aberta e ativa de informações e ideias apoiam a inovação dentro das empresas. Além do mais, é importante que os funcionários saibam o que está acontecendo em toda a empresa e os projetos que estão em execução (BILTON, 2007; HUNTER; BEDELL; MUMFORD, 2007). Esse elemento está claramente presente na Empresa Alpha:

[...] a gente é uma equipe, a gente inclusive sempre conversa um pouco sobre o que a gente está fazendo, a cada duas semanas a gente tem reunião para falar disso, para todo mundo saber o que está acontecendo [...] [Colaborador 2].

A comunicação interna torna-se ainda mais franca com a cultura de *feedbacks* adotada pela Empresa Alpha. Amabile (1997) e Çekmecelioğlu e Günsel (2013) consideram importante entre os fatores que promovem a criatividade e inovação que os gestores deem retornos:

[...] a Empresa Alpha é uma empresa tradicionalmente de muito *feedback*, todo mundo dá *feedback* para todo mundo o tempo todo [Sócio 1].

A diversidade de colaboradores também é importante para a criatividade, como destacam Woodman, Sawyer e Griffin (1993), pois a diversidade favorece o desenvolvimento de diferentes abordagens para a resolução de problemas e contribui para a formação de uma rede composta por diferentes ideias (RANDOLPH, 2000).

Eu lembro de algumas pessoas que passaram por aquilo e lembro o quanto elas eram diferentes, e sempre deu muito certo. E acho que isso eles [referindo-se aos sócios] sempre levaram em consideração. Não aconteceu algo do tipo: “– A gente precisa chamar alguém que seja diferente.” Eles nunca se importaram com padrões: “– Ah, por exemplo, não tem que ser todo mundo do segundo ano da faculdade, que mora na Zona Leste... Sei lá, sempre foi muito misturado...” [Colaborador 2].

A observação do ambiente possibilitou perceber que realmente a empresa está preocupada em estimular a diversidade de perfis pessoais e profissionais na Empresa Alpha. Em um determinado momento em que a gerência discutia sobre o próximo colaborador a ser contratado, um dos sócios afirmou que preferia que o candidato fosse egresso da Universidade de São Paulo, mas que havia a necessidade de diversificar, reforçando que o pretendente não precisava nem ter ensino superior, desde que tivesse um perfil de “correr atrás”, um “comportamental legal”, mesmo sem ter um “conhecimento técnico bem estruturado”.

Além da diversidade, a liberdade, em seu sentido amplo, é muito valorizada. Poder decidir o trabalho a fazer ou como fazê-lo, ter senso de controle sobre o próprio trabalho é fundamental para que a criatividade circule pela organização (AMABILE, 1996).

Eu tenho muita liberdade para propor soluções novas e para atuar também nessas soluções. Então basicamente é assim, a semana começa com liberdade e acaba com liberdade. A gente avalia um pouco no começo da semana quais foram os resultados, como melhorar, o que deu certo e o que deu errado [Colaborador 1].

Ainda em relação ao tema liberdade, pode-se considerar também a facilidade de participar no dia a dia da empresa com opiniões, ideias e qualquer outro elemento que venha a agregar para o crescimento da organização. Entre as dimensões teóricas do Inventário de Clima de Equipes (*Team Climate Inventory – TCI*), de Anderson e West (*in*: MATHISEN; EINARSEN, 2004), está a “segurança participativa”, que questiona a quão participativa é a

equipe nos procedimentos de tomada de decisão e em que medida o ambiente é percebido como interpessoalmente não ameaçador para que seja possível apresentar novas ideias e melhorias.

