UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

STÉFANI PARANHOS DE OLIVEIRA

CRIATIVIDADE NAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS:
estudo de caso em uma organização do setor de tecnologia da informação e comunicação, com ênfase na educação

SÃO PAULO
2016

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

STÉFANI PARANHOS DE OLIVEIRA

CRIATIVIDADE NAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS:
estudo de caso em uma organização do setor de tecnologia da informação e comunicação, com ênfase na educação

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Profa. Dra. Jane Aparecida Marques

VERSÃO CORRIGIDA

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Oliveira, Stéfani Paranhos de

Criatividade nas indústrias criativas: estudo de caso em uma organização do setor de tecnologia da informação e comunicação, com ênfase na educação / Stéfani Paranhos de Oliveira. -- São Paulo, 2016.

139 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2016.

Orientador: Jane Aparecida Marques.

1. Empreendedorismo 2. Indústrias criativas 3. Criatividade I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.421

Ao sonhador que se move,
faz, acredita, erra, aprende.
Dedicação, frustração: não se entrega.
Começa tudo outra vez, se entrega.
Cria, inova. Celebra.
(por Stéfani Paranhos de Oliveira)

AGRADECIMENTOS

À Profa. Dra. Jane Aparecida Marques, minha orientadora, que esteve sempre presente e acessível. Foi uma verdadeira mãe nessa jornada: participativa nas questões acadêmicas, um alicerce no âmbito profissional e uma amiga nas dores da vida. Enorme gratidão pela sua paciência e compreensão, pelos ensinamentos, indicações, recomendações e conselhos.

Ao Me. Marcos Hiroyuki Suguiura, pelo apoio durante o mestrado e por ter me ajudado a entender as problemáticas desse período tão importante da minha história.

À Miriam Martin, primeira Mestre do nosso curso, pela parceria durante todo o curso e pelo apoio na finalização desta dissertação.

À Fabiana Caseiro, pela dedicação única ao que faz, por sua solicitude e eficiência. Os processos administrativos internos do nosso curso estão em boas e competentes mãos.

Aos professores do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo, pelo pioneirismo, conhecimento multiplicado e excelência de ensino.

Aos colegas, e agora amigos, de curso, em especial àqueles que em algum momento contribuíram com uma carona (ou várias), um chocolate quente na lanchonete ou mesmo com uma conversa sincera e boas risadas.

Aos sócios e funcionários da Quantica, pela recepção e disponibilidade em todo o processo de pesquisa.

À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, pela oportunidade de realização do curso de mestrado.

Aos meus familiares e amigos, que acompanharam minha trajetória, torceram e sempre acreditaram no meu potencial, e dessa forma me deram forças para que meu caminho fosse o mais iluminado possível.

RESUMO

Nos últimos anos, as indústrias criativas brasileiras impactaram positivamente o Produto Interno Bruto e o número de postos de trabalho. A criatividade, por sua vez, é insumo para a criação de produtos nas indústrias criativas, sendo essencial para criar uma diferenciação frente à concorrência. Diante disto, buscou-se responder ao seguinte problema de pesquisa: como uma organização promove a criatividade em seu ambiente de trabalho? Assim, o objetivo principal da presente dissertação foi entender como uma empresa pertencente a um dos segmentos das indústrias criativas promove criatividade em seu ambiente de trabalho. Foi realizada uma pesquisa exploratória pautada em um estudo de caso em uma empresa do setor de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), especializada em soluções para educação à distância, a Quantica. Com esse propósito foram adotados métodos de observação não participante e de pesquisa qualitativa, com a realização de entrevistas em profundidade. Da análise emergiram diversos fatores principais que podem promover a criatividade, classificados nas categorias: "pessoas", "liderança", "espaço físico" e "práticas de gestão". No que tange às "pessoas", os fatores evidenciaram a atitude comportamental dos funcionários, indicando que uma empresa criativa deve contar com colaboradores dispostos a aprender, a realizar múltiplas atividades e a assumir riscos, além de serem proativos e interessados em diversos assuntos. No que se refere à "liderança", destacaram-se as atitudes tomadas pelos gestores na rotina corporativa como confiar na capacidade de execução dos colaboradores, respeitar as ideias divergentes e serem acessíveis, evitando barreiras hierárquicas entre eles e seus colaboradores. Em relação ao "espaço físico", foram destacados: a localização, o ambiente descontraído e os recursos materiais disponíveis. Por fim, no que tange às "práticas de gestão", emergiram a valorização do capital intelectual, comunicação interna, diversidade no perfil dos empregados, liberdade de ação, flexibilidade para execução das tarefas, aceitação das falhas cometidas pelos colaboradores, administração da pressão de tempo e metas, remuneração e benefícios. A partir dos resultados obtidos, propôs-se um modelo que leva em conta esses quatro fatores supracitados que, ao final, podem afetar a criatividade nos processos e que resultarão em soluções inovadoras disponibilizadas ao mercado. Os resultados obtidos deixam como contribuição ao mercado das indústrias criativas a percepção de que os fatores organizacionais podem ser trabalhados no sentido de estimular a criatividade e a inovação, haja vista a relevância dos governos em apoiar essas indústrias. A pesquisa contou também com um caso de empreendedorismo que explora a criatividade e o conhecimento humano para gerar um negócio bem-sucedido no contexto tecnológico. Como limitação da pesquisa, destaca-se que os resultados são restritos à empresa analisada, no entanto, podem ser úteis para futuros estudos no mesmo segmento ou em outros setores das indústrias criativas.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Indústrias Criativas. Criatividade.

ABSTRACT

In the last years, Brazilian creative industries had a positive impact in the gross national product and in the employment numbers. Creativity, in turn, is an input for the creation of products in the creative industries, being essential to create differentiation against competition. Given this, it was sought to answer the following research problem: how an organization promotes creativity in your workplace? In this way, the main objective of this dissertation was to understand how a company that belongs to one of the segments of the creative industries can promote creativity in its work environment. It was executed an exploratory research based on a case study in a company that belongs the sector of Information Technology and Communication (ITCs), specialized in solutions for distance learning, the *Quantica*. With this purpose, it was adopted a non-participative observation and qualitative research method, with the execution of in-depth interviews. From the analysis emerged several main factors that can promote creativity such as: "people", "leadership", "facilities" and "managerial practices". In regards to "people", the factors were around the behaviour of the company's collaborators, indicating that a creative company should have collaborators willing to learn, to execute multiple tasks, and to take risks, besides being proactive and interested in several topics. In regards to "leadership", it is highlighted the attitudes taken by the managers that demonstrate in the corporative routine, how to trust on the capacity of execution of their collaborators, respect ideas when facing divergences and be accessible, avoiding hierarchical barriers with them and their collaborators. In regards to the "facilities" category, it was highlighted the localization, the informal environment and the material resources available. Finally, in regards to the managerial practices, it emerged the valuation of intellectual capital, internal communication, employees diversity, freedom to act, flexibility to execute tasks, acceptance of fails made by collaborators, management of pressure regarding timelines and goals, remuneration and benefits. From those findings, it was proposed a model that considers those four factors mentioned that, at the end, might affect the creativity in processes that will result in innovative solutions deployed in the market. Those obtained results leave as contribution to the market of the creative industries the perception that the organizational factors can be modified in a way to stimulate creativity and innovation, considering the relevancy of governments in supporting these industries. The study also counted on a case of entrepreneurship that explores creativity and human knowledge to generate a successful business in the technological context. As limitation of this study, it is emphasized that the results are restricted to the company analysed, however, they can be the basis to future studies in the same segment or in other sectors of the creative industries.

Keywords**:** Entrepreneurship. Creative Industries. Creativity.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As Dimensões Teóricas do Questionário de Clima Criativo, de Ekvall (1996) 46

Quadro 2: Indicadores de Clima para a Criatividade (ICC), de Faria e Alencar (1996) 48

Quadro 3: Barreiras para a Criatividade, de Faria e Alencar (1996) 49

Quadro 4: Avaliação do Clima para a Criatividade (*KEYS: Assessing the Climate for Creativity*), por Amabile *et al.* (1996) 50

Quadro 5: Dimensões Teóricas da Escala de Siegel de Suporte para a Inovação (*Siegel Scale of Support for Innovation – SSSI*), de Siegel e Kaemmerer (1978) 51

Quadro 6: As Dimensões Teóricas do Inventário de Clima de Equipes (*Team Climate Inventory – TCI)*, de Anderson e West (1994, 1996, 1998) 56

Quadro 7: Resumo das Dimensões de Taxonomia, por Hunter, Bedell e Mumford (2007) 57

Quadro 8: As Dimensões Teóricas do Questionário de Clima Criativo, de Ekvall (1996) 64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Divisões das Indústrias Criativas segundo a UNCTAD 33

Figura 2: Divisões das Indústrias Criativas no Brasil 38

Figura 3: Impacto do Ambiente Organizacional na Criatividade 43

Figura 4: Fatores que Afetam a Criatividade Organizacional, por Andriopoulos (2001)..... 52

Figura 5: Organização Física do Escritório da Quantica..... 76

Figura 6: Fatores que Estimulam a Criatividade na Quantica..... 115

LISTA DE SIGLAS

CCQ	*Creative Climate Questionnaire* (Questionário de Clima Criativo)
DCITA	*Department of Communications, IT and Arts* (Departamento de Comunicações, Tecnologia da Informação e Artes).
DCMS	Departamento de Cultura, Mídia e Esporte do Reino Unido
EACH-USP	Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo
EDESP	Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo
FDTE	Fundação para o Desenvolvimento Tecnológico da Engenharia
FEA	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
FUNDAP	Fundação do Desenvolvimento Administrativo
ICC	Indicadores de Clima para a Criatividade
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos Humanos
SEO	*Search Engine Optimization* (Otimização de Mecanismo de Buscas)
SI	Sistemas de Informação
SSSI	*Siegel Scale of Support for Innovation* (Escala de Siegel de Suporte para a Inovação)
SOQ	*Situational Outlook Questionnaire*
TCI	*Team Climate Inventory* (Inventário de Clima de Equipes)
TI	Tecnologias da Informação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TCCI	Teoria Componencial da Criatividade Individual *(Componential Theory of Individual Creativity)*
TCCIO	Teoria Componencial da Criatividade e Inovação nas Organizações *(Componential Theory of Creativity and Innovation in Organizations*)
UNCTAD	*United Nations Conference on Trade and Development* (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento)

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO **19**

INTRODUÇÃO **21**

1 REFERENCIAL TEÓRICO **27**

1.1 INDÚSTRIAS CRIATIVAS 27

1.1.1 Definição e evolução do termo 28

1.1.2 Indústrias Criativas: características 34

1.1.3 Indústrias Criativas no Brasil 38

1.2 CRIATIVIDADE E O AMBIENTE DE TRABALHO 40

1.2.1 CRIATIVIDADE: DEFINIÇÕES 40

1.2.2 AS PESSOAS, O AMBIENTE DE TRABALHO E A CRIATIVIDADE 41

1.2.3 DIMENSÕES DO AMBIENTE DE TRABALHO PARA A CRIATIVIDADE 45

1.3 CRIATIVIDADE NAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS 58

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS **61**

2.1 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO 63

2.2 PROCEDIMENTOS DE CAMPO 71

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS **75**

3.1 A QUANTICA COMO INTEGRANTE DAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS 77

3.2 FATORES DE ESTÍMULO À CRIATIVIDADE 80

3.2.1 PESSOAS 80

3.2.2 LIDERANÇA 84

3.2.3 ESPAÇO FÍSICO 88

3.2.4 PRÁTICAS DE GESTÃO 93

3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS 115

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **125**

APÊNDICES 131

A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS SÓCIOS 131

B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS FUNCIONÁRIOS 133

C – TERMOS DE CONSENTIMENTOS 135

D – ITENS QUE COMPUSERAM O PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO 137

APRESENTAÇÃO

Escolher o tema da dissertação é uma tarefa das mais difíceis, gerando uma angústia devido à responsabilidade de selecionar uma problemática relevante para a Academia, para o mundo corporativo e, é claro, que desperte nosso interesse enquanto pesquisadores, afinal, serão meses de muita pesquisa, leitura e debates com o orientador, em uma total imersão no assunto que se decidiu aprofundar.

Nessa jornada, troquei de problema de pesquisa algumas vezes. A princípio, fui aprovada no programa de pós-graduação com um projeto que visava a estudar incubadoras universitárias de negócios. A primeira troca de tema ocorreu logo no início do curso, quando decidi tratar de algo mais próximo à minha vida profissional, como seria esperado no Mestrado Profissional, passando então a ter como objeto de estudo um empreendimento no qual eu estava à frente e que chamarei aqui de "Negócio". A mudança seguinte se deu pelo fato de eu ter abandonado a ideia desse empreendimento, não fazendo mais sentido, naquele momento profissional, dar continuidade ao mesmo projeto.

Houve um tempo em que o "Negócio" prosperava e eu era chamada para palestrar em grandes instituições, inclusive nas de ensino. Também passei a escrever para um portal de apoio a mulheres empreendedoras e a responder suas dúvidas em um fórum do referido portal. Compartilhar minha experiência, tanto como empreendedora quanto como profissional de marketing, que é a minha formação original, realizava-me. Com isso, descobri uma vocação e um interesse real em ensinar. Foi quando me deparei com a oportunidade de cursar o Mestrado Profissional em Empreendedorismo, oferecido pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), que possibilitaria meu preparo para a vida acadêmica, levando em consideração minha experiência profissional, uma vez que ambos poderiam caminhar juntos.

Ao cursar as disciplinas, ponderei alguns outros temas de estudo. Meus interesses profissionais e alguns contratempos fizeram com que eu me desviasse da rota prevista, mas sem abandonar totalmente a ideia inicial. Foi a partir do início de várias leituras e

referenciais teóricos que o novo tema emergiu, possibilitando-me fazer uma associação entre algumas ideias já consideradas, mas que se encontravam desconectadas: criatividade, empreendedorismo e *startup*. No último ano, o destino levou-me a estagiar na incubadora de negócios da USP Leste, que hospedava a Quantica, empresa objeto do presente estudo. Curiosamente, no começo das atividades do "Negócio", eu já havia entrado em contato com um dos sócios da Quantica, quando ele ainda fazia parte da Empresa Júnior de Sistemas da Informação da USP Leste e seu negócio também era ainda embrionário, a fim de solicitar um serviço. Minha orientadora já era uma estudiosa das Indústrias Criativas e eu, em outras oportunidades, já tinha me interessado por criatividade e, por interesse próprio, lia sobre o assunto. Todos esses encontros da vida posteriormente viriam a ter outro sentido.

Naquele momento de escolha, a Quantica já era uma das mais promissoras e desenvolvidas empresas da Habits Incubadora-Escola, empresa escolhida por apresentar resultados financeiros acima da média de outras empresas do seu segmento, além de constantemente receber destaque na mídia por premiações decorrentes de seus trabalhos. Além disso, os sócios diretores da empresa apresentaram-se altamente disponíveis, acessíveis e próximos, o que facilitou o desenvolvimento da pesquisa.

Ademais, as indústrias criativas estavam em pauta na mídia, sendo, inclusive, capa da revista Você S/A, da edição de março de 2015. Aquele era também o momento em que o governo incentivava novos estudos, investindo em bolsas do "Ciências Sem Fronteiras" para aqueles que desejassem se aprofundar nesse tema no exterior. Era o momento de tornar protagonista o meu antigo interesse por criatividade e empreendedorismo. A união entre indústrias criativas e criatividade será apresentada nas páginas seguintes.

INTRODUÇÃO

> A partir deste momento a criatividade torna-se objeto de estudo científico, específico e interdisciplinar; o futuro passa de um efeito misterioso de fatores imponderáveis combinados pelo acaso a produto projetado, decidido e organizado pelo homem. A sociedade pós-industrial apresenta-se como sistema programado e criativo que coloca no seu epicentro a invenção, cientificamente orquestrada, de bens imateriais, como os serviços, as informações, os valores, os símbolos e a estética.
>
> DE MASI (2005, p. 365)

É indiscutível o papel que a criatividade exerce como força econômica da atualidade. Criatividade será o motor para transformações sociais e econômicas neste século (HARTLEY, 2005) e se tornará algo valorizado porque novas tecnologias, novas indústrias e novas riquezas serão provenientes dela (FLORIDA, 2002). Além do mais, com a aceleração da concorrência e a busca das organizações por abordagens mais dinâmicas de formulação e implementação da estratégia, a criatividade tornou-se de fundamental importância para alcançar a excelência operacional e de produtos, considerando também que, em ambientes altamente dinâmicos e de rápidas transformações como ocorrem na atualidade, a criatividade é chave para a vantagem competitiva (FEURER; CHAHARBAGHI; WARGIN, 1996).

Pelos fatores citados, a dimensão da criatividade no ambiente e contexto organizacional vem sendo bastante estudada, afinal, é de grande interesse das empresas estimularem a criatividade em suas equipes para alcançar diferenciais em relação à concorrência (PEARSON, 2011). Porém, no âmbito estratégico das organizações, a criatividade ainda carece de discussões sobre os restritores e encorajadores que a influenciam no ambiente e desempenho empresarial (PAROLIN, 2008). Ademais, como Amabile (1997) considera em seus estudos, a motivação humana é tão complexa e tão importante que o êxito da gestão da criatividade deve incluir o ensino de gestão sobre os tipos de motivação, suas fontes, seus efeitos no desempenho e sua susceptibilidade a diversas influências do ambiente de trabalho.

Salienta-se ainda que as “indústrias criativas”, termo derivado de “criatividade”, ganharam atenção por parte dos governos de diversos países do mundo, tais como Inglaterra, Austrália e Brasil, devido à sua importância econômica e à criação de postos de trabalho. Indústrias criativas são empresas que geram riqueza por meio da transformação da criatividade individual, da habilidade, do conhecimento e do talento em produtos e serviços. O setor tem sido inserido nas agendas políticas de diversos países visando à (re)construção de suas economias, principalmente por meio do empreendedorismo, uma vez que nem sempre os negócios criativos exigem alto investimento para entrar no mercado por serem constituídos, basicamente, de ativos intangíveis (HARTLEY, 2005; BILTON, 2007).

Segundo o Departamento de Cultura, Mídia e Esporte do Reino Unido (DCMS, 2001), indústrias criativas são aquelas que têm a sua origem na criatividade individual, habilidade e talento e que têm um potencial de riqueza e geração de emprego por meio da criação e exploração da propriedade intelectual. A palavra “indústria” que compõe o termo “indústrias criativas” relaciona o atributo humano às empresas que produzem em larga escala (HARTLEY, 2005).

Segundo Bilton (2007), a dependência do talento individual e da propriedade intelectual não são em si características únicas das indústrias criativas. No entanto, as formas como os processos criativos, talentos e produtos são geridos e desenvolvidos nas indústrias criativas, distintos das demais indústrias, merecem ser estudadas por representarem possíveis lacunas para aperfeiçoamento e desenvolvimento do setor.

O termo “indústrias criativas” é uma tentativa de descrever a convergência conceitual e prática existentes entre as artes criativas (relativas ao talento individual) com a indústria cultural (produção da cultura em escala industrial), no contexto de novas tecnologias de mídia (que podem ser associadas às Tecnologias de Informação e Comunicação – TICs), dentro de uma nova economia baseada no conhecimento das pessoas, para uso dos recém-interativos e conectados cidadãos-consumidores (HARTLEY, 2005).

Nas indústrias criativas não basta ter boas ideias, também é necessário explorá-las e transformá-las em fluxos de receita. A distinção entre o potencial criativo e a produtividade criativa pode ser rastreada até as diferentes fases e tipos de pensamento envolvidos no

processo criativo; ideias criativas não devem ser só inovadoras, também devem ter valor (BILTON; LEARY, 2002).

O conceito de "indústria cultural", por sua vez, precede ao conceito de indústrias criativas e merece atenção. O termo foi usado pela primeira vez em 1947, por Adorno e Horkheimer, para designar a produção em massa de bens culturais para a população (ADORNO, 1978). Bendassolli e outros autores (2009, p. 32) afirmam que "a passagem da expressão indústrias culturais para indústrias criativas aponta para uma nova tentativa de articulação entre domínios da arte ou cultura, da tecnologia e dos negócios".

De acordo com Kirschbaum, Cunha e Wood Jr. (2009), as indústrias criativas são pouco estudadas tanto no Brasil quanto em outros países devido ao desconhecimento do potencial econômico que o setor pode ter. Apesar disto, a relevância das indústrias criativas no Produto Interno Bruto nacional é evidente: estima-se que a mesma tenha gerado um PIB de R$ 126 bilhões em 2013, representando 2,6% do total produzido no Brasil. A comparação com dados referentes a 2004 aponta um crescimento de 69,8% no PIB das Indústrias Criativas contra 36,4% no PIB brasileiro no mesmo período (FIRJAN, 2014).

A importância da criatividade no ambiente de trabalho para promover vantagens competitivas e ganhos em inovação para as organizações, somada à relevância das Indústrias Criativas para a economia das nações e à necessidade de novos estudos sobre o tema, do ponto de vista acadêmico, justificam a realização da presente dissertação que visa a 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?* Para responder a esta questão foi realizado um estudo de caso único em uma empresa pertencente às indústrias criativas do setor de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) tendo como o objetivo geral compreender como uma empresa pertencente a um dos segmentos das indústrias criativas promove a criatividade em seu ambiente de trabalho. Como objetivos específicos buscou-se: a) compreender a relação entre as indústrias criativas e o empreendedorismo; b) investigar as peculiaridades das indústrias criativas; c) descrever os fatores que favorecem a criatividade nas organizações; e d) investigar como a criatividade é estimulada na Quantica, empresa pertencente a um dos segmentos das indústrias criativas.

O setor de tecnologia, que compreende os segmentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), TIC e Biotecnologia de acordo com a classificação da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2014), foi selecionado como objeto de estudo por ter se mostrado protagonista na aceleração do progresso econômico e social, gerando novas oportunidades de inovação e novos modelos de negócios (UNCTAD, 2012). A Quantica, *corpus* deste estudo, foi selecionada por compartilhar desse progresso do seu setor, recebendo reconhecimento em premiações e na mídia devido ao trabalho que vem sendo desenvolvido.

A Quantica atua na área de Tecnologia da Informação, Comunicação e Ensino, com foco em ambientes virtuais de aprendizagem para escolas, universidades e empresas (HABITS, s.d.). A empresa foi fundada em 2011, por dois colegas do curso de graduação de Sistemas de Informação, da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH-USP). Em fevereiro de 2012, a empresa iniciou suas atividades na Habits Incubadora-Escola, incubadora de empresas sediada na EACH-USP, e desde então vem se desenvolvendo, já tendo até mesmo gerado uma *spin-off*[1], a Sílabe, que atua na área de desenvolvimento de plataformas *on-line* de apoio à equipe escolar. A Sílabe venceu o concurso "Encontre um Anjo 2014", da revista Pequenas Empresas Grandes Negócios e foi aprovada no processo "Start-Ed Lab 2014", da Fundação Lemann, recebendo mentoria e aceleração por um semestre (HABITS, s.d.). Hoje, já estruturada, a Sílabe encontra-se fisicamente instalada em escritório próprio.

Em 2015, no início das pesquisas na Quantica, a empresa contava com uma estrutura de quinze colaboradores, mas, após a criação e separação da *spin-off*, passou a ter apenas seis integrantes na equipe.

Foram entrevistados os dois sócios da Quantica e, de acordo com eles e com as informações disponibilizadas no portal da Habits Incubadora-Escola (HABITS, s.d.), entre os clientes atendidos pela Quantica estão: Agência USP de Inovação, Agenda Pública, Artemisia, Escola de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo (EDESP), Escola de Políticas Públicas, Fundação para o Desenvolvimento Tecnológico da Engenharia (FDTE),

---

[1] *Spin-off* é o termo utilizado para designar um novo empreendimento criado a partir de um empreendedor que, em geral, sai de uma empresa para fundar outra, transferindo para a nova empresa alguns direitos, como ativos e conhecimento (DAHLSTRAND, 1997).

Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap), PoupaTempo – Governo do Estado de São Paulo, Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, Unidade Central de Recursos Humanos da Secretaria de Gestão Pública do Governo do Estado de São Paulo, Banco Mundial, além de diversas empresas privadas.

Para melhor compreensão do cenário do mercado de tecnologia, no qual está inserida a Quantica, bem como das indústrias criativas e dos fatores que favorecem a criatividade, a presente dissertação apresenta-se dividida em capítulos. No Capítulo "Referencial Teórico" apresenta-se um breve histórico do tema e aborda-se o conceito de economia e de indústrias criativas, assim como o cenário brasileiro das indústrias criativas com foco no setor de tecnologia e, por fim, os principais fatores organizacionais que dão condições favoráveis à criatividade no ambiente corporativo. No Capítulo "Procedimentos Metodológicos" são apresentados detalhadamente os procedimentos metodológicos utilizados. No Capítulo "Análise dos Resultados" os dados coletados são analisados, apresentando-se o resultado obtido e algumas considerações finais.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

> [Com o Sputnik] a América, que se considerava superior tecnologicamente e cientificamente, de repente tomou consciência de que os destinos da sociedade dependem das capacidades criativas; a capacidade executora tão cara à indústria manufatureira pode ser também delegada a terceiros, mas só a criatividade pode garantir a um país a segurança e o progresso.
>
> DE MASI (2005, p. 364)

Este capítulo está subdividido em duas partes principais: "indústrias criativas" e "criatividade e o ambiente de trabalho". No subitem "indústrias criativas" discute-se o conceito, apontando suas definições e evolução ao longo do tempo, características e peculiaridades, focando-se principalmente no cenário brasileiro, uma vez que a empresa objeto de nosso estudo de caso é de origem nacional. No subitem "criatividade e o ambiente de trabalho" é abordado o conceito de 'criatividade', refletindo sobre como os recursos humanos, o ambiente de trabalho e a criatividade se relacionam e os fatores internos das organizações que a estimulam e, por fim, contextualiza-se a criatividade na indústria criativa. Baseando-se nesse referencial teórico pretende-se apresentar insumos suficientes para melhor compreensão da forma como uma organização pode promover, estimular, encorajar ou facilitar a criatividade em seu ambiente de trabalho, além de oferecer subsídios suficientes para compreender como a criatividade é tratada nas empresas das indústrias criativas.

1.1 Indústrias Criativas

Para melhor compreender as indústrias criativas é necessário primeiramente contextualizar a origem ao termo, sua evolução e as definições atuais mais difundidas. A partir de então, é possível apresentar as características e peculiaridades dessa indústria, bem como o cenário nacional referente aos negócios pertencentes aos segmentos criativos.

1.1.1 Definição e evolução do termo

Segundo Drake (2003), um dos maiores problemas com relação à qualquer investigação acerca das indústrias criativas é que o próprio termo é problemático, não existindo um consenso sobre as fronteiras que limitam o conceito de indústrias culturais, indústrias criativas e outros setores da atividade econômica. Apesar desta dificuldade, diversos autores empenharam-se em conceituar concisamente o termo, dentre eles Hartley (2005, p. 114), que é uma das referências mundiais em estudos sobre as indústrias criativas, que afirmou que "as indústrias criativas são empreendimentos que monetizam ideias (criativas) em uma economia de consumo"[2]. Ainda segundo o mesmo autor (HARTLEY, 2005, p. 5):

> A ideia de indústrias criativas procura descrever a convergência conceitual e prática das artes criativas (talento individual) com Indústrias Culturais (escala de massa), no contexto das novas tecnologias de mídia (TICs) dentro de uma nova economia do conhecimento, para o uso de recém interativos cidadãos-consumidores[3].

Em talento individual pode-se considerar a composição de equipes, ou seja, grupo de talentos individuais, como será tratado mais adiante, considerando que o trabalho em equipe gera um ambiente propício à criatividade (AMABILE, 1997).

A citação a seguir apresenta a definição de indústrias criativas segundo a UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development* – Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento), órgão que tem se empenhado no desenvolvimento mundial de negócios criativos, tornando-se assim uma referência significativa.

> As indústrias criativas:
> - são os ciclos de criação, produção e distribuição de produtos e serviços que utilizam criatividade e capital intelectual como insumos primários;
> - constituem um conjunto de atividades baseadas em conhecimento, focadas, entre outros, nas artes, que potencialmente gerem receitas de vendas e direitos de propriedade intelectual;

[2] The creative industries are enterprises that monetize (creative) ideas in a consumer economy (HARTLEY, 2005, p. 114) (Tradução livre da pesquisadora).
[3] The idea of the CREATIVE INDUSTRIES seeks to describe the conceptual and practical convergence of the CREATIVE ARTS (individual talent) with Cultural Industries (mass scale), in the context of NEW MEDIA TECHNOLOGIES (ICTs) within a NEW KNOWLEDGE ECONOMY, for the use of newly INTERACTIVE CITIZEN-CONSUMERS (HARTLEY, 2005, p. 5) (Tradução livre da pesquisadora).

> - constituem produtos tangíveis e serviços intelectuais ou artísticos intangíveis com conteúdo criativo, valor econômico e objetivos de mercado;
> - posicionam-se no cruzamento entre os setores artísticos, de serviços e industriais; e constituem um novo setor dinâmico no comércio mundial (UNCTAD, 2012, p. 8).

O termo "indústrias criativas" originou-se na Austrália, em 1994, com o lançamento do relatório *Creative Nation* (Nação Criativa), princípio político para requalificar o papel do governo para desenvolver o país (MIGUEZ, 2009), ganhando maior notoriedade a partir de 1997, quando o Departamento de Cultura, Mídia e Esporte do Reino Unido (DCMS) estabeleceu a "Força-Tarefa das Indústrias Criativas", com o intuito de reposicionar sua economia através do impulso dado pela criatividade e inovação em um mundo globalmente competitivo (UNCTAD, 2012). De acordo com Hartley (2005), o termo em questão foi muito utilizado em locais onde os políticos viam na criatividade uma forma de promover empregos e aumentar o PIB, como no Reino Unido, Austrália, Nova Zelândia, Taiwan e Hong Kong.

O conceito de indústrias criativas, no entanto, é uma evolução de dois conceitos anteriores que remontam ao século XVIII: "artes criativas" e "indústrias culturais". Ele também contém traços de algumas mudanças na ideia de "consumidor" e "cidadão", além de expressar mudanças na tecnologia e na economia mundial oriundas de novas formas interativas de mídia (HARTLEY, 2005).

Ao pormenorizar "artes criativas", tem-se um termo associado com as "artes públicas", ou seja, aquelas subsidiadas ou patrocinadas pelo governo, que por sua vez tiveram origem no século XVII, com a filosofia moderna do humanismo cívico, no qual as pinturas deveriam transmitir valores morais e virtudes cívicas para serem honradas e valorizadas (HARTLEY, 2005).

