

Liderança e criatividade: uma análise da atuação de gestores de equipes criativas no Agreste Pernambuco

Leadership and creativity: a performance analysis of the role of creative team managers in Agreste Pernambuco

Bianca Barros¹ , Hannah Miranda¹ 

RESUMO

A economia criativa e suas indústrias criativas são caracterizadas pela presença de indivíduos e equipes criativas que se destacam no mercado de trabalho como fontes de vantagem competitiva. Dessa forma, esses indivíduos usam da criatividade como uma competência da liderança. Diante disso, o objetivo geral deste trabalho foi analisar a liderança exercida pelos gestores na economia criativa, das quatro grandes áreas da economia criativa, no Agreste Pernambuco. Especificamente, buscou-se compreender a atuação desses gestores diante dos elementos da liderança criativa e as características relacionadas à criatividade. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo de natureza qualitativa. Foram feitas entrevistas semiestruturadas com cinco gestores da economia criativa, da cidade de Caruaru, Pernambuco, sob a ótica da análise de conteúdo. Concluiu-se que os gestores da economia criativa estão em processo de transição em direção à liderança criativa, esforçando-se nesse sentido. Considerando os principais fatores envolvidos na gestão de equipes criativas, os aspectos “ideias próprias”, “clima”, “resiliência” e “aprendizado vindo da experiência” apresentaram maior congruência. Por outro lado, os aspectos “plataforma de entendimento”, “visão compartilhada” e “ativação em rede” requerem atenção para serem aprimorados.

Palavras-chave: Criatividade. Liderança. Economia criativa. Liderança criativa. Equipes criativas.

ABSTRACT

The creative economy and its creative industries are characterized by the presence of creative individuals and teams, who stand out in the job market as sources of competitive advantage. These individuals use creativity as a leadership skill. Thus, the overall objective of this study was to analyze the leadership exercised by managers in the creative economy in its four major areas, in Agreste Pernambuco. Specifically, the study aims to understand the performance of these managers in relation to the elements of creative leadership and the characteristics related to creativity. To achieve this, exploratory and descriptive qualitative research was conducted. Semi-structured interviews were conducted with five creative economy managers in the city of Caruaru, PE, from the perspective of content analysis. It was concluded that creative economy managers are in the process of transitioning toward creative leadership, making efforts in this direction. Considering the main factors involved in managing creative teams, aspects such as original ideas, organizational environment, resilience, and learning from experience showed greater alignment. Nevertheless, aspects like shared understanding, shared vision, and network activation require attention for improvement.

Keywords: Creativity. Leadership. Creative economy. Creative leadership. Creative teams.

¹Associação Caruaruense de Ensino Superior Centro Universitário Tabosa de Almeida – Caruaru (PE) Brasil. E-mails: biancabarros865@gmail.com; hannahmoraes@asces.edu.br

Recebido em: 05/07/2024. Aceito em: 18/12/2024

INTRODUÇÃO

A economia criativa e suas indústrias criativas são marcadas no mercado de trabalho por indivíduos criativos e equipes criativas como fonte de vantagem competitiva (Florida, 2011). Esses indivíduos gerenciam a criatividade como uma competência de liderança, e, com isso, têm a aptidão de permear a criatividade desde a cultura do ambiente de trabalho até as comunidades, reformulando os valores, as normas e a própria organização (Muzzio; Paiva Júnior, 2014).

A temática das equipes criativas ganha visibilidade decorrente da ascensão do debate sobre economia criativa nos últimos anos. A economia criativa surge como forma de revitalizar as tradicionais indústrias de manufaturas, entretenimento e serviços na Era Pós-industrial (Kumar, 2006). Múltiplas são as definições acerca da economia criativa: para Howkins (2001), é a comercialização de novas ideias, e trabalha primordialmente com o intelectual gerando valor econômico e simbólico.

A Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) destaca que a produção criativa está interligada por meio de quatro principais áreas: consumo, mídias, cultura e tecnologia. Assim, essa economia é impulsionada por uma produção cultural, na qual os valores econômico-simbólicos devem ser considerados como fatores que interferem tanto na esfera produtiva quanto nas demais instâncias de valoração da produção.

Diante do contexto da economia criativa, o perfil da força de trabalho vem se diversificando cada vez mais, e um dos desafios das pessoas que exercem liderança passa a ser, então, desenvolver uma ação de orientação para a mudança (Florida, 2011). Posto os desafios atribuídos às organizações pelo contexto da criatividade, liderados e lideranças precisam quebrar paradigmas para gerir suas equipes nesse cenário. Nesse sentido, as organizações começaram a se preocupar em inserir pessoas mais criativas em seu corpo de trabalhadores.

Nesse novo contexto, Miguez (2007) destaca uma economia fundamentada na criatividade, que tem atraído o interesse de estudiosos, bem como de governos e da sociedade civil em todo o mundo. Pois os estudos mostram que os elevados níveis de criatividade, inovação em equipes de trabalho e líderes criativos superaram as expectativas de desempenho estabelecidas pela organização (Miguez, 2007). Além disso, Florida (2011) e Newbiggin (2010) argumentam que vivenciamos um novo *éthos*, que poderia ser mais precisamente chamado "*éthos* criativo", e é nessa configuração atual que as áreas estratégicas de desenvolvimento de líderes das empresas, segundo os autores, olham para o uso da criatividade como recurso essencial para a geração de equipes criativas (Carvalho; Muzzio, 2015).

No entanto, Grinberg (2014) levanta questionamentos sobre o significado da criatividade no mundo corporativo. Para ele, seja qual for o verbete do dicionário, e independentemente da etimologia da palavra, em um contexto empresarial a criatividade deve ser entendida como fornecer soluções alternativas para problemas conhecidos e encontrar abordagens inovadoras para desafios emergentes. Mas quais seriam as competências de um líder criativo? Como as equipes criativas são geridas?

Diante disso, o objetivo geral deste trabalho foi analisar a liderança exercida por gestores de equipes criativas da economia criativa no Agreste Pernambuco. Especificamente, buscou-se compreender a atuação desses gestores diante dos elementos da liderança criativa, as características relacionadas à criatividade e analisar os principais fatores para gerenciar equipes criativas. Então, indaga-se a seguinte pergunta de pesquisa: como a liderança é exercida por gestores de equipes criativas das quatro grandes áreas da economia criativa no Agreste Pernambuco?

Esta pesquisa tem caráter exploratório e descritivo, de natureza qualitativa. Para a seleção dos participantes, utilizou-se o critério amostral não probabilístico. A coleta de dados foi realizada por entrevistas semiestruturadas com profissionais da área, possibilitando a exploração de percepções e experiências dos respondentes. Posteriormente, os dados coletados foram tratados utilizando a técnica de análise de conteúdo, garantindo uma interpretação sistemática e aprofundada das informações.