O respeito é extremamente importante. O fato de trabalharmos de igual para igual lá dentro, o fato de nós não termos uma hierarquia definida não significa que o que todo mundo fala vai ser feito. As pessoas têm que entender que elas podem sugerir, podem contribuir, mas a decisão final não cabe a elas. Aquilo ali não é uma empresa comunitária, aquilo é uma empresa tradicional e a decisão final é minha ou do meu sócio, de preferência em conjunto, e as pessoas têm que ter respeito e maturidade o suficiente para entenderem que têm momentos que a minha visão diverge da deles... eu vou tentar conversar, vou tentar entender a visão da pessoa, vou tentar explicar a minha visão, e vai valer a minha palavra final. E isso não significa que eu já não tenha mudado de ideia, muitas vezes eu mudo de ideia nesse tipo de conversa, mas é preciso entender que é uma relação profissional, não vai levar isso para o lado pessoal, não vai entender isso como uma frustração [Sócio 2].

As indústrias criativas necessitam que a gestão seja participativa e flexível para melhor se adequar à nova economia baseada no conhecimento, que é dependente do fluxo de ideias, de informações e de capital humano (BILTON; LEARY, 2002). A flexibilidade é observada principalmente na escala de trabalho e no local para cumprir com as atividades diárias. Amabile (1997) considera que as escalas flexíveis estão entre as boas práticas de gestão de uma empresa que estimula a criatividade.

O meu dia a dia na verdade é baseado na flexibilidade de horário. O que significa, normalmente a gente não tem um horário de entrada e saída [Colaborador 1].

A palavra flexibilidade também remete à possibilidade de se trabalhar a distância. A empresa parece lidar com o trabalho remoto de uma forma muito natural, conseguindo integrar colaboradores conectados em outros locais em suas rotinas de atividades. Entre as medidas de clima organizacional para alcançar a criatividade, Hunter, Bedell e Mumford (2007) verificaram que são aspectos relevantes a percepção de que a organização está bem integrada com fatores externos, por exemplo, a terceirização; ou com fatores internos, como o uso de equipes multifuncionais. Nas entrevistas, a questão do trabalho remoto foi a que mais se destacou nesse sentido.

A gente também tem uma cultura muito forte de trabalho remoto. De vez em vez a gente está viajando, e por esse motivo a gente sempre tenta ter uma TV grande em um lugar bem visível na sala, porque é super importante que se alguém for participar de uma reunião e essa pessoa está remotamente, que ela esteja no mínimo visível. A gente acha que esse contato *one to one*, ou cara a cara, é extremamente importante para o estabelecimento de uma conexão interessante e para troca de experiências mais relevantes [Sócio 1].

Na Empresa Alpha também há a abertura para testar e errar, sem represálias, sem receio de maiores danos.

E tem espaço para que a pessoa teste, teste e vê como você é, qual vai ser o resultado e depois a gente mede. Dá para errar, isso é bastante legal [Colaborador 1].

Segundo Amabile (1996), a pressão da carga de trabalho por meio de prazos curtos demais, além de expectativas de produtividade irreais são obstáculos à criatividade. Nota-se que na empresa em questão, não existe, declaradamente, essa pressão.

A gente é muito tranquilo em relação à cobrança de prazo. Os clientes nunca pegaram no nosso pé [Sócio 1].

Faria e Alencar (1996) acreditam que ter uma remuneração adequada, política de benefícios, sistema de recompensas como formas de estímulo a ideias inovadoras favorecem a criatividade. Por fim, nas entrevistas verificou-se como se dá a política de remuneração e

benefícios da Empresa Alpha. Sem se estenderem no assunto, ambos os colaboradores entrevistados afirmaram que estão satisfeitos.