Quanto ao termo "indústrias culturais", sua origem está associada à "indústria cultural", criticada radicalmente por membros da Escola de Frankfurt em relação ao entretenimento de massa, sobretudo entre e após as décadas de 1930 e 1940, período de política totalitária de massa e de guerra (ADORNO, 1978). Horkheimer e Adorno foram os primeiros a usar a expressão "indústria cultural" e criticavam a produção da arte para fins comerciais (LAWRENCE; PHILLIPS, 2009). De acordo com Hartley (2005), teóricos como Theodor

Adorno, Max Horkheimer, Hannah Arendt e seus sucessores mais recentes, como Herbert Marcuse e Hans Magnus Enzensberger, usaram o conceito de "indústrias culturais" para sinalizar a sua aversão ao sucesso do fascismo, em parte atribuída ao uso dos meios de comunicação de reprodução mecânica e industrializada para a propaganda e outras formas de persuasão ideológica de massa.

O termo "indústrias culturais" voltou a ser usado no âmbito político durante a democracia e o igualitarismo das décadas de 70 e 80, quando se tornou útil para persuadir o Estado ou o Governo Federal a apoiar as artes e a cultura a fim de gerar benefícios econômicos às comunidades regionais. Também, nesse período, as indústrias de mídia, como televisão, cinema e música, foram tomadas no sentido de "cultura" no discurso de políticas públicas (HARTLEY, 2005).

Mas, de acordo com Hartley (2005), o uso do termo "indústrias culturais" era bastante limitado se entendido apenas no contexto político, porque não conseguia combinar arte e cultura, cultura e criatividade. Segundo o autor, o termo não conseguia tirar proveito das mudanças sociais, tecnológicas e culturais. As "artes criativas" permaneceram como um desperdício vebleniano, algo hedônico; e as "indústrias culturais" como uma forma de exploração comercial, com cunho utilitarista. Assim, surgiu o novo termo, "indústrias criativas" visando a unificar "artes criativas" e "indústrias culturais".

Na Austrália, o uso do termo "indústrias culturais" na formulação de políticas de Estado uniu artes, comunicações, mídia e, mais recentemente, tecnologia da informação, resultando na criação do *Department of Communications, IT, and Arts* (Departamento de Comunicações, TI e Artes – DCITA). No Reino Unido, outro ministério considerou a tecnologia da informação, porém, à cultura e às artes foi adicionado o esporte, culminando na formação do *Department of Culture, Media and Sport* (Departamento de Cultura, Mídia e Esportes – DCMS) (HARTLEY, 2005).

O termo "indústrias criativas", no entanto, deriva-se de mudanças econômicas e sociais que migraram a atenção das atividades industriais para as atividades baseadas em conhecimento do setor de serviços, na "emergência da sociedade do conhecimento e a transição de valores materialistas para valores pós-materialistas" (BENDASSOLLI *et al.*, 2009, p. 25). O termo surgiu, portanto, a partir do cenário político, cultural e tecnológico, em países e regiões que

queiram se beneficiar economicamente da tecnologia da informação e do *boom* do mercado de ações da década de 90 (HARTLEY, 2005).

Apesar de o conceito ter surgido no início da década de 90 na Austrália, como visto anteriormente (BENDASSOLLI *et al*., 2009), foi no final dos anos 90, na Inglaterra, que a expressão foi impulsionada, tendo como embaixadores Tony Blair e Chris Smith, quando o DCMS do Reino Unido constituiu a *Creative Industries Unit and Task Force* (Unidade e Força-Tarefa das Indústrias Criativas (HOWKINS, 2005).

Em 1998, o governo inglês classificou quatorze setores criativos: publicidade, arquitetura, mercado de artes e antiguidades, artesanato, *design*, *design* de moda, cinema, brinquedos, *softwares* interativos para lazer, música, artes performáticas, indústria editorial, rádio e TV, e *videogames* (HOWKINS, 2007). Desde então, as indústrias criativas passaram a ser vistas como uma salvação para os países que precisavam de ajuda para revitalizar cidades e regiões baseadas na indústria pesada, como Escócia e Inglaterra, ou as que nunca desenvolveram uma base industrial forte, como Queensland (na Austrália) e Nova Zelândia, ou ainda as que passaram pelo declínio das indústrias de tecnologia da informação, como Taiwan e Singapura (HOWKINS, 2005). Na listagem inicial do governo inglês, outros países incluíram seus próprios interesses, como a China que adicionou feiras comerciais, a Tailândia que incluiu alimentação e *spas,* e os Estados Unidos da América que incluíram mobiliários domésticos (HOWKINS, 2007).

Quanto à expressão "economia criativa", ela surgiu em 2001, com a obra *The Creative Economy*, de John Howkins, que aborda a relação entre criatividade e economia (UNCTAD, 2012). A economia criativa é composta pelas transações de produtos criativos, e cada uma delas pode ter dois valores complementares: o valor da propriedade intangível, que é a propriedade intelectual, e o valor do suporte físico ou da plataforma (HOWKINS, 2007).

Segundo o Relatório de Economia Criativa (UNCTAD, 2012), o termo "economia criativa" é um conceito subjetivo que ainda está sendo moldado, porém, os princípios estão convergindo em níveis nacionais e internacionais.

Uma boa síntese conceitual é a definição de economia criativa segundo a UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development* – Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento), apresentada a seguir:

> A "economia criativa" é um conceito em evolução baseado em ativos criativos que potencialmente geram crescimento e desenvolvimento econômico.
>
> - Ela pode estimular a geração de renda, criação de empregos e a exportação de ganhos, ao mesmo tempo em que promove a inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano.
> - Ela abraça aspectos econômicos, culturais e sociais que interagem com objetivos de tecnologia, propriedade intelectual e turismo.
> - É um conjunto de atividades econômicas baseadas em conhecimento, com uma dimensão de desenvolvimento e interligações cruzadas em macro e micro níveis para a economia em geral.
> - É uma opção de desenvolvimento viável que demanda respostas de políticas inovadoras e multidisciplinares, além de ação interministerial.
> - No centro da economia criativa, localizam-se as indústrias criativas. (UNCTAD (2012, p. 10).

Outro marco significativo na adoção do conceito foi a XI Conferência Ministerial da UNCTAD, em 2004, pois o tema "indústrias criativas" constava na agenda econômica e de desenvolvimento internacional (UNCTAD, 2012). No Brasil, o Ministério da Cultura (BRASIL, 2011, p. 22) reconhece os setores criativos como aqueles cujas "atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de um produto, bem ou serviço, cuja dimensão simbólica é determinante do seu valor, resultando em produção de riqueza cultural, econômica e social".

Howkins (2007) classifica "economia criativa" como um conjunto de quinze indústrias criativas nas quais a criatividade é o recurso mais importante e o produto econômico mais valorizado, a saber: publicidade, arquitetura, arte, artesanato, *design*, moda, cinema, música, artes cênicas (teatro/ópera/dança/*ballet*), editoração, pesquisa e desenvolvimento, *software*, brinquedos e jogos (excluindo os *videogames*), rádio e TV, *videogames*.

Comparando-se a classificação de Howkins (2007) com a adotada pela DCMS (2001), a listagem das indústrias pouco difere, tendo reduzido para treze as indústrias, 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.

Atualmente, a UNCTAD divide as indústrias criativas em quatro grandes grupos: patrimônio, artes, mídia e criações funcionais, subdividindo-os em outros subgrupos (UNCTAD, 2012), conforme mostra a figura a seguir.

Figura 1: Divisões das Indústrias Criativas segundo a UNCTAD

Patrimônio	Artes	Mídia	Criações funcionais
• Expressões culturais tradicionais: artesanato, festivais e celebrações. • Locais culturais: sítios arqueológicos, museus, bibliotecas, exposições, etc.	• Artes visuais: pinturas, esculturas, fotografias e antiguidades. • Artes cênicas: música ao vivo, teatro, dança, ópera, circo, teatro de fantoches, etc.	• Editoras e mídias impressas: livros, imprensa e outras publicações. • Audiovisuais: filmes, televisão, rádio e demais radiodifusões.	• *Design*: interiores, gráfico, moda, joalheria, brinquedos. • Novas mídias e serviços criativos: arquitetônico, publicidade, cultural e recreativo, pesquisa e desenvolvimento criativo, outros serviços digitais.

Fonte: Adaptado a partir da UNCTAD (2012, p. 8-9).

Embora essa listagem de classificação dos setores das indústrias criativas auxilie no uso de indicadores específicos para cada tipo de atividade econômica, as definições expostas anteriormente, em especial a do DCMS (2001), carecem de clareza suficiente do ponto de vista de uma investigação acadêmica, como destacado por Drake (2003). Segundo ele, a maioria dos setores da economia poderia justificadamente reivindicar estar baseada em criatividade individual, habilidade, talento e na exploração da propriedade intelectual, podendo ser classificada como pertencente às indústrias criativas.

Outra crítica é tecida por Howkins (2005). Segundo ele, o sumário original da Unidade e Força-Tarefa das Indústrias Criativas do Reino Unido referia-se a todas as indústrias baseadas na criatividade ou em propriedade intelectual, mas rapidamente se restringiu àquelas que tinham inclinação artística ou cultural e também foco em tecnologia.

Porém, outros autores auxiliam na diferenciação ao focarem no produto das indústrias criativas, útil para indicar a dominância relativa do valor simbólico e expressivo dos

produtos das indústrias criativas (DRAKE, 2003). Banks e colaboradores (2000) sugerem que as indústrias criativas produzem bens e serviços, cujo valor principal é derivado de seus atributos estéticos. Scott (2000), de forma semelhante, acredita que os produtos e serviços das indústrias criativas são artefatos imbuídos de conteúdo estético e semiótico imaginativo. Taylor (2011), por sua vez, complementa esse conceito, pois considera as indústrias criativas como aquelas com atividades de produção simbólica, cujo produto depende da valorização pública, em especial, acerca de julgamentos estéticos, que atraiam a atenção do consumidor.

1.1.2 Indústrias Criativas: características

Como característica marcante das indústrias criativas, Bilton (2007) descreve o alto nível de dependência da cadeia de suprimentos, uma vez 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 suas necessidades. Assim, outra característica é revelada: grande parte 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 de 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. Nas pequenas empresas criativas, não somente os contratos, mas também os papéis dos funcionários são flexíveis e/ou temporários, exercendo distintas tarefas, o que 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).

Ainda do ponto referente à força de trabalho, o estudo de Cunningham (2011) desenvolveu um instrumento para mensurar a força de trabalho criativa no mercado australiano, tanto nas indústrias tradicionais quanto nas indústrias criativas. Além de ter apurado que há mais empreendedores que trabalham sozinhos do que em outras indústrias, a maior descoberta foi que há mais trabalhadores criativos fora das indústrias criativas do que dentro delas, por exemplo, *designers* trabalhando fora de empresas não especializadas em *design*. A constatação foi que as pessoas aplicam o seu talento individual na criação de infinitas soluções e produtos, inclusive nas indústrias tradicionais. Criatividade não está confinada em uma única indústria (HARTLEY, 2005).

Bendassolli e colaboradores (2009) consideram que a criatividade é o elemento central da indústria criativa, sendo de extrema importância para a geração de propriedade intelectual. Além disso, destacam que o valor dos produtos dessa indústria é atribuído pelo consumidor pelas suas propriedades intangíveis e simbólicas e que há convergência entre artes, negócios e tecnologia. Cabe ressaltar, porém, que na indústria criativa, a geração de propriedade intelectual não é o foco, mas sim a sua exploração por meio da manipulação e desenvolvimento de conteúdos em produtos comercializáveis (BILTON, 2007).

Jeffcutt (2009, p. 38-39) define as indústrias criativas como aquelas que possuem o que ele denomina como "processos de conectividade operacional" multiníveis, envolvendo uma ampla variedade de atividades. Elas são transetoriais por serem "moldadas pela interconexão entre as indústrias de mídia e informação e o setor cultural e artístico", são transprofissionais por serem "moldadas pela interconexão entre diversos domínios (ou formas) de esforço criativo (isto é, arte visual, artesanato, impressão, vídeo, música etc.) que são reunidos por meio de tecnologias de mídia digital" e, por fim, são transgovernamentais por reunir "uma rede complexa de *stakeholders*".

De forma semelhante, 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 como "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-los transmissíveis entre produtores e consumidores.

Bilton e Leary (2002) trazem à tona o papel do que eles denominam como '*broker*' da criatividade, que é alguém capaz de fazer conexões entre diferentes pessoas, experiências, talentos, tecnologias e emoções. Essa capacidade de mediar negócios é especialmente importante nas indústrias criativas para suprir as demandas de todos os conhecimentos, capacidades e talentos que a empresa não possui internamente. Essa função de intermediador é a principal função de criativos e gestores das indústrias criativas (BILTON; LEARY, 2002). Para os autores, a indústria criativa exige uma gestão participativa e flexível para melhor se adequar à nova economia baseada no conhecimento e dependente do fluxo de ideias e de informações de capital humano (BILTON; LEARY, 2002).

Entende-se, assim, que o foco na criatividade surge a partir de um processo de evolução da tecnologia da informação que começa com a infraestrutura, passa pela conectividade e chega ao conteúdo e ao desenvolvimento coletivo, uma vez que as pessoas têm mais interesses em ideias e conhecimento do que em simples informação, preferem experiências conjuntas à conectividade isolada (HARTLEY, 2005).

Caves (2001) identificou sete características distintivas da indústria criativa. A primeira é a incerteza sobre a demanda provável para um produto criativo, pois são "bens de experiência", uma vez que os compradores não dispõem de informações anteriores ao momento do consumo, e a satisfação derivada é em grande parte subjetiva e imaterial.

A segunda característica é que os executores/trabalhadores da indústria criativa estão preocupados, em geral, com o resultado de seu trabalho e atividade criativa, ao contrário dos trabalhadores das demais indústrias, que frequentemente estão mais preocupados com seus salários (CAVES, 2001).

Apesar de, aparentemente, os processos criativos das indústrias criativas serem baseados na habilidade individual, estes são essencialmente coletivos, ou seja, desenvolvidos em meio à equipe (BILTON, 2007). A terceira característica é que os produtos criativos requerem diversas habilidades, exigindo o desenvolvimento de equipes criativas diversificadas em talentos e especialidades (CAVES, 2001). Quanto à essa característica, Bilton (2007)

destaca que, nas indústrias criativas, as equipes aproximam-se cada vez mais de um modelo baseado em múltiplos papéis, em vez de papéis funcionais ou especializados. Para que as equipes operem nesse sistema mais fluído e multifuncional, os membros precisam dividir seu foco entre a sua própria disciplina ou tarefa especializada e sua relação com o projeto como um todo. Além do mais, um grupo homogêneo certamente não tem a diversidade capaz de desafiar e canalizar ideias uns dos outros ou os componentes adicionais para desenvolver e concretizar as ideias geradas (BILTON, 2007).

A quarta característica da indústria criativa é ter produtos diferenciados com uma variedade infinita, uma vez que as possibilidades criativas são abundantes. Fazer produtos criativos exige habilidades diferenciadas, sendo esta a quinta característica, ou seja, quem executa uma atividade criativa tem diferentes níveis de talento, habilidade ou conhecimento, o que certamente afetará no produto final, tornando-o também diferenciado (CAVES, 2001).

A necessidade de coordenar diversas atividades criativas em um cenário de tempo relativamente curto e escasso é a sexta característica da indústria criativa. Segundo Caves (2001), a sétima e última característica refere-se à elevada durabilidade dos produtos, ou seja, existe a possibilidade de continuar sendo rentável por muito tempo após o período de produção, como é o caso, por exemplo, das obras protegidas por direitos autorais.

Indo ao encontro de Caves (2001), Bendassolli e outros autores (2009) classificam as indústrias criativas segundo as “formas de produção”, “características do produto” e “características de consumo”. Em relação às “formas de produção”, os autores consideram a criatividade proveniente dos indivíduos criativos e do 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; o uso intensivo das novas tecnologias, descentralizando atividades e disseminando as criações; e o uso extensivo e a intrínseca organização de equipes polivalentes, uma vez que o processo de produção exige diversas competências e recursos em uma estrutura menor, porém mais flexível.

Em “características do produto”, Bendassolli e outros autores (2009) destacam três condições: a variedade infinita, a diferenciação vertical e a perenidade. Para as duas primeiras retoma-se o trabalho de Caves (2001), que as explica por produtos diferenciados.

A perenidade significa que os produtos da indústria criativa não acabam com o consumo, podendo gerar lucratividade por muito tempo, como exemplo aqueles preservados por direitos autorais, correspondendo a sétima característiva descrita por Caves (2001).

Por fim, as indústrias criativas diferem-se pelas suas "características de consumo", que se referem ao consumo de artefatos de cultura no lugar do consumo de bens materiais; reconstrução mercadológica do consumidor, representada por uma mudança de comportamento do consumidor que passa a ter novas preocupações; e instabilidade da demanda, uma vez que é difícil prever o sucesso comercial na indústria criativa (BENDASSOLLI *et al*., 2009).

1.1.3 Indústrias Criativas no Brasil

A Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) propõe uma outra divisão para as indústrias criativas nacionais, classificando-as em quatro grandes áreas: consumo, cultura, mídias e tecnologia.

Figura 2: Divisões das Indústrias Criativas no Brasil

Consumo	Cultura	Mídias	Tecnologia
• Publicidade • Arquitetura • Design • Moda	• Expressões Culturais • Patrimônio e Artes • Música • Artes Cênicas	• Editorial • Audiovisual	• Pesquisa & Desenvolvimento • Biotecnologia • Tecnologias da Informação e Comunicação

Fonte: Adaptado a partir da FIRJAN (2014).

Essa divisão é polêmica pelo fato de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) serem considerados parte da economia criativa. Para a UNCTAD, "criatividade e conhecimento são intrínsecos às criações científicas da mesma forma como o são às criações artísticas" (UNCTAD, 2012, p. 9).

Segundo dados da FIRJAN (2014), 251 mil empresas concebiam a indústria criativa brasileira em 2013, o que equivale a um crescimento de 69,1% em comparação com os dados de 2004, quando foram contabilizadas 148 mil empresas. No geral, entre os anos de 2004 e 2013, a quantidade de empresas no Brasil cresceu 35,5%, ou seja, as indústrias criativas cresceram quase o dobro se comparadas à média nacional de crescimento das demais indústrias.

Além do expressivo aumento do PIB nacional, como mencionado anteriormente, a indústria criativa empregou 469,8 mil profissionais em 2004 e passou a empregar 892,5 mil profissionais em 2013, o que equivale a um crescimento de 90%. No mesmo período, o crescimento nos postos de trabalho no Brasil foi equivalente a 56%. No entanto, os profissionais das indústrias criativas representam 1,8% do total de trabalhadores do Brasil (FIRJAN, 2014).

Quanto às categorias Consumo, Cultura, Mídias e Tecnologia, esta última, em especial, objeto deste estudo, foi a que mais cresceu em termos percentuais referentes ao número de profissionais empregados entre 2004 e 2013, tendo registrado um aumento de 102,8%, acima até mesmo da média das indústrias criativas como um todo, que aumentaram 90% do número de profissionais empregados (FIRJAN, 2014).

Em números absolutos, o segmento conta com 306,1 mil trabalhadores criativos formais, dos quais 34,3% do total da indústria criativa, distribuídos em Pesquisa & Desenvolvimento, com o equivalente a 166,3 mil trabalhadores. Os maiores crescimentos estão nas carreiras de pesquisadores, gerentes de P&D e engenheiros, e profissionais de TICs, contabilizando 112,9 mil trabalhadores. Destes os que mais se aumentaram em quantidade foram os gerentes de tecnologia da informação, os programadores e os de biotecnologia, totalizando 26,9 mil trabalhadores, com destaque para os biotecnologistas, bioengenheiros e biomédicos (FIRJAN, 2014).

Quanto às remunerações, o setor de tecnologia oferece uma média de R$ 7.848, quase quatro vezes superior ao rendimento médio do trabalhador brasileiro que é R$ 2.073. Analisando-se isoladamente, a maior remuneração média está em Pesquisa & Desenvolvimento (R$ 9.990), seguida pelas TICs (R$ 5.393) e, por último, pela biotecnologia (R$ 4.911). Entre os Estados brasileiros, as maiores médias salariais

concentram-se no Rio de Janeiro (R$ 12.215), na Bahia (R$ 8.652) e no Amazonas (R$ 8.621). São Paulo destaca-se pela quantidade de contratações em termos absolutos, com mais de 57,4 mil novos profissionais entre 2004 e 2013, seguida pelo Rio de Janeiro e Minas Gerais, que, juntos, totalizam 62% dos profissionais da área (FIRJAN, 2014).

1.2 Criatividade e o ambiente de trabalho

Nesta seção, apresentam-se as definições de criatividade, a forma como as pessoas e o ambiente de trabalho se relacionam sinergicamente para gerar criatividade e os instrumentos desenvolvidos por diversos estudiosos no Brasil e no mundo, a fim de identificar fatores do ambiente de trabalho que influenciam a criatividade, aqui denominados como dimensões do ambiente de trabalho para a criatividade.

1.2.1 Criatividade: definições

Segundo Bendassolli e colaboradores (2009, p. 28), "a criatividade é a primeira característica da forma de produção das indústrias criativas", fazendo desse conceito a peça chave no setor.

Antes de tratar dos fatores que estimulam e promovem a criatividade no ambiente corporativo, é necessário definir criatividade e inovação, termos fundamentais para a compreensão da problemática em questão.

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). Howkins (2005) acredita que criatividade pode ser definida simplesmente como ter uma nova ideia, provenientre da própria imaginação ou de outra pessoa desde que modificada, constituindo algo original, com significado e que tenha utilidade. Amabile

(2007), porém, frisa que as ideias devem ser originais, diferente de tudo o que foi feito anteriormente, sendo simultaneamente apropriadas para o problema em questão.

Segundo Bendassolli e outros (2009, p. 28), a criatividade:

> (...) pode ser definida como a expressão do potencial humano de realização, que se manifesta mediante atividades geradoras de produtos tangíveis, ou seja, como a capacidade de o indivíduo manipular objetos do mundo externo a partir de um desenvolvimento simultâneo de seus recursos pessoais, suas fantasias e seus desejos. Pode também ser entendida como capacidade, detida por indivíduos ou grupos, de manipular símbolos e significados com o intuito de gerar algo inovador.

Amabile (1997) propõe a Teoria Componencial da Criatividade Individual – TCCI (*Componential Theory of Individual Creativity)*, que inclui três principais componentes que favorecem a criatividade individual: habilidade (vias cognitivas para resolver um problema ou tarefa), pensamento criativo (capacidade para assumir novas perspectivas dos problemas, aplicar novas técnicas e persistência) e motivação intrínseca na tarefa (interesse ou envolvimento decorrentes de curiosidade, satisfação ou senso de desafio).

Por fim, é importante distinguir criatividade de inovação, pois, segundo Bilton e Leary (2002), a criatividade vem sendo definida erroneamente pela administração como inovação. Toda inovação provém da criatividade, mas nem toda criatividade gera inovação. A inovação é a implementação bem-sucedida das ideias criativas, da novidade, das ideias apropriadas dentro das organizações; é a produção de ideias novas e úteis por indivíduos ou equipes de pessoas (AMABILE et al., 1996; AMABILE, 1997). Então, resumidamente, compreende-se que a inovação é fruto da aplicação da criatividade em soluções que tenham utilidade. Inovação é vital para o sucesso de longo prazo das organizações, uma vez que nenhuma empresa consegue continuar oferecendo os mesmos produtos e serviços em uma realidade de transformações constantes (AMABILE, 1997).

1.2.2 As pessoas, o ambiente de trabalho e a criatividade

> O homem sempre foi criativo. Aliás, podemos até mesmo afirmar que é a criatividade que o distingue dos outros animais e o que o faz humano.

DE MASI (2005, p. 364)

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"[4].

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 desempenhe um papel vital nesse ciclo. Porém, é impossível falar de criatividade sem considerar, em primeira instância, o fator humano, uma vez 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 Componencial da Criatividade (*Componential Theory of Creativity*) afirma que todos os seres humanos com capacidades normais são capazes de produzir um trabalho ao menos moderadamente criativo em algum campo (AMABILE, 1997).

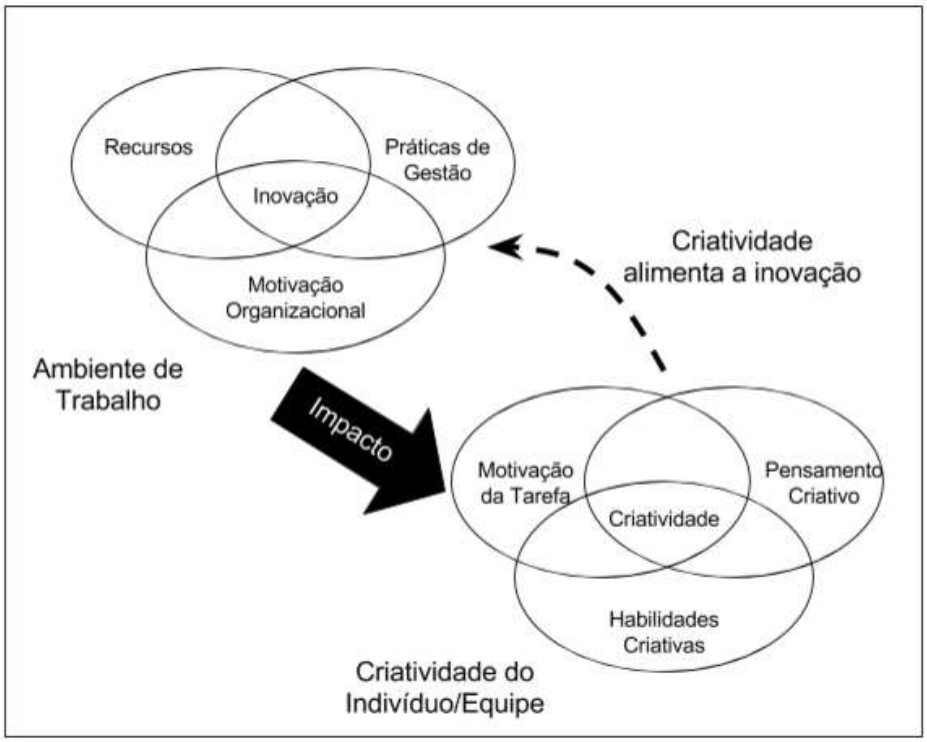
A Teoria Componencial da Criatividade e Inovação nas Organizações (*Componential Theory of Creativity and Innovation in Organizations* – TCCIO) considera que o ambiente social (ambiente de trabalho) pode influenciar o nível na frequência de comportamento criativo (AMABILE, 1997). O objetivo dessa teoria 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 Componencial da Criatividade Individual – TCCI (*Componential Theory of Individual Creativity).*

A TCCIO (AMABILE, 1997), apresentada na Figura 3, sustenta que os elementos do ambiente de trabalho terão impacto sobre a criatividade dos indivíduos e, ainda, a criatividade dos indivíduos e da equipe são fontes primárias para a inovação nas organizações. Além disso, o ambiente social (o ambiente de trabalho) influencia a

[4] (…) Creativity can be considered as a process by which ideas are constantly generated for developing opportunities or addressing problems without limiting the organization to one particular solution (FEURER; CHAHARBAGHI; WARGIN, 1996, p. 6) (Tradução livre da pesquisadora).

criatividade ao afetar os componentes individuais. Por fim, não por acaso, a seta de impacto está posicionada mais próxima à motivação da tarefa, pois o impacto do ambiente de trabalho parece ser mais imediato e direto.

Figura 3: Impacto do Ambiente Organizacional na Criatividade



Fonte: Adaptado a partir de AMABILE (1997).

Feurer, Chaharbaghi e Wargin (1996) verificaram em seu estudo que o trabalho em grupo é importante para que uma organização se mantenha criativa. Ao apresentar a estrutura utilizada pela empresa Hewlett-Packard, a fim de desenvolver equipes criativas, os pesquisadores verificaram que é necessário combinar os conhecimentos de diferentes áreas, tanto interna quanto externamente à organização, mantendo o espírito de novidade. Segundo esses autores, equipes criativas operam melhor quando há um entendimento comum sobre a questão abordada e uma visão compartilhada de um resultado desejável, mantendo certo nível de divergência. Consequentemente, muitas soluções altamente criativas são geradas na fase inicial de um projeto.

Na Figura 3, 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, a princípio, a orientação para inovação deve partir, principalmente, dos níveis mais superiores de gestão, porém, os níveis mais inferiores também podem ser importantes no momento em que comunicam e interpretam essa visão. A fim de estimular um processo criativo produtivo, não basta capacitar ou transformar o indivíduo, a criatividade individual só vai prosperar quando os indivíduos forem parte de um "sistema" criativo, por meio do qual diferentes ideias e aptidões podem dar origem a algo novo (BILTON; LEARY, 2002).

Com base em estudos realizados na indústria de alta tecnologia, identificou-se que os elementos mais importantes da orientação para a inovação são a valorização da criatividade e da inovação em geral; uma orientação para o risco (*versus* uma orientação para a manutenção do *status quo*); um sentimento de orgulho em membros da organização e entusiasmo sobre o que eles são capazes de fazer; e uma estratégia agressiva de assumir a liderança para o futuro (*versus* uma estratégia defensiva de simplesmente querer proteger a posição da organização) (AMABILE, 1997).

Amabile (1997) complementa esses estudos com os seguintes elementos que apoiam a inovação dentro das empresas: o apoio primário de toda a organização para a inovação; a comunicação aberta e ativa de informações e ideias; a recompensa e o reconhecimento pelo trabalho criativo; e a avaliação justa de trabalho, incluindo aqueles percebidos como um "fracasso".

Ainda quanto à Figura 3, no que envolve os "recursos", está incluído tudo o que a organização disponibiliza para ajudar na inovação, como tempo suficiente para produzir novo trabalho; pessoas com conhecimentos técnicos necessários; recursos materiais; sistemas e processos de trabalho; informações relevantes; e treinamento oferecido. Nos estudos realizados na indústria de alta tecnologia verificaram-se diferenças entre a escala de "Recursos Suficientes" e (no sentido negativo) a escala de "Pressão da Carga de Trabalho".

Por fim, quanto às "práticas de gestão", considera-se a gestão em todos os níveis, porém, de forma mais relevante no nível de departamentos individuais e de projetos. Nos estudos realizados na indústria de alta tecnologia, esse componente foi representado por trabalho desafiador; suporte do grupo de trabalho; encorajamento dos superiores; e escalas flexíveis.

Porém, segundo Amabile (1997), esses estudos não fornecem forte suporte para liberdade ou autonomia na realização do trabalho como um fomentador da criatividade e inovação.