Após essa introdução, o artigo está organizado em outras quatro seções. A segunda seção apresenta a revisão de literatura, abordando conceitos e estudos do tema. Em seguida, a terceira seção descreve a metodologia utilizada para conduzir a pesquisa. Na quarta seção estão a discussão e os resultados obtidos. E a quinta seção traz as considerações finais, com as conclusões, as limitações do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

REVISÃO DA LITERATURA

A economia criativa abrange um vasto conjunto de atividades, sendo um dos setores mais dinâmicos da economia global. A primeira tentativa de orientar políticas públicas para o desenvolvimento da economia criativa ocorreu há três décadas, em uma iniciativa da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco). Segundo a UNCTAD (2010), o objetivo era compreender as disparidades de recursos culturais entre os países do Norte e do Sul, reconhecendo o valor da cultura para a economia e propondo métodos de análise.

A importância da economia criativa na história surge em 1997 com a inovação do Reino Unido ao mapear as indústrias criativas, identificando o potencial desse setor para a economia, constatando sua força na geração de empregos e renda. De acordo com Volkerling (2001), a partir de 1990, a ideia de que a economia criativa — ou indústrias criativas — poderia ser uma estratégia para revitalizar as economias nacionais pós-industriais, ganhou influência. Nesse sentido, a Austrália, o Canadá e a Nova Zelândia se esforçaram na implementação de políticas voltadas para as indústrias criativas (Corazza, 2013).

A Cadeia da Indústria Criativa, segundo a UNCTAD (2010), é composta “pelos ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam criatividade e capital intelectual como insumos primários”. Dessa forma, ainda segundo a UNCTAD (2010), a economia criativa tem quatro grandes áreas: consumo, mídias, cultura e tecnologia. Essa divisão é uma tentativa de organizar um campo muito amplo para ser mais bem compreendido a partir de divisões (Muzzio; Paiva Júnior, 2014).

Pratt e Huntton (2013) definem as indústrias criativas, que são a base da cadeia criativa, como o conjunto distinto de atividades assentadas na criatividade, no talento ou na habilidade individual. Esses serviços e produtos têm propriedade intelectual e abrangem desde atividades tradicionais, como artesanato, até complexas cadeias produtivas do setor de moda, por exemplo.

Logo, é possível afirmar que a economia criativa é caracterizada pela prevalência dessa dimensão simbólica oriunda de setores criativos. Dantas (2008, p. 4) contribui ao dizer que:

As indústrias criativas têm por base indivíduos com capacidades criativas e artísticas que, em parceria com gestores e profissionais da área tecnológica, desenvolvem produtos e serviços cujo valor econômico reside nas suas propriedades intelectuais e culturais.

Portanto, a economia resultante desse processo fundamenta-se na criatividade, na habilidade e no talento distribuídos na sociedade, pois a produção, nesse contexto, está focada na mobilização de recursos imateriais inesgotáveis, como ideias, conhecimento e cultura.

MERCADO CRIATIVO NO BRASIL

O mercado criativo advém da junção de pessoas, ideias e projetos, no qual o capital intelectual é a principal fonte de matéria-prima desse setor, originando as indústrias criativas (Ferreira Filho; Lima; Lins, 2019).

Segundo o Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan) — pesquisa entre 2017 e 2020 —, a participação do Produto Interno Bruto (PIB) Criativo no PIB nacional aumentou de 2,61 para 2,91%. Como resultado, em 2020, o PIB Criativo totalizou R\$ 217,4 bilhões, valor comparável à produção do setor de construção civil, que, em 2020, também figurou 2,9% do PIB total (Firjan, 2022).

Ainda conforme a Firjan, sob a ótica do mercado de trabalho, a economia brasileira contava com mais de 935 mil profissionais criativos em 2020. Portanto, o valor gerado pelas indústrias criativas tem impacto direto na produção de renda dos trabalhadores e na geração de riqueza no Brasil (Firjan, 2022).

Dessa forma, o valor absoluto da economia criativa em relação ao PIB brasileiro apresenta superioridade ao longo dos três anos observados, comprovando que o mercado das indústrias criativas está crescendo e sendo rentável. Ademais, as indústrias criativas são áreas estratégicas com potencial econômico para impulsionar a economia nacional. Então, visto que o PIB Criativo está em contínuo crescimento, isso significa que é um mercado que compensa o investimento (Firjan, 2022).

De acordo com Nyko e Zendron (2018, p. 3):

A tendência futura é que o crescimento da indústria criativa permaneça acima do crescimento mundial, o Brasil demonstra potencial ainda maior de crescer, refletindo a dimensão do mercado doméstico, criatividade para geração de novos produtos, conteúdos e serviços e a riqueza cultural brasileira.

Britto (2016) menciona que iniciativas da economia criativa proporcionam diversificação na economia regional, sobretudo em países em desenvolvimento. Contudo, a UNCTAD (2010) afirma que as cidades estão sendo mais ativas no desenvolvimento de políticas de incentivo à economia criativa do que autoridades federais.

Caruaru, no Agreste Pernambucano, tem uma economia criativa que se destaca pela Feira de Caruaru, pelo Armazém da Criatividade e pelo Porto Digital.

A Feira não é apenas um mercado, é um espaço de construção de identidade cultural, que se destaca por sua capacidade de inovação e manutenção de elementos tradicionais. Reconhecida como Patrimônio Cultural pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) desde 2006, é um dos símbolos mais relevantes da cultura nordestina. Surgida no final do século XVIII, a feira se consolidou como um espaço criativo e cultural da região, abrangendo desde a comercialização de artesanato até produtos alimentícios. Sendo assim, um importante motor de desenvolvimento econômico e social (Iphan, 2021).

O Porto Digital é um dos mais importantes parques tecnológicos do país, atuando na área de Economia Criativa e Tecnologia, resultado de uma política pública para a inserção de Pernambuco no mercado mundial de tecnologia (Firjan, 2022). O Porto Digital também tem uma unidade avançada em Caruaru; o Armazém da Criatividade foi inaugurado em 2015, conta com incubadoras, estrutura e crédito próprios para desenvolver empresas. Administrando projetos que visam aumentar a competitividade do setor de Tecnologia e Economia Criativa, além de promover ações de desenvolvimento sustentável (França, 2022).