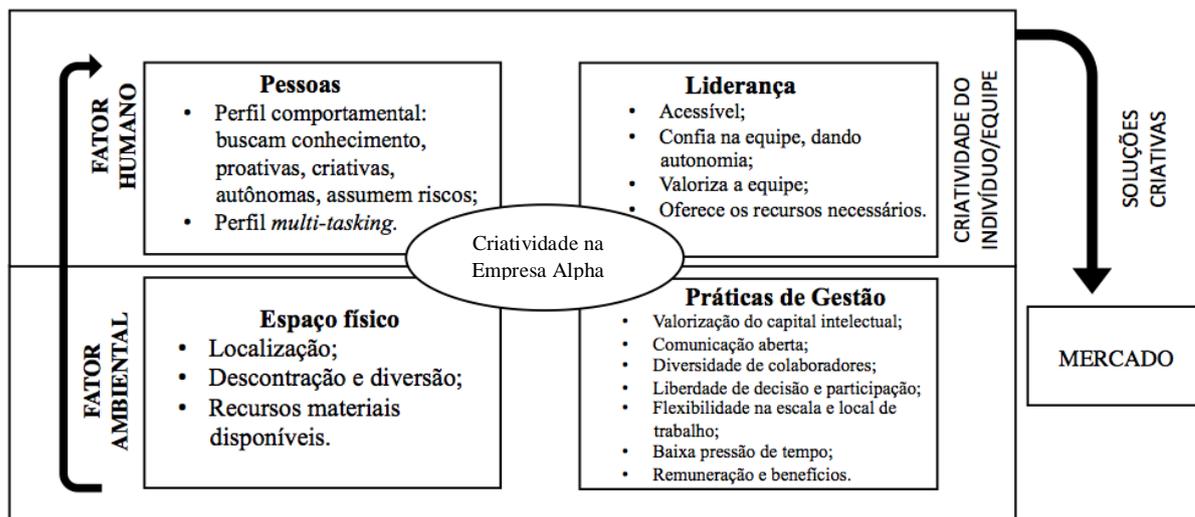
Como pessoa que está se adaptando no Brasil, bastante [satisfeito]. Como um italiano que trabalha no Brasil, mais ou menos, porque o câmbio matou todo mundo, especialmente eu porque com a minha moeda reduziu bastante, estou falando de 40% a menos, entre o ano passado e este ano, mas acho que está dentro da média das empresas brasileiras do setor [Colaborador 1].

Após a análise dos discursos, observou-se que a Empresa Alpha valoriza muito o capital intelectual, inclusive investindo financeiramente em cursos e treinamentos com seus colaboradores. A comunicação é aberta, todos os funcionários têm ciência de todas as tarefas que estão acontecendo, além de os gestores apoiarem *feedbacks*. A diversidade entre os colaboradores é estimulada nos processos seletivos de recrutamento e respeitada no dia a dia. Os colaboradores são livres para opinar, participar, contribuir, tomar decisões e errar. Na Empresa Alpha também existe a flexibilidade de horários para cumprir a jornada de trabalho, e para escolher entre trabalho presencial ou remoto, e até mesmo para sugerir quais funções cada um irá desempenhar. Por último, a política de remuneração e benefícios parece ser adequada, pois mantém o entusiasmo dos colaboradores entrevistados. Diante dessas considerações, observou-se que a empresa adota posturas favoráveis à criatividade.

O modelo experimental

Com base nesse modelo – a TCCIO, de Amabile (1997) – e nos resultados obtidos na análise das observações e entrevistas, elaborou-se um modelo experimental que pode explicar como a criatividade é estimulada na Empresa Alpha, o que pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1: Fatores que Estimulam a Criatividade na Empresa Alpha



Fonte: Elaboração própria.

Assim como na TCCIO, os elementos do ambiente social da empresa têm impacto sobre a criatividade dos indivíduos e da equipe como um todo. Na geração de propriedade intelectual, o grupo produz soluções criativas que são disponibilizadas no mercado de educação como serviços inovadores.