Alguns trabalhos anteriores aos de Amabile (1997), segundo a própria autora, sugeriram a importância de os indivíduos serem corretamente alocados nas tarefas, com base em suas habilidades e interesses, para maximizar o senso de desafio positivo no trabalho. Além disso, vários aspectos da supervisão do projeto parecem ser importantes para estimular a criatividade, tais como: a capacidade de definir claramente os objetivos gerais do projeto permitindo autonomia processual; planejamento claro e *feedback*, além de boa comunicação entre o gestor e o grupo de trabalho; e apoio para o trabalho individual e em equipe.

Amabile (1997), por fim, considera que dentre as práticas de gestão para a criatividade está a capacidade de constituir grupos de trabalho eficazes que representem uma diversidade de habilidades e que sejam compostos por indivíduos que confiem uns nos outros e se comunicam bem entre si, desafiando ideias alheias de maneira construtiva, ajudando-se mutuamente e comprometendo-se com o trabalho que estão executando.

1.2.3 Dimensões do ambiente de trabalho para a criatividade

Vários pesquisadores desenvolveram instrumentos com a finalidade de identificar fatores do ambiente de trabalho que influenciam a criatividade (FARIA; ALENCAR, 1996). Um deles é Göran Ekvall, professor da Universidade de Lund e autor de estudos sobre ambientes organizacionais criativos que, durante as décadas de 1970 e 1980, acompanhou diversas organizações na Suécia e concluiu que havia condições capazes de influenciar a criatividade das equipes (PEARSON, 2011).

Um dos instrumentos desenhado para mensurar as condições organizacionais que podem estimular ou dificultar a criatividade e a inovação é o *Creative Climate Questionnaire* (Questionário de Clima Criativo – CCQ), questionário que avalia o clima para a criatividade dentro da organização. Como clima compreende-se um conglomerado de

atitudes, sentimentos e comportamentos que caracterizam a rotina em uma empresa (MATHISEN; EINARSEN, 2004). A escala foi elaborada com dez dimensões, totalizando cinquenta itens distribuídos igualmente. Entre as dimensões do modelo de Ekvall estão: desafio, liberdade, apoio a ideias, confiança e abertura, dinamismo e vivacidade, descontração e bom humor, debates, conflitos humanos, disposição para assumir riscos e tempo para a ideia. Essas dimensões estão descritas no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1: As Dimensões Teóricas do Questionário de Clima Criativo, de Ekvall (1996)

Dimensão	**Descrição**
Desafio	O grau em que as pessoas da organização estão emocionalmente envolvidas em suas operações e objetivos, encontrando prazer e significado em seu trabalho. Em que medida os funcionários sentem-se desafiados, emocionalmente envolvidos e compromissados com o trabalho?
Liberdade	A independência de comportamento exercida pelos membros da organização. Em climas organizacionais com uma grande dose de liberdade que as pessoas tiverem autonomia para definir muito do seu próprio trabalho. Qual o grau de liberdade que os funcionários têm para decidirem como fazer seu trabalho?
Apoio a ideias	As maneiras como novas ideias são tratadas. O clima de apoio dos gestores e colegas para receber ideias e sugestões de forma atenta e receptiva e se há possibilidades de experimentar novas ideias. Há recursos suficientes para que ideias novas saiam do papel?
Confiança/abertura	O grau de segurança emocional percebida nos relacionamentos. Quando há um forte nível de confiança, todo mundo se atreve a apresentar ideias e opiniões, podendo ser tomadas iniciativas sem medo de represálias ou ridículo em caso de falhas. As pessoas sentem-se seguras para dizer o que pensam e expressar pontos de vista diferentes?
Dinamismo/vivacidade	Em um clima dinâmico, novas coisas acontecem o tempo todo e há mudanças frequentes nos modos de pensar e lidar com determinadas questões.
Diversão/humor	A espontaneidade percebida, um ambiente descontraído com risos e piadas. Em que medida o local de trabalho é descontraído? É permitido divertir-se?
Debates	Encontros, intercâmbios, ou confrontos entre ideias, pontos de vista, e diferentes experiências e conhecimentos. Muitas vozes são ouvidas e as pessoas estão interessadas em apresentar suas ideias. Em que medida ocorrem debates entusiasmados sobre os problemas?
Conflitos humanos	O grau de tensões emocionais e pessoais da organização. Em climas com altos níveis de conflito, os grupos e os indivíduos não gostam uns dos outros e há boatos e calúnias em quantidade considerável. Em que medida as pessoas envolvem-se em conflitos interpessoais e intrigas?
Disposição para assumir riscos	A tolerância de incerteza na organização. Assunção de riscos, decisões e ações são rápidas, decorrentes oportunidades são aproveitadas, e experimentação concreta é preferível a investigação detalhada e análise. É permitido errar?

Dimensão	Descrição
Tempo para a ideia	Organizações caracterizadas com muito tempo para pensar e refletir. Dão possibilidades para discutir as ideias ou tomam decisões por impulsos e sugestões que não são planejadas ou que constam da atribuição de tarefas. Os funcionários têm tempo para pensar antes de agir?

Fonte: Adaptado a partir de Mathisen e Einarsen (2004); Pearson (2011).

As dimensões teóricas do Questionário de Clima Criativo, de Ekvall (1996), foram posteriormente traduzidas e refinadas por Scott Isaksen, do Centro de Estudos Criativos de Buffalo, resultando no *Situational Outlook Questionnaire* (SOQ), no qual foram delineadas nove dimensões do ambiente organizacional que afetam a criatividade, sendo então eliminada a subescala "dinamismo e vivacidade" e adicionados novos itens à subescala "desafio" (MATHISEN, EINARSEN, 2004; PEARSON, 2011).

As autoras Faria e Alencar (1996) notaram a ausência de instrumentos brasileiros que medissem os fatores que influenciam a expressão do potencial criativo no ambiente de trabalho e em função disto desenvolveram um instrumento denominado Indicadores de Clima para a Criatividade (ICC), "instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho" (FARIA; ALENCAR, 1998, p. 87), composto por doze categorias de estímulos e treze de obstáculos. A finalidade do ICC é "oferecer subsídios às organizações para que tornem seus ambientes mais favoráveis à criatividade" (FARIA; ALENCAR, 1998, p. 87), conforme demonstra o Quadro 2 a seguir.

Quadro 2: Indicadores de Clima para a Criatividade (ICC), de Faria e Alencar (1996)

"Estímulos à criatividade	**Caracterização das categorias de estímulos à criatividade**
Ambiente físico	Espaço físico para as pessoas, espaço para material de trabalho, iluminação, mobiliário, silêncio, temperatura adequada.
Comunicação	Existência de canais de comunicação que possibilitam a democratização das informações internas claras, objetivas e disponíveis, intercâmbio com outras organizações.
Desafios	Tarefas ou missões desafiantes que estimulam a expressão do potencial criador; considerar importante o trabalho que realiza.
Estrutura organizacional	Redução do número de níveis hierárquicos, normas flexíveis, menos burocracia, descentralização do poder.
Liberdade e autonomia	Liberdade para decidir como fazer seu trabalho e para agir de forma diferente dos colegas e do chefe; senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho.
Participação	Valorização da iniciativa, maior poder de decisão na área de atuação, participação nos processos de tomada de decisão e na solução de problemas da organização como formas de estímulo à expressão do potencial criador dos empregados.
Recursos tecnológicos e materiais	Máquinas, equipamentos, recursos financeiros e materiais diversos que facilitem o processo de produção e implementação de novas ideias.
Salário e benefícios	Remuneração adequada, política de benefícios, sistema de recompensas como formas de estímulo a ideias inovadoras.
Suporte da chefia	Postura de receptividade, flexibilidade, aceitação, estímulo a novas ideias, respeito às opiniões divergentes dos empregados.
Suporte do grupo de trabalho	Aceitação dos colegas, relacionamento interpessoal favorável e estimulante a ideias novas, reuniões com trocas de experiências, diálogo e confiança entre as pessoas, espaço para descontração e alegria.
Suporte organizacional	Estímulo à criatividade, reconhecimento do trabalho criativo, mecanismos para o desenvolvimento de novas ideias, planejamento e definição de metas de trabalho, cultura voltada para a inovação.
Treinamento	Capacidade e treinamento dos empregados visando ao desenvolvimento de seu potencial criador e à busca de novas soluções para os problemas, capacitando-os para o trabalho e preparando-os para a abertura a inovações".

Fonte: Faria e Alencar (1996, p. 52-53).

Os desafios negativos à criatividade propostos por Faria e Alencar (1996) concentram-se no ambiente físico, características da chefia, características da tarefa, comunicação, cultura organizacional, estrutura organizacional, falta de liberdade e autonomia, falta de recursos tecnológicos e materiais, falta de treinamento, influências político-administrativas, relações interpessoais, salário e benefícios e volume de serviços. As barreiras organizacionais para a criatividade de Faria e Alencar (1996) apresentam-se detalhadas no Quadro 3.

Quadro 3: Barreiras para a Criatividade, de Faria e Alencar (1996)

"Barreiras à criatividade	**Caracterização das categorias de barreiras à criatividade**
Ambiente físico	Ausência de local para guardar material de trabalho, espaço físico insuficiente para o número de empregados, presença de ruídos, calor, pouca iluminação, outras características desfavoráveis ao processo de criação.
Características da chefia	Chefes que não ouvem os funcionários, não valorizam suas ideias e produções, não aceitam ideias novas, não estimulam a criatividade dos empregados, mantém distância entre eles e seus subordinados, não estabelecem metas a serem seguidas.
Características da tarefa	Tarefas repetitivas, sem desafios, excessivamente rotineiras.
Comunicação	Dificuldade de acesso às informações, ausência ou poucos canais de comunicação que possibilitem a sua democratização na empresa.
Cultura organizacional	Não-aceitação de ideias novas, não-enfrentamento de riscos, o que ocasiona medo de errar e reforça o medo da mudança; não valorização de ideias criativas, rigidez e acomodação.
Estrutura organizacional	Rígida, burocrática, autoritária, normas muito rígidas, sistema de punição severo, organização muito fechada, ênfase na padronização de comportamentos, excesso de hierarquias, centralizada, falta de diretrizes claras.
Falta de liberdade e autonomia	Não há liberdade para agir, tomar decisões, questionar as ordens dadas, por em prática ideias novas.
Falta de recursos tecnológicos e materiais	Ausência ou carência de recursos materiais e/ou equipamentos, dificultando a execução do trabalho e a colocação em prática de novas ideias.
Falta de treinamento	Ausência ou insuficiência de treinamento e cursos voltados para o desenvolvimento de habilidades necessárias ao desempenho pleno das funções exercidas na empresa e à expressão potencial criador.
Influências político-administrativas	Mudanças político-administrativas constantes, ocasionando alterações no trabalho e redirecionamento de objetivos e metas da empresa; ingerências políticas desestimulando a produção criativa.
Relações interpessoais	Ausência de diálogo, inexistência ou poucas atividades em grupo, falta de confiança entre as pessoas, não aceitação de novas ideias por parte dos colegas, conflitos.
Salário e benefícios	Sistema de retribuição desestimulante, baixos salários, política de recompensas ao trabalho criativo inexistente ou inadequada.
Volume de serviços	Excesso de atividades, falta de funcionários, intensa pressão do tempo."

Fonte: Faria e Alencar (1996, p. 53).

Ainda sobre as dimensões favoráveis à criatividade, uma das teorias de maior destaque é a aplicada pela ferramenta *KEYS: Assessing the Climate for Creativity*, desenvolvida por Teresa Amabile em parceria com o Centro para Liderança Criativa (PEARSON, 2011), que utiliza o questionário para fins comerciais (MATHISEN; EINARSEN, 2004). KEYS é uma ferramenta composta por oito escalas, totalizando setenta e oito itens, que abordam

diferentes aspectos do ambiente de trabalho, além de duas outras escalas que avaliam os resultados da criatividade e da produtividade (AMABILE, 1997). Dessas oito escalas, seis focam nos "estimulantes da criatividade no ambiente", que são as práticas gerenciais que incitam a criatividade, e as outras duas focam nos fatores que a inibem, considerados como "obstáculos da criatividade no ambiente".

Entre os elementos que podem prejudicar a criatividade dentro da organização, Amabile (1997) considera os problemas políticos e as "disputas territoriais"; as críticas destrutivas e a competição dentro da organização; o controle rígido dos gerentes superiores; e o excesso de estruturas e procedimentos formais.

Quadro 4: Avaliação do Clima para a Criatividade (*KEYS: Assessing the Climate for Creativity*), por Amabile *et al.* (1996)

Nome da escala	Descrição da escala
ESCALAS DOS ESTIMULANTES À CRIATIVIDADE	
Incentivo por parte da organização	Cultura organizacional que estimula a criatividade através da justiça, críticas construtivas das ideias, ou seja, as ideias são avaliadas de maneira justa e construtiva. Recompensa e reconhecimento pelo trabalho criativo, ou seja, os esforços criativos são reconhecidos e recompensados. Existência de mecanismos para o desenvolvimento de novas ideias. Existência de um fluxo ativo de ideias. Equipe que compartilha a visão do que a empresa está tentando desenvolver.
Incentivo por parte do líder (gestor)	O líder dá um bom exemplo de trabalho; estabelece metas adequadamente; apoia o trabalho em equipe; valoriza contribuições individuais; demonstra confiança na equipe.
Apoio ao trabalho em equipe	Os membros da equipe possuem diferentes habilidades; comunicam-se adequadamente; estão abertos a novas ideias; desafiam construtivamente o trabalho dos outros membros da equipe; confiam e ajudam mutuamente; e se sentem comprometidos com o trabalho que estão desenvolvendo.
Recursos	Existência de acesso a recursos suficientes e apropriados, tais como verbas, matérias-primas, infraestrutura e informações.
Trabalho desafiador	As pessoas sentem que precisam trabalhar arduamente em tarefas desafiadoras e em projetos importantes.
Liberdade	As pessoas têm a liberdade de decidir qual tarefa executar e como desempenhá-la; têm sensação de controle sobre seu próprio trabalho.
ESCALAS DOS OBSTÁCULOS À CRIATIVIDADE	
Impedimentos organizacionais	A política interna apresenta problemas; novas ideias são duramente criticadas; existência de competição interna destrutiva; evita-se o risco; o *status quo* é excessivamente enfatizado.
Pressão da carga de trabalho	Os prazos são curtos demais; as expectativas de produtividade são irreais; distrações, ou seja, as pessoas não conseguem se concentrar no trabalho criativo.

Fontes: Adaptado a partir de Amabile *et al*. (1996), Amabile (1997); Pearson (2011); Mathisen e Einarsen (2004).

A *Siegel Scale of Support for Innovation* (Escala de Siegel de Suporte para a Inovação – SSSI) foi desenvolvida com a finalidade de avaliar os fatores de clima organizacional assumidos que devem estar presentes nas organizações inovadoras. Considera-se como clima organizacional um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido por aqueles que trabalham no meio ambiente e influenciam a sua motivação e comportamento (MATHISEN; EINARSEN, 2004). A escala contém sessenta e um itens, em um total de cinco dimensões teóricas, conforme se pode visualizar detalhadamente no Quadro 5 a seguir.

Quadro 5: Dimensões Teóricas da Escala de Siegel de Suporte para a Inovação (*Siegel Scale of Support for Innovation – SSSI*), de Siegel e Kaemmerer (1978)

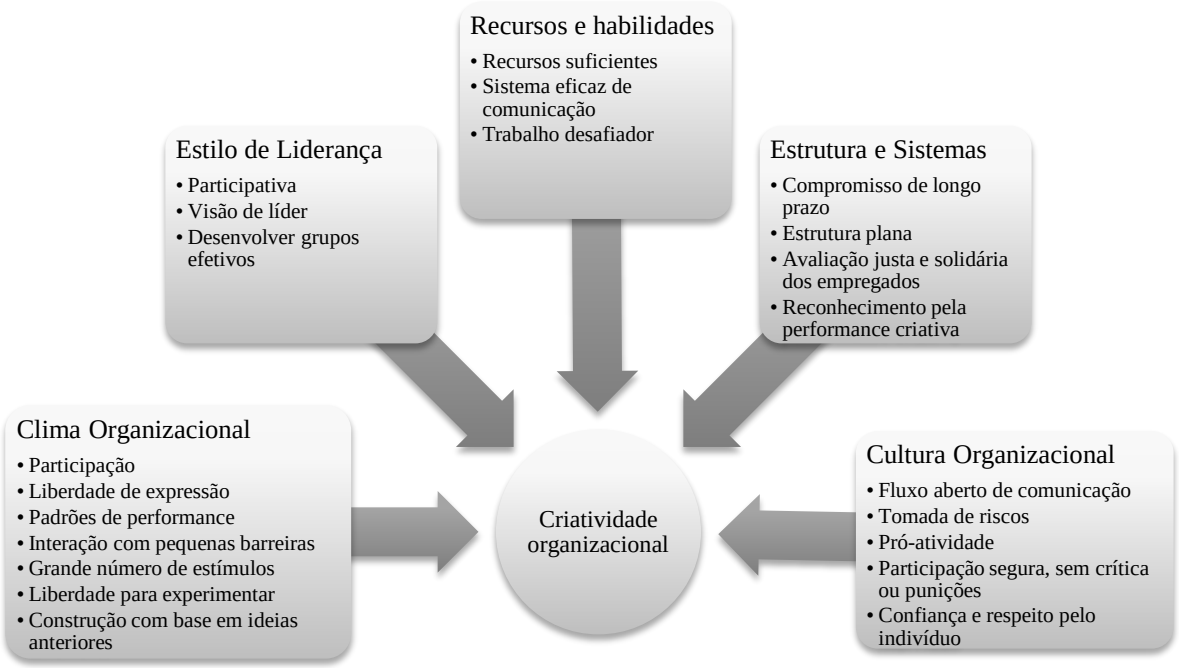
"Dimensões	**Descrição**
Liderança	O papel da liderança em organizações inovadoras está operacionalmente ligado ao apoio, à iniciação e ao desenvolvimento de novas ideias em todo o sistema, à difusão do poder e ao apoio ao desenvolvimento pessoal de cada membro da organização.
Espírito de dono	O espírito de dono está ligado ao sentimento entre os membros do grupo que criam e desenvolvem as ideias e aos processos e procedimentos com os quais eles trabalham, ao invés de simplesmente usarem soluções previamente determinadas. O espírito de dono é assumido para promover o compromisso com o trabalho e a organização.
Normas para a diversidade	As normas para a diversidade estão relacionadas com uma atitude positiva em relação à diversidade, isto é, poucos comportamentos são julgados como desviantes. A autonomia individual prevalece de forma que os membros são livres para escolherem diferentes maneiras de lidar com problemas ou tarefas. Além disso, respostas positivas são dadas à criatividade.
Desenvolvimento contínuo	Desenvolvimento contínuo está conceitualmente associado às mudanças contínuas em que os pressupostos fundamentais do sistema são continuamente questionados. Consequentemente, os objetivos das organizações muitas vezes podem mudar. Diferentes abordagens para os problemas e tarefas são testadas, bem como são avaliadas pesquisas objetivando soluções alternativas para os problemas.
Consistência	Há uma coerência entre os processos e os produtos desejados. Assim, os membros não escolhem linhas de ação que possam ser incompatíveis com o objeto da atividade."

Fonte: Traduzido e adaptado de Siegel e Kaemmerer (1978, *apud* MATHISEN; EINARSEN, 2004, p. 129).

Andriopoulos (2001) realizou ampla revisão na literatura e constatou cinco principais fatores organizacionais que criam condições à criatividade no ambiente de trabalho, tanto em relação à equipe quanto ao aspecto individual: clima organizacional, estilo de liderança,

cultura organizacional, recursos humanos, estrutura e sistemas da organização. Esses fatores estão detalhados na Figura 4 a seguir.

Figura 4: Fatores que Afetam a Criatividade Organizacional, por Andriopoulos (2001)



Fonte: Traduzido e adaptado de Andriopoulos (2001, p. 835).

Um clima organizacional favorável à criatividade e à inovação deve permitir a participação, a liberdade de escolha e de expressão, mas também estabelecer padrões de desempenho, regras e procedimentos (BOWER, 1965, *apud* PIPEROPOULOS, 2012). Dentro de clima organizacional, a diversidade de colaboradores também é importante para a criatividade, como destacam Woodman, Sawyer e Griffin (1993), pois as diferenças favorecem o desenvolvimento de distintas abordagens para a resolução de problemas e contribui para a formação de uma rede composta por diferentes ideias (RANDOLPH, 2000).

Feurer e outros (1996) sugerem que a criatividade é melhor alcançada em climas abertos onde há interação, com poucas barreiras interpessoais (remoção de barreiras), com grande número de estímulos (estímulos motivacionais), liberdade para experimentar (desenvolvimento de ideias) e construção de novas ideias com base nas anteriores (combinação de ideias).

Nos estudos avaliados por Çekmecelioğlu e Günsel (2013), dentre os fatores que promovem a criatividade e inovação estão o encorajamento por parte da organização, envolvendo o apoio às ideias e o estabelecimento de um sistema de recompensa que reconheça a criatividade. Os autores também consideram importante o apoio gerencial, que encoraje a tomada de riscos e a geração de ideias, forneça *feedback* e dê liberdade e autonomia aos colaboradores. Por fim, esses autores adicionam o fator do trabalho desafiador, pois, ao contrário dos trabalhos de rotina, os trabalhos desafiadores e complexos fornecem aos funcionários a liberdade para se concentrarem simultaneamente em múltiplas dimensões de suas tarefas, e lhes permitem realizar suas atividades com maior liberdade.

Todos esses fatores não excluem a necessidade de liderança, que Cook (1998) explica como sendo os atributos comuns necessários à liderança criativa, a saber: a capacidade para definir uma direção que realmente motive os colaboradores, contrariamente à maioria das vagas declarações de "missão" das empresas; líderes como defensores de ideias, detectando-as e movimentando-as em torno da organização, de modo que atraiam recursos e ganhem aceitação dos dirigentes; líderes que dão exemplo tangível ao conceito de que o fracasso é uma oportunidade de aprendizado e encorajem a tomada de riscos; capacidade de criar equipes altamente confiáveis e capazes de lidar com conflitos e de se recuperar; habilidade para dar liberdade para tentativas, fornecendo incentivo, recursos físicos e mentais para que o colaborador invista em projetos especulativos; capacidade de habilitar os outros a buscarem significado e sentido fora de seus ambientes; distintos estilos de liderança que vão desde o treinador, passando pelo conselheiro, pelo gerador de conflitos, pelo comediante e até herói, com grande capacidade de se deslocar rapidamente de um papel para outro sem perder a credibilidade.

Mathisen, Einarsen e Mykletun (2012) desenvolveram um estudo que apoia a ideia de que líderes criativos promovem organizações criativas, sugerindo que esse tipo de liderança promove diretamente a criatividade organizacional ao exibir um comportamento próprio criativo, servindo como modelo que pode motivar e inspirar outros colaboradores, que por sua vez também podem aprender comportamentos criativos ao observar o líder.

Os líderes criativos contribuem, indiretamente, para organizações criativas por meio da promoção de um clima criativo na empresa, mostrando apreço e compreensão do comportamento criativo; e valorizando, por exemplo, a necessidade de dispender tempo na

exploração e experimentação de diferentes alternativas. Os colaboradores também podem perceber um líder criativo como um bom parceiro para discutir ideias que podem ser desenvolvidas e melhoradas (MATHISEN; EINARSEN; MYKLETUN, 2012).

Irani e outros (1997) afirmam que os valores, suposições, atitudes e crenças são refletidos dentro de uma cultura organizacional e se manifestam de várias maneiras, como os ritos, rituais e rotinas que ocorrem dentro de uma organização, a linguagem utilizada, histórias, lendas e mitos contados entre os colaboradores internos, além dos símbolos, logos e artefatos encontrados em toda a empresa.

A cultura organizacional, por sua vez, é o nível mais profundo de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, manifestados nas características mais típicas da empresa (MARTINS, TERBLANCHE, 2003). Em outras palavras, a cultura organizacional é percebida como um conjunto de normas coletivas que influenciam o comportamento dos membros dentro da empresa (ANDRIOPOULOS, 2001).

Um dos maiores desafios ao gerenciar a criatividade organizacional é criar uma cultura organizacional que valorize as formas inovadoras de resolver os problemas e de encontrar soluções (ANDRIOPOULOS, 2001). Por outro lado, existem aspectos que desencorajam a criatividade e devem ser evitados, como normas rígidas e punitivas, que intimidam a participação criativa dos colaboradores (AMABILE, 1988; ANDRIOPOULOS, 2001).

No que tange aos recursos humanos, Çekmecelioğlu e Günsel (2013) afirmam que a literatura sobre o comportamento organizacional enfatiza amplamente as características individuais de cada colaborador como determinantes para a inovação da empresa.

De acordo com Cook (1998), as organizações criativas devem atrair, desenvolver e reter talentos criativos, apoiadas por informação, situação financeira e clima organizacional adequados que permitam o desenvolvimento da criatividade internamente à empresa.

A 3M, empresa reconhecida por sua alta capacidade de inovação, por exemplo, mantém entre seus pilares para a inovação a preocupação em recrutar e manter as pessoas corretas. De acordo com Brand (1998), as pessoas ideais para a 3M são as criativas, aquelas que querem começar novas atividades ou responsabilidades ao invés de assumirem atividades

em andamento. Os recursos humanos buscados pela 3M devem ser mais interessados na liberdade para fazer suas próprias coisas do que em dinheiro ou poder; têm uma orientação para assumir riscos com o seu futuro; possuem uma forte ética de valor; são automotivados e solucionadores de problemas.

Brand (1998) cita, dentre outras características dos recursos humanos ideais para uma organização criativa, o amplo interesse destes por assuntos diversos, vontade de aprender, disposição para explorar ideias com os outros, abordagem multidisciplinar e facilidade de se relacionar pessoal e virtualmente com outras pessoas.

Em resumo, as organizações criativas devem contratar pessoas que possuam interesses mais amplos, que sejam bem informadas, inteligentes, ansiosas para aprender, criativas em seus processos de pensamento, dispostas a trabalhar tenazmente para atingir seus objetivos e propensas a assumir alguns riscos (ANDRIOPOULOS, 2001).

Outra ferramenta, focada apenas nas equipes de trabalho, é o *Team Climate Inventory* (Inventário de Clima de Equipes – TCI), de Anderson e West (1998), elaborado para avaliar o clima do grupo de trabalho que favorece a inovação. O principal objetivo do TCI foi criar um instrumento para servir como ferramenta de desenvolvimento de equipe, capaz de facilitar as intervenções em grupos de trabalho relacionados com a inovação. O modelo é baseado em quatro fatores e a escala original contém sessenta e um itens de avaliação. Os fatores e a descrição de cada um deles apresentam-se no Quadro 6 a seguir.

Quadro 6: As Dimensões Teóricas do Inventário de Clima de Equipes (*Team Climate Inventory – T*CI), de Anderson e West (1994, 1996, 1998)

"Dimensão	**Descrição**
Visão	Até que ponto os objetivos e visões do time são claramente definidos, divididos, valorizados e atingíveis? A dimensão é dividida nas sub escalas: clareza, natureza visionária, acessibilidade e compartilhamento.
Segurança participativa	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? Esta dimensão é dividida em 4 sub escalas: compartilhamento de informações, segurança, influência e frequência de interação.
Orientação para a tarefa	Até que ponto a equipe tem uma preocupação compartilhada com a excelência de qualidade do desempenho da tarefa em relação à visão compartilhada ou resultados caracterizados por avaliações, modificações, sistemas de controle e avaliações críticas? Esta dimensão é dividida nas subescalas: excelência, avaliação e ideação.
Suporte para a inovação	Até que ponto há expectativa, aprovação e apoio prático de tentativas de introduzir novas e melhores maneiras de fazer as coisas no ambiente de trabalho? A dimensão é composta por duas sub escalas articuladas: apoio e suporte promulgado".

Fonte: Traduzido e adaptado de Anderson e West (1994, 1996, 1998, *apud* MATHISEN; EINARSEN, 2004, p. 131).

Na mesma linha de pensamento, Feurer, Chaharbaghi e Wargin (1996) complementam Anderson e West (1994, 1988), pois acreditam que soluções criativas em trabalhos em grupos dentro das organizações podem ser geradas com a realização de *workshops* visando a:

- estabelecer uma consciência comum ao grupo sobre o problema para garantir que todos estejam alinhados sobre o contexto do problema e objetivos;
- prever o futuro, uma vez que os autores acreditam que soluções criativas geralmente não são encontradas em soluções já existentes. Para ignorar o *status quo* e fatores limitantes é necessário vislumbrar o futuro;
- desenvolver um quadro comum de resolução de problemas para que todos os membros da equipe estejam em condições de contribuir ativamente;
- fomentar um espírito de equipe para garantir o comprometimento, uma vez que os indivíduos geralmente se concentram em processos e atividades relacionados com a sua própria área de operações.

Hunter, Bedell, Mumford (2007) conduziram uma meta-análise em quarenta e dois estudos para verificar as medidas de clima organizacional relevantes para alcançar a criatividade, as quais se encontram resumidas no Quadro 7.

Quadro 7: Resumo das Dimensões de Taxonomia, por Hunter, Bedell e Mumford (2007)

"Rótulo	**Definição Operacional**
Grupo positivo de pares	Percepção de que o grupo oferece apoio e é intelectualmente estimulante. Relacionamentos são caracterizados por confiança, abertura, humor e uma boa comunicação.
Relações positivas com o gestor	Percepção de que o gestor de um empregado apoia ideias novas e inovadoras. O gestor também opera de forma não controladora.
Recursos	Percepção de que a organização tem, e está disposta a usar, recursos para facilitar, incentivar e, eventualmente, implementar ideias criativas.
Desafio	Percepção de que o emprego e/ou as tarefas são desafiadores, complexos e interessantes, mas, ao mesmo tempo não excessivamente atribulados ou indevidamente opressivos.
A clareza da missão	Percepção e consciência dos objetivos e expectativas em relação ao desempenho criativo.
Autonomia	Percepção de que os empregados têm autonomia e liberdade na execução de seus trabalhos.
Trocas interpessoais positivas	Empregados percebem uma sensação de "união" e de coesão na organização. Funcionários experimentam poucos conflitos emocionais ou carregados de afetividade na organização.
Estímulo intelectual	Percepção de que o debate e a discussão de ideias (e não pessoas) sejam incentivados e apoiados na organização.
Suporte da alta gerência	Percepção de que a criatividade é apoiada e incentivada nos níveis superiores da organização.
Orientação para a recompensa	Percepção de que o desempenho criativo está ligado às recompensas da organização.
Flexibilidade e tomada de risco	Percepção de que a organização está disposta a assumir riscos e lidar com a incerteza e a ambiguidade associadas a esforços criativos.
Ênfase no produto	Percepção de que a organização está comprometida com a qualidade, bem como com a originalidade de ideias.
Participação	Percepção de que a participação é incentivada e apoiada. A comunicação entre colegas, gestores e subordinados é clara, aberta e eficaz.
Integração organizacional	Percepção de que a organização está bem integrada com fatores externos (ex.: terceirização), bem como com fatores internos (ex.: uso de equipes multifuncionais)."