Em 2025, o Armazém passará por um reposicionamento estratégico (para o centro da cidade), o que facilitará o acesso e ampliará sua integração com iniciativas locais. Essa requalificação visa transformar a área central de Caruaru em um distrito de inovação, criando mais oportunidades e colaborações entre diferentes setores da economia criativa. Além disso, o Porto está expandindo seu alcance no interior do estado, conectando iniciativas regionais com oportunidades nacionais e internacionais (Porto Digital, 2024).

Logo, a presença de iniciativas como a Feira, o Porto Digital e o Armazém fortalecem Caruaru como referência no segmento de economia criativa, promovendo o desenvolvimento sustentável e gerando impacto positivo na cultura e na economia local.

Com tais incentivos, Pernambuco teve participação de 1,9% do PIB criativo brasileiro nos anos de 2017 e 2018 e contribuiu com 2% no PIB no ano de 2020, valor correspondente a aproximadamente R\$ 4,348 bilhões do PIB absoluto nacional (Firjan, 2022). O que evidencia a importância dos incentivos, dos investimentos e das políticas públicas para o fomento da Economia Criativa regional.

LIDERANÇA

A partir do século XIX, o estudo da liderança passou a ser organizado com ênfase na identificação de atributos e características das personalidades influentes, das situações que os líderes enfrentam, do papel que desempenham e das ações

diante dos desafios. Permitindo, assim, a evolução teórica e prática que influenciam a gestão e a eficácia organizacional atualmente.

Apesar de toda produção acerca do tema, é possível verificar que há uma convergência na maior parte delas que presume que a liderança envolve um processo de influência intencional, exercida por uma pessoa sobre outras. Segundo Delfino, Silva e Rohde (2010), a liderança, como um processo social, envolve a interação entre líder e liderados. Aspectos como experiência, influência, relacionamentos e resultados são observados como pontos convergentes mencionados pela maioria dos estudiosos.

Até 1970, conforme Bergamini (1994), pesquisadores em comportamento organizacional e humano delinearam três movimentações de estudos da liderança e seu impacto nos ambientes organizacionais. Esses movimentos são: a abordagem dos traços, que ressalta as virtudes dos bons líderes, os que acreditam promover um desempenho melhor dos subordinados; a dos estilos de liderança, concentrando-se em validar ou descobrir condutas de liderança; e a abordagem situacional da liderança, que considera a teoria contingencial e identifica o contexto e o ambiente que o comportamento de liderança está associado.

A partir de 1980, segundo Stoner e Freeman (1999), os estudos investigaram o comportamento de líderes com forte impacto sobre suas organizações. Essa abordagem é tratada como “nova liderança”, da qual fazem parte a liderança carismática, visionária, cultural, transforacional e liberal. A seguir, o Quadro 1 apresenta a evolução conceitual do tema.

Quadro 1. Evolução conceitual da liderança.

Período	Liderança	Características
2300 a.C	-	A liderança resultava de algo transcendental e sobrenatural, designava qualidades superiores.
Século XIX até 1940	Teoria dos Traços	A liderança era considerada herança genética e era explicada por meio de traços ou características de personalidade.
1950	Teoria dos Estilos de Liderança	Impacto do comportamento e estilo do líder na eficácia do grupo. A liderança é um processo de interação entre líderes e liderados.
1960 a 1980	Teoria Contingencial	Como os fatores ambientais influenciam o processo de liderança, o comportamento do líder e do liderado e o ambiente organizacional.
1980 até atualmente	Liderança Transformacional, Transacional, Visionária, Criativa	As organizações almejam nos líderes atributos como cooperação, autonomia, inovação, entre novos papéis e práticas de liderança.

Fonte: Adaptado de Carvalhal (2012).

Além disso, Rickards e Moger (2000) abordam a liderança como um processo no qual a imagem do líder é um fator primordial que facilita o alcance dos resultados da equipe. Para os autores, a liderança e seu processo estão projetados para atingir o êxito da inovação organizacional.

LIDERANÇA CRIATIVA

Estudar o fenômeno da liderança requer mais que consideração do âmbito empresarial e sua evolução histórica, é preciso atentar às perspectivas do indivíduo e da sociedade, e como eles se integram a essa temática, compreendendo suas facetas e interseções, visto a busca de novos modelos teórico-metodológicos (Carvalho; Muzzio, 2015). Nesse sentido, faz-se necessário destacar a figura do líder.

Na teoria da Liderança Criativa de Rickards e Moger (2000), é apresentado o Modelo de Liderança Criativa (MLC), que se concentra no comportamento coletivo e na gestão da equipe, sugerindo que, por meio da liderança criativa, líderes e liderados podem alcançar alto desempenho. Com base no MLC, foram identificados os sete fatores das equipes criativas por Rickards e Moger (2000), conforme Quadro 2.

Quadro 2. Sete fatores de equipes criativas.

Fatores	Características
Plataforma de entendimento	Os membros da equipe respeitam os pontos de vista uns dos outros, compartilhando conhecimentos, crenças, valores e convicções. O líder esclarece as atividades, criando uma plataforma de entendimento que impulsiona o desenvolvimento de novas ideias.
Visão compartilhada	Os membros compartilham senso de propósito e responsabilidades que motivam e sustentam o progresso da equipe, com visões significativas sobre o futuro.
Clima	O líder destaca a importância de um clima positivo, procurando que os membros confiem uns nos outros e compartilhem uma positiva e acolhedora abordagem para estimular a criatividade.
Resiliência	O líder enfatiza a importância de buscar alternativas ao lidar com expectativas frustradas, promovendo flexibilidade da equipe diante de frustrações e obstáculos.
Ideias próprias	A liderança foca em comprometer a equipe na construção de ideias, priorizando aquelas percebidas como abertas ao engajamento coletivo para resolver problemas relacionados às tarefas.
Ativação em rede	A liderança criativa facilita o trabalho em rede da equipe, promovendo a troca de ideias e suporte mútuo com pessoas externas, aproveitando habilidades, conhecimentos e recursos para resolver problemas coletivos.
Aprendizado vindo da experiência	O líder incentiva o aprendizado criativo, promovendo crescimento, adaptação e resolução de problemas. A equipe é orientada a aprender com suas experiências, fortalecendo sua disposição para inovar, ousar e assumir riscos.

Fonte: Adaptado de Carvalho e Muzzio (2015) *apud* Rickards e Moger (2000).

Um líder criativo exerce uma liderança que vai além da teoria clássica. Assim sendo, a criatividade dos liderados é uma variável dependente do estilo de liderança dominante. A liderança que gera criatividade e inovação demonstra que os líderes podem impactar direta ou indiretamente suas equipes e organizações, por meio de mecanismos de mediação, como a estimulação intelectual, a participação em processos criativos, a melhora do clima organizacional e inovação (Figueiredo *et al.*, 2022).