CONCLUSÃO

As indústrias criativas têm adquirido destaque nas agendas políticas tanto no Brasil quanto no exterior pela grande capacidade de gerar crescimento econômico e desenvolvimento das nações (HARTLEY, 2005; HARGREAVES; HARTLEY, 2016). A criatividade, por sua vez, é precursora da inovação e, em decorrência, tem sido considerada estratégica para gerar vantagem competitiva (FEURER; CHAHARBAGHI; WARGIN, 1996). Mais recentemente, as indústrias criativas foram consideradas estratégicas pelos países que precisavam revitalizar economias em declínio, já que elas possibilitariam maiores oportunidades para o empreendedorismo e novos entrantes no mercado, especialmente por serem baseadas no capital intelectual dos sócios e colaboradores, das redes de contato, da capacidade de mediar conexões e estabelecer negócios, implicando em custos menores de entrada no setor e de início das atividades.

Apesar da importância do tema, autoras como Amabile (1997) e Parolin (2008) salientam que a Academia ainda carece de estudos sobre a criatividade na gestão das empresas. Diante dessas considerações, buscou-se entender como uma organização do segmento de Tecnologias da Informação e Comunicação, com ênfase na educação, promove a criatividade em seu ambiente de trabalho.

Para tanto, a primeira preocupação foi compreender a problemática sob a perspectiva de outros autores. No referencial teórico verificou-se que as indústrias criativas apresentam algumas peculiaridades, como trabalho baseado nas habilidades individuais, processo de trabalho dividido em projetos, equipe multidisciplinares, estrutura enxuta, ágil e flexível, produtos com propriedades intangíveis e valorização e facilitação das redes de contato. Além disso, foram apresentados os fatores que favorecem a criatividade nas organizações, em suma, as características pessoais e profissionais dos colaboradores e líderes, o ambiente físico e as práticas de gestão adotadas por essas empresas são capazes de estimular ou minar a criatividade e, por consequência, o potencial inovador individual ou das equipes.

A fim de identificar como a Empresa Alpha favorece a criatividade em seu ambiente de trabalho, entrevistas em profundidade com os sócios e dois colaboradores da empresa foram realizadas, além de acompanhamento da rotina de trabalho no escritório, utilizando-se de observação não participante. Na análise dos dados, observou-se que muitos dos fatores que são favoráveis à criatividade, segundo os teóricos estudados, estão presentes na empresa. Esses fatores foram categorizados em: “pessoas”, “liderança”, “espaço físico” e “práticas de gestão”.

Em “pessoas” foi evidenciado que os envolvidos na instituição analisada, em geral, possuem amplo interesse em assuntos diversos, são indivíduos bem informados, inteligentes, têm vontade de aprender, são propensos a assumir riscos, tem proatividade e iniciativa, e tendem a realizar múltiplas tarefas.

Já em “liderança”, a Empresa Alpha mostrou ter gestores acessíveis, que não criam barreiras de comunicação entre eles e os colaboradores por meio de hierarquias organizacionais, proporcionam os recursos necessários, oferecem autonomia e apoiam o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores financiando cursos e treinamentos. Os sócios exercem uma gestão de confiança com seus colaboradores e de respeito às opiniões que divergem das deles.

Os elementos que compõem o espaço de trabalho foram apresentados no subitem “espaço físico”. O escritório da Empresa Alpha favorece a interatividade e a troca de informações entre a equipe de colaboradores. O oferecimento de “amenidades”, como alimentos, torna a rotina de trabalho mais agradável e os recursos materiais, como equipamentos para trabalho remoto disponíveis no escritório, apoiam os processos criativos por permitir flexibilidade de agendas, por exemplo.

Em “práticas de gestão” verificaram-se que são fundamentais: a valorização do capital intelectual, oferecida nos investimentos que possam potencializar as habilidades individuais e profissionais de seus colaboradores e nos treinamentos oferecidos; a comunicação interna aberta e ativa de informações, sendo importante que os funcionários saibam o que está acontecendo em toda a empresa, além da transparência por meio de *feedbacks*/avaliações constantes e integração dos funcionários remotos por meio de ferramentas tecnológicas; a diversidade de colaboradores, tanto em termos de aspectos culturais quanto de perfis comportamentais; a liberdade para decidir o trabalho a fazer ou como fazê-lo, fomentando a percepção de controle sobre o próprio trabalho e participação dos colaboradores com opiniões que são ouvidas pela liderança; a flexibilidade na escala e local de trabalho, com apoio total ao trabalho remoto; a aceitação das falhas cometidas pelos colaboradores, como decorrentes do processo criativo e, em consequência, do processo de inovação; a pressão de tempo, de prazos e metas, que têm que ser administradas por todos; e, por fim, remuneração, benefícios e reconhecimento pelos resultados provenientes da capacidade criativa e de inovação.