Fonte: Traduzido e adaptado a partir de Hunter, Bedell e Mumford (2007, p. 74).

A escala KEYS (AMABILE *et al*., 1996) e a TCCIO, da mesma autora (AMABILE, 1997) foram a base para a elaboração do protocolo de pesquisa e, por consequência, dos roteiros de entrevista utilizados na presente pesquisa. Rosello e Tran (2012), ao tratarem de uma empresa de tecnologia, abordaram em seu estudo (descrito detalhadamente no próximo subitem) a utilização da escala KEYS em um contexto semelhante ao do presente estudo), em relação às outras pesquisas levantadas para o embasamento teórico. As demais escalas listadas possuem muitos pontos de intersecção com a KEYS e com a TCCIO, então, se preferiu adicionar os demais autores nestas teorias que serviram de base para complementar pontos faltantes julgados relevantes para promover a criatividade no ambiente de uma empresa das indústrias criativas.

1.3 Criatividade nas Indústrias Criativas

Abordando especificamente a criatividade nas indústrias criativas, o estudo de Drake (2003) enfatizou o papel dos *clusters*[5] desse tipo de empresas, focando na importância da localização geográfica dessas organizações para asseguar uma atmosfera criativa e altos níveis de interação, além de propiciar a criatividade individual. Por meio de entrevistas qualitativas realizadas com profissionais de arte com metal e de *design* digital do Reino Unido, o autor em questão constatou que a localização de uma organização pode gerar inspiração por meio de recursos visuais, estímulos, atividades sociais e culturais intensivas.

Taylor (2011) também considera que a localização da empresa exerce um papel particularmente importante para a interação social e, por consequência, na produção criativa. Para esse autor, a relação entre os indivíduos é mediada pelo lugar, onde a proximidade facilita o compartilhamento, na mesma rede, de conhecimento tácito, informações, opiniões, rumores e, até mesmo, fofocas. Segundo Taylor (2011), o lugar, entendido como uma cidade ou vila, distrito, bairro ou quadra, é um componente essencial no mercado criativo.

[5] Para Porter (1999), *clusters* são concentrações geográficas de organizações de um determinado setor de atividade ou organizações correlatas. Zaccarelli e colaboradores (2008) acrescentam que um aspecto que favorece o desempenho das organizações nos *clusters* é a facilidade de cooperação.

Hotho e Champion (2011) realizaram um estudo de caso em uma pequena empresa situada na indústria de jogos de computador pertencente à indústria criativa. Esse estudo teve como objetivo analisar a mudança das práticas de gestão de pessoas, no caso de a empresa sofrer mudanças estratégicas típicas da indústria de jogos, para manter um contexto organizacional favorável à inovação ao longo do tempo, e deixar de realizar projetos pontuais para desenvolver produtos de própria autoria, valorizando a propriedade intelectual. Os resultados obtidos pelos autores em questão indicam que os esforços para manter o clima criativo e a motivação dos funcionários dentro da organização não são difíceis, porém, podem se confrontar com os desafios da inovação. É necessário gerenciar os paradoxos que a criatividade e o crescimento da empresa podem gerar, como a rotina de trabalho, a criatividade, a auto expressão e os interesses comerciais.

Por fim, um último estudo relevante que estuda a criatividade no contexto das indústrias criativas é a pesquisa de Rosello e Tran (2012), que utilizou uma versão abreviada do instrumento proposto por Amabile *et al.* (1996), em contexto semelhante ao do presente estudo, para medir o clima criativo em uma empresa de alta tecnologia (porém, sem mencionar o termo "indústrias criativas") e investigar a relação entre o contexto organizacional e o nível de criatividade. Para tal, eles utilizaram como metodologia um estudo quantitativo com uma pesquisa *on-line* e uma pesquisa qualitativa com adoção da técnica de entrevistas. A escolha da escala KEYS deu-se após a revisão da literatura que se mostrou como um dos mais úteis instrumentos de medida dos impactos ambientais na criatividade e inovação (ROSELLO; TRAN, 2012).

Dos setenta e oito itens da escala KEYS original, Rosello e Tran (2012) optaram por vinte e quatro deles a fim de reduzir o número de questões e focar nos aspectos internos da organização que desejavam observar. Dos itens selecionados, vinte descrevem o ambiente de trabalho e os outros quatro referem-se à escala de criatividade e produtividade, mantendo as mesmas da escala KEYS (AMABILE *et al.*,1996). Rosello e Tran (2012) utilizaram a escala Likert de quatro pontos, assim como a escala original, e, ao final, encontraram relação entre as duas variáveis investigadas, apesar de que, na empresa avaliada, o clima criativo foi considerado significativamente baixo.

Essas pesquisas específicas sobre a criatividade dentro de organizações das indústrias criativas contribuíram para o presente estudo ao apontar caminhos metodológicos possíveis,

conforme apresentado a seguir, bem como para dar apoio teórico para realizar as investigações no setor tecnológico.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é de natureza exploratória, pois tem como objetivo investigar "um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes" (YIN, 2010, p. 39).

Segundo Malhotra (2012), a pesquisa exploratória tem como objetivo gerar maior compreensão em relação ao problema de pesquisa. Caracteriza-se por ser um processo de pesquisa flexível, versátil e não estruturado, realizado, geralmente, com amostras pequenas e não representativas e com análise qualitativa de dados primários. Segundo Malhotra (2012, p. 58) é um "tipo de concepção de pesquisa que tem como principal objetivo ajudar a compreender a situação-problema enfrentada pelo pesquisador". De forma análoga, Selltiz e outros autores (1974, p. 59) acreditam que o objetivo principal da pesquisa exploratória é "familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, frequentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses".

Mais especificamente, esta dissertação está fundamentada em pesquisas teórica e empírica – um estudo de caso único –, uma vez que visou a compreender especificamente como a Quantica – empresa que atua na área de educação e que pode ser considerada pertencente às indústrias criativas, no segmento de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), conforme conceituação da FIRJAN (2014) – promove a criatividade em seu ambiente de trabalho. A pesquisa teve como objetivo indagar o "como", podendo, portanto, ser classificada como de cunho explanatório, o que sugeriu que o estudo de caso seria o melhor método (YIN, 2010).

Para decidir qual seria a empresa selecionada para a realização da pesquisa, considerou-se a necessidade de a empresa escolhida permitir que a investigação da pesquisadora transcorresse em liberdade. Cabe destacar que a organização selecionada para análise despertou interesse também por apresentar indicativos quantitativos e qualitativos de

crescimento em termos de quantidade de clientes, e estrutura física, além de já ter gerado uma *spin-off*.

Para a realização da pesquisa foram adotados os métodos de observação não participante e de pesquisa qualitativa, com a adoção da técnica de entrevistas em profundidade. No problema observado, a pesquisadora não pôde manipular ou exercer o controle sobre os eventos e comportamentos relevantes contemporâneos já passados (YIN, 2010).

O método de observação foi realizado em etapa prévia à pesquisa qualitativa. De acordo com Selltiz e outros autores (1974, p. 229), trata-se de um método de coleta de dados para pesquisa científica que permite o registro de comportamentos *in loco*, no momento em que ocorrem os acontecimentos, e podem ser usadas de forma exploratória, "a fim de conseguir intuições que mais tarde serão verificadas por outras técnicas". Neste estudo, adotou-se a observação não participante pela qual, segundo Moreira (2004), o pesquisador apreende a situação tal qual ela realmente ocorre. Nesse tipo de observação, o pesquisador não integra o grupo ou realidade estudada, presenciando os fatos como espectador, sem efetivamente participar deles.

A pesquisa qualitativa tem por objetivo compreender as razões e motivações de um fenômeno ou do contexto do problema, sem generalizar os resultados para determinada população (MALHOTRA, 2012). Para a coleta dos dados adotou-se a técnica de entrevista em profundidade considerada como "não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é sondado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico" (MALHOTRA, 2012, p. 121), não sugerindo uma recomendação final de ação por não poderem ser conclusivos.

Em relação à preparação para a coleta das evidências do estudo de caso, Yin (2010) apresenta importantes considerações aos investigadores. Segundo ele, os pesquisadores devem ser capazes de fazer boas perguntas e de interpretar as respostas; ser bons ouvintes e observadores, além de não ficarem ancorados por suas próprias ideologias ou preconceitos; ser adaptáveis e flexíveis ao se deparar com situações ameaçadoras como oportunidades; focar nas informações relevantes ao estudo; e, por fim, ser imparciais perante provas contraditórias àquelas que se deseja verificar com a pesquisa.

Com o objetivo de aumentar a confiabilidade na fase de observação, elaborou-se um protocolo de estudo de caso que, de acordo com Yin (2010), destina-se a orientar o investigador para a realização da coleta de dados a partir de um único caso. O protocolo contém o roteiro ou instrumento de pesquisa, além dos procedimentos e regras gerais a serem seguidos pelo pesquisador, importantes para manter o foco no que se deseja investigar.

Yin (2010) recomenda, ainda, que o protocolo de estudo de caso contenha uma visão geral do estudo (objetivos do projeto, questões de estudo de caso e leituras relevantes sobre o tema a ser investigado), os procedimentos de campo, o roteiro ou instrumento de pesquisa, com as questões e as potenciais fontes de informação para responder a cada pergunta e os procedimentos e regras gerais a serem seguidos pelo pesquisador. O protocolo encontra-se no próximo subitem e os roteiros seguidos para a realização das entrevistas com os sócios e com os funcionários da Quantica apresentam-se detalhados nos Apêndices A e B, respectivamente. A autorização para divulgação do nome da empresa está apresentada no Apêndice C.

2.1 Protocolo do Estudo de Caso

As questões de estudo de caso, visualizadas no Protocolo de Estudo de Caso, compõem uma das partes mais importantes deste estudo, pois sintetizam as teorias acerca dos fatores que interferem na promoção da criatividade no ambiente de trabalho. A escala KEYS (AMABILE *et al.*, 1996) e a TCCIO (AMABILE, 1997) foram as principais teorias na elaboração desse protocolo de pesquisa, resultando na elaboração dos roteiros de entrevistas para os gestores e funcionários (Apêndices A e B). 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 tratados na parte teórica deste estudo. A revisão da bibliografia, por sua vez, foi realizada através da consulta em livros, periódicos e documentos disponíveis na internet.

Quadro 8: As Dimensões Teóricas do Questionário de Clima Criativo, de Ekvall (1996)

Categoria	**Pergunta**	**Fonte de evidência**	**Observação**
Entendendo a dinâmica de trabalho	Como é o processo de trabalho? É dividido por projetos?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
Práticas de gerenciamento	Como que é feita a atribuição de trabalho aos funcionários?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	**1. Liberdade (Amabile - KEYS):** decidir o trabalho a ser feito ou como fazê-lo; um senso de controle sobre o próprio trabalho 1. 1. Liberdade para decidir o que e como realizar os próprios projetos. 1. 2. Pressão para atender às especificações de outra pessoa em como se faz o próprio trabalho. 1. 3. Senso de controle sobre o trabalho e sobre as próprias ideias.
	Existe alguma possibilidade de escolha por parte dos funcionários? Já aconteceu?	Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	Como que é controlada a entrega desse trabalho?	Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	O trabalho que os funcionários devem executar estão de acordo com a capacidade deles?	Entrevista gestor	**2. Trabalho desafiador (Amabile - KEYS):** sentimento de ter que trabalhar duro em tarefas desafiadoras e importantes projetos. 2.1. Sentir que está trabalhando em projetos importantes. 2.2. As tarefas são desafiadoras e requerem o melhor de mim. 2.3. A empresa tem uma necessidade urgente para a conclusão bem-sucedida do trabalho que eu estou fazendo agora. 2.4. Sentir-se desafiado pelo trabalho que está fazendo no momento.
	O trabalho é desafiador para alguém?	Entrevista funcionários	
	Como é o relacionamento dos gestores com os funcionários?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	**3. Incentivo Gerencial (Amabile - KEYS):** um chefe que serve como um modelo por realizar um bom trabalho, estabelece metas de forma adequada, apoia o grupo de trabalho, valores, contribuições individuais, e mostra confiança no grupo de trabalho. 3.1. As expectativas do meu patrão para com os meus projetos são claras. Sobre o chefe: 3.2. Planeja bem. 3.3. Define claramente os objetivos globais para mim. 3.4. Comunica-se bem com o nosso grupo de trabalho. 3.5. Tem boas habilidades interpessoais. 3.6. Mostra confiança no nosso grupo de trabalho. 3.7. Valoriza contribuições individuais para os projetos. 3.8. Serve como um bom modelo de trabalho.
	Como foi última vez que um funcionário sugeriu uma nova ideia?	Entrevista gestor	
	Quando foi a última vez que os gestores tiveram que "puxar a orelha" de um funcionário? Quem são os gestores para os funcionários?	Entrevista gestor Entrevista funcionários	

Categoria	Pergunta	Fonte de evidência	Observação
			3.9. É aberto a novas ideias. 3.10. Suporta meu trabalho em grupo dentro da organização. 3.11. Dá *feedback* construtivo sobre o meu trabalho.
	As pessoas trabalham melhor individualmente ou em grupo?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	**4. Suporte do Grupo de Trabalho (Amabile - KEYS):** Um grupo de trabalho com uma diversidade de habilidades na qual as pessoas se comunicam bem está aberto a novas ideias, desafiam construtivamente o trabalho uns dos outros, confiam e se ajudam mutuamente e se sentem comprometidos com o trabalho que estão fazendo. 4.1. Os meus colegas e eu compomos uma boa equipe. 4.2. Há um sentimento de confiança entre as pessoas com quem trabalho diretamente. 4.3. Desafiamos as ideias uns dos outros de maneira construtiva. 4.4. As pessoas do meu grupo de trabalho estão abertas a novas ideias. 4.5. As pessoas estão dispostas a ajudar uns aos outros. 4.6. Há uma boa mistura de habilidades em meu grupo de trabalho. 4.7. As pessoas do meu grupo de trabalho estão comprometidas com o nosso trabalho. 4.8. A comunicação é livre e aberta dentro do meu grupo de trabalho.
	Como é o trabalho em grupo?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	Como é a composição das equipes? (As equipes são compostas por pessoas diferentes?)	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	Existe diversidade entre as pessoas? Que tipo de diversidade? A diversidade é respeitada pelos colaboradores? A diversidade é gerada intencionalmente (no momento do recrutamento ou composição dos times)?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	As pessoas ajudam-se mutuamente?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	Como é a comunicação entre os integrantes do time?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	Durante o trabalho em grupo há divergência?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	Como as pessoas reagem às ideias das outras pessoas?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	

Categoria	**Pergunta**	**Fonte de evidência**	**Observação**
	As pessoas aqui têm iniciativa?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
Motivação Organizacional	O propósito da empresa está alinhado com a criatividade e a inovação?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	**5. Incentivo Organizacional (Amabile - KEYS):** uma cultura organizacional que estimula a criatividade através do julgamento justo e construtivo de ideias, recompensa e reconhecimento para o trabalho criativo; mecanismos para o desenvolvimento de novas ideias; fluxo ativo de ideias; e uma visão compartilhada. 5.1. As pessoas são encorajadas a resolver problemas criativamente nesta organização. 5.2. Novas ideias são incentivadas nesta organização. 5.3. Esta organização tem um bom mecanismo para incentivar e desenvolver ideias criativas. 5.4. As pessoas são incentivadas a assumir riscos nesta organização. 5.5. Nesta organização, a gerência espera que as pessoas façam um trabalho criativo. 5.6. Eu sinto que a gerência está entusiasmada com meus projetos. 5.7. Ideias são julgadas justamente nesta organização. 5.8. As pessoas podem expressar ideias incomuns, sem o medo de serem chamadas de estúpidas. 5.9. O fracasso é aceitável nesta organização, se o esforço no projeto for bom. 5.10. A avaliação de desempenho nessa organização é justa. 5.11. As pessoas são reconhecidas e recompensadas pelo trabalho criativo nesta organização. 5.12. Há uma atmosfera aberta nesta organização. 5.13. Nesta organização, há um fluxo vivo e ativo de ideias. 5.14. Em geral, as pessoas nessa organização têm uma visão compartilhada de onde estamos indo e o que estamos tentando fazer.
	A empresa incentiva novas ideias? Como faz isso?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	Quando foi a última vez que um colaborador cometeu uma falha grave? Como foi?	Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	Quando foi a última vez que um colaborador ou um time apresentou um trabalho muito criativo? As pessoas foram reconhecidas e recompensadas pelo trabalho criativo? Como?	Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	Como é a relação entre colegas de trabalho?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	**6. Falta de barreiras organizacionais (Amabile - KEYS):** uma cultura organizacional que não impede a criatividade através de: problemas políticos internos, duras críticas a novas ideias, concorrência destrutiva interna, aversão ao risco e ênfase exagerada no *status quo*. 6.1. Existem poucos problemas políticos nessa organização.
	Como é a competição entre colegas?	Observação Entrevista gestor Entrevista	

Categoria	Pergunta	Fonte de evidência	Observação
		funcionários	6.2. Não há concorrência destrutiva dentro desta organização, as pessoas não são muito preocupadas em proteger seu território. 6.3. Outras áreas da organização não impedem os meus projetos. 6.4. As pessoas não criticam destrutivamente novas ideias. 6.5. As pessoas nessa organização não sentem pressão para produzir qualquer coisa aceitável, mesmo sem qualidade. 6.6. A alta gerência está disposta a assumir riscos. 6.7. Há pouca ênfase nessa organização para fazer as coisas da maneira que sempre fizemos. 6.8. Procedimentos e estruturas não são muito formais. 6.9. Esta organização não é estritamente controlada pela alta gerência.
	Os colegas costumam opinar no trabalho alheio?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	Como é a gestão da empresa? Rígida? (Comparar com outras empresas)	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
Recursos	O que a empresa provê de recursos no ambiente de trabalho?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	**7. Recursos suficientes (Amabile - KEYS):** O acesso a recursos adequados, incluindo fundos, materiais, instalações e informações. 7.1. As instalações que eu preciso para o meu trabalho estão disponíveis. 7.2. Geralmente, eu posso conseguir os recursos que preciso para executar o meu trabalho. 7.3. O orçamento para os meus projetos é geralmente adequado. 7.4. Posso obter todos os dados e informações que preciso para realizar meus projetos com sucesso.
	Já aconteceu de faltar recursos para um projeto?	Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	Os colaboradores fazem trabalhos como *freelancer*? Você acredita que eles rece-bem um salário adequado?	Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	Como são os *deadlines* dos projetos?	Entrevista gestor Entrevista funcionários	**8. Pressão carga de trabalho realista (Amabile - KEYS):** Ausência de pressões extremas quanto ao tempo, expectativas irreais para a produtividade e distrações de criativo trabalho. 8.1. Eu não tenho que fazer muito trabalho em pouco tempo. 8.2. Eu tenho tempo suficiente para executar os meus projetos. 8.3. Não há muitas distrações no trabalho do projeto. 8.4. Há expectativas realistas sobre o que as pessoas podem alcançar nessa organização. 8.5. Não sinto nenhuma sensação de pressão de tempo no meu trabalho.
	Em relação à quantidade de trabalho e o tempo que os funcionários dispõem, qual é a proporção?	Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	Os colaboradores são pressionados quanto aos prazos?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	As expectativas dos clientes sobre os projetos são realistas?	Entrevista gestor Entrevista funcionários	

Categoria	**Pergunta**	**Fonte de evidência**	**Observação**
	Há distrações durante a execução de trabalho dos funcionários?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
Autopercepção sobre a criatividade	O colaborador acredita que a empresa é criativa?	Entrevista gestor Entrevista funcionários	**9. Criatividade (Amabile - KEYS):** Uma organização criativa ou unidade onde uma grande dose de criatividade é chamada para e onde as pessoas acreditam que realmente devam produzir trabalho criativo. 9.1. Minha área nesta organização é inovadora. 9.2. Minha área nesta organização é criativa. 9.3. Em geral, o meu ambiente de trabalho atual é propício para a minha própria criatividade. 9.4. Uma grande dose de criatividade é requerida no meu trabalho diário. 9.5. Em geral, o meu ambiente de trabalho atual é propício à criatividade do meu trabalho de grupo. 9.6. Eu acredito que eu estou muito criativo no meu trabalho atualmente.
	O colaborador acredita que a empresa é inovadora?	Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	A função do colaborador dentro da empresa exige que ele seja criativo?	Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	A empresa exige que o colaborador seja criativo?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	O funcionário considera-se criativo?	Entrevista funcionários	
	O que a empresa faz para ser criativa?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	E o que os funcionários e os gestores deveriam fazer para serem mais criativos e inovadores?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
Ekvall (QCC)	É um ambiente descontraído, alegre? As pessoas brincam, dão risadas e fazem piadas? Com que frequência?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	Acontecem discussões acaloradas sobre um problema?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	Em que medida as pessoas se envolvem em conflitos interpessoais e “picuinhas”?	Observação Entrevista gestor	

Categoria	**Pergunta**	**Fonte de evidência**	**Observação**
	Tem fofoca na empresa?	Entrevista funcionários	
Faria e Alencar (ICC)	Como é a organização hierárquica?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	A empresa oferece algum treinamento para os funcionários? Sobre o quê?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
Siegel e Kaemmerer (SSSI)	Algum dos funcionários tem o espirito de dono? (Promove compromisso com o trabalho e a organização).	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
Andriopoulos	Como os funcionários são avaliados?	Entrevista gestor Entrevista funcionários	
Hunter, Bedell e Mumford	A equipe está bem integrada uns com os outros?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	Todos têm conhecimento sobre todos os projetos?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
Questões específicas sobre a indústria criativa (Bilton)	Os funcionários trabalham apenas nas suas áreas de formação e especialização?	Entrevista gestor Entrevista funcionários	Nas indústrias criativas, os times estão cada vez mais para um modelo baseado em múltiplos papéis, em vez de os papéis funcionais ou especializados. Para as equipes operarem neste sistema mais fluido e multifuncional, os membros precisam dividir seu foco entre a sua própria disciplina especialista ou tarefa e sua relação com o projeto como um todo (BILTON, 2007).
	Com que frequência os funcionários fazem tarefas não relacionadas com as tarefas para os quais foram contratados?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	

Categoria	Pergunta	Fonte de evidência	Observação
	Os colaboradores são pessoas boas em fazer conexões entre pessoas, ideias e encontrar os recursos que não possuem?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	Bilton e Leary (2002) trazem à tona o papel do que eles denominam como '*broker*' da criatividade, que é aquela pessoa capaz de fazer conexões entre diferentes pessoas, experiências, talentos, tecnologias e emoções. Esta capacidade de mediar negócios é especialmente importante nas indústrias criativas, para suprir as demandas de todos os conhecimentos, capacidades e talentos que não possuem internamente na empresa.
	Com que frequência uma boa ideia vira uma fonte de receita? Qual foi o último caso? Como foi?	Entrevista gestor Entrevista funcionários	Os gestores são julgados por seus resultados. Nas indústrias criativas, não é suficiente ter boas ideias; também é necessário explorar essas ideias e transformá-las em fluxos de receita (Bilton e Leary, 2002). Times criativos precisam ser integrados ao sistema global da organização. Intermediários que estão nos pontos de transição na organização tornam-se assim um recurso fundamental para a transferência de conhecimento e desenvolvimento ideia.
	Existe algum funcionário que está por dentro de tudo?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	A empresa tem funcionários que só trabalham remotamente? Como é a integração dessas pessoas nas equipes? Quais são os pontos positivos e negativos para a qualidade da tarefa executada?	Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	Quem é o funcionário mais criativo? E o menos criativo? Por que? Eles trabalham ou já trabalharam no mesmo projeto? Como foi?	Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	Os funcionários sabem o que está acontecendo na empresa toda? Eles têm conhecimento dos projetos que estão em execução?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	
	Com que frequência os funcionários acessam as suas próprias redes de contato para executar uma tarefa?	Observação Entrevista gestor Entrevista funcionários	Uso de redes de contato. Numa análise sociológica da indústria criativa, cada estágio do desenvolvimento de uma ideia também se baseia em redes de recursos, pessoas e organizações.
	A empresa tem muitas parcerias? Não somente clientes, mas também fornecedores ou alguma outra empresa com a qual vocês podem contar? Como é essa relação?	Entrevista gestor Entrevista funcionários	

Categoria	Pergunta	Fonte de evidência	Observação
	A gerência e os colaboradores recebem um novo projeto? De onde vem a inspiração/ideias (recursos) para realizá-lo?	Entrevista gestor Entrevista funcionários	Diferentes projetos exigem diferentes talentos, e também exigem novas fontes de ideias e informações.
	A gerência e os colaboradores acreditam que a localização da empresa afeta os processos criativos?	Entrevista gestor Entrevista funcionários	Localização da empresa,

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

O protocolo, além das questões de estudo de caso, apresenta uma visão geral do estudo, do problema de pesquisa e um panorama do contexto em que se originou a problemática de estudo e a sua importância, bem como os principais referenciais teóricos. Há, ainda, uma declaração explicativa sobre o estudo, visando a apresentar aos interessados os objetivos pretendidos com o desenvolvimento da pesquisa (Apêndice D).

2.2 Procedimentos de campo

Entre os procedimentos iniciais, anteriores à pesquisa de campo, está a busca por referencial teórico para melhor compreender o problema de pesquisa. Como procedimentos de campo, em ordenação cronológica, foram adotados os seguintes:

- Elaboração de roteiro de entrevista, com base no referencial teórico, a ser aplicado aos sócios gestores;
- Elaboração de roteiro de observação, com base no referencial teórico e de roteiro entrevistas a ser aplicado aos gestores, e aos funcionários.
- Entrevistas com os dois sócios gestores individualmente, realizadas entre os dias 20 e 27 de abril de 2016. Antes de iniciar cada entrevista, foi solicitada a autorização do uso do nome da empresa e de seus nomes no trabalho;
- Transcrição das entrevistas, para posterior análise dos resultados;
- Observação das evidências relatadas pelos sócios e pelos colaboradores no dia a dia da empresa.

Os procedimentos de campo e as questões referentes ao estudo de caso orientaram a elaboração dos roteiros de entrevistas. 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. O tempo dedicado à observação foi estrategicamente escolhido, pois, devido à flexibilidade de horários dos funcionários, fato retomado na análise, o escritório possui maior movimento de pessoas a partir do período da tarde. Ressalta-se, ainda, que as anotações feitas nessas visitas foram registradas, bem como a planta baixa da ocupação do escritório, para análise posterior a fim de complementar alguns aspectos obtidos durante as entrevistas.

Para a observação não foi elaborado nenhum pré-roteiro, pois a intenção era conhecer a rotina da empresa analisada, familiarizar-se com o ambiente e, assim, obter subsídios para produzir os roteiros de entrevistas e analisar 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 funcionários indicados pelos próprios gestores. Com exceção da entrevista com um dos colaboradores, as demais foram realizadas remotamente via *Skype*. Acredita-se que esse procedimento não tenha afetado o transcorrer das entrevistas, pois, como abordado nas análises, todos os colaboradores e sócios da Quantica estão habituados a trabalhar e a se comunicar por meio dessas ferramentas digitais de comunicação. Todas as entrevistas foram transcritas para possibilitar a análise dos resultados e o confronto com a teoria estudada.

O roteiro da entrevista realizada com os gestores e o que foi elaborado para os funcionários não são idênticos, pois foi necessário adaptar algumas questões, mas ambos foram divididos da seguinte forma: ficha de identificação do respondente, avisos e orientações sobre a pesquisa, blocos de questões e finalização (agradecimento). As questões foram agrupadas em dois blocos. No primeiro, buscou-se entender a dinâmica e o contexto de trabalho de uma forma mais livre e, no segundo, procurou-se compreender os aspectos teóricos levantados na revisão bibliográfica. A última seção do roteiro de entrevista foi subdividida em quatro tópicos a fim de agrupar as perguntas pelas similaridades, facilitando e/ou desencadeando as próximas questões, o que possibilitou uma entrevista mais fluída e esclarecedora, a saber:

- Liberdade de atuação/expressão, trabalho desafiador, suporte do grupo de trabalho;
- Incentivo gerencial, incentivo organizacional e falta de barreiras organizacionais; redes e trabalho em grupo, autopercepção sobre a criatividade;
- Recursos (se suficientes) compreendendo os tangíveis e intangíveis que a empresa disponibiliza para que as atividades aconteçam;
- Pressão / carga de trabalho adequada, que não comprometa a saúde dos colaboradores.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da coleta de dados primários, mesclando as observações coletadas no escritório da Quantica em São Paulo, com as entrevistas com os sócios e com os dois funcionários por eles indicados. O instrumento utilizado para guiar o trabalho de campo, documentado como "protocolo de estudo de caso", foi elaborado com base na TCCIO (AMABILE, 1997) e na escala KEYS (AMABILE *et al*., 1996), teorias estas complementadas com outras referências presentes no item 1.2.3 – Dimensões do ambiente de trabalho para a criatividade. Os entrevistados estão identificados como Sócio 1, Sócio 2, Colaborador 1 e Colaborador 2, visando a preservar a identidade dos mesmos. Os principais temas que emergiram de seus depoimentos[6] foram agrupados em quatro grandes grupos: "pessoas", "liderança" (gestores), "espaço físico" e "práticas de gestão".

No que tange às "pessoas", neste grupo constam os assuntos provenientes da observação dos colaboradores, especialmente características pessoais e profissionais. Quanto à "liderança", neste aspecto constam as abordagens relativas às qualidades e atitudes dos gestores, mais especificamente, dos dois sócios entrevistados. Em relação ao "espaço físico", neste item constam os assuntos pertinentes aos recursos de infraestrutura existentes no escritório assim como sua localização. Por fim, referentes às "práticas de gestão", neste estão agrupados os temas que abordam a organização da Quantica e a forma como esta empresa lida com seus processos e funcionários.

Para dar início à análise, destacou-se um trecho da entrevista com um dos sócios por sintetizar muito bem os desafios e a posição que a inovação assumem na realidade, oriundos da implementação bem-sucedida das ideias criativas, das novidades implementadas nas rotinas de trabalho que, em geral, ocorrem dentro desse tipo de organização (AMABILE *et al*., 1996; AMABILE, 1997).