Logo, a liderança é um importante impulsionador da criatividade organizacional, haja vista que os líderes têm a capacidade de incentivar o pensamento criativo e criar um clima organizacional que favorece a inovação. Assim, a criatividade pode

ser explicada como um fenômeno gerenciável, por meio dos Sete Fatores de Equipes Criativas, no qual os líderes desempenham um papel crucial em sua efetividade.

METODOLOGIA

Realizou-se uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo de natureza qualitativa, em que foi utilizado o critério amostral não probabilístico. O material de análise foi composto de entrevistas qualitativas com gestores da economia criativa no Agreste Pernambucano, que ocupam papel de liderança formal em organizações entre as quatro áreas da economia criativa, conforme a UNCTAD (2010).

O primeiro entrevistado foi selecionado com base nos critérios de inclusão e acessibilidade (considerando-se aptos a participar da pesquisa aqueles que estão no exercício da liderança há pelo menos 6 meses, maiores de 18 anos e com atuação no Agreste Pernambucano). Os demais foram selecionados pelo método bola de neve, no qual o primeiro indica os próximos. Para delimitação e fechamento da amostra de pesquisa, utilizou-se o critério do número mínimo de cinco entrevistados, conforme Creswell (2007).

O número de respondentes não foi maior devido a fatores metodológicos e operacionais. O critério amostral não probabilístico, pelo método “bola de neve”, restringiu a seleção à indicação mútua entre participantes, sendo eficiente em populações específicas. Ademais, o critério de Creswell (2007) justifica a escolha de cinco entrevistados, dado que pesquisas qualitativas privilegiam a profundidade na análise individual em detrimento da quantidade. Restrições operacionais, como cronograma limitado para coleta e análise de dados em 3 meses, e a necessidade de transcrição detalhada também influenciaram. Por fim, o foco da pesquisa nos Sete Fatores (Rickards; Moger, 2000) reforçou a adequação de uma amostra menor para explorar tendências relevantes ao tema.

A coleta de dados foi realizada por entrevistas em profundidade, com roteiro semiestruturado de nove perguntas formuladas com base na teoria de Rickards e Moger (2000) dos Sete Fatores de Equipes Criativas. As entrevistas foram conduzidas por videochamada via Google Meet e cada entrevista teve duração média de 24 minutos, resultando em uma média de seis páginas de transcrição. O áudio foi gravado — e posteriormente transcrito para análise de conteúdo — com o consentimento dos participantes, obtido mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Os dados coletados foram tratados e analisados na fase de pesquisa. Essa etapa foi dividida em seis partes, conforme as indicações de Bardin (2009). Então, os recortes foram examinados em busca de subcategorias, e para a composição final do quadro teórico-metodológico, as categorias foram organizadas para apresentar um quadro geral dos significados que emergem dos discursos.

RESULTADOS

Foram entrevistados cinco profissionais que atuam na economia criativa, atendendo aos requisitos de experiência para o fenômeno e da quantidade mínima de

cinco entrevistados (Creswell, 2007). O grupo é formado por uma gerente de inovação, com 2 anos de experiência, um CEO (*Chief Executive Officer* ou diretor-executivo) com 8 anos de atuação, uma CEO com 6 anos de experiência, uma CEO com 30 anos de liderança e um gerente executivo com 20 anos de experiência.

Os entrevistados são líderes chave de cada negócio: dois da área de Tecnologia, uma do setor de Inovação, uma da área de Consultoria de Marcas e um do setor de Comunicação e Marketing. A empresa do entrevistado 2 é de grande porte, a do entrevistado 3 é uma microempresa, e os demais administram empresas de pequeno porte, todas localizadas em Caruaru.

A seguir são detalhados os elementos da liderança criativa, conforme a abordagem dos Sete Fatores de Rickards e Moger (2000). As categorias são explicadas separadamente a fim de facilitar a compreensão didática, embora deva-se observar que estão intrinsecamente entrelaçadas nas práticas organizacionais.

Referente à **plataforma de entendimento**, o propósito reside em promover o desenvolvimento de novas ideias. Para atingir esse objetivo, os integrantes da equipe devem compreender e respeitar as perspectivas uns dos outros, bem como compartilhar conhecimentos, crenças, valores e convicções. Nesse contexto, o líder desempenha um papel fundamental ao explicar as tarefas à sua equipe (Rickards; Moger, 2000).

A primeira entrevistada explica que além de sempre manter a comunicação aberta com os membros da equipe, também os orienta em direção aos valores e à visão da matriz, visto que:

[...] a gente não tem aquelas plaquinhas tradicionais de administração né visão, valores, mas esses são os nossos valores: colaboração, conexão, impacto. Daí a gente tem essa missão de fomentar, impactar cada vez mais a inovação que é produzida e feita aqui no agreste pernambucano.

O segundo entrevistado explicou que é responsável de “tentar consolidar todos na mesma direção, mesmo que nem todos acreditem nas mesmas coisas, e a primeira coisa que a gente fez foi deixar bem claro quais são os nossos valores”. Para tratar as diferenças de valores e visão de mundo eles criaram provérbios para os membros absorverem os valores da empresa e os praticarem, “foi algo que a gente construiu junto com todo o grupo e sempre divulgou em todas as nossas ações para as pessoas acreditarem nos propósitos da empresa”; além das reuniões e das orientações, outras ações são gincanas, idealizadas pelos gestores e pelo time de cultura, realizadas ao longo de 3 meses, e que são baseadas nos valores da empresa, com o objetivo de integrar a equipe para troca de crenças e conhecimentos.

A entrevistada 3 relata que ela e os gestores têm muito bem mapeados os valores e os objetivos da empresa, e se esforçam para repassá-los aos colaboradores desde o processo de contratação. Além disso, realizam reuniões periódicas com a equipe, estão sempre disponíveis para esclarecer dúvidas, oferecer apoio e organizam gincanas e momentos de integração mensais entre os membros das equipes, visando promover maior conhecimento mútuo e compartilhamento de conhecimentos.

A quarta entrevistada destacou que a cultura organizacional em sua empresa é muito forte, a qual norteia todo time que nela trabalha e mantém a equipe integrada. Outrossim, eles fazem uso de plataformas virtuais para interações e conversas. Além de realizar reuniões quinzenais com os gestores, todos se encontram mensalmente, em momentos de integração das equipes, para debaterem sobre projetos, clientes, ideias e sobre os próprios membros da empresa.