A partir desses achados, elaborou-se um modelo experimental (Figura 1) em uma tentativa de explicitar como a criatividade é estimulada na Empresa Alpha, considerando que os elementos do ambiente social da empresa podem impactar na criatividade individual e da equipe como um todo e, como reação em cadeia, gerar valor e diferenciais ao mercado por meio do oferecimento de serviços inovadores. O modelo proposto, no entanto, carece de validação, já que foi elaborado com base em um estudo exploratório. O modelo poderá ser testado em futuros estudos conclusivos, que tenha um número representativo de empresas das indústrias criativas que permitam estimar as variáveis mais relevantes para empresas.

Além da reflexão que este estudo se propôs ao analisar a Empresa Alpha, as demais organizações, pertencentes às indústrias criativas ou não, podem obter parâmetros dos fatores organizacionais a aperfeiçoar, incentivando transformações em direção a criatividade e inovação. Diversas características identificadas podem ser replicadas em outras empresas, como: permitir flexibilidade nos horários de trabalho, implantar “amenidades” para deixar o ambiente mais acolhedor e divertido, incentivar que os colaboradores assumam riscos em suas decisões e tarefas, promover a diminuição das barreiras de comunicação entre a equipe e a liderança.

Outra reflexão que este estudo sugere é o papel efetivo das indústrias criativas para o desenvolvimento econômico do país por meio do empreendedorismo. Por possuir uma tênue barreira de entrada, as indústrias criativas, especialmente as empresas do setor de tecnologia que permitem a criação de novos modelos de negócios, devem ser vistas pelos empreendedores como alternativa de investimento e apoiadas constantemente pelos governos. Porém, as indústrias criativas se fundamentam no conhecimento, este que deve ser nutrido principalmente por meio de educação e treinamento.

Como contribuição teórica, este estudo indica a necessidade de outros trabalhos sobre as indústrias criativas, ainda incipientes no Brasil, além de trazer aplicação prática para ilustrar o que diversos pesquisadores trouxeram no campo teórico. Deve-se, também, considerar que os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados e são limitados à empresa estudada, não sendo adequado estender as percepções coletadas nem mesmo aos demais colaboradores da empresa analisada.