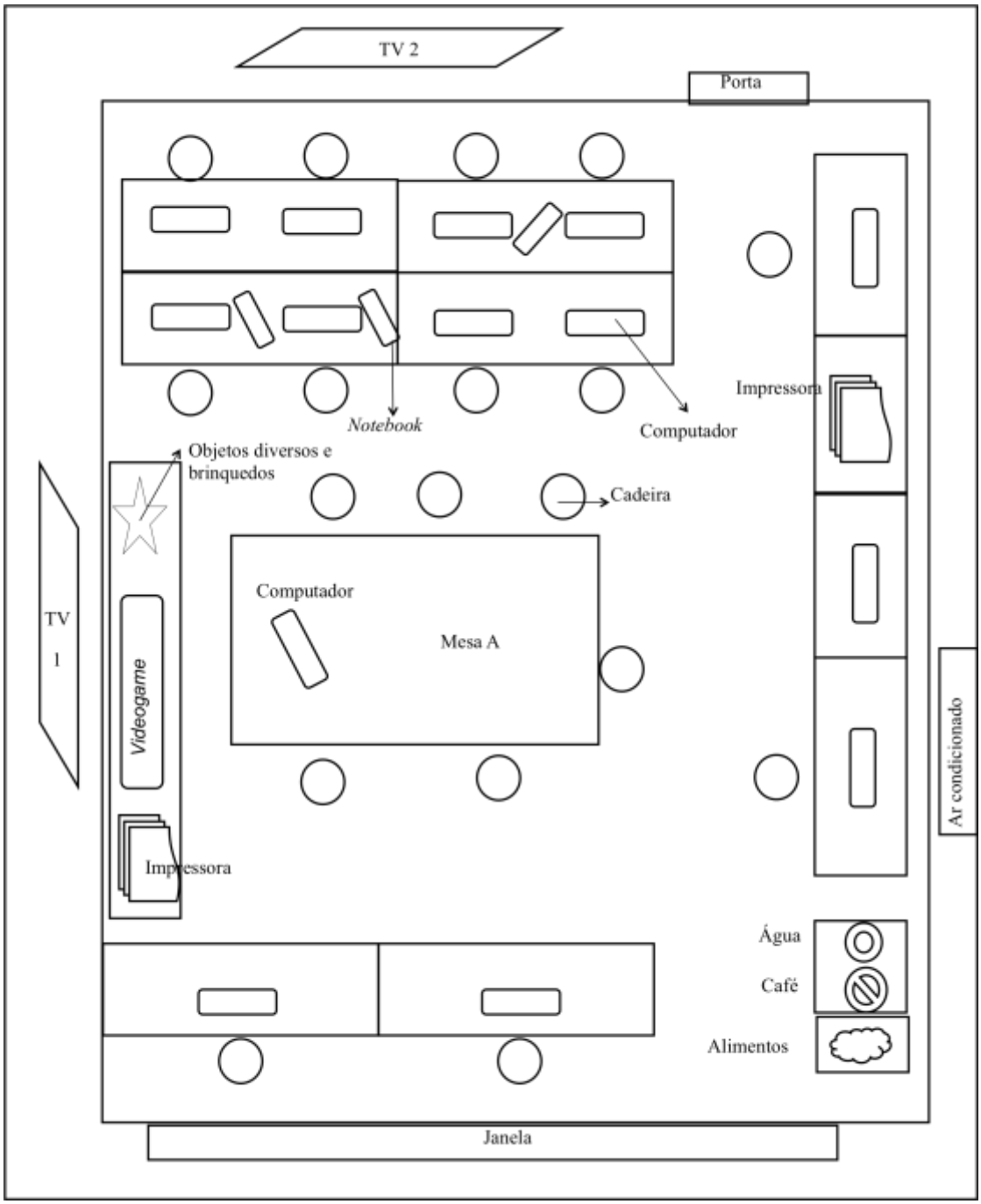
> É super difícil falar de inovação nessa área. Inovar em educação é até fácil, dado que a educação está da mesma forma há tanto tempo. Então, a

[6] As citações de trechos das entrevistas foram mantidas literalmente em função das respostas dos entrevistados, por isso são possíveis repetições, gírias, expressões comuns à oralidade e tom coloquial de discurso.

> nossa abordagem em relação a isso é sempre trazer o que tem de mais novo, o que mais conversa com a realidade das pessoas e por isso temos um processo de *design* para entregar nossas soluções (Sócio 1).

Na Figura 5 a seguir é uma planta baixa da organização física do escritório, útil e relevante para ilustrar as passagens obtidas na etapa de observação.

Figura 5: Organização Física do Escritório da Quantica



Fonte: Planta baixa elaborada pela pesquisadora.

Segundo Spink (1996), a estrutura de empresa ou escritório, sozinha, não tem muito significado, sendo apenas uma representação congelada do dia a dia corporativo. Por isso se faz necessária a contextualização da observação com os relatos obtidos das entrevistas.

Durante a análise, foi seguido o protocolo de estudo de caso, que serviu para orientação na fase de tratamento dos dados, como sugerido por Yin (2010), bem como para considerar o problema de pesquisa, visando a obter fontes de evidência da forma como a organização, objeto deste estudo, promove a criatividade em seu ambiente de trabalho. Os trechos destacados das entrevistas exemplificam, portanto, os fatores que facilitam ou estimulam a criatividade identificados na Quantica e que se aproximam de aspectos teóricos observados em outros contextos.

A seguir apresenta-se a análise realizada, contextualizando a Quantica na concepção das indústrias criativas, com as definições e especificidades do setor. Em seguida, apresenta-se a forma como as dimensões do ambiente de trabalho para a criatividade é manifestada na rotina corporativa dessa instituição.

3.1 A Quantica como Integrante das Indústrias Criativas

Considerando-se a divisão em quatro grandes áreas proposta para as indústrias criativas nacionais da FIRJAN (2014): consumo, cultura, mídias e tecnologia, a Quantica classifica-se dentro desta última, ou seja, em Tecnologias da Informação e Comunicação. Segundo Drake (2003), a maioria dos setores da economia poderia ser classificada como pertencente às indústrias criativas por se basearem na criatividade individual, habilidade, talento e exploração da propriedade intelectual. Porém, um diferencial importante está no produto final das indústrias criativas, o valor principal é derivado de seus atributos estéticos (BANKS *et al*., 2000; SCOTT, 2000; DRAKE 2003; TAYLOR 2011).

As indústrias criativas são, portanto, empreendimentos que monetizam ideias criativas, provenientes do talento humano. No caso da Quantica, as novas proposições e/ou produtos

gerados são da área de novas Tecnologias da Informação e Comunicação, visando a melhor atender ao consumidor (HARTLEY, 2005). Nessa empresa, é justamente o que acontece: os gestores e colaboradores utilizam-se do conhecimento que possuem e das inovações tecnológicas disponíveis para criar soluções customizadas na área de educação, de acordo com as necessidades de cada cliente.

> A Quantica é uma empresa que desenvolve soluções customizadas de *e-learning* para grandes empresas. Então, quando eu falo customizada, eu digo que nós não temos um produto de prateleira, uma caixinha que oferecemos a todos os nossos clientes. Cada cliente é um caso diferente. Ela é uma empresa que a gente chama de "empresa boutique". A gente atende a poucos clientes, com projetos um pouco mais ambiciosos, no sentido de que a gente trabalha com o cliente, identificando o que eles precisam do ponto de vista estratégico, qual é o planejamento desse cliente, quais são seus objetivos e metas, o que os usuários das soluções de *e-learning* querem, quais são os anseios desses usuários, quais são as expectativas daquela pessoa que está lá na ponta usando os nossos serviços, desde que seja exequível do ponto de vista financeiro e do ponto de vista de cronograma (Sócio 2).

Segundo Caves (2001), Bendassolli e outros autores (2009), essa possibilidade de customização do produto caracteriza a propriedade de "variedade infinita", ou seja, não há limites de opções que possam ser criadas, uma vez que a capacidade criativa é ilimitada.

Durante as entrevistas e o período de observação *in loco* no escritório da Quantica, pôde-se verificar a valorização da criatividade individual na exploração da propriedade intelectual. Banks e colaboradores (2000), Scott (2000) e Drake (2003) acreditam que os atributos estéticos constituam esse diferencial nas indústrias criativas. A preocupação com o conteúdo estético é notável através do discurso de um dos sócios:

> [Espero que os funcionários] entendam o porquê dessa tecnologia, o porquê de ela ser mais efetiva, o porquê de ela trazer mais resultado, o porquê de ela ser mais bonita, o porquê de ela ser mais difícil de ser entregue (Sócio 1).

Pelo fato de a valorização dos símbolos e significados, e da preocupação com a aparência e/ou funcionalidade ocorrerem nos processos produtivos das indústrias criativas e, por consequência, na Quantica, simultaneamente seus produtos também se diferenciam no mercado e geram vantagem competitiva.

Outra característica de diferenciação das indústrias criativas, que inclusive ocorre também na Quantica, é que o trabalho costuma ser dividido por projetos, exigindo equipes multidisciplinares que formam uma rede de especialistas e de funcionários. Esses colaboradores são contratados, normalmente, como temporários e com escopo bem definido de atividades, justamente para permitir a flexibilidade e suprir as necessidades de cada projeto (BILTON, 2007), mantendo assim uma equipe "enxuta" e ágil.

> A Quantica sempre teve um núcleo duro de pessoas que é fixo, uma vez que essas pessoas sempre trabalharam para a gente. De acordo com os projetos, nós temos pessoas contratadas temporariamente, como *freelancers*, por exemplo, para alguns projetos (Sócio 2).

> A gente tem vários *freelancers* que ajudam na produção de conteúdo, não na parte de *marketing*, mas na parte de *inbound*. A gente tem uma empresa que produz conteúdo para a gente. A gente tinha alguns *designers*, que trabalharam com a gente como *freelancer*. Eu cuido da parte de *marketing*, antes trabalhava com a área de *marketing* e de vendas, porque são coisas correlatas que precisam ir juntas, mas agora eu estou à frente da parte de *marketing* e depois eu te explico como isso funciona aqui na empresa (Colaborador 1).

A maioria das empresas nas indústrias criativas começa com uma estrutura bastante pequena, muitas vezes constituída por um ou dois indivíduos em torno de uma ideia. Nessa fase do ciclo de vida empresarial, todos devem fazer um pouco de tudo, ressaltando a característica à tendência de *multi-tasking* (BILTON, 2007). Foi justamente o que ocorreu com a Quantica, que iniciou suas operações apenas com o trabalho dos dois sócios.

> […] a Quantica foi basicamente uma resposta a algumas demandas que nós recebíamos do mercado. Tanto eu quanto o meu sócio [...], trabalhávamos em alguns projetos que envolviam plataformas de *e-learning* e começamos a perceber que tinham vários clientes interessados, várias deles dentro da própria USP. A gente começou a perceber que poderíamos expandir um pouco o nosso campo de atuação. A gente poderia pegar mais alguns projetos se a gente se organizasse como uma empresa mesmo. Ao invés de [nome do sócio] e eu trabalharmos nesse modelo de *freelancer*, seria mais simples se a gente estruturasse uma empresa. Então, a empresa surgiu diante dessa percepção que tínhamos. A gente tinha um pouco de contato com esse mercado, tanto é que a Quantica, desde o primeiro dia, já foi lucrativa, porque nós já tínhamos contratos assinados, clientes que estavam dispostos a comprar os serviços da Quantica. Então, foi meio que um cenário inverso, a gente já tinha os clientes, serviços e os contratos e, em cima disso, nós montamos a empresa e depois nós [...] amadurecemos e expandimos com o tempo (Sócio 2).

As tarefas eram divididas entre os sócios, que mostraram, desde o início, que a dedicação e o tempo investidos para cuidar das atividades eram grandes, exigindo, posteriormente, a contratação de funcionários:

> [No início] a gente estava trabalhando mais de dez horas por dia para manter tudo em operação... (Sócio 1).

Em síntese, a Quantica, como empresa pertencente às indústrias criativas no setor de Tecnologias da Informação e Comunicação, viabiliza ideias criativas e conhecimento técnico de sua equipe (incluindo os funcionários fixos e os temporários), gerando produtos adaptados, de acordo com as necessidades de seus clientes e atrativos para o usuário final. Assim, como a maior parte das empresas das indústrias criativas, a Quantica funciona por projetos, contratando colaboradores à medida que necessita para atender com regularidade e eficiência às tarefas demandadas.

3.2 Fatores de estímulo à criatividade

Segundo a Teoria Componencial da Criatividade e Inovação nas Organizações – TCCIO (AMABILE, 1997), o ambiente social de trabalho pode influenciar o nível de comportamento criativo dos indivíduos e das equipes, quando há trabalho coletivo. Diante disso, foram analisadas diversas evidências de como o ambiente de trabalho impacta na criatividade dos indivíduos e dos grupos e, por consequência, suscita inovação nas organizações como um todo, as quais se apresentam a seguir.

3.2.1 Pessoas

Os recursos humanos são a base de uma organização criativa. É a partir do trabalho dos indivíduos e dos grupos que se pode perceber a criatividade (FEURER; CHAHARBAGHI; WARGIN, 1996; AMABILE, 1997). Por isso, medir e gerenciar a criatividade dos colaboradores torna-se uma preocupação. Um dos sócios revela o quão difícil é administrar essa questão:

> É um pouco complicado você achar pessoas e medir a criatividade, porque não é uma métrica objetiva, é uma métrica extremamente subjetiva. Como que eu vou [avaliar] numa conversa se a gente não faz dinâmica [para contratação]. No ano passado, a gente fez um processo um pouco diferente, mas a gente não acha que fazer o pessoal perder tempo em duas horas de dinâmica seja válido para alguma coisa... mas, como é que você identifica, numa conversa, se uma pessoa é altamente criativa? É bem difícil... (Sócio 1).

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 Quantica.

> São pessoas extremamente inteligentes, extremamente comprometidas; são pessoas muito preocupadas com a educação delas mesmas. Exemplo muito concreto disso é que uma boa parte do nosso time está fazendo mestrado ou MBA (Sócio 1).

As organizações criativas devem contratar pessoas que possuam interesses mais amplos, que sejam bem informadas, inteligentes, ansiosas para aprender, criativas em seus processos de pensamento, dispostas a trabalhar tenazmente para atingir seus objetivos, e propensas a assumir alguns riscos (ANDRIOPOULOS, 2001). Quando os gestores da Quantica buscam novos talentos, observam habilidades diferenciadas, especialmente para lidar com problemas:

> A gente quer pessoas que consigam olhar para um problema, identificar soluções distintas e, às vezes, até enxergar outros problemas inerentes a esse... Dividir isso em problemas menores e resolver das formas mais criativas possíveis (Sócio 1).

Com percepção semelhante, o outro sócio complementa o que foi exposto, indicando que a empresa valoriza indivíduos que sejam rápidos na tomada de decisão, na resolução de problemas, e que possuam autonomia.

> Eu preciso de gente que tenha aquele *good feeling*... onde tem um problema, a pessoa vai lá com a solução. Pode não ser a melhor, mas é boa o suficiente para que o problema seja resolvido. Eu não preciso de gente que tenha um problema e aí congela, paralisa e envolve dez pessoas para resolvê-lo. É gente que vai e resolve primeiro, conversa depois, apresentando o que foi feito, e quais foram as origens desse problema para que isso não se repita novamente. Mas, esse tipo de iniciativa, esse tipo de

> maturidade, a gente precisa também com o funcionário lá dentro (Sócio 2).

Para ter uma equipe coesa, no momento da contratação dos colaboradores, a Quantica prioriza características comportamentais a aspectos e conhecimentos técnicos, abrindo espaço para aqueles que querem se desenvolver.

> Eu senti, desde o começo, até na própria entrevista, uma conversa bem informal. Na verdade, eu senti que eles não se importavam com a parte técnica. Na verdade, eu tinha uma parte técnica, eu fazia SI [curso de Sistemas de Informação]. Outro técnico e eu tínhamos experiência do mercado de trabalho, porque eu já havia trabalhado em outras coisas que não são dessa área. Eu falei isso para eles. Mas, na parte de TI [Tecnologias da Informação], eu não tinha experiência ainda, porque era meu primeiro ano de faculdade e eu não sabia outra coisa, não tinha confiança. Eu não sabia mesmo. E eles sempre deixaram muito claro que isso [conhecimento técnico] não era importante, que a parte técnica era o de menos. Eles se interessavam muito mais pelo perfil: gente comunicativa, que gosta de trabalhar em equipe, que tem interesse por aprender a parte técnica e que tenha uma mente inovadora. Não pode ser conservadora, tem que ser uma pessoa que busque soluções para resolver problemas atuais, que não fique sempre na mesmice (Colaborador 2).

Um fato interessante foi a contratação de um dos colaboradores após ele ter manifestado interesse em trabalhar na empresa, mesmo sem saber falar português. Ao ser perguntado sobre quais as suas características pessoais e suas competências ele acreditava terem sido decisivas para a sua contratação, a resposta revelou que a Quantica prioriza atitudes e experiências e não capacidade técnica, uma vez que o entrevistado foi contratado para atuar em *marketing*, mesmo não sendo essa a sua área de formação acadêmica:

> Eu tinha fundado uma *startup* na Itália e tinha trabalhado numa incubadora lá da cidade. Tinha trabalhado também para outras *startups*. Eu tinha colaborado com a Uber, em Roma, e também com a Airbnb. Então, em relação às competências, baseado nas experiências que eu tenho, talvez tenha sido fundamental e bom a coragem de ter ido falar com eles do outro lado do mundo, em inglês, deixando claro que queria ter uma experiência no Brasil. Isso também foi fundamental para eu conseguir esse trabalho (Colaborador 1).

Ainda sobre a atitude comportamental, a forma de seleção dos dois funcionários entrevistados sinalize um pouco a respeito do que os sócios esperam de um futuro colaborador. Para trabalhar na Quantica, foi necessário que os dois profissionais entrassem em contato, de maneira proativa, e demonstrassem interesse em fazer parte da equipe:

> Bem, preciso contar que eu sou estrangeiro e que eu fui parar na Quantica de maneira um pouco esquisita. Eu estava fazendo mestrado, na verdade eu estava escrevendo minha dissertação de mestrado na Irlanda e procurando algumas atividades, algumas empresas que confiassem no meu trabalho no exterior. Eu estava procurando alguma coisa no Brasil. […]. Como eu não sabia falar português, eu tinha mandado meu currículo para várias empresas italianas. E no final eu conheci uma... Lembrei de um amigo que tinha trabalhado lá na incubadora, e que me apresentou para os sócios. A gente teve uma conversa inteira em inglês, no começo. Naquela época, eu estava trabalhando. Também tinha algumas experiências no Airbnb da Irlanda. E... Bem, eles gostaram e me falaram que eu poderia chegar lá como estagiário, testando por três meses como iria ser, com o papel de analista de *marketing* (Colaborador 1).

> Eu conheci os gestores pela internet... , principalmente o [nome do sócio 1]. Ele usava muito a rede social, ainda usa... Em 2013, eu vi o que o [nome do sócio 1] fazia e comecei a interagir muito com ele. Eu comecei a ter interesse pelo o que ele e o [nome do sócio 2] faziam, porque eu sabia que eles trabalhavam, sabia da existência da Quantica, mas não sabia o que era a Quantica. Então certo dia eu vim conhecê-los e fiquei muito tempo aqui, uma hora mais ou menos, e eles me apresentaram: "– Ah, a gente faz isso...". Eles me mostraram o que cada um estava fazendo naquele momento e eu achei legal. Aí eu comecei a conversar com os dois, falando que eu tinha tempo, que eu queria... Eu achei uma ideia muito interessante, porque eu estava procurando alguma coisa e eu queria trabalhar aqui. E foi assim que tudo começou... Na verdade, eu conheci primeiro o que eles faziam fora da Quantica e fui me aproximando para ver o que eles faziam [na Quantica]. Eu conversei com eles porque queria estar aqui dentro, e isso foi o começo de tudo […]. Na verdade, eles não tinham uma vaga, mas se entrasse alguém ia ser útil, porque precisavam de ajuda. Eles estavam precisando, isso que eu quis dizer, mas quando eu demonstrei interesse, eles me chamaram rápido (Colaborador 2).

Além desses aspectos comportamentais, Bilton (2007) comenta que a maioria das empresas de indústrias criativas começam com uma estrutura de pequeno porte, muitas vezes baseadas em torno de um ou dois indivíduos com uma ideia. Nessa fase do ciclo de vida empresarial, todos os integrantes devem fazer um pouco de tudo, ressaltando a característica à tendência de *multi-tasking*.

> [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, sempre tive muitas funções (Colaborador 2).

> [Sobre as funções de trabalho] a gente vai reagindo de acordo com as demandas do mercado, de acordo com as necessidades internas da empresa. A gente vai mudando... Dentro dessa flexibilidade, não faz sentido engessar muito (Sócio 2).

Na Quantica, a característica de *multi-tasking* manifesta-se de inúmeras formas. Foi registrado, no período de observação, que esse aspecto não se restringe aos processos diretamente inerentes aos projetos desenvolvidos, demonstrando simplicidade e colaboratividade por parte de todos. Por exemplo, no horário de almoço, dentro do escritório, um dos sócios recolhe o lixo da mesa A, enquanto que um dos funcionários se aproxima para limpar a mesa com álcool. Enquanto isso, um funcionário repõe o café e o outro repõe o açúcar. Todos agem por antecipação, sem que alguém exija ou lhes solicite auxílio.

O desenvolvimento de múltiplas tarefas demanda outra característica dos produtos criativos: o requerimento de distintas habilidades, exigindo o desenvolvimento de equipes criativas diversificadas em talentos e especialidades. Nessa característica, Bilton (2007) destaca que, nas indústrias criativas, as equipes tendem cada vez mais para um modelo baseado em múltiplos papéis, ao invés de manter papéis funcionais ou especializados. Para que as equipes operem nesse sistema mais fluido e multifuncional, os membros precisam dividir seu foco entre a sua própria disciplina especialista ou tarefa e sua relação com o projeto como um todo.

Verifica-se, assim, que medir e gerenciar a criatividade dos colaboradores é uma dificuldade latente, porém, a Quantica vem obtendo bons resultados com sua equipe, que apresenta diversas características abordadas na literatura (BRAND, 1998; ANDRIOPOULOS, 2001; BILTON, 2007) como inteligência, disposição para aprender e possuir diversas habilidades. Em geral, seus colaboradores 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.

3.2.2 Liderança

É importante conhecer e entender como os líderes da Quantica são vistos pelos seus colaboradores. Através dos relatos descritos a seguir, percebe-se, de antemão, que os gestores são acessíveis, dispostos a ajudar e não criam barreiras hierárquicas.

> Nas coletas de *feedback* que a gente fazia, as pessoas sempre falavam mais ou menos como elas me enxergavam. Uma coisa que sempre me deixava muito satisfeito quanto ao que elas falavam era o fato de eu sempre estar lá, próximo a elas, oferecendo ajuda quando precisavam. Teve até um caso engraçado de uma menina que trabalhou conosco. Toda vez que eu levantava da minha mesa, ela, sabendo que eu ia passar pela mesa dela, já se preparava separando algumas coisinhas para me mostrar (Sócio 1).

> Eu tento ser a mesma pessoa tanto fora quanto dentro da empresa. Sendo sincero com você, eu não faço muita questão de manter uma relação de amizade, próxima, essa relação de *brother* com os funcionários... Se isso faz sentido, legal, mas se não, não é uma coisa que eu estimulo, pois eu não tenho essa necessidade de ser o "amiguinho" de todo mundo. Tento ser, tento manter uma relação cordial com todo mundo, mas lá dentro é empresa. Eu também não acredito que a empresa seja uma família. Aquilo é uma empresa, você não pode demitir o seu primo e seu primo não pode pedir demissão, se não estiver legal para ambas as partes... Na empresa isso pode acontecer, mas eu tento ser sempre o mais transparente, o mais sincero com todo mundo. Eu não gosto daquela coisa de "– Aí, eu sou um dos sócios da empresa, as pessoas têm que me respeitar e eu tenho que me impor pelo medo e tentar criar uma distância que não existe." Eu sou um funcionário como qualquer outra pessoa lá dentro, eu estou lá trabalhando tanto quanto todo mundo e eu quero que as pessoas tenham liberdade para conversar comigo de igual para igual. E, novamente, eu acredito que isso cria uma cultura mais colaborativa, isso traz benefícios concretos para a empresa. Essa é a visão que eu tenho lá dentro. Eu não tento ser amigo de todo mundo, mas eu também não tento criar um degrau, um desnível de que eu estou de um lado e os funcionários estão do outro. Para mim, está todo mundo remando no mesmo barco, para o mesmo lado, e as cartas têm que estar na mesa, todo mundo tem que ver isso (Sócio 2).

Alguns teóricos (COOK, 1998; MATHISEN; EINARSEN; MYKLETUN, 2012) ressaltam a importância das características da liderança para estimular um ambiente propício à criatividade. Entre os sócios, um deles se julga naturalmente criativo e isso pode servir como exemplo, pode motivar e inspirar outros colaboradores, que por sua vez também podem aprender comportamentos criativos ao observar o líder:

> Eu sou uma pessoa muito mais no mundo da criatividade e das ideias. Eu sempre estou com a cabeça lá nas nuvens... eu sempre estou com um papel na mão rabiscando. Então, eu sou muito mais ligado no desenvolvimento de produto, da criação, estabelecimento de parcerias, relacionamento com parceiros, com ONGs, institutos, fundações, empresas, com a Academia [...] (Sócio 1).

Esse sócio fornece incentivo, recursos físicos e mentais e especialmente informações para estimular a criatividade na organização:

> Eu sou a pessoa que cuida da parte de produto. Tento imputar quais são as tendências em educação e tecnologia... Mantenho o time sempre de antena ligada, radar ligado para entender o que está rolando. Eu sempre tento estabelecer saltos de qualidade, então, quando eu vejo um produto, para mim é sempre uma faca de dois gumes. Se, por um lado, falo sempre: "− Maravilha time, parabéns!" Por outro lado, também reforço: "− Time, a gente precisa chegar mais longe" [...] Sempre tento trazer novidades para o time fazer com que os produtos cheguem mais longe [...] (Sócio 1).

Além de fornecer as informações necessárias aos colaboradores, a liderança mostra-se acessível e disponível para apoiá-los em suas atividades, como destaca um dos entrevistados:

> A gente conversa diretamente entre si, mas quando a gente precisa de informação a gente pode falar direto com os gestores [referindo-se aos sócios]. Também, não existe uma hierarquia de comunicação (Colaborador 2).

Para Siegel e Kaemmerer (1976), o papel da liderança em organizações inovadoras está relacionado ao apoio, à iniciação e ao desenvolvimento de novas ideias em todo o sistema, à difusão do poder e ao apoio no desenvolvimento pessoal de cada membro da organização.

> Eu acho muito importante conseguir transparecer para as pessoas que eu sou alguém com quem elas podem contar. Por outro lado, pela natureza do meu trabalho, de estar sempre buscando coisas novas e falando com pessoas, eu sempre tenho muita coisa na minha cabeça... Às vezes eu falo demais com as pessoas... Então acho que talvez as pessoas me descreveriam como aquela pessoa que você pode sempre contar, mas sempre aquela pessoa que vai te falar mil coisas e te deixar confuso pelas próximas horas (Sócio 1).

O líder criativo valoriza contribuições individuais para os projetos, 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 igualitária, porque não são só eles [os sócios] que trazem ideias inovadoras (Colaborador 2).

Um dos colaboradores relata uma experiência na qual teve suas sugestões valorizadas e explica qual foi seu sentimento diante deste fato:

> Uma vez a gente tinha um único produto para apresentar para os nossos clientes, tanto na Quantica, quanto na Sílabe [*spin-off*]. Aí os meninos falaram, sugeriam algumas ferramentas de gerenciamento, e eu peguei todas elas para testar. Algumas tinham acabado de surgir, outras eram muito comentadas, porque eram da Califórnia, surgiram lá, e quase sempre dão certo, tendo uma repercussão mundial. Essas empresas já estavam começando a tomar uma proporção grande de conhecimento, mas ninguém conhecia os produtos de verdade. Então eu falei: "– Deixa que eu faço... Eu me propus a usar e usei todas elas, procurando qual seria a melhor. Eu gosto muito disso, porque eles confiam. Se eu testei todas e eu sei qual é a melhor para a gente, eles não vão testar todas novamente, para verificar se estou mentindo. Eles confiam em mim e isso acontece também com todos os outros. Então, uma das ferramentas que a gente usa até hoje, foi a que eu testei e a gente gostou bastante (Colaborador 2).

A liderança da Quantica demonstra ter muita confiança na capacidade de sua equipe. As entrevistas ocorreram quando os sócios estavam no exterior e não houve relatos que contradissessem a autonomia dos colaboradores. Um destes, inclusive, mencionou ter domínio em tomar as próprias decisões para os planos semanais de trabalho:

> […] sou eu quem defino mais ou menos os planos para chegar naquele objetivo no começo da semana (Colaborador 1).

Durante a observação, também ficou evidente essa confiança. 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 deve respeitar às opiniões divergentes. Essa característica pôde ser observada na organização pesquisada.

> Acho que as ideias de todo mundo são tratadas com muito respeito, porque num processo de *brainstorming,* o pecado capital número zero é você desconsiderar alguma ideia, uma vez que todas elas são válidas. Como a gente tem um processo de consultoria, existem etapas específicas para que essas coisas aconteçam. O primeiro processo é ouvir a pessoa... assim a gente consegue entender o que ela precisa. Depois disso, a gente vai fazer *brainstorming*. Nesse momento de criação é que todo mundo se coloca no mesmo lugar e a gente pega as ideias mais loucas. As ideias de todo mundo estão no mesmo patamar. Uma ideia que eu exponho tem

> tanto valor quanto a de qualquer outra dentro daquela sala. E, depois de um processo bem democrático, a gente vai tentando fazer uma fusão das ideias. Aí, puxa daqui, estica de lá, até a gente chegar no que gostaria. Então, eu diria que todo mundo se sente bem contemplado pelo nosso processo de gestão dessas ideias, dessas sugestões (Sócio 1).

Apesar de serem solicitados a participar das decisões, cabe aos gestores da Quantica deixar claro que são eles quem tomam as decisões finais e devem lidar com eventuais problemas de interpretação que as tais decisões podem gerar, caso as finais não sejam as que os colaboradores acreditam ser as ideais.

> [A atribuição de trabalho dos funcionários] tem muito a ver com a *sprint*, aquela *sprint planning* de segunda-feira no começo do dia, quando a gente decide junto. Lógico que a gestão sempre tem o poder de veto, que é dos sócios, mas, eles sempre sabem onde estão pisando, porque começaram do zero, obviamente. Então, se eles acham que alguma coisa que a gente pensa em fazer nesta semana não está bom, eles falam na hora, ou se a gente mesmo fica inseguro, ou eu faço isso ou faço aquilo, a gente sempre pergunta para eles, na própria reunião, ou mesmo depois, daí eles falam: "− Ah, faça isso." Ou: "− Não, agora é melhor fazer aquilo." Então, a atribuição é mais ou menos assim: a gente decide em conjunto o que precisa acontecer, e cada pessoa assume as tarefas que ela sabe que vai fazer melhor. Se ficar alguma tarefa de fora, a gente é designado: "− Você pode fazer isso aqui também?" Assim, a gente acaba distribuindo um pouco o trabalho, mas é uma coisa bem democrática, nada imposto... (Colaborador 2).

Assim como visto nas referências teóricas (AMABILE, 1997; COOK, 1998; MATHISEN; ANDRIOPOULOS, 2001; MATHISEN; EINARSEN, 2004; MATHISEN; EINARSEN; MYKLETUN, 2012), a liderança na Quantica 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 neles e respeitando suas opiniões mesmo que sejam divergentes.

3.2.3 Espaço Físico

A partir da análise das entrevistas, ficou evidente a importância da localização da empresa para facilitar as trocas de conhecimento e redes de contato entre a empresa e o público de interesse. A Quantica, em seu estágio inicial, foi instalada dentro de uma incubadora

universitária de negócios. Como Drake (2003) sugere, a localização das empresas pertencentes às indústrias criativas é importante para criação de uma atmosfera também criativa com altos níveis de interação, propiciando a criatividade e a inspiração por meio de recursos visuais, estímulos, atividades sociais e culturais intensivas. Na fala de um dos sócios ficou evidente o papel da incubadora universitária de negócios em questão para a geração de novas ideias e para as trocas com os integrantes desse sistema de inovação.

> A gente aplicou [para o processo da incubadora], passou, e acho que foi um dos melhores momentos para a Quantica, enquanto empresa em formação. É muito legal você fazer parte de um ambiente em que você consegue sempre entrar em contato com pessoas, em que você consegue usar espaços abertos, oferecer *workshops*, participar de *workshops*, ouvir novas ideias, trocar experiências e trocar práticas. Como a incubadora está dentro do *campus*, ela também é um *hub* internacional, que nos levou a receber alunos da Itália, da Finlândia, de Stanford, dos Estados Unidos, da Inglaterra e da China, todos eles mestrandos... Eles vinham para a incubadora para entender como é o ecossistema empreendedor do Brasil e a gente aproveitava e estabelecia conexões, entendia como era o ecossistema empreendedor desses outros países. [...] Estar dentro da incubadora foi uma experiência enriquecedora, não só para a gente enquanto empresa, mas também para a gente enquanto empreendedor (Sócio 1).

No relato anterior de um dos sócios é ressaltada a importância do espaço físico para a empresa e como é benéfico para a organização o contato com a diversidade cultural, inclusive através do contato com pessoas de outras nacionalidades.

Além disso, o uso das redes de contato é uma característica marcante nas indústrias criativas, uma vez que, segundo Taylor (2011), estas são negócios que se baseiam em redes sociais presenciais e/ou virtuais, mentorias e iniciativas de desenvolvimento de lideranças, ou seja, atividades baseadas no que o autor denomina como “socialização da criatividade”.

O relato a seguir é um exemplo da importância da proximidade da empresa com a Academia a fim de gerar inovação. Fica evidente o papel de suporte da incubadora universitária de negócios ao fornecer a estrutura física para o início da operação da empresa.

> A escolha da Habits foi uma forma de estruturar a Quantica como empresa um pouco mais tradicional, como uma forma de avançar na estruturação da empresa como negócio e não simplesmente executar um projeto aqui, outro ali, sem a visão do todo, sem um plano de médio e

> longo prazos. Então, ter esse espaço físico, teoricamente o acompanhamento de pessoas, ter o acesso a vários recursos, que tanto a faculdade quanto o comitê gestor da incubadora oferecem ajuda nesse sentido e nós sempre trabalhamos com educação. Nem o meu sócio, nem eu somos educadores, nossa formação é técnica, embora nunca tenha trabalhado na área técnica, nós sempre fomos muito próximos a alguns grupos de pesquisa da USP, por exemplo, o Núcleo de Pesquisa em Novas Arquiteturas Pedagógicas... Para a gente sempre fez muito sentido ter essa proximidade com a universidade, que inclusive é uma coisa que eu acredito muito... [Para mim] não tem diferença entre universidade e mercado, os dois lados podem se comunicar, obviamente, de forma que faça sentido para ambos. Essa é uma vantagem competitiva que nós tínhamos em relação às outras empresas que não poderiam ter esse acesso. Então foi um dos motivos pelo qual nós fomos para a incubadora (Sócio 2).

Além da localização, o ambiente físico do escritório pode propiciar a criatividade. Faria e Alencar (1996), assim como 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. Isso pôde ser constatado na pesquisa de observação e está explicitada na menção abaixo.

> O nosso ambiente de trabalho é simples, mas confortável, digamos assim. Ele não tem parede nenhuma, todo mundo trabalha numa sala aberta, que é basicamente um espaço de *coworking*, só que todo mundo é da mesma empresa. Acho que a gente não é aquele tipo de empresa que acredita que pode trocar as férias do funcionário por mesa de *ping pong*, sabe? A gente entende muito bem quais são os ônus e os bônus de se trabalhar numa empresa que tem um processo rígido de *design*, e é um processo que exige bastante das pessoas, mas ao mesmo tempo a gente entende que ninguém está trabalhando ali como voluntário. É um ambiente muito rico, pois todo mundo que trabalha com a gente é altamente qualificado. É um ambiente em que você consegue jogar uma informação na sala e alguém vai responder. É quase como uma fonte dos desejos... Assim, você joga uma moedinha e ela sempre dá uma resposta (Sócio 1).

Segundo Faria e Alencar (1996), o espaço físico compõe um elemento favorável ao processo de criação. O relato a seguir exemplifica como a formatação do espaço físico está intimamente ligada à liberdade que os colaboradores têm para criar.

> [...] um espaço normalmente aberto, compartilhado, todo mundo tem acesso a todo mundo, não tem aquele conceito de baias, e escritórios fechados. Sempre comida e bebida à vontade, todo mundo tem acesso ilimitado à *internet*. 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 elas 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 e café. A gente tem comida saudável. Eu acho importante que a gente cuide da saúde das pessoas, então a gente tem muitas frutas, muitos legumes, tem saladinhas... O pessoal sempre força e a gente acaba comprando uns biscoitos, uns chocolates. Em geral, esse é o ambiente de trabalho que a gente tem (Sócio 1).

Além dessas "amenidades", no escritório há também uma mini geladeira, máquina de café em cápsulas, água e alimentos que podem ser consumidos à vontade. Também é disponibilizado um aparelho de *videogame*, que, ao menos durante o período de observação, não foi utilizado, embora estivesse acessível. Também há um sistema de ar condicionado.

Na Quantica, há também recursos materiais, como papéis de recado autoadesivos, que facilitam a exteriorização e organização de dados sobre clientes e possíveis ideias criativas a serem postas em prática.

> O fato de a gente trabalhar numa sala aberta deixa muito claro que está todo mundo ali para se ajudar. Então, é muito normal você ver um dos dois, meu sócio ou eu, andando pela sala, passando de pessoa em pessoa, vendo se as pessoas precisam de alguma coisa. As nossas paredes são 80% do tempo forradas de *post-its*... Quando eles não estão presentes é porque a gente fez alguma customização na sala por conta do aniversário de alguém, mas, em geral, são *post-its* com dados de clientes (Sócio 1).

As visitas à Quantica permitiram observar a disponibilização de muitos outros recursos. O escritório conta com dois televisores que funcionam como monitores de desempenho fixados às paredes, mas que 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 trabalha com dois monitores, dividindo a tela, para possibilitar maior conforto e melhor visualização do conteúdo. A sala também está

equipada com duas impressoras. A disposição desses equipamentos pode ser observada na Figura 5.

Durante a observação, presenciou-se um uso massivo de ferramentas tecnológicas para a realização de trabalho remoto. No monitor (na Figura 5 consta como TV 1) são transmitidas as imagens do colaborador que está remoto em momentos de reunião coletiva, que ocorrem na mesa A. Todos demonstravam estar familiarizados com tais ferramentas e as reuniões costumam ocorrer sem problemas ou dificuldades.

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

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

> 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).

Durante as observações realizadas no escritório da Quantica, percebeu-se que ambiente não é silencioso. Há alguns momentos de concentração e maior foco, porém, não é predominante. Presenciou-se momentos de risada, conversas paralelas, não relacionadas ao trabalho. Em determinado momento, inclusive, um dos sócios comentou que fazia tempo que não colocavam música para tocar no ambiente.

Porém, esse tipo de ambiente também gera algumas dificuldades, especialmente as relacionadas com o espaço físico, como relatado nos depoimentos a seguir:

> O ambiente dentro da Quantica é um ambiente aberto onde todo mundo colabora, todo mundo propõe, mas agora a gente dá estrutura para essas coisas. Antes era assim: a *polis*, todo mundo levantava a mão e julgava,

> agora a gente tenta, mas existem momentos para *feedbacks* e existem momentos para trabalho. Existem momentos para a gente fazer *brainstorming* e existem momentos que não. Existem momentos para a gente jogar conversa fora e falar da votação do *impeachment*, e existe momento para a gente falar de fazer projeto, fazer produto. Acho que tudo isso ficou muito mais claro depois que a gente desenhou e colocou no papel os processos de consultoria, porque aí, uma vez que esse processo está no papel, implica que a gente tem um *script* para seguir e, dado esse *script*, a gente consegue tirar quais são as reuniões, quais são os encontros, quais são os momentos de tudo que a gente vai fazer (Sócio 1).

No relato acima fica evidente a dificuldade em comunicar a todos da organização sobre a gestão da empresa, que por vezes parece não existir de forma organizada, devido, sobretudo, à inexistência de um organograma verticalizado. Os gestores, no entanto, estabelecem processos e esclarecem a cada colaborador o que se espera dele em termos de resultado e como devem trabalhar. A perda de foco no trabalho pode até acontecer em decorrência de diversos estímulos do ambiente, podendo ser configurados como ruídos.

> Quando você está numa empresa pequena, no fundo de uma sala, você foca em coisas pequenas. Então é esse o problema. É o cliente ligando. Você foca nisso e acaba consumindo boa parte do seu tempo nisso (Sócio 1).

Desde a localização da empresa, passando pela organização do espaço agradável, descontraído e alegre, o ambiente no qual a Quantica está inserida favorece muito a criatividade. Além dos relatos registrados, a observação da disposição dos móveis no espaço do escritório permitiu constar que há uma mesa ampla quase que centralizada na sala (vide Figura 5), onde a equipe pode fazer refeições, confraternizações e reuniões. Os papéis coloridos autoadesivos espalham-se por todo o ambiente da Quantica, com lembretes, recados e até desenhos tornando o ambiente mais vivo e descontraído. As dificuldades em manter o foco ou a atenção em um ambiente como esse podem também ser consideradas como decorrentes do processo criativo.

3.2.4 Práticas de Gestão

Neste subitem buscou-se agrupar as características que demonstram “como” a Quantica lida com seus funcionários, quais e como são os processos internos e a rotina em sua totalidade.

A primeira característica marcante no relato de um dos sócios é a valorização do capital intelectual da empresa. Ao descrever o início da formação da mesma, ele deixa evidente sua 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).

Por valorizarem o capital intelectual, a Quantica não mede esforços ao fazer investimentos que possam potencializar as habilidades profissionais de seus colaboradores. Amabile (1997), ao descrever a Teoria Componencial da Criatividade Individual, na categoria "recursos" inclui os elementos que a organização tem disponível para auxiliar na inovação, entre eles o treinamento. Faria e Alencar (1996), de forma muito semelhante, apontam que o treinamento dos empregados, visando ao desenvolvimento do potencial criador, é chave para a capacitação para o trabalho e para prepará-los para a abertura a inovações. Segundo Faria e Alencar (1996), a ausência ou insuficiência de treinamento e cursos voltados ao desenvolvimento de habilidades necessárias ao desempenho pleno das funções exercidas na empresa e o potencial criador são barreiras à criatividade. Pelas palavras de um dos sócios, a Quantica demonstra preocupação com o desenvolvimento intelectual de seus colaboradores.

> A gente investe nas pessoas de muitas outras formas. A gente até prefere... Se as pessoas querem fazer cursos, a gente investe. Se as pessoas querem ir para eventos, a gente paga a passagem, a hospedagem e a inscrição do evento. Se o evento for muito grande, a gente paga 50% de passagem e hospedagem. Se for aqui em São Paulo, a gente paga 100% do evento. As pessoas querem livros para estudar, a gente compra, as pessoas querem fazer pós, a gente paga. Então, são remunerações indiretas, mas que também existem (Sócio 1).

O outro sócio compartilha da mesma percepção, reforçando a cultura de estímulo ao desenvolvimento humano e profissional dentro da empresa.

> Se ela [a pessoa/o colaborador] quer fazer um curso, a gente paga metade do curso, se ela quer participar de algum evento, a gente paga metade de inscrição, despesa de viagens etc. Então, a gente incentiva muito as pessoas a irem a eventos, conversarem com outras pessoas da mesma área... (Sócio 2).

Pôde-se observar a concordância dos colaboradores em relação aos incentivos à aprendizagem ou para fazerem cursos custeados pela empresa.

> Pelo fato de ser uma empresa jovem, com pessoas jovens, algumas competências as pessoas não têm. Eu tentei sempre fazer alguns cursos que eles bancaram... Por exemplo, eu queria aprofundar um pouquinho na parte de SEO[7], e eu falei para eles [os sócios], e eles compraram um curso de SEO para mim. Então, acredito que, pelo menos nessa parte, eles se preocupam com as competências e com o desenvolvimento das pessoas (Colaborador 1).

> Uma coisa também que eu já falei em benefícios tem a ver com isso de apoio. Eles incentivam muito a gente a fazer cursos ou a participar de eventos, mesmo que pagos, pois eles pagam metade do valor dos cursos e dos eventos para a gente poder participar. Você quer fazer um curso de *analytics* de 10 reais, eles pagam metade, e a gente paga a outra metade, por exemplo. Então isso é um incentivo. Eles sempre incentivaram a gente a participar disso, porque além de qualificar mais a mão de obra para a empresa, é uma experiência para a gente, né? Se eu fizer um curso de *analytics*, eu vou implantar isso na Quantica. Mas, se eu sair da Quantica, eu tenho essa experiência e esse curso no meu currículo, então é uma coisa que é boa para ambos os lados. Bom para a Quantica que vai ter alguém especializado nisso, e bom para mim porque eu me especializo, com ajuda financeira e um incentivo moral. Então, eu acho isso tudo muito bacana (Colaborador 2).

A comunicação interna é outro ponto crucial para um bom funcionamento dos projetos nas empresas. Amabile (1997) considera que a 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 Quantica:

> Como é uma empresa pequena, a gente prefere que todo mundo esteja pelo menos a par de tudo que está rolando, porque os trabalhos interferem de uma maneira muito mais forte (Sócio 1).

> [...] 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).

[7] Search Engine Optimization (Otimização de Mecanismo de Buscas) [para Sites].

Essa transparência na comunicação também pode revelar detalhes que competem à administração da empresa e aos funcionários, possibilitando apoio de todos para superação em momentos de crises:

> Sempre foi muito positivo. A gente consegue sentar, conversar tranquilamente e discutir perspectivas. A gente é sempre muito franco com todo mundo. Quando a situação está ruim, a gente chega nas pessoas e fala: "− Olha, a situação está ruim, mas a gente vai trabalhar para melhorar, e a gente gostaria que todo mundo compreendesse..." (Sócio 1).

Apesar de ser um grupo de trabalho com uma diversidade de habilidades, no qual as pessoas se comunicam bem, são abertas a novas ideias e desafiam construtivamente o trabalho uns dos outros, favorecendo a criatividade (AMABILE, 1996), esse mesmo ambiente pode, ao mesmo tempo, comprometer o andamento das tarefas.

> [...] quando você está num ambiente aberto, trabalhando todo mundo na mesma sala, você automaticamente é colocado ali dentro. O que é uma coisa boa é ser colocado na mesma rede, então você sempre sabe de tudo que está acontecendo, mas, por outro lado, você tem esse efeito negativo do RH [Recursos Humanos], as pessoas confundem uma gestão vertical aberta, ou uma gestão vertical, na qual todo mundo participa, com uma gestão horizontal ou de não gestão. Isso é um problema... (Sócio 1).

Hunter, Bedell e Mumford (2007) também consideram a comunicação como um elemento chave para as dimensões estudadas, afinal, por meio da comunicação, a criatividade individual ganha espaço num "sistema" criativo, por meio do qual diferentes ideias e aptidões podem se unir gerando algo não imaginado anteriormente (BILTON; LEARY, 2002).

> A gente também espera que as pessoas tenham uma grande capacidade de comunicação. Isso para a gente é super importante. Então a gente não quer trazer aquela galera que é muito boa tecnicamente, mas não se comunica, porque não faz sentido no nosso modelo de trabalho. A gente também busca pessoas que consigam propor novas ideias. Eu acho que isso é uma questão até de iniciativa e pré-disposição a esse tipo de coisa, então, a gente sempre tenta avaliar quais as pessoas que conseguem chegar com ideias novas e coisas que eu não estava esperando, porque se for para contratar uma pessoa que faz exatamente o que eu faria, eu mesmo faço. E óbvio, e mais importante que tudo, a gente quer pessoas altamente criativas. No meio educacional não adianta a gente ficar pensando da mesma forma que todo mundo sempre pensou [...] (Sócio 1).

A Quantica preza a comunicação constante, inclusive promovendo a integração dos funcionários que estão desempenhando trabalho remoto, por meio de ferramentas tecnológicas para isso:

> O fluxo de comunicação interna é basicamente constante. Eu uso várias ferramentas, mas basicamente a gente utiliza diariamente o *Slack* para conversar diretamente em times, em áreas. A gente tem várias áreas, *marketing*, TI e desenvolvimento e vários projetos. Se a gente precisar conversar com cada um, a gente conversa com cada um (Colaborador 1).

A comunicação interna torna-se ainda mais franca com a cultura de *feedbacks* adotada pela Quantica. Entre os fatores que promovem a criatividade e a inovação, Amabile (1997) e Çekmecelioğlu e Günsel (2013) consideram importantes os retornos dados pelos gestores:

> [...] a Quantica é uma empresa tradicionalmente de muito *feedback*, todo mundo dá *feedback* para todo mundo o tempo todo (Sócio 1).

> Todo mês a gente tem uma reunião, chamada de *pitstop*, que é para comunicar o que a empresa conseguiu naquele mês, quais os planos da empresa para o mês seguinte e os comunicados em geral. Nessa reunião, a gente sempre acaba discutindo e então a gente fala: "− Ah, a gente não gostou... A gente não entendeu muito bem esse projeto. Parece que a gente está meio confuso. Por que está acontecendo isso? Por que a gente não o pegou mais?" Então quando fica alguma "pulga atrás da orelha", a gente resolve nessa reunião. Essa relação da empresa com o cliente é muito transparente (Colaborador 2).

Um momento de experiência na entrevista mostrou a contribuição de um dos colaboradores para que a cultura do *feedback* fosse aperfeiçoada, além de indicar a contribuição que as diferenças culturais trouxeram para que a comunicação fosse mais franca na Quantica:

> […] quando eu cheguei na Quantica, eu fiz um trabalho, eu me lembro perfeitamente. Um trabalho mais ou menos, porque eu sou uma pessoa muito crítica comigo mesmo. Então quando eu faço um trabalho mais ou menos eu sei, eu sou o primeiro a fazer a crítica. Eu perguntei para todo mundo: "− O que vocês acham desse trabalho?" E como depois eu entendi que várias vezes acontece, algumas pessoas falaram: "− Hum, legal." Só que na minha cultura é assim, se você me fala que um trabalho está legal, para mim está legal, e depois eu percebi que talvez por uma questão cultural, vocês falam legal, mas não é tão legal como a palavra significaria. E eu fiquei meio assim, porque depois você percebe que o que você fez não ficou tão bem executado. Então assim eu acho encurtei um pouquinho. A partir daquele momento eu falei: "− Gente, se eu faço um trabalho aqui que não é legal, vocês não gostam, me falem que é uma porcaria, porque eu não vou ficar chateado, eu preciso aprender." Acho que também introduzi um pouquinho dessa cultura da Quantica, no

> sentido de as pessoas, às vezes, pelo menos comigo, serem mais sinceras. Se não gostam de alguma coisa, elas têm a liberdade pelo menos de me falar o porquê de elas não gostarem. Pelo menos essa foi uma das coisas que eu acho que introduzi um pouco na Quantica, que antes se comunicava pouco: a sinceridade na avaliação dos projetos dos outros e dos trabalhos dos outros. Eu acho que é próprio da cultura brasileira ficar tentando não machucar as pessoas e eu não sou assim, sou muito direto nas coisas (Colaborador 1).

Quanto a este aspecto, admite-se que há boa comunicação entre os gestores e o grupo de trabalho, o que Amabile (1997) e Çekmecelioğlu e Günsel (2013) constatam como sendo igualmente importantes.

> O relacionamento é sempre muito aberto. Houve um momento de mudanças de paradigmas das quais falei antes, referindo-me a como a gente era como Quantica e como a gente queria que fosse. A gente, por exemplo, sentou na mesa e discutiu juntos o que cada um idealizava para a Quantica dali a cinco anos. A gente teve outros momentos um pouco piores... sobre conflitos entre as pessoas, coisas que sempre acontecem. A gestão pelo menos fez com que todos nos sentássemos à mesa e deu para a gente um questionário anônimo, coletando *feedbacks* sobre algumas questões que tinham sido levantadas. Depois a gente discutiu alguns pontos que os funcionários precisavam melhorar. A gente discutiu sobre os mesmos e... eles mesmos deram algumas soluções para que a gente discutisse junto. Isso aumentou um pouco a parte de relacionamento [...] (Colaborador 1).
>
> [O relacionamento com os sócios] é bem tranquilo, é bem transparente. Desde sempre eu tive a liberdade de chegar neles e falar: "− Olha, não gostei!" Até em situações extremas de estresse, quando acontecem coisas que eu não gosto, eu sempre tive liberdade de falar: "− Olha, não gostei disso." Eu acho que é um relacionamento bom porque é recíproco. Quando eles sentem que alguma coisa não está boa, ou quando eles não gostam de alguma coisa que eu fiz ou que eu falei, eles também falam na mesma hora. A gente não fica guardando isso por eras. A gente sempre teve um relacionamento transparente e eles sempre deram abertura para falar se não gostei de alguma coisa... (Colaborador 2).

Um dos sócios comenta o seu ponto de vista sobre a comunicação quando ocorrem problemas de convivência na equipe e como eles lidam com isso, contextualizando uma situação real ocorrida na Quantica:

> Acho que o primeiro passo quando a gente identifica um erro é sempre sentar e conversar, dar um *feedback* claro para a pessoa de que aquilo foi um erro. A gente tem o nosso famoso "− Vamos lá fora conversar", porque como está todo mundo na mesma sala, quando a gente quer conversar sobre coisas particulares, ou coisas específicas a uma única pessoa, a gente a chama para ir para a varanda, ou para a sala de reuniões

> para conversar rapidinho. Bem, em geral é assim, são erros de conduta, até tipo: ah, a pessoa não percebeu que a pessoa falou alguma coisa que ofendeu alguém. Ou então: a pessoa, sei lá, deixou o leite destampado em cima do balcão, sabe? Coisas bem pequenas assim. A gente chama e fala: "− Olha, então, a gente percebeu tal coisa, talvez seja legal, não sei o que..." E assim, todo mundo é super compreensivo. Acho que a maturidade é uma característica muito importante para a gente, e a gente busca pessoas que consigam reagir bem a esse tipo de crítica. Então, o primeiro passo é sentar e conversar com a pessoa, e o segundo é esperar a pessoa agir e resolver o problema. Se ela não agir, a gente vai entender que é de má fé, porque a gente já explicitou o problema, mas nunca resolveu. [...] A gente já teve alguns casos de situações que eu e o outro sócio, não conseguimos identificar, porque a gente estava com a cabeça noutro lugar. As pessoas perceberam e não falaram e aí virou aquele clima e todo mundo ficou falando em grupos. Quando a gente percebeu, já era uma bola de neve e a gente teve que fazer um mega processo, sentar com todo mundo. Foi numa dessas situações que a gente afastou algumas pessoas, que a gente percebeu que já estavam sendo nocivas para o ambiente. Acho que foi a única situação que isso cresceu e não foi um ótimo exemplo de reação da equipe, mas, fora isso, em geral, é um processo simples. A gente conversa com a pessoa, a pessoa reflete sobre o que ela fez, isso impacta positivamente no time e todo mundo continua bem (Sócio 1).

Essa avaliação costuma ser muito franca e transparente entre os colaboradores e gestores da Quantica, o que fica evidente na essência de comunicação na empresa.

> Existe uma avaliação coletiva e uma avaliação da gestão. A coletiva é assim: se você trabalha comigo e você faz uma coisa que me atrapalha, ou eu não gosto, eu tenho todo o direito de falar isso para você. E isso acontece. Por exemplo, se tem alguém fazendo uma coisa que eu acho bem ruim, eu falo: "− Cara, para." Ou então: "− Cara, você está trabalhando de manhã, e de manhã a gente nunca está aqui, e quando a gente chega você está indo embora e a gente precisa de você, como é que a gente faz?" Essa cobrança, essa avaliação coletiva, ela existe, ela acontece, inclusive, e existe uma cobrança dos sócios também, eles sempre falam: "− Olha, eu acho que você está muito desfocado." Ou então: "− Eu acho você muito desorganizado nas suas tarefas, você planeja um monte de coisas e não entrega, não porque você não consegue, mas porque você não se organiza. Então a avaliação sempre foi muito franca (Colaborador 2).

Outro funcionário também explica o processo de avaliação:

> Os funcionários são avaliados com base nos resultados da semana, como falei antes, com base no resultado de cada semestre. Bom, é uma entrevista entre a gestão e a pessoa. E a pessoa acaba falando quais são os planos daqui a seis meses, e quais são os objetivos ao longo do tempo. Depois de seis meses a gente avalia os resultados juntos com a gestão (Colaborador 1).

O processo de avaliação foi evoluindo ao longo do tempo, seguindo um método de testes e adaptações para se adequar às necessidades da Quantica, como comenta um dos sócios:

> A gente começou com um processo super informal de avaliação. A gente dava o *feedback* quando surgia alguma coisa e recebia o *feedback* o todo tempo, mas isso não funcionava, porque ninguém dava *feedback* para ninguém. Então, a gente bolou um processo que era um *feedback* estruturado. Era um questionário super grande, que de três em três meses todo mundo preenchia. Ele tinha três páginas e tinha seções em relação a se a pessoa estava fazendo o que era esperado; se a pessoa tinha se apresentado, de certa maneira, prontamente a realizar as coisas e tal... A gente avaliava todo mundo e todo mundo avaliava a gente. A gente melhorou. A gente sentava pessoa a pessoa. Era uma semana assim super exaustiva. A gente sentava a semana inteira e passava esse *feedback* para todo mundo e pensava em potenciais soluções. Mas, depois de um tempo, a gente percebeu que esse processo consumia muito tempo e estava dando pouco resultado. Os problemas que apareceriam eram sempre os mesmos, com as mesmas pessoas e a intensidade só ia crescendo. A gente achou melhor acabar com o processo de *feedback* estruturado e adotar um de *feedback* semiestruturado. Ao longo do mês, quando a gente identificava algumas coisas, a gente ia tomando nota e quando a gente chamava a pessoa, sentava com ela, conversava e pedia um *feedback* também. Isso funcionou muito melhor por incrível que pareça, só que acho que o *feedback* estruturado talvez tivesse sido melhor e é uma coisa que a gente devia voltar a conversar, se não fosse devido a algumas pessoas. O que contaminou o ambiente na época foram algumas pessoas que a gente pensou em afastar durante um tempo, essas pessoas que criaram uma distorção ali na nossa visão sobre o *feedback* estruturado […]. Agora a gente tem esse processo funcionando bem, mas talvez a gente adote de novo o *feedback* estruturado, em breve (Sócio 1).

Em relação ao clima organizacional, 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).

A Quantica aprecia a diversidade e as diferenças de repertório dos colaboradores. A diversidade já foi evidenciada em outros excertos desta análise, devido à correspondência com outras características corporativas que favorecem a criatividade, porém, merece ser destacada pela quantidade de repetições nos discursos dos entrevistados e pela real preocupação com essa questão na Quantica:

> Uma preocupação que nós temos é manter o ambiente de trabalho diversificado, com pessoas com diferentes perfis, pessoas com diferentes

> interesses e pessoas com diferentes *backgrounds*. A gente tenta colocar uma proporção meio a meio de homens e de mulheres, embora ainda não tenhamos conseguimos isso. Não é tão fácil quanto parece ser na área de TI, mas é um objetivo nosso. A gente tenta dar liberdade para as pessoas serem elas mesmas lá dentro. A gente acredita que a diversidade conta muito na hora de você estabelecer a cultura de uma empresa, conta muito na hora de você ser produtivo dentro de uma empresa (Sócio 2).

A diversidade é capaz de desafiar e canalizar ideias de uns com os outros, ou pode aproximar os componentes para desenvolver e concretizar ideias (BILTON, 2007). Ela 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). Siegel e Kaemmerer (1976) também listam a atitude positiva em relação à diversidade como fundamental para que uma empresa se mantenha criativa.

> Eu me lembro de algumas pessoas que passaram por aquilo e me lembro o quanto elas eram diferentes e sempre deu muito certo. E acho que isso eles [os 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 empresa está mudando até mesmo a forma de contratação para que possa ampliar a diversidade entre os colaboradores. Deixou, por exemplo, de se preocupar com a área de formação dos colaboradores, cuidando, principalmente, das características mais pessoais e menos técnicas, uma vez que acreditam que a capacidade técnica pode ser aprendida no decorrer do trabalho.

> [...] no recrutamento, a gente dá preferência para universidades de elite, mas a gente está mudando um pouco isso, pois a gente percebeu que alunos desse tipo de universidade dão para a gente um retorno maior, mas tem gente que não é nem formada e está trabalhando com a gente e tem gente de outras áreas, sei lá... já teve gente de gastronomia que trabalhava com a gente como *designer* e funcionava bem (Sócio 2).

A diversidade parece ser um ponto marcante da empresa, tanto que um dos colaboradores, ao ser solicitado para que descrevesse o ambiente da empresa, considerou o fato de ser descontraído e muito diferente do estilos dos outros funcionários:

> Eu acho que é um ambiente muito descontraído e bem diverso também, pois a gente nunca teve mesmices lá. Sempre tiveram pessoas de todos

> naipes, de todos os estilos de verdade, e é muito legal, porque você entra, olha e constata que não tem um padrão, sempre tem gente muito diferente, vivendo e se dando bem, e isso é muito legal. A gente é muito, muito diferente mesmo (Colaborador 2).