Já o quinto entrevistado explicou que, devido à diversidade etária da equipe, eles priorizam o diálogo como meio de enfrentar os desafios decorrentes das diferenças geracionais. De acordo com o gestor:

[...] aqui não tem muito essa questão do que é certo ou errado, até porque a gente tem diversas gerações trabalhando em conjunto, para não haver choque geracional a gente tenta realmente ir no diálogo ouvindo todas as partes e tentando de forma conjunta chegar a um denominador comum.

Logo, percebe-se que somente os entrevistados 2, 3 e 4 conseguem se aproximar do que se esperaria de um líder criativo, ao promover a disseminação dos valores da empresa e crenças individuais, a fim de alcançar um entendimento comum que fomenta o surgimento de ideias. Entretanto, nota-se que os demais também fazem esforços nessa direção.

No tocante à **visão compartilhada**, o líder deve instilar nos membros da equipe um senso de propósito e responsabilidade que impulsiona e mantém seu avanço, estimulando-os a desenvolver visões do futuro que sejam impactantes e significativas (Rickards; Moger, 2000).

A entrevistada 1 respondeu que eles têm os valores e a visão de futuro segundo a empresa matriz, prezando, então, pela conexão e pela colaboração para gerar vínculos e relacionamentos.

Por outro lado, o entrevistado 2, considerando também a análise supracitada dele, comunica à sua equipe os planos da empresa e esclarece o papel de cada membro na consecução desses objetivos:

[...] eu gosto muito de compartilhar com eles a visão de futuro, pra onde a gente tá indo, pra tentar olhar menos onde a gente tá agora e mais aonde a gente quer chegar, pra que eles acreditem que eles também vão crescer com o crescimento da empresa. É querendo ou não vender um sonho, né? Tô vendendo uma ideia de futuro.

Por sua vez, a entrevistada 3 e a equipe gestora se esforçam para oferecer novas perspectivas aos colaboradores, orientando-os e ampliando sua visão de mundo, com o intuito de criar um caminho benéfico tanto para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores quanto para o sucesso da empresa. Pois “desde o processo de análise a gente tem muito definido qual os nossos valores, nossos objetivos, aonde a gente quer chegar e quais impactos positivos a gente quer deixar em todo lugar que a gente vai, a gente tem todo nosso objetivo mapeado. Diante disso, ela se esforça para comunicar à sua equipe tanto os objetivos da empresa quanto os da equipe, unificando-os com os objetivos pessoais de cada colaborador em um plano de carreira personalizado.

A entrevistada 4 explicou que como a empresa tem uma cultura organizacional muito forte, a qual norteia todo time, há “um entendimento do que é que você faz, de com quem você quer conversar do mercado e como você vai conversar”. Fazendo com que o time compartilhe da mesma visão de futuro para a organização, acredite no propósito da líder e no propósito da empresa.

O entrevistado 5 relatou que há uma questão curiosa na empresa, devido à modalidade de trabalho híbrido de membros de certas equipes, então a comunicação entre a gestão e os membros em *home office* (escritório em casa) se dá de forma mais lenta e trabalhosa, o que dificulta, moderadamente, a comunicação entre os membros da mesma equipe e, conseqüentemente, o desenvolvimento de visões do futuro que sejam impactantes.

Logo, observa-se que os líderes enfrentam o desafio de estimular nos membros da equipe, concomitantemente, a motivação e o senso de objetivo comum. Entretanto, os entrevistados 2, 3 e 4 apresentam características de líderes criativos, com objetivos, cultura, visão e tarefas bem estabelecidos. Já no caso dos entrevistados 1 e 5, ainda é preciso que eles estimulem mais nos membros da equipe o desenvolvimento de visões do futuro da empresa que sejam significativas.

No que diz respeito ao **clima**, o líder deve enfatizar a relevância de um clima positivo, incentivando os membros da equipe a confiar uns nos outros e adotar uma abordagem positiva e acolhedora para promover a criatividade no ambiente de trabalho (Rickards; Moger, 2000).

A entrevistada 1 trabalha diversas formas de motivação, de maneira específica para cada colaborador, pois “a motivação vai variar muito de pessoa para pessoa”, então, por exemplo, ela busca reconhecer o trabalho do seu time, criar um ambiente de trabalho que proporcione experiências e aprendizados, mais saudável, colaborativo e acolhedor, que “possibilite cada um ser da maneira que quer, que deseje”. E estimula oportunidades de estarem em eventos, viagens, para além da questão concreta de salário e benefícios. Logo, ela busca ter uma gestão horizontal, “ter uma comunicação muito própria com meu time e que eles possam, que eles saibam que podem contar comigo”.

O entrevistado 2 explicou que em adição aos benefícios oferecidos e criados pela empresa, como salário compatível com o mercado, plano de saúde, *TicketNet*, vale alimentação, entre outros, ele tenta criar um ambiente de trabalho inclusivo e harmônico, por meio da empatia, para que as pessoas estejam motivadas e engajadas. Além de realizarem periodicamente momentos de jogos, gincanas e *happy hours* (“hora feliz”).

Já a entrevistada 3 confessou que manter sua equipe motivada é uma tarefa difícil; nas palavras dela: “motivação é algo que é um desafio principalmente para mim como gestora, então, motivação é um desafio, é um trabalho, eu acho que é um trabalho extremamente pessoal e de observação”. Por isso, ela, junto ao setor de pessoas, procuram conhecer os colaboradores com os quais estão lidando para criar grupos de semelhança entre eles; então, são feitas trilhas de aprendizagem e desenvolvimento personalizadas por grupos e por pessoas, “é uma trilha em que a

gente vai apoiar no máximo que a gente pode, para fazer com que o objetivo que essa pessoa queira alcançar ela encontre aqui dentro da empresa". Ademais, são criados projetos de investimento interno para potencializar o ambiente, a fim de torná-lo mais confortável, gerando bem-estar para os colaboradores.

No caso da entrevistada 4, a equipe se mantém motivada por acreditar no propósito da empresa e por confiar na líder. A estratégia da gestora para manter um clima positivo na organização se dá pelo cuidado com os colaboradores. Segundo a entrevistada, é importante:

[...] você ter transparência, é você estar junto, é você conversar é você tá ali perguntando se todo mundo tá bem, então eu me preocupo não só se as pessoas estão desempenhando seus papéis, mas se elas estão bem, porque se eles estão bem, obviamente eles vão desempenhar melhor suas habilidades e seu potencial dentro da empresa.

E para o entrevistado 5, uma das formas utilizadas para motivar a equipe é reconhecer o esforço deles, incentivá-los ao mostrar o bom trabalho que estão desenvolvendo, ajudar e orientar nas dificuldades para facilitar as tarefas mais desafiadoras. Além de tratar todas as questões com diálogo, para que haja confiança entre os membros da equipe e colaboração na construção e na entrega dos resultados.