Em futuros estudos, a pesquisa poderia ser replicada para empresas de outros setores das indústrias criativas do Brasil, tais como empresas de publicidade, arquitetura, design, moda ou mesmo biotecnologia. Comparar se há diferenças nesses setores possibilitará uma gestão da criatividade mais direcionada e objetiva para cada segmento. Com base nos fatores que estimulam a criatividade nas empresas, indicados pelos diversos autores, poderá se obter, ainda, maior compreensão desse universo de empresas no Brasil e a distinção da criatividade e da inovação nesses negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMABILE, T. M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, p. 1154-1184, 1996.
- AMABILE, T. M. Motivating creativity in organizations: on doing what you Love and loving what you do. **California Management Review**, v.40, n.1, p. 39-58, 1997.
- ANDERSON, N. R.; WEST, M. A. Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the Team Climate Inventory. **Journal of Organizational Behavior**, v. 19, n. 3, p. 235-258, 1998.
- ANDRIOPOULOS, C. Determinants of organizational creativity: a literature review. **Management Decision**, v. 39, n. 10, p. 834-884, 2001.
- BENDASSOLLI, P. F.; WOOD JR., T.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. P. Compreendendo as Indústrias Criativas. *In*: KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. P.; BENDASSOLLI, P. F.; WOOD JR., T. **Indústrias criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, p. 24-35, 2009.
- BILTON, C. **Management and creativity: from creative industries to creative management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2007.
- BILTON, C.; LEARY, R. What can managers do for creativity? Brokering creativity in the creative industries. **International Journal of Cultural Policy**, v. 8, n. 1, p. 49-64, 2002.
- BRAND, A. Knowledge Management and Innovation at 3M. **Journal of Knowledge Management**, v. 2, n. 1, p. 17-22, 1998.
- CAVES, R. E. **Creative Industries: contracts between art and commerce**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2001.
- ÇEKMECELIOĞLU, H.; GÜNSEL, A. The Effects of Individual Creativity and Organizational Climate on Firm Innovativeness. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 99, n. 6, p. 257-264, Nov. 2013.
- DCMS – DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA AND SPORT. **Creative Industries Mapping Document 2001**, Foreword, 2001. Disponível em: <<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20121204113822/http://culture.gov.uk/images/publications/part1-foreword2001.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2015.
- EKVALL, G. Organizational climate for creativity and innovation. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, n. 5, v. 1, p. 105-123, 1996.
- DRAKE, G. This place gives me space: place and creativity in the creative industries, **Geoforum**, v. 34, n.4, p. 511-524, Nov. 2003.
- FARIA, M. F.; ALENCAR, E. M. L. S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 31, n. 2, p. 50-61, abril/junho 1996.
- FEURER, R.; CHAHARBAGHI, K.; WARGIN, J. Developing creative teams for operational excellence. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 1, p. 5-18, 1996.
- FIRJAN. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. Dez. 2016. Disponível em: <<http://www.firjan.com.br/economiacriativa/download/mapeamento-industria-criativa-sistema-firjan-2016.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2017.
- HARGREAVES, I.; HARTLEY, J. **The Creative Citizen Unbound: how social media DIY culture contribute to democracy, communities and the creative economy**. Bristol, GB: Policy Press, 2016.
- HARTLEY, J. **Creative Industries**. London: Blackwell Publishing, 2005.
- HUNTER, S. T; BEDELL, K. E.; MUMFORD, M. D. Climate for Creativity: A Quantitative Review. **Creativity Research Journal**, v. 19, n. 1, 2007.
- KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. P.; WOOD JR., T. Indústrias Criativas e sua Relevância para a Ciência da Administração. *In*: KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. P.; BENDASSOLLI, P. F.; WOOD JR., T. **Indústrias criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, p. 211-217, 2009.

- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MATHISEN, G. E.; EINARSEN, S. A review of instruments assessing creative and Innovation Environments within Organizations. **Creativity Research Journal**, v. 6, n. 1, p. 119-140, 2004.
- MIGUEZ, P. Os Estudos em Economias da Cultura e Indústrias Criativas. *In*: KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. P.; BENDASSOLLI, P. F.; WOOD JR., T. **Indústrias criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, p. 57-68, 2009.
- KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. P.; BENDASSOLLI, P. F.; WOOD JR., T. **Indústrias criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, p. 57-68, 2009.
- PAROLIN, S. R. H. **Características organizacionais e espaço para a criatividade em organizações inovativas**. 2008. 226 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.
- PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Criatividade e inovação**. Academia Pearson. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- RANDOLPH, W. A. Re-Thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve? **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 2, p. 94-107, 2000.
- UNCTAD – UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **Relatório de economia criativa 2010: economia criativa uma, opção de desenvolvimento**. Brasília: Secretaria da Economia Criativa/Minc; São Paulo: Itaú Cultural, 2012. Disponível em: <http://unctad.org/pt/docs/ditctab20103_pt.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2015.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. Toward a Theory of Organizational Creativity. **Academy of Management Review**, v. 2, p. 293-321, 1993.