Pessoas com diferentes perfis podem ser encontradas na Quantica, que respeita essa diversidade:

> Tinha um cara que era skatista, super *woods*, humanas, assim. Ele era muito raiz. Ele gostava de surfar. Ele ia trabalhar de skate e era longe para caramba. Ele descia a [Avenida] Rebouças de skate. Ele era muito louco. Ele virava a noite dormindo no metrô na República. Ele era amigo daquele pessoal do Centro. Junto com ele tinha uma menina super fofinha, de SI, que se formou, e sempre foi super prestativa. Ela se formou em menos de quatro anos e não tinha nada a ver com ele que, era um perfil completamente chocante, mas que dava certo. Não sei como, mas dava. E tinha um menino super religioso, evangélico, que ia sempre para a igreja. Ele ia toda semana. Às vezes, ele mudava o horário de trabalho porque tinha um compromisso sério. Ele sempre levou a igreja muito a sério. Tinha eu que nunca tive muito filtro e falo muita porcaria. Eu tenho uma mente muito fértil. Eu sempre faço brincadeiras com todo mundo, sem limites mesmo, e a gente se dá muito bem até hoje. Ele não trabalha mais com a gente, mas eu converso com ele até hoje. Então, encaixou, sabe? Eu entendi o lado conservador dele e ele entendeu o meu lado liberal, e assim a gente achou um ponto que dava certo. E isso acontece com todo mundo (Colaborador 2).

A observação do ambiente mostrou que realmente a empresa está preocupada em estimular a diversidade de perfis pessoais e profissionais na Quantica. 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 uma atitude de “correr atrás”, uma atitude “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 e ter senso de controle sobre o próprio trabalho é fundamental para que a criatividade circule pela organização (AMABILE, 1996). Mesmo no que tange ao relacionamento com os clientes, na Quantica é possível ter liberdade de decidir o que fazer, como realizar os próprios projetos e até mesmo como convencer os clientes sobre qual é a melhor decisão:

> [Tem alguns casos] em que a gente precisa ir para o cliente e falar: "– Olha, a gente descobriu que o que você quer não é o que você precisa." Esses são sempre os casos mais difíceis. Em 75% dos casos isso acontece, porque, em geral, as pessoas não têm a menor ideia do que elas precisam, elas acham que sabem. A gente mostra para o cliente e comprova. É um mini *pitch* para o cliente. E aí, é óbvio que depende muito do que ele [o cliente] vai dizer naquele momento. Em 99% dos casos, a gente o convence que é melhor mudar e, como a nossa relação com os clientes é super próxima, eles normalmente entendem que se a gente está falando é porque faz sentido (Sócio 1).

O modelo de Ekvall (1996) também suporta que a liberdade, o apoio a ideias e a confiança são fundamentais para a criatividade na organização. Para Ekvall, a independência de comportamento exercida pelos membros da organização é visível em climas organizacionais com uma grande dose de liberdade, quando as pessoas têm autonomia para definir muito sobre o seu próprio trabalho. Dar liberdade transparece na confiança inerente aos relacionamentos profissionais, o que no modelo de Ekwall corresponde ao grau de segurança emocional percebido nos relacionamentos. Quando há um forte nível de confiança, todo mundo é livre para apresentar ideias e opiniões.

> 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 quaisquer outros elementos que venham 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 (2004), está a "segurança participativa", que questiona o 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. Hunter, Bedell e Mumford (2007), de forma semelhante, consideram que a participação incentivada e apoiada é primordial para o florescer da criatividade.

> O respeito é extremamente importante. O fato de nós 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. As pessoas têm que ter respeito e maturidade suficientes 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 ou falar "− O ... [nome do sócio] é nariz empinado, é cabeça dura, eu falo, falo, falo e nunca é feito." Às vezes, não dá para fazer e a gente respeita e é maduro o suficiente para lidar com esse tipo de circunstância (Sócio 2).

Na prática, houve vários momentos em que, de fato, se observou que a gerência estimulava a participação e opinião de todos. Por exemplo, em uma reunião, um dos sócios pediu diretamente a opinião de um colaborador.

Quando se pensa em liberdade também se pode relacioná-la com flexibilidade. As indústrias criativas necessitam que a gestão seja participativa e flexível para melhor se adequarem 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.

> [...] a ideia é que todo mundo faça seus próprios horários. Nesse regime de reuniões semanais, todo mundo tem entregas claras semana a semana. Se a pessoa trabalhou das 8 [horas] às 5 [horas], das 10 [horas] às 7 [horas], ou se chega tarde e sai à noite, mas entrega tudo o que precisa entregar, está tudo bem, está tudo ótimo. Obviamente, se tem uma reunião em algum dia, ou se o projeto está num ponto crítico, faz sentido que todo mundo siga o mesmo horário, faz sentido que a gente trabalhe de uma forma um pouco mais estruturada. Mas, isso a gente tenta fazer como exceção e não como regra. A mesma coisa de local de trabalho, se todo mundo prefere ir para o escritório, se todo mundo prefere ir para a mesma mesa trabalhar, ou se as pessoas preferem trabalhar de casa, não tem problema, a gente tem ferramentas que a gente criou, uma cultura de usar outras ferramentas para garantir o alinhamento e a comunicação de todo mundo. Não importa o horário, não importa onde cada um esteja (Sócio 2).

O relato, a seguir, demonstra a forma como os colaboradores partilham da cultura de flexibilidade da empresa:

> As pessoas que trabalham com a gente são muito flexíveis. Se é preciso trabalhar até tarde, a gente fez uma *hackathon.* Por exemplo, na época em que a gente queria desenvolver algumas coisas mais pontuais... essas pessoas precisavam virar a noite trabalhando com a gente. É óbvio que a gente perguntou para todo mundo e quase todos toparam. Algumas pessoas não toparam porque não podiam no dia seguinte, mas sem problema, era uma coisa bem pontual. As pessoas viraram a noite com a gente. A gente comprou um monte de comida, um monte de bebida, e ficou a noite inteira trabalhando, e foi super divertido. Todo mundo pôde fazer isso, então as pessoas são flexíveis. Outra visão muito interessante e muito importante é que são pessoas que conseguem sempre enxergar o *bright side* das coisas. São pessoas positivas, pessoas até com um senso de humor muito refinado, eu diria... (Sócio 1).

Um dos colaboradores confirma o que foi respondido pelos sócios acerca da flexibilidade. Seu relato decorreu da solicitação para que descrevesse o seu dia a dia e uma semana típica de trabalho. A flexibilidade de horários da jornada de trabalho parece ser uma característica marcante da Quantica, uma vez que a pergunta era ampla e não questionava diretamente sobre a jornada de trabalho:

> 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 nem de saída (Colaborador 1).

A palavra flexibilidade também remete à possibilidade de se trabalhar à distância. A empresa parece lidar com o trabalho remoto de uma forma muito natural, conseguindo integrar colaboradores remotos 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 como a terceirização; ou com fatores internos como o uso de equipes multifuncionais. Nesse sentido, nas entrevistas, a questão do trabalho remoto foi a que mais se destacou.

> A gente também tem uma cultura muito forte de trabalho remoto. De vez em quando a gente está viajando, e por esse motivo a gente sempre tenta ter uma TV grande num lugar bem visível na sala, porque é super importante que se alguém for participar de uma reunião e essa pessoa estiver 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).

A questão dos recursos apropriados já foi tratada, cabe destacar que a tecnologia *core business* da Quantica é utilizada para favorecer o trabalho remoto e a integração do time.

> A gente trabalha por uma ferramenta de conversa instantânea, o *Slack*, e a gente basicamente tem uma conversa aberta com todo mundo. Então se eu falo: "− Estou te ligando agora..." Eu ligo agora para a pessoa e pergunto o que preciso perguntar, ou ela me ajuda em algumas coisas (Colaborador 1).

> [A integração das pessoas que trabalham remotamente] é sempre por *Skype*. A gente sempre conversa com essas pessoas, elas participam das reuniões semanais, até porque não tem nada a ver com o que você faz aqui. Eu sei por conta da reunião que você vai estar numa reunião em que estou, que é a reunião de planejamento. Então, eu tenho contato com você, por mais que não faça nada que tenha relação com você. Nessas duas reuniões semanais e na reunião mensal que já mencionei são feitos os comunicados sobre como a empresa está indo, o que fizeram no último mês... E, se meu trabalho tem relação direta com o seu, você trabalha só remoto e eu não, eu acabo fazendo muito *Skype* contigo. É minha responsabilidade e também a sua que nosso trabalho esteja alinhado e que caminhe, por isso a gente sempre usa o *Skype*. Mas, as pessoas nunca ficaram muito assim, elas sempre fizeram parte da equipe (Colaborador 2).

Apesar de a empresa estar acostumada com a prática de trabalho remoto, não se observam prejuízos, pois os responsáveis têm consciência da importância do componente presencial:

> [...] Apesar de a gente ser uma empresa que trabalha com educação tecnológica, a gente não acredita que a solução para a educação no mundo seja colocar todo mundo aprendendo por meio de um computador. A gente acredita que o componente presencial é muito forte e se reflete no nosso espaço de trabalho. A gente tem uma cultura de trabalho muito forte, mas a gente tenta minimizar a pressão do trabalho remoto. Então, se for ter uma reunião é na TV, mas se puder ser presencial, melhor ainda (Sócio 1).

> [Sobre não existirem apenas funcionários que trabalham remotamente] A gente acha que o fato de estar no mesmo lugar é muito importante, até porque a gente quer que as pessoas estejam no mesmo lugar não só para dividir o trabalho, mas também para dividir as conquistas, né? Então, sempre que possível a gente sai com todo mundo, vai comer um hambúrguer, vai tomar uma cerveja, vai para um bar, vai comer uma pizza, vai no *Outback*, não sei... Porque a gente acha importante comemorar as vitórias (Sócio 1).

A despeito dessas considerações, o trabalho remoto oferece muitos benefícios, pois favorece a criatividade individual.

> Os pontos positivos [em relação ao trabalho remoto] talvez seja o fato de a pessoa estar sozinha, de não ter time por perto, assim, às vezes, ela se força para entregar soluções um pouco mais ousadas, digamos. Quando você está com o time, você ouve todos os *inputs*, constrói em cima daquilo. Mas, em geral, como a gente já tem muitas coisas que a gente fez, a gente acaba pegando a média dessas coisas e cria em cima disso. Quando a pessoa está sozinha, ela reflete sobre coisas mais originais... Então, eu não digo que uma é melhor e a outra pior, só digo que são diferentes (Sócio 1).

> Acho que outro ponto positivo [em relação ao trabalho remoto] é que não existe tanta interferência no trabalho, o que leva o processo de colaboração a ser extremamente interessante e extremamente relevante para o que a gente faz. É muito importante que a gente troque experiências e ideias. Por outro lado, isso é um processo custoso... Enquanto você está fazendo um *brainstorming* com o colega do lado, o colega do lado não está fazendo alguma coisa que ele devia estar fazendo. Às vezes, esses processos de *brainstorming* acabam virando outras coisas e quando você percebe, passou o dia fazendo *brainstorming* e não executando o *brainstorming*. Isso é um custo por trabalhar em time. Talvez essa seja uma das vantagens de estar remotamente, as pessoas mantêm mais o focam (Sócio 1).

Além do mais, o trabalho remoto apoia a flexibilidade de horários da jornada de trabalho. Porém, existem pontos positivos e negativos, como destacado pelos colaboradores:

> Pontos positivos: Liberdade de horário, pelo menos. Você pode também conciliar com outras atividades simultâneas. Pontos negativos, pelo menos para mim, é a falta de contato físico com as pessoas que normalmente acabam claramente se distanciando um pouco e não vivendo plenamente a empresa, o clima da empresa. Às vezes fico trabalhando bastante nas minhas coisas e não vejo a complexidade das atividades (Colaborador 1).

> [O lado] positivo é que a pessoa fica mais à vontade... Acho que a parte positiva de trabalhar remoto é estar com a pessoa [independentemente da distância]. Ah, e também se pretendo viajar, eu posso e trabalho uma semana remoto. Se eu preciso ficar no Rio, fazer um curso que vai durar uma tarde, eu posso e também posso trabalhar. Eu não preciso tirar férias para ir para lá ou comprometer o trabalho da equipe com isso. Eu consigo manter um trabalho alinhado, trabalhando remoto, isso dá flexibilidade para as pessoas que precisam estar longe. O ruim é que não é como se fosse um trabalho presencial, porque... acho que só por questões de agilidade. O *Skype* é uma ferramenta que funciona muito bem, mas quando ele não quer, não funciona. Se o telefone da pessoa está ruim, se um cachorro começa a latir no fundo da conversa, se um ônibus passa, se você mora numa rua movimentada, tudo isso atrapalha e a gente não ouve. Ou então, se a *internet* cair. Acho que o único lado ruim do remoto é a parte técnica. Você fica muito preso a ela e refém dela. Se ela resolver parar de funcionar, você vai parar de funcionar também, porque se você não se conecta com a sua equipe, você não está trabalhando, você não consegue conversar e falar o que você está fazendo. Então, quando a parte

> técnica falha, o trabalho remoto falha, mas, quando funciona, funciona muito bem (Colaborador 2).

Um dos sócios explica detalhadamente os riscos do trabalho remoto, mas deixa claro que é uma questão de hábito ou de adaptação porque funciona bem. Segundo ele,

> O maior risco de trabalho remoto não é nem o trabalho remoto em si, e sim a equipe de vendas, quando parte da equipe trabalha presencialmente e parte remotamente. É muito fácil o pessoal que trabalha presencialmente ter uma dinâmica de levanta, vai na mesa do fulano e conversa. As decisões são tomadas e a pessoa que está trabalhando remotamente fica meio que na Sibéria, fica "no vácuo". Isso é prejudicial e vai causando uma sensação de despertencimento [*sic*] muito grande. Ter todo mundo alinhado e ter uma pessoa remota, é como se todo mundo estivesse trabalhando remotamente. Você estimula muito mais a comunicação pelos canais de *chat*, comunicação *on-line*, mesmo que a pessoa esteja na mesa ao lado. Se eu estiver discutindo um aspecto do projeto, faço isso de forma que quem está remotamente também pode participar. No começo é estranho, você questiona: "– Isso é eficiente? Isso funciona bem?" Mas, depois que você vai pegando o hábito, depois que você cria essa cultura, torna-se natural você fazer esse tipo de coisa. Então, você tem que ter ferramentas claras para usar. No nosso caso, a gente usa o *Slack* para comunicação e texto, o *Skype* para comunicação em áudio, e o *e-mail* para comunicação escrita – sempre aberto, pois mensagem vista é mensagem respondida – , o *Asana* para gerenciamento de tarefas e outras ferramentas pontuais que a gente vai experimentando. O *core* é esse... (Sócio 2).

Depois da valorização do capital intelectual, da comunicação interna, da diversidade, da liberdade e da flexibilidade, é relevante considerar as falhas como inerentes ao trabalho criativo (EKVALL, 1996; AMABILE, 1997; COOK,1998). A Quantica também dá abertura para testar e errar, sem represálias, sem receio de maiores danos.

> Tem espaço para que a pessoa teste, teste e veja como você é, qual vai ser o resultado e depois a gente mede. Dá para errar, isso é bastante legal (Colaborador 1).

> O que eu sempre constatei, pelo menos com minha experiência, foi absoluta liberdade, como já falei. Eu errei várias vezes, estou errando ainda mais, mas sempre um ciclo de erros e de medidas, erros e avaliação para melhorar tudo isso. A cultura dos erros acho que é muito americana. Pode errar, pode testar e vamos ver o que acontece. Sempre senti muito isso, é legal... (Colaborador 1).

Além das falhas serem inerentes ao processo criativo, um dos sócios demonstrou considerá-las como um processo natural de uma empresa em estágio inicial:

> Eu sempre encaro que uma *startup* ou uma empresa em estágio inicial, uma empresa pequena, não consegue suportar uma falha grande. Eu não consigo suportar um projeto significativo que deu tudo errado. Eu vou ser processado por isso, eu vou ter que indenizar a empresa do meu cliente, isso não pode acontecer jamais. Mas, ela consegue suportar pequenas falhas ao longo do percurso e essas pequenas falhas têm que ser resultado de testes. Elas têm que ser resultado de coisas novas que vão sendo propostas sem aquela obrigação de dar certo. Quanto a isso eu não tenho problema nenhum, isso faz parte do aprendizado, e isso, em grande parte, é o que cria coisas novas. Se oito testes derem errado e dois derem certo, legal, eu já tenho duas coisas novas que meus concorrentes não têm, duas coisas novas que ninguém nunca tinha pensado. Se eu der essa autonomia para criar, pode ser que as pessoas eventualmente falhem, e isso significa o quão ambiciosas ou o quão ousadas elas podem ser, e isso se traduz diretamente em inovação dentro da empresa, isso se traduz diretamente no grau, na magnitude da inovação que eu apresento em relação às outras empresas (Sócio 2).

No relato a seguir, o colaborador menciona as diferenças culturais em relação ao seu país de origem, onde parece que o erro não é tolerado de forma amena como ocorre na Quantica:

> Se eu falho com uma estratégia de *marketing* está bem. Se a gente falha com algumas coisas do desenvolvimento de um produto, ou de um serviço, ou de uma plataforma é um pouco pior. Se a gente entregar alguma coisa que não tenha testado é um dano para a empresa inteira, um programa que não dá para usar, porque está dando erro particular. Como os horários são flexíveis... a gente acaba arrumando os erros dos outros. A parte de TI acaba arrumando os erros, mas, nunca vi. Também é uma questão cultural, pois como eu te falei, na Itália, talvez a pessoa fosse xingada até morrer e aqui não. É o que te falei, dá para falhar e eu nunca vi uma postura rígida com relação a isso. Falhamos, vamos ver agora como podemos arrumar (Colaborador 1).

Além de saber lidar com as falhas, uma empresa criativa deve considerar a forma como deve lidar com a pressão de trabalho. Segundo Amabile (1996), a pressão da carga de trabalho devido a prazos curtos demais e as expectativas de produtividade irreais são obstáculos à criatividade. Nota-se que na empresa em questão, essa pressão não existe declaradamente.

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

Cabe ressaltar, porém, que pode haver pressão para o cumprimento das metas, em especial as da área de TI:

> No setor de TI se trabalha bastante com metas. Sempre no começo da semana, eles definem algumas metas que estão mais fixas, por exemplo: "– A gente precisa fazer isso entre segunda-feira e terça-feira; a gente precisa entregar isso". Então essa área é um pouco mais fixa […] (Colaborador 1).

Para Ekvall (1996) e Amabile (1997), um dos recursos indispensáveis para a criatividade é ter tempo suficiente para produzir novo trabalho. Complementando essa visão, Faria e Alencar (1996) apontam, dentre as barreiras para a criatividade, o excesso de atividades, quantidade limitada de funcionários e intensa pressão do tempo. Parece existir pressão no ambiente de trabalho da Quantica, mas isso parece ser bem administrado pelos funcionários:

> É grande [a pressão dos clientes]. Eles não entendem muito bem de prazo. Isso é universal, cliente não entende que as coisas precisam de tempo para acontecer e às vezes eles se exaltam ou pressionam muito a gente para acontecer alguma coisa, mas não tem como, fisicamente, acontecer o que eles querem no tempo que eles querem. Então, cabe à gente ter um pouco de lábia para convencer o cliente que ele precisa esperar mais, porque o que ele quer não vai acontecer naquele momento (Colaborador 2).

Um dos sócios relata uma ocasião em que os prazos foram curtos demais e descreve a forma como a equipe lidou com esse problema e com a pressão de tempo do cliente:

> Na Quantica, felizmente, a gente tem uma filosofia de: prazo dado é prazo cumprido. TI tem aquela coisa de projeto: o projeto sempre atrasa e sempre custa mais do que o previsto. Aqui é muito difícil um projeto atrasar e se atrasa, a gente tem um controle adequado para perceber que ele vai atrasar, mesmo quando o projeto ainda está na metade. Se a gente perceber que será inevitável, a gente senta com o cliente e tenta negociar "– Ok, o que eu posso entregar primeiro, o que eu posso entregar depois". Ou se ele fala: "– Não dá para atrasar, eu preciso disso entregue na totalidade em tal dia..." Não importa o que eu tenho que fazer, esse projeto será entregue. Então, o fato de você manter uma relação transparente, de confiança com o cliente, ele se torna mais flexível com você, ele fala: "– Ah, isso é legal! Não tem problema se você me entregar daqui a quinze, vinte dias..." Beleza, isso me ajuda, mas ele sabe também que, se eu tiver uma conversa dessa e ele precisar do sistema inteiro, ou precisar do projeto inteiro em tal data, eu vou entregar. Eu já tive cliente que me ligou e falou "– Eu preciso de um projeto para vinte dias", enquanto que o prazo médio de projeto nosso é de três meses. Tenho um outro exemplo de um cliente que disse: "– Eu preciso mostrar isso, é extremamente importante, o que vocês conseguem fazer para me atender?" A gente se matou de trabalhar, entregamos um projeto bom o suficiente em vinte dias, depois a gente foi aprimorando. Essa coisa de

> trabalhar muito próximo do cliente, esse trabalho consultivo, antes de começar a botar a mão na massa, ajuda muito a alinhar as expectativas, a alinhar os interesses, entender exatamente o que é esperado, porque não tem nada mais frustrante do que você chegar lá, entregar o projeto final para o cliente, ele olhar para você e dizer: "− Legal!, mas não era bem isso o que eu precisava." O fato de envolver o cliente desde o começo ajuda a evitar esse tipo de problema. Ele se torna tão parte do projeto quanto um desenvolvedor. Obviamente, eu também não vou abusar do tempo do meu cliente, não vou ficar ligando para ele a cada quinze minutos pedindo informações, mas ele tem acesso ao andamento do projeto, eu tento trazer ele para perto (Sócio 2).

A pressão também atrapalha, de alguma forma, a inovação dentro da empresa, como relatado por um dos colaboradores:

> Infelizmente, algumas vezes atrapalha sim [a pressão], porque quando você pedagogicamente acha que, na verdade tem certeza, que essa é a melhor solução... Como é sempre "o cliente que paga", você acaba sendo um pouco limitado na inovação que você queria implementar na sua solução. Então, algumas vezes você acaba cedendo nas soluções. Porque o cliente quer é que você ache que não vão ser efetivas, mas isso na verdade é um ponto fundamental, porque se você é uma pessoa de *marketing* ou de desenvolvimento, você sabe que aquilo que o cliente está pedindo não vai gerar resultado. Fica difícil, porque, de um lado, você tem um cliente que quer aquela coisa, que você sabe que não vai dar resultado, do outro, você sabe de uma coisa que vai dar resultado, mas o cliente não quer. O cliente pode adotar uma solução que ele queria falar para você: "− Ah, mas essas coisas não estão funcionando." O cliente pode acabar utilizando a sua solução, mas não ficando feliz com ela, porque não era o que ele queria. Algumas vezes a gente acaba limitando o *design*, que também é parte de desenvolvimento... (Colaborador 1).

Porém, a equipe se habituou a trabalhar com a pressão dos clientes e as inerentes da rotina de trabalho. Um dos colaboradores, inclusive demonstra empatia para com os clientes.

> Seria melhor se ela [a pressão] não existisse, se eles [os clientes] entendessem de início, sem dúvida. Mas, acho que é uma coisa com a qual a gente aprendeu a lidar. A gente espera que os clientes vão (em uma hora ou outra) pedir alguma coisa que não está ao nosso alcance imediato. A gente lida bem com isso. A gente sabe que faz parte do nosso trabalho lidar com cliente e convencê-lo de algo diferente. Então... atrapalha, mas a gente aprendeu a lidar, não é nada inesperado. Se o cliente liga bravo, ou manda um *e-mail* mais áspero, a gente pensa: "− Ah, tudo bem, isso já aconteceu no passado." A gente sempre tenta responder tudo com muito conforto para o cliente para acabar essa fase crítica, porque geralmente quando o cliente pressiona é porque ele também está sendo pressionado. A pessoa que está fazendo a pressão sobre a gente, também está sofrendo pressão... Às vezes a pessoa está estressada e manda um *e-mail* super bravo. Na verdade, ela entende que não estava ao nosso alcance, mas ela estava brava na hora, então a gente responde bem, vai lidando bem com a

> pessoa a longo prazo, para que, quando passar essa fase crítica, ela se lembre que a gente sempre foi muito solícito e assim acaba ficando uma relação muito boa (Colaborador 2).

A valorização do capital intelectual, a comunicação interna, o incentivo à diversidade, liberdade e flexibilidade em diversos sentidos e a pressão no ambiente são políticas intangíveis que podem contribuir para o estímulo da criatividade.

Faria e Alencar (1996) acreditam que ter uma remuneração adequada, uma política de benefícios e um sistema de recompensas como forma de estímulo a ideias inovadoras favorecem a criatividade. Por fim, nas entrevistas constatou-se como se dá a política de remuneração e benefícios na Quantica. Sem estenderem do assunto, ambos os colaboradores entrevistados afirmaram que estão satisfeitos.

> Como pessoa que está no Brasil, bastante [satisfeito]. Como um italiano que trabalha no Brasil, mais ou menos, porque o câmbio matou todo mundo, especialmente eu porque com o câmbio da 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).

Um dos sócios explica como é o sistema de remuneração da Quantica:

> Nós não temos salários tabelados, a gente acredita que cada um ganhe o que traz para a empresa. Tem gente que entrou faz pouco tempo, trouxe muito valor para a empresa, é uma pessoa que produz muito, é uma pessoa que estimula a produção dentro da empresa. Se é uma pessoa que está aprendendo, está amadurecendo, essa pessoa vai crescer muito rápido lá dentro. Se é uma pessoa que está lá, está estagnada, ou você percebe que não tem aquela preocupação de "vou trazer mais", não tem sangue no olho para trabalhar, dificilmente essa pessoa terá futuro dentro da empresa. A gente vai mantendo enquanto faz sentido, mas chega uma hora que, a gente olha e... não quero gente estável. A gente quer pessoas que estejam tentando levar tudo para a frente. A empresa está crescendo e tem espaço para todo mundo crescer. Todo mundo cresce na mesma proporção em que a empresa também cresce. Então, a gente espera que ela colabore um pouco para isso. A gente tem normalmente um piso salarial, que é o piso dos estagiários. Eles entram ganhando a mesma coisa e, com o tempo, de acordo com as responsabilidades que essa pessoa vai assumindo, de acordo com os novos projetos que ela vai cuidando, de acordo com o nível de responsabilidade, o nível de confiança que a gente tem nela e dentro da empresa, essa pessoa vai evoluindo (Sócio 2).

O próximo relato de um dos colaboradores descreve o seu ponto de vista em relação aos benefícios não monetários oferecidos pela Quantica e que geram maior engajamento entre si.

> A gente, a partir do primeiro momento, adotou uma cultura bastante americana, europeia em alguns casos, de horários flexíveis, férias ilimitadas, isso como benefícios... de ouvir as pessoas... , o que acredito que seja uma cultura muito importante dentro de uma empresa, pois gera maior engajamento com a própria empresa. Acho que dentre os benefícios que a empresa oferece para os funcionários é isso. É uma empresa que se preocupa com os funcionários, desde coisas pequenas como panetone no Natal, em dezembro, até com outros benefícios como comida dentro da própria empresa, ou com outras atividades que fazemos, como o Quantica Goes: quando a gente vai a um barzinho, come e bebe à vontade e o sócio paga tudo. Então, são coisas legais que geram maior engajamento entre os funcionários (Colaborador 1).

Apesar de as recompensas não serem remunerações monetárias, funcionam como mais um estímulo e podem ser percebidas como benefícios oferecidos pela empresa. A flexibilidade de horários, por exemplo, já tratada anteriormente, é também percebida como um benefício por um dos colaboradores entrevistado:

> De benefícios a gente tem a flexibilidade [de horário]. A gente faz o nosso horário de trabalho. A gente é designado para fazer "X" horas por dia, depende da pessoa. E a gente pode fazer essas horas quando a gente quiser, desde que a gente se adeque com o *feed* da equipe (Colaborador 2).

Entre as medidas de clima organizacional para a criatividade, de Hunter, Bedell e Mumford (2007), a percepção de que o desempenho criativo está ligado às recompensas da organização foi identificada na Quantica, nos eventos que a empresa organiza para celebrar as vitórias.

> [...] quando a gente entrega um projeto muito grande e que deu muito certo, a gente faz uma coisa que é oferecida pela firma, a Quantica Goes. A Quantica vai para algum lugar e a gente fica lá com a equipe toda, à noite, geralmente, depois do trabalho, numa sexta... Eu participei de um ou dois, um deles foi num bar. Era um *happy hour* numa hamburgueria. A gente bebeu e comeu para caramba, saímos de lá rolando. Geralmente é assim.... Um outro foi num rodízio e foi a mesma coisa: a gente comeu muito, foi maravilhoso. Então, é legal! Principalmente por essa é a simbologia do Quantica Goes, porque se está acontecendo é porque algo muito bom deu certo (Colaborador 2).

De forma semelhante, Amabile (1997) e Faria e Alencar (1996) também consideram recompensas e reconhecimento pelo trabalho criativo como elemento que apoia a inovação dentro das empresas. Çekmecelioğlu e Günsel (2013), por sua vez, citam o encorajamento por parte da organização, que envolve o apoio às ideias e ao estabelecimento de um sistema de recompensa que reconheça a criatividade.

Por fim, cabe destacar uma passagem da entrevista com um colaborador, na qual ele expressa o quão importante foi receber da empresa uma lembrança (um panetone, no caso) no final do ano:

> Eu acho que pelo menos [receber um panetone no Natal] é um sinal que a gestão de uma empresa se preocupou também o mínimo, não só a pessoa, mas também com os sentimentos, o emocional das pessoas. Um parabéns para você, para sua família, é pouco abrangente, mas vale se preocupar com o que falei, com a emoção total na vida da pessoa, não só de trabalho. Afinal, numa *startup*, conta muito o aspecto pessoal. A gente não é uma multinacional nem nada, então, é muito importante ter uma conversa diária com cada pessoa, a fim de conhecer um pouco da vida extra trabalho, fora do trabalho da empresa, dos funcionários (Colaborador 1).