Tem-se um ponto de convergência entre os entrevistados. Todos almejam estabelecer um ambiente de trabalho no qual seus liderados sintam bem-estar. Eles enfatizam valores como colaboração, transparência, inclusão e empatia. Com o objetivo de incentivar o apoio mútuo e a confiança.

No que se refere às **ideias próprias**, o líder se empenha em fomentar o compromisso com a geração de ideias, incentivando sua equipe a conceber e manter novas soluções para desafios relacionados às tarefas. Nesse processo, é dada maior ênfase às ideias percebidas como passíveis de engajamento por toda a equipe (Rickards; Moger, 2000).

A entrevistada 1 frisou que eles têm liberdade em como vão atingir as metas, há um guia do que deve ser feito e as metas a serem cumpridas, mas eles têm autonomia para idealizar e criar as formas pelas quais atingirão os objetivos. Além disso, ela explicou que a equipe tem autonomia para decidir com quem realizar as parcerias e para quais públicos propor os projetos solicitados.

O entrevistado 2 explicou que foi criado um setor na empresa específico para captação de ideias, por meio de um banco de dados no qual qualquer pessoa da empresa pode submeter ideias. Após submetida, a ideia passa por diversas análises, e, caso aprovada, será testada, validada e lançada como novo produto, negócio ou oportunidade da empresa.

Já a entrevistada 3 relatou que tanto ela quanto a equipe de gestores apresentam diversas iniciativas e demonstram apoio às ideias dos colaboradores, sempre buscando compreender o propósito por trás de cada uma.

Por sua vez, a entrevistada 4 explicou que como cada vez mais ela está no campo estratégico, e não no operacional, tornou-se mais fácil a criação de novas iniciativas e ideias; com o apoio e as ideias da equipe, novas visões e parcerias são formadas.

E o líder 5 ressalta que todos devem estar sempre motivados para a criação, pois “no nosso ambiente necessariamente a ideia é o nosso principal negócio”. Com frequência, essa motivação emerge da demanda dos clientes ou dos desafios relacionados às entregas, o que mantém todos os membros da equipe fora de suas zonas de conforto, constantemente gerando novas ideias, principalmente por meio da técnica do *brainstorming* (“explosão de ideias”). Após as reuniões de *brainstorming*, algumas ideias são escolhidas e outras podem ser arquivadas para serem reavaliadas futuramente.

Conclui-se, então, que os líderes estimulam seus liderados a colaborar com novas ideias. Da mesma forma, os gestores se sentem motivados para criações próprias e são apoiados por suas equipes, demonstrando, assim, um ambiente propício para a criatividade.

Quando se aborda a **resiliência**, o líder enfatiza a importância de buscar alternativas ao lidar com expectativas não atendidas, promovendo a flexibilidade dos membros de sua equipe diante de obstáculos e frustrações (Rickards; Moger, 2000).

Para a entrevistada 1 é importante entender qual ação não gerou o resultado esperado e em que parte do processo o erro foi cometido. Para corrigir essas situações e não repetir as mesmas falhas em projetos futuros, “a gente chama aqui de tirar das lições aprendidas, de todos os projetos e todas as ações, a gente pode errar de novo, mas não o mesmo erro, isso é uma premissa”.

O entrevistado 2 adota a estratégia de reuniões de acompanhamento:

[...] todo mundo tem essas reuniões, às vezes é semanal, às vezes quinzenal, depende muito do nível de interação, de afinidade que eu preciso, a gente tem os pareceres semestrais. Então a gente tem uma rotina aqui de sempre manter o colaborador bem direcionado em suas expectativas, para onde vai etc., para que ele entenda que às vezes uma frustração faz parte.

De maneira análoga, a entrevistada 3 primeiramente preza pela calma. Ela também realiza análises de impacto com a equipe quinzenal ou mensalmente, dependendo do projeto, para que os colaboradores entendam que eles estão todos juntos nesse processo: “a gente tenta lidar com ela [frustração] da melhor maneira possível, apoiando, tentando entender onde a gente errou, para não errar mais e a gente vai seguindo”.

A entrevistada 4 confessou que “essa maturidade para lidar com uma coisa que não foi aceita pelo cliente foi um processo muito difícil e ainda é”. Ela explicou que esse entendimento foi sendo construído ao longo do tempo até chegar ao ponto de fazer um novo projeto caso o proposto não tenha sido aceito. Contudo, segundo a gestora, “hoje minha equipe tem um entendimento seguinte: não deu certo, vamos virar a página e vamos fazer de novo”, pois ela trabalha a resiliência com a equipe constantemente, para saberem lidar da melhor forma com as frustrações e seguir em frente.

Por outro lado, o entrevistado 5 ressalta a importância da resiliência para vencer os obstáculos, além de buscar dialogar com a equipe sobre a situação, a fim de abordar as questões necessárias para solucionar os problemas. Ele explicou que eles

lidam com frustrações diariamente: “acho que a gente, o setor em si, já tá muito acostumado a lidar com frustração já por conta disso, pela natureza do negócio”, por isso adquirir a habilidade de resiliência é importante nesse processo.

Portanto, os líderes destacam a relevância da resiliência no ambiente de trabalho, especialmente na gestão de equipes e na condução de projetos. Eles abordam a resiliência como um fator essencial para superar os obstáculos e as frustrações, adotando estratégias diversas, buscam entender o que aconteceu, quais atitudes devem ser tomadas ou mudadas para que os erros não se repitam, sempre tratando as situações com diálogo, compreensão e colaboração.

No que concerne à **ativação em rede**, é responsabilidade do líder garantir que os liderados sejam proficientes na comunicação com indivíduos externos à equipe, compartilhem ideias entre si e ofereçam apoio mútuo, sempre com o objetivo de solucionar os desafios da equipe (Rickards; Moger, 2000).

A gestora 1 explicou que suas equipes realizam diversos projetos com parceiros externos, então faz parte da rotina deles estar em contato com outros times e outras equipes. Ademais, ela sempre estimula seus liderados a participarem de eventos, viagens e treinamentos para criarem conexões e uma rede de relacionamentos.

O líder 2 diz que eles se esforçam para que a empresa não seja extremamente setORIZADA, para que haja uma rotina de interação mais fluida. Além disso, são criadas algumas rotinas e comitês para os colaboradores trabalharem juntos. Trimestralmente é realizada uma *happy hour* de jogos e anualmente ocorre o evento de dinâmicas e gincanas inspiradas nos valores da empresa, a fim de estimular momentos de interação e engajamento entre as equipes e de disseminar a visão e a cultura da empresa.

Semelhantemente, a entrevistada 3 também realiza trabalhos mensais de integração, que são redes administrativas “para fazer com que as pessoas falem, conversem, se expressem, seja da maneira que ela consiga se expressar”. Mensalmente ocorre uma *happy hour* com diversas dinâmicas, gincanas de como trabalhar com projetos e com grupos, com objetivos tanto de integração quanto de conhecimento pessoal. Além disso, ela sempre incentiva a participação em palestras, eventos e viagens externas.

Já a equipe da entrevistada 4 faz uso da plataforma *Discord*, com salas, conversas, interações e núcleos de projetos. E mensalmente ocorre um encontro presencial com toda a equipe em que “nós conversamos sobre pautas de clientes, sobre a gente, é um momento de interação da equipe, então são as formas que a gente busca para estar perto”.

E o gestor 5 relatou que com equipes em *home office* a comunicação entre os membros acontece de forma menos fluida com os outros setores, e de maneira mais lenta do que as equipes presenciais, “porém a nossa comunicação de forma geral é boa entre equipes de setores diferentes, a gente tem uma boa integração do pessoal”.

Percebe-se que, de forma majoritária, os gestores incentivam ativamente seus liderados a cultivar redes de contatos, seja por meio da participação em

programações e comunidades de práticas internas à organização, frequentando treinamentos e eventos, seja envolvendo-se em projetos externos. Por sua vez, outros líderes ou têm dificuldades com o modelo híbrido ou não incentivam a criação de uma rede externa.

No que diz respeito ao **aprendizado vindo da experiência**, é incumbência do líder incentivar a aprendizagem, visando promover a mudança, o crescimento, a adaptação e a solução criativa de problemas. Os membros da equipe são direcionados a explorar o aprendizado a partir de suas próprias vivências, o que os tornam mais propensos a ousar (Rickards; Moger, 2000).

A entrevistada 1 explicou que quando ela não sabe de alguma informação ela consulta a sua equipe; nas palavras da gestora: “eu pergunto, não tenho problema de perguntar, não acho que isso é uma fragilidade”. Ela busca que alguém a ensine, sempre procurando dados, resultados e soluções com a sua equipe.

O gestor 2 declarou que é importante exercer a empatia para tomar decisões. Segundo o líder, ele aprende mais rápido por meio da prática e do relacionamento. Por outro lado, alguns membros da sua equipe aprendem de maneira mais rápida estudando, lendo manuais, livros ou pesquisando. Então, o aprendizado é estimulado da forma com que cada um melhor se identifica.

A líder 3 sempre se esforça para criar gatilhos que estimulem perspectivas diferentes entre os membros da equipe. Quando surgem dúvidas, ela procura as pessoas em sua equipe que têm as informações necessárias, elabora um plano e todos colaboram na busca de soluções.

Por sua vez, a entrevistada 4 realiza quinzenalmente um encontro com a equipe mais estratégica da empresa. Nessa reunião, o planejamento é analisado, decisões são feitas e tanto as informações quanto os conhecimentos são trocados.

E para o entrevistado 5 é primordial conversar com as equipes internas em busca da construção de soluções. Caso não obtenha sucesso nessas tentativas, ele recorre a agentes externos.

Nesse fator, fica claro que a aprendizagem e a busca por informações e soluções são abordadas de maneiras diversas pelos líderes e por suas equipes. Todavia, é perceptível que todos ressaltam a importância da colaboração, da comunicação e da adaptação no processo de aprendizado.

Logo, em conjunto, essas perspectivas revelam a complexidade da liderança criativa e as diversas abordagens para promovê-la, enfatizando a importância do entendimento das pessoas, da comunicação e da empatia como pilares chave nesse contexto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os principais fatores envolvidos na gestão de equipes criativas, os aspectos “ideias próprias”, “clima”, “resiliência” e “aprendizado vindo da experiência” foram os que tiveram maior congruência entre as práticas observadas e os princípios teóricos da liderança criativa.

Os gestores demonstraram a capacidade de estimular novas ideias e colaboração entre os liderados. Esse achado reflete a abordagem de Grinberg (2014), que considera a liderança criativa essencial para promover a inovação em ambientes dinâmicos. A prática observada também dialoga com o conceito de economia criativa, descrito por Howkins (2001), em que a valorização de ideias é um motor econômico essencial.

A busca por um ambiente de trabalho que privilegie bem-estar, colaboração e transparência foi amplamente destacada pelos gestores. Esse aspecto é coerente com a teoria de Rickards e Moger (2000) e Carvalhal e Muzzio (2015), que ressaltam a influência do ambiente organizacional no desempenho e na criatividade dos indivíduos.

A resiliência, enfatizada como uma habilidade fundamental pelos entrevistados, está alinhada às teorias de Rickards e Moger (2000), que apontam a necessidade de lidar com obstáculos e adaptar estratégias de forma colaborativa. O processo adotado pelos gestores, que privilegia o diálogo, reforça o papel do líder como facilitador de superação de desafios, assim como identifica Figueiredo *et al.* (2022).

E a valorização do aprendizado contínuo e da adaptação às mudanças é um ponto de congruência com os princípios apresentados por Carvalhal e Muzzio (2015). A abordagem dos gestores, que enfatiza a comunicação e a troca de conhecimento, também reforça a visão de Delfino, Silva e Rohde (2010), sobre a importância da experiência conjunta como catalisadora da inovação.

Por outro lado, os aspectos “plataforma de entendimento”, “visão compartilhada” e “ativação em rede” merecem atenção de alguns gestores, pois apontaram lacunas na congruência entre as práticas e os modelos teóricos.

No aspecto “plataforma de entendimento”, apesar do esforço em alinhar valores e crenças entre os liderados, alguns gestores enfrentam dificuldades em implementar uma comunicação assertiva, fundamental para uma base comum de entendimento, como destacam Rickards e Moger (2000).

Em relação à visão compartilhada, observou-se que, embora alguns líderes demonstrem competências claras nesse quesito, ainda há desafios na motivação de suas equipes para o desenvolvimento de um propósito comum, uma característica central para a liderança criativa, especialmente em contextos de alta complexidade, conforme Carvalhal e Muzzio (2015).

Referente à ativação em rede, a integração interna apresenta-se sólida; no entanto, a criação e a manutenção de redes externas estratégicas continuam sendo um ponto de atenção. Esse aspecto é crucial no âmbito da criatividade, pois as conexões externas desempenham um papel fundamental na geração de inovação e competitividade, como enfatiza Rickards e Moger (2000).