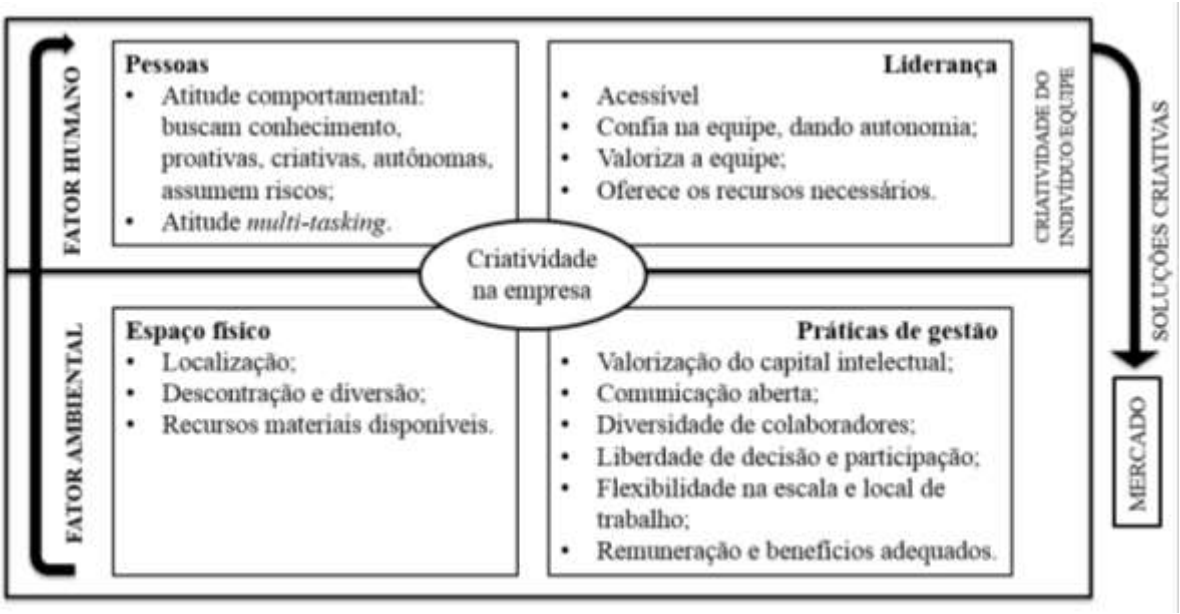
Após a análise dos discursos, constatou-se que a Quantica é uma empresa que valoriza muito o capital intelectual, inclusive investindo financeiramente em cursos e treinamentos para seus colaboradores. A comunicação é aberta, todos os funcionários têm ciência de todas as tarefas que estão acontecendo, além de os gestores apresentarem *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 Quantica 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, pelos menos dos entrevistados. Enfim, diante de tais constatações, considera-se que a Quantica adota posturas favoráveis à criatividade.

3.3 Considerações finais

O modelo da TCCIO (AMABILE, 1997), apresentado na Figura 3, foi analisado detalhadamente a fim de explicar as relações entre os fatores e inferir o grau do impacto do ambiente de trabalho na criatividade do indivíduo e da equipe. Porém, se compreende que os métodos e objetivos de cada estudo são distintos e, por isso, para o presente estudo decidiu-se não replicar a TCCIO, mas usá-la como referência e, com base nesta ferramenta e com os resultados obtidos através da análise das observações e entrevistas, foi elaborado um modelo experimental, apresentado na Figura 6 a seguir, a fim de explicar como a criatividade é estimulada na Quantica.

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

Figura 6: Fatores que Estimulam a Criatividade na Quantica



Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Apesar de não ter sido observado no referencial teórico como um fator que pudesse estimular a criatividade, chamou a atenção a agilidade característica dos processos internos,

visando a combater, desde o início, possíveis problemas em relação à prestação de serviços. Um dos colaboradores, ao ser indagado sobre como é o processo de trabalho na Quantica, assim definiu:

> A gente chama de *sprint*, que é um processo de desenvolvimento rápido. A gente aplica tanto com as pessoas que trabalham com o desenvolvimento, quanto com o restante da equipe. A equipe toda é envolvida nisso. A gente tem duas principais reuniões, uma delas é a *sprint planning*, que ocorre toda segunda-feira, no começo do dia. A gente se reúne e fala o que tem que fazer nessa semana. A gente divide nossos objetivos em semanas: para esta semana os desenvolvedores têm que entregar "X", o pessoal de *marketing* tem que divulgar "Y" e planejar "Z". Dessa forma eu sei que tenho que fazer isso. Todo mundo fala e todo mundo decide junto, o que vai fazer naquela semana. Outra reunião é a de sexta-feira, quando a gente faz a *sprint review* e a *sprint demo*, mostrando o que a gente fez. Dessa forma, a gente verifica o que deu certo e o que não deu... É muito difícil todo mundo conseguir fazer tudo o que havia sido planejado para a semana, porque existem interrupções, coisas que não estavam planejadas e acabam entrando como urgentes. Então, a gente pega e entende o porquê de nem todos terem conseguido atingir o objetivo, e com isso pensa numa estratégia para que isso não venha a acontecer novamente na semana seguinte, porque senão vira uma bola de neve. Se a pessoa não conseguiu na semana em questão, posterga para a semana seguinte, mas naquela semana também tem outras coisas mais. Assim, ela vai dar conta do mais antigo, mas não vai dar conta do novo. Nunca rolou uma pressão assim de: "– Você tem que fazer "X" coisas por semana". A ideia sempre foi: "– O que é mais importante para a empresa agora, o que a gente precisa entregar agora". Se não der certo a gente entende o porquê, e vê se vale a pena manter aquilo para a semana que vem ou não (Colaborador 1).

Por fim, é possível fazer algumas comparações em relação a outros estudos que trataram da criatividade nas indústrias criativas, a saber:

- O estudo de Drake (2003) enfatizou o papel dos *clusters* nas empresas das indústrias criativas e concluiu que a proximidade com casos de empresas semelhantes cria uma atmosfera criativa. Apesar de a Quantica não estar em um *cluster*, os relatos do período em que a empresa esteve na Habits Incubadora-Escola são indícios de que o ambiente externo afeta a criatividade da organização por meio das redes de contato estabelecidas, das atividades sociais e da inspiração.

- Hotho e Champion (2011) abordaram o gerenciamento dos paradoxos que a criatividade e o crescimento da empresa podem causar. No caso da Quantica não

foram observados problemas decorrentes do crescimento da empresa, talvez porque ela ainda se mantenha com uma estrutura enxuta, com poucos funcionários. Porém, é possível vislumbrar que a dificuldade em recrutar colaboradores com a atitude que os gestores acreditam ser o adequado, bem como manter a gestão com flexibilidade e liberdade, além de manter uma comunicação fluída, aumentará com o desenvolvimento da empresa e crescimento da equipe, podendo eventualmente causar alguns problemas.

CONCLUSÕES

As indústrias criativas têm adquirido destaque nas agendas políticas tanto no Brasil quanto no exterior pela grande capacidade de gerar crescimento econômico e desenvolvimento para as nações (HARTLEY, 2005). A criatividade, por sua vez, é percursora da inovação e, em decorrência, tem sido considerada estratégica para gerar vantagem competitiva (FEURER; CHAHARBAGHI; WARGIN, 1996). O crescimento que as indústrias criativas apresentam comprovam a importância que a mesma vem adquirindo no mercado. De 2004 para 2013, por exemplo, as indústrias criativas tiveram crescimento de 90% no número de postos de trabalho, passando a empregar 892,5 mil profissionais no último ano do período analisado [2013] (FIRJAN, 2014).

Mais recentemente, as indústrias criativas foram consideradas estratégicas pelos países que precisavam revitalizar sua economia que vinha apresentando certo declínio, uma vez que as indústrias criativas possibilitariam maiores oportunidades para o empreendedorismo e novos entrantes no mercado, especialmente por serem baseadas no capital intelectual dos sócios e dos colaboradores, nas redes de contato e na capacidade de mediar conexões e estabelecer negócio. Além disso, as indústrias criativas implicam em baixos custos para entrada no setor e início das atividades, justamente por não precisarem de uma estrutura física robusta ou mesmo de outros ativos tangíveis custosos.

Apesar da importância que o tema vem adquirindo na atualidade, autoras como Amabile (1997) e Parolin (2008) salientam que a Academia ainda carece de estudos sobre a criatividade na gestão das empresas. Tendo tais constatações em mente, visamos a 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 preocupação inicial foi compreender a problemática sob a perspectiva de diversos autores, além das autoras supracitadas. Ao analisar o referencial teórico, pode-se constatar que o termo “indústrias criativas” é uma evolução do termo “indústrias culturais”, expressão também utilizada pelos governos como uma tentativa inicial para apoiar as artes e a cultura, a fim de gerar benefícios econômicos. O termo foi, então, reapropriado e passou a compor as prioridades no discurso de políticas públicas. Atualmente, o termo expressa a

convergência entre a capacidade criativa humana e a produção em massa em um cenário onde se destacam as novas Tecnologias de Informação e Comunicação.

Como um dos objetivos específicos, o estudo investigou as peculiaridades das indústrias criativas. A análise realizada permitiu constatar que as indústrias criativas apresentam algumas especificidades em relação às demais empresas por se tratar de: trabalho baseado em habilidades individuais, processo de trabalho dividido em projetos, equipes multidisciplinares, estrutura enxuta, ágil e flexível, produtos com propriedades intangíveis e valorização e facilitação das redes de contato.

Além disso, satisfazendo o próximo objetivo específico, o presente estudo apresentou diversos fatores que podem favorecer a criatividade nas organizações, as características pessoais e profissionais de seus colaboradores e líderes, o ambiente físico e a localização das empresas, assim como as práticas de gestão por elas adotadas, capazes de estimular ou minar a criatividade e, por consequência, o potencial inovador tanto individual quanto da(s) equipe(s).

O estudo de caso apresentado foi o da empresa Quantica, visando a identificar como a mesma favorece a criatividade em seu ambiente de trabalho. Para tanto, foram realizadas entrevistas em profundidade com seus sócios e com dois de seus colaboradores [por eles indicados], além do acompanhamento da rotina diária de trabalho no escritório. Utilizou-se como metodologia a observação não participante. Ao analisar os dados, contatou-se que diversos dos fatores favoráveis à criatividade, apresentados pelos teóricos estudados, estão presentes na empresa em questão e podem ser classificados em quatro categorias principais, a saber: “pessoas”, “liderança”, “espaço físico” e “práticas de gestão”.

No que tange às “pessoas”, ficou evidente na empresa analisada que os envolvidos, em geral, possuem grande interesse por diversos assuntos; são indivíduos bem informados, inteligentes e que têm vontade de aprender; são propensos a assumir riscos; são proativos, possuem iniciativas e tendem a realizar múltiplas tarefas.

Em relação à “liderança”, a Quantica mostrou ter gestores acessíveis, que não criam barreiras de comunicação entre eles e os colaboradores por meio de hierarquias organizacionais. Muito pelo contrário, eles 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 deles mesmo quando divergentes das suas.

Quanto ao "espaço físico", foram apresentados os elementos que compõem o espaço de trabalho e a localização inicial da Quantica. O início de suas atividades dentro de uma incubadora universitária de negócios foi fundamental para que a empresa contribuísse para a inspiração devido à proximidade com a Academia e com a educação, favorecendo a diversidade cultural e alimentando as redes de contatos. No entanto, no espaço físico do escritório atual, o ambiente favorece a interatividade e a troca de informações entre a equipe de colaboradores. O oferecimento de "amenidades", como frutas, chá, café e outros itens, tornam 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.

Referente às "práticas de gestão", constataram-se que na empresa analisada são fundamentais: a valorização do capital intelectual, estimulada pelos investimentos que potencializem as habilidades individuais e profissionais de seus colaboradores e pelos treinamentos oferecidos; a comunicação interna aberta e ativa de informações, importante para 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 ser realizado ou como realizá-lo, fomentando a percepção de controle sobre o próprio trabalho e a participação dos colaboradores com opiniões 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, prazos e metas, que deve ser administradas por todos e, por fim, a remuneração, benefícios e reconhecimento pelos resultados provenientes da capacidade criativa e inovadora.

A partir de tais constatações, e para complementar o objetivo de investigar como a criatividade é estimulada na Quantica, foi elaborado um modelo experimental (Figura 6) em uma tentativa de explicitar como isso ocorre, considerando que os elementos do

ambiente social da empresa podem impactar na criatividade individual e da equipe em geral e, em uma reação em cadeia, pode gerar valores e diferenciais ao mercado oferecendo serviços inovadores.

No entanto, o modelo proposto ainda carece de validação estatística, uma vez que foi elaborado com base em um estudo exploratório. Esse modelo poderá ser futuramente testado em outros estudos conclusivos, que tenham um número representativo de empresas das indústrias criativas, permitindo, assim, estimar as variáveis mais relevantes para cada empresa em questão.

Além da reflexão proposta pelo presente estudo ao analisar o caso da empresa Quantica, outras organizações, pertencentes, ou não, às indústrias criativas, também podem obter parâmetros dos fatores organizacionais a serem aperfeiçoados, incentivando transformações em busca da criatividade e da inovação. Diversas características identificadas pelas observações e pelas entrevistas podem ser replicadas em outras empresas, como: permitir flexibilidade de horário de trabalho, disponibilizar algumas “amenidades” para deixar o ambiente mais acolhedor e divertido, incentivar os colaboradores a assumirem riscos em suas decisões e tarefas, promover a diminuição de barreiras de comunicação entre a equipe e a liderança e escolher uma localização que gere sinergia e seja estratégica para os negócios da empresa.

Como um dos objetivos específicos, buscou-se compreender a relação entre as indústrias criativas e o empreendedorismo. Estudo também sugere uma reflexão a respeito do papel efetivo das indústrias criativas para o desenvolvimento econômico do país por meio do empreendedorismo. Como foi possível observar, a Quantica iniciou suas atividades com apenas dois sócios, usando como insumo a articulação de suas redes de contato e a transformação de seus talentos e conhecimentos em soluções para o mercado. Desde o início, a empresa vem sendo lucrativa, segundo relato de um dos sócios. O investimento em estrutura física ocorreu posteriormente, após a empresa ter conquistado seus clientes e já estar faturando. O aumento do volume de negócios levou à necessidade de investimento em contratação de colaboradores.

Por possuir uma tênue barreira de entrada no mercado, as indústrias criativas, especialmente as do setor de tecnologia, que permitem a criação de novos modelos de

negócios, devem ser vistas pelos empreendedores como alternativa de investimento, sendo constantemente apoiadas pelos governos. Porém, como visto, as indústrias criativas fundamentam-se no conhecimento, que deve ser nutrido principalmente por meio de educação e treinamento.

Enfim, o objeto do presente estudo foi analisar a Quantica, empresa que atua em um setor das indústrias criativas, o que foi fundamental para aproximar a teoria da prática, ilustrando o que diversos pesquisadores já haviam apresentado no campo teórico. Mas, se deve esclarecer que os resultados obtidos não podem ser generalizados a todas as empresas, pois se limitam à empresa estudada, não sendo adequado estender as percepções coletadas nem mesmo aos demais colaboradores da própria empresa em questão.

Dessa forma, espera-se que o presente estudo venha a contribuir teoricamente com a temática das indústrias criativas, ainda incipientes no Brasil, sinalizando a necessidade de outros estudos futuros, uma vez que a pesquisa poderia ser replicada para empresas de outros setores das indústrias criativas do Brasil, tais como as de publicidade, arquitetura, *design*, moda ou mesmo biotecnologia ou mesmo outras. Comparar se há diferenças entre estes 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.

Não somente em relação a novos campos de estudo, o presente trabalho pode ser aperfeiçoado em relação à análise das entrevistas com a adoção da análise de conteúdo (BARDIN, 1977), que é um conjunto de instrumentos metodológicos para análise sistemática da comunicação e o seu conteúdo das mensagens. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo pode ser uma análise dos significados e dos seus significantes, com um dos objetivos de trazer objetividade científica às ciências sociais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, T. W. A indústria cultural. *In*: COHN, Gabriel (Org.). **Comunicação e indústria cultural**. São Paulo: Nacional, 1978.

AMABILE, T. M. A model of creativity and innovation in organizations. *In:* STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Eds.). **Research in organizational behavior**, 10. Greenwich, CT: JAI Press, 1988.

AMABILE, T. M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal,** 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.

ANDERSON, N. R.; WEST, M. A. *In*: MATHISEN; EINARSEN, 2004

ANDRIOPOULOS, C. Determinants of organizational creativity: a literature review. **Management Decision,** v. 39, n. 10, p. 834-884, 2001.

BANKS, M.; LOVATT, A.; O'CONNOR, J.; RAFFO, C. Risk and trust in the cultural industries. **Geoforum,** v. 31, p. 453-464, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

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.

BIANCOLINO, C. A.; KNIESS, C. T.; MACCARI, E. A.; RABECHINI JR., R. Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**. São Paulo, v. 3, n. 2, p. 294-307, mai./ago. 2012.

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.

BILTON, C. Manageable creativity. **International Journal of Cultural Policy**, v. 16, n. 3, p. 255-269, 2010.

BONTJE, M; MUSTERD, S. Creative industries, creative class and competitiveness: Expert opinions critically appraised. **Geoforum**, v. 40, n. 5, p. 843-852, September 2009.

BOWER, M. Nurturing innovation in an organization. *In*: STEINER, G.A. (Ed.). **The Creative Organisation**. USA: Chicago University Press, 1965.

BRASIL. MINC – Ministério da Cultura. **Plano da Secretaria da Economia Criativa**: políticas, diretrizes e ações, 2011 – 2014. 2. ed. rev. Brasília: Ministério da Cultura, 2011.

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. Cambrigde, 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.

COOK, P. The creativity advantage: is your organization the leader of the pack? **Industrial and Commercial Training**, v. 30, n. 5, p. 179-184, 1998.

CUNNINGHAM, S. Developments in measuring the "creative" workforce. **Cultural Trends**, v. 20, n. 1, p. 25-40, March 2011. Brisbane, Australia: ARC Centre of Excellence for Creative Industries and Innovation, Queensland University of Technology.

DAHLSTRAND, Å. L. Growth and inventiveness in technology-based spin-off firms. **Research Policy**, v. 26, n. 3, p. 331-344, 1997.

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.

DE MASI, D. **Descoberta e invenção.** Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

DRAKE, G. This place gives me space: place and creativity in the creative industries, **Geoforum**, v. 34, n. 4, p. 511-524, Nov. 2003.

EKVALL, G. Organizational climate for creativity and innovation. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, n. 5, v. 1, p. 105-123, 1996.

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.

_____. Indicadores de clima para a criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, v. 33, n. 4, p. 86-91, out./dez. 1998.

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. 2014. Disponível em: <http://publicacoes.firjan.org.br/economiacriativa/mapeamento2014/>. Acesso em: 28 jan. 2015.

FLORIDA, R. **The Raise of Creative Class**. New York: Basic Books, 2002.

HABITS Incubadora-Escola. **Projetos aprovados**. S.d. Disponível em: <http://www.each.usp.br/sistemas/incubadora/?page_id=9>. Acesso em: 16 abr. 2015.

HARTLEY, J. **Creative Industries**. London: Blackwell Publishing, 2005.

HOTHO, S; CHAMPION, K. Small businesses in the new creative industries: innovation as a people management challenge. **Management Decision**, v. 49, n. 1, p. 9-54, 2011.

HOWKINS, J. The mayor's commission on the creative industries. *In:* HARTLEY, J. **Creative Industries**. London: Blackwell Publishing, p. 117-125, 2005.

HOWKINS, J. **The Creative Economy:** how people make money from ideas. London: Penguin Books, 2007.

HUNTER, S. T; BEDELL, K. E.; MUMFORD, M. D. Climate for Creativity: A Quantitative Review. **Creativity Research Journal**, v. 19, n. 1, 2007.

IRANI, Z.; SHARP, J. M.; KAGIOGLOU, M. Improving business performance through developing a corporate culture. **The TQM Magazine**, v. 9, n. 3, p. 206-216, 1997.

JEFFCUTT, P. O Ecossistema das Indústrias Criativas. *In*: KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. P.; BENDASSOLLI, P. F.; WOOD JR., T. **Indústrias criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, p. 36-56, 2009.

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.

LAWRENCE, T. B.; PHILLIPS, N. Compreendendo as Indústrias Culturais. *In*: KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. P.; BENDASSOLLI, P. F.; WOOD JR., T. **Indústrias criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, p. 3-23, 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.

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.

MATHISEN, G. E.; EINARSEN, S.; MYKLETUN, R. Creative leaders promote creative organizations. **International Journal of Manpower**, v. 33, n. 4, p. 367-382, 2012.

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.

MOREIRA, D. A. Pesquisa em Administração: Origens, usos e variantes do método fenomenológico. **Revista de Administração e Inovação**, v. 1, n. 1, p. 5-19, 2004.

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.

PIPEROPOULOS, P. G. **Entrepreneurship, Innovation and Business Clusters.** Farnham: Gower Publishing, 2012.

Porter, M. E. Cluster e Competitividade. **HSM Management**, São Paulo, v. 3, n. 15, p. 100-110, jul./ago. 1999.

RANDOLPH, W. A. Re-Thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve? **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 2, p. 94-107, 2000.

REVISTA VOCÊ S/A. 201. ed. **Nação Criativa**. São Paulo: Ed. Abril, p. 24-33, março 2015.

ROSELLO, J.; TRAN, V. Assessing the climate for creativity: the example of a French high-tech organization. *In:* **Proceedings of European Conference on Creativity and Innovation**, p. 581-596, 2012.

SCOTT, A. J. **The Cultural Economy of Cities:** Essays on the Geography of Image-Producing Industries. London: SAGE, 2000.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. M. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: E.P.U; EDUSP, 1974.

SIEGEL; KAEMMERER. Measuring the Perceived Support for Innovation in Organizations. Journal of Applied Psychology, v. 63, n. S, p. S56-S62, 1978.

SPINK, P. K. A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. **Psicologia e Sociedade**, v. 8, n. 1, p. 174-192, jan./jun., 1996.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa:** técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Tradução de Luciane de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAYLOR, C. F. Socializing Creativity: Entrepreneurship and Innovation in the Creative Industries. *In*: HENRY, Collete; BRUIN, Anne de. (Eds.). **Entrepreneurship and the Creative Economy:** Process, Practice and Policy. Cheltenhm, UK: Edward Elgar Publishing Limited, p. 30-49, 2011.

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.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L. de.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios**: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICES

A – Roteiro de entrevista para os sócios

Nome do entrevistado:	
Idade:	
Função/cargo:	
Data da entrevista:	
Horário de início:	
Horário de término:	
Local da entrevista:	

A. Aviso de gravação da entrevista: solicitar permissão para gravar áudio.

B. Apresentação do propósito da pesquisa
Trabalho de dissertação que visa a estudar o ambiente de uma empresa da indústria criativa e verificar como a empresa promove a criatividade.

Questões de entrevista

Parte I

Entendendo a dinâmica de trabalho

1. Descreva brevemente a empresa. Como vocês começaram? Como chegaram até aqui? Como estão hoje?
2. Quais são as suas perspectivas?
3. Comente sobre a decisão de montar a empresa na Habits.
4. O que você faz na empresa? Qual a sua função?
5. Quantas pessoas têm na empresa hoje? Quantas trabalham diretamente com você? Há alguma divisão por áreas ou setores? Qual o tamanho de sua equipe?
6. Como é o processo de trabalho? Como é a rotina?
7. Como você descreve o ambiente de trabalho da empresa?
8. Como vocês recrutam seus colaboradores? Quais características pessoais e competências vocês buscam?
9. Há estrutura de cargos e salários? Os salários são fixos ou variáveis (por projeto)?

Parte II

Liberdade de atuação/expressão; Trabalho desafiador; Suporte do Grupo de Trabalho

1. Como é feita a atribuição de trabalho aos funcionários?
2. Relate um pouco sobre seus colaboradores. Características pessoais e de trabalho.
3. Comente sobre a relação da empresa com os funcionários. (Benefícios? Eventos sociais internos?)
4. Comente sobre o seu relacionamento com os funcionários.
5. Quais são as expectativas em relação aos colaboradores?
6. Relate qual o desempenho da equipe. Alguém tem se destacado em algum aspecto?
7. Relate brevente qual o processo de avaliação dos funcionários.
8. Vocês têm funcionários que só trabalham remotamente? Como é a integração dessas pessoas na(s) equipe(s)? Quais são os pontos positivos e negativos que impactam na qualidade da tarefa executada?
9. Como é o fluxo de comunicação interna? (Há reuniões periódicas?)

Incentivo Gerencial; Incentivo Organizacional; Falta de barreiras organizacionais; Redes e trabalho em grupo; Autopercepção sobre a criatividade

1. Comente sobre o posicionamento da empresa em relação à criatividade e à inovação.
2. Relate quais as ideias e contribuições sugeridas por funcionários. (Quando ocorrem? Como são tratadas?)
3. Relate qual o posicionamento da gerência em relação a falhas e erros dos funcionários.
4. Comente sobre as contribuições entre colegas de trabalho.
5. Relate o posicionamento dos funcionários em relação a falhas e erros dos seus pares.
6. Como você acha que seria descrito por seus funcionários?

Recursos (se suficientes)

1. Relate quais as principais parcerias que a empresa possui. Como se dá esses relacionamentos?

Pressão carga de trabalho realista

1. Descreva o relacionamento com os clientes.
2. Como surgem e se organizam os novos projetos?

C. AGRADECIMENTO

B – Roteiro de entrevista para os funcionários

Nome do entrevistado:	
Idade:	
Função/cargo:	
Data da entrevista:	
Horário de início:	
Horário de término:	
Local da entrevista:	

A. Aviso de gravação da entrevista: solicitar permissão para gravar áudio.

B. Apresentação do propósito da pesquisa
Trabalho de dissertação que visa a estudar o ambiente de uma empresa e verificar como a mesma promove a interação entre seus colaboradores.

Questões de entrevista

Parte I
Entendendo a dinâmica de trabalho

1. Descreva brevemente a empresa. Como você veio parar aqui?
2. Como você foi recrutado? Quais características pessoais e competências você acredita que foram decisivas para sua contratação?
3. O que você faz na empresa? Qual a sua função?
4. Quais são as perspectivas?
5. Com quem você tem mais contato (Sócio 1 ou Sócio 2)? Comente sobre seu relacionamento com ambos os sócios.
6. Quantas pessoas trabalham diretamente com você? Há alguma divisão por áreas ou setores? Qual o tamanho da sua equipe?
7. Como é o processo de seu trabalho? Relate sua rotina.
8. Como você descreve o ambiente de trabalho da empresa?
9. Há estrutura de cargos e salários na empresa? Seu salário é fixo ou variável (por projeto)?

Parte II

Liberdade de atuação/expressão; Trabalho desafiador; Suporte do Grupo de Trabalho

1. Como é feita a atribuição de trabalho aos funcionários?
2. Descreva brevemente seus colegas, suas características pessoais e de trabalho.
3. Comente sobre a relação da empresa com os funcionários. (Benefícios? Eventos sociais internos?)
4. Comente sobre o seu relacionamento com os sócios da empresa.
5. Quais são as expectativas em relação aos sócios da empresa?
6. Relate o desempenho da equipe. Alguém tem se destacado em algum aspecto?
7. Descreva brevemente o processo de avaliação dos funcionários.
8. Você tem colegas que só trabalham remotamente? Como é a integração dessas pessoas nas equipes? Quais são os pontos positivos e negativos para a qualidade da tarefa executada?
9. Como é o fluxo de comunicação interna? (Há reuniões periódicas?)

Incentivo Gerencial; Incentivo Organizacional; Falta de barreiras organizacionais; Redes e trabalho em grupo; Autopercepção sobre a criatividade

1. Comente sobre o posicionamento da empresa em relação à criatividade e à inovação. Como pensam e planejam em relação a novos produtos?
2. Relate as ideias e contribuições sugeridas por funcionários. (Quando ocorrem? Como são tratadas?)
3. Relate as ideias e contribuições sugeridas por você. (Quando ocorrem? Como são tratadas?)
4. Relate o posicionamento dos superiores/ responsáveis pelo projeto em relação a falhas e erros dos funcionários.
5. Comente sobre as contribuições entre colegas de trabalho.
6. Descreva o posicionamento dos colegas em relação a falhas e erros dos seus pares.
7. Como você acha que seria descrito por seus colegas?
8. Como você acha que seria descrito pelos sócios da empresa?

Recursos (se suficientes)

1. Relate quais as principais parcerias que a empresa possui. Como se dá esses relacionamentos?
2. Qual o seu papel nesses relacionamentos com parceiros?

Pressão carga de trabalho realista

1. Descreva o relacionamento da empresa com os clientes.
2. Como surgem e se organizam para os novos projetos?

C. AGRADECIMENTO

C – Termos de consentimentos

FEAUSP

quantica

AUTORIZAÇÃO PARA FINS ACADÊMICOS

Eu Ricardo Sudário e Freitas, abaixo assinado, responsável pela **QUANTICA DDM TI E COMUNICAÇÃO LTDA**, autorizo a realização do estudo "Promovendo a criatividade na indústria criativa: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação e comunicação, com ênfase na educação", que está sendo conduzido pela aluna do Mestrado Profissional da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Fui informado pela responsável do estudo sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Declaro ainda que esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

São Paulo, 19 de fevereiro de 2016.

Ricardo Sudário e Freitas
Diretor Executivo
QUANTICA DDM TI E COMUNICAÇÃO LTDA

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
da Universidade de São Paulo
Departamento de Administração
Av. Prof. Luciano Gualberto 908
CEP 05508 010 Cidade Universitária São Paulo SP Brasil
Tel +55 11 3091 5995 Fax +55 11 3818-4026

FEAUSP SÍLABE

AUTORIZAÇÃO PARA FINS ACADÊMICOS

Eu Marcos Pereira da Soledade Júnior , abaixo assinado, responsável pela SILABE DDM PLATAFORMAS ON LINE DE APOIO ESCOLAR LTDA, autorizo a realização do estudo "Promovendo a criatividade na indústria criativa: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação e comunicação, com ênfase na educação", que está sendo conduzido pela aluna do Mestrado Profissional da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Fui informado pela responsável do estudo sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Declaro ainda que esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

São Paulo, 19 de fevereiro de 2016.

Marcos Pereira da Soledade Júnior
Diretor Executivo
SILABE DDM PLATAFORMAS ON LINE DE APOIO ESCOLAR LTDA

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
da Universidade de São Paulo
Departamento de Administração
Av. Prof. Luciano Gualberto 908
CEP 05508 010 Cidade Universitária São Paulo SP Brasil
Tel +55 11 3091 5995 Fax +55 11 3818-4026

D – Itens que compuseram o protocolo de estudo de caso

Declaração sobre o projeto

Esta mensagem tem como objetivo apresentar a pesquisadora em questão, Stéfani Paranhos de Oliveira, mestranda em Ciências Sociais aplicadas ao Empreendedorismo e Inovação pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP) e se destina aos interessados em compreender brevemente do que se trata a pesquisa desenvolvida pela pesquisadora.

A presente pesquisa refere-se a um estudo de caso, de caráter explicativo, tendo como objetivo constatar como uma empresa pertencente à Indústria Criativa promove a criatividade em seu ambiente de trabalho.

Para tal, tendo como metodologia a realização de entrevistas e a observação não participante investigar-se-á se a empresa selecionada para o estudo de caso pode ser considerada criativa. Com este propósito, será possível analisar as práticas que estimulam, ou não, a criatividade.

Atenciosamente,
Stéfani Paranhos de Oliveira.

Visão geral do estudo de caso

O problema de pesquisa do presente estudo é "como uma organização do setor de tecnologia da informação e comunicação, com ênfase na educação, promove a criatividade em seu ambiente de trabalho?"

A empresa objeto de estudo atua