Com o objetivo geral respondido, observa-se que, entre os casos analisados, os entrevistados 2 e 3 demonstram comportamentos esperados de um líder criativo, enquanto nos demais casos é possível identificar muitos aspectos que caracterizariam uma liderança criativa, embora ainda não estejam completamente desenvolvidos. Logo, infere-se que os gestores da economia criativa estão em um processo de transição em direção à liderança criativa, esforçando-se nesse sentido.

Portanto, conclui-se que a presente pesquisa ressalta a viabilidade de gerenciar a criatividade, pois os gestores demonstram traços que reforçam a teoria da liderança criativa. Logo, as descobertas desta pesquisa representam um avanço significativo no campo do conhecimento, merecendo atenção tanto na esfera acadêmica quanto no ambiente organizacional.

Sugere-se que futuros estudos expandam a pesquisa para diferentes setores da economia, com o objetivo de facilitar comparações com os resultados deste estudo e contribuir para a consolidação do conhecimento na área, visando formar uma base de conhecimento sólida para beneficiar tanto acadêmicos quanto gestores.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições70, 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: Administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.
- BRITTO, Jorge Nogueira de Paiva. Economia criativa no Brasil: uma perspectiva regional. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 20, n. 3, p. 458-491, 2016.
- CARVALHAL, Felipe. **Estilo de liderança de jovens empreendedores**: um estudo de autopercepção dos empreendedores da cidade de Aracaju – Sergipe. 2012. Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2012.
- CARVALHAL, Felipe; MUZZIO, Henrique. Economia criativa e liderança criativa: associação (im) possível? **READ. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 659-688, 2015.
- CORAZZA, Rosana Icassatti. Criatividade, inovação e economia da cultura: abordagens multidisciplinares e ferramentas analíticas. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 12, n. 1, p. 207-231, 2013.
- CRESWELL, John Ward. **Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches**. California, 2007.
- DANTAS, Vera. **Dossier de economia criativa**. 2008.
- DELFINO, Islania Andrade Lima; SILVA, Anielson Barbosa; ROHDE, Leonardo Rosa. Produção acadêmica sobre liderança no Brasil: análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009. *In: Encontro da ANPAD*, 34, 2010, Rio de Janeiro.
- FERREIRA FILHO, José Alexandre; LIMA, Tatiane Gonçalves de; LINS, Anthony José da Cunha Carneiro. Economia criativa: análise sobre o crescimento do mercado das Indústrias Criativas. **Comunicação & Inovação**, v. 20, n. 42, 2019.
- FIGUEIREDO, José Augusto L.; CHIMENTI, Paula; CAVAZOTTE, Flavia; ABELHA, Daniel. Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 1, p. 66-91, 2022.
- FIRJAN - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO DE JANEIRO. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. Casa Firjan, 2022. Disponível em: <https://casafirjan.com.br/sites/default/files/2022-07/Mapeamento%20da%20Ind%20%C3%BAstria%20Criativa%20no%20Brasil%202022.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2023.
- FLORIDA, Richard. **A ascensão da classe criativa**: e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade e do cotidiano. Porto Alegre: L&PM Editores, 2011.
- FRANÇA, Daniel. Projetos do Porto Digital: REC'n'Play, Portomídia, ProgramaMINAs, Armazém da Criatividade-Caruaru. **Inovação & Desenvolvimento: Revista da FACEPE**, v. 1, n. 2, p. 26-27, 2022.
- GRINBERG, Renato. **Liderança Criativa**. 2014. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/649424213/Lideranc-a-criativa-Harvard-Business-Review-Brasil>. Acesso em: 15 abr. 2023.

- HOWKINS, John. **The Creative Economy**: how people make money from ideas. London: Penguin Books, 2001.
- IPHAN - INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL. **Feira de Caruaru**. Iphan, 2021. Disponível em: <https://bcr.iphan.gov.br/bens-culturais/feira-de-caruaru/>. Acesso em: 20 nov. 2024.
- KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna**: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. 2. ed. Rio de Janeiro, 2006.
- MIGUEZ, Paulo. Economia criativa: uma discussão preliminar. *In*: NUSSBAUMER, Gisele Marchiori (org.). **Teorias & políticas da cultura**: visões multidisciplinares. Salvador: EDUFBA, 2007. p. 95-114.
- MUZZIO, Henrique; PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes. Gestão na Economia Criativa e Identidade do Indivíduo Criativo Inovador: Em Busca de uma Convergência. *In*: **Encontro da ANPAD**, 38, 2014, Rio de Janeiro.
- NEWBIGIN, John. **A Economia Criativa**: um guia introdutório. Londres: British Council, 2010.
- NYKO, Diego; ZENDRON, Patricia. Economia criativa. *In*: PUGA, Fernando Pimentel; CASTRO, Lavinia Barros de (org.). **Visão 2035: Brasil, país desenvolvido: agendas setoriais para alcance da meta**. 1. ed. Rio de Janeiro: BNDES, 2018, p. 259-288.
- PORTO DIGITAL. **Armazém da Criatividade inicia mudança para centro de Caruaru**. Porto Digital, 2024. Disponível em: <https://www.portodigital.org/noticias/porto-digital-inicia-mudanca-para-centro-de-caruaru>. Acesso em: 20 nov. 2024.
- PRATT, Andy; HUTTON, Tom. Reconceptualising the relationship between creative economy and the city: Learning from financial crisis. **Cities**, v. 33, p. 86-95, 2013.
- RICKARDS, Tudor; MOGER, Susan. Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's stage model. **British Journal of Management**. v. 11, n. 4, p. 273-283, 2000.
- STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. Creative Economy Report 2010. **CreativeEconomy: Feasible Development Option**. UN, 2010.
- VOLKERLING, Michael. From cool Britannia to hot nation: creative industries policies in Europe, Canada and New Zealand. **International Journal of Cultural Studies**, v. 7, p. 437-455, 2001.

Sobre as autoras

Bianca Barros: Graduanda em Administração pela Associação Caruaruense de Ensino Superior Centro Universitário Tabosa de Almeida (Asces-Unita).

Hannah Miranda: Doutora na linha de pesquisa em Organização e Sociedade pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE).

Conflito de interesses: nada a declarar – **Fonte de financiamento**: nenhuma.

Contribuições dos autores: Barros, B.: Curadoria de Dados, Análise Formal, Investigação, Metodologia, Administração do Projeto, Recursos, Software, Visualização, Escrita – Primeira Redação, Escrita – Revisão e Edição. Miranda, H.: Conceituação, Análise Formal, Metodologia, Administração do Projeto, Supervisão, Validação, Escrita – Primeira Redação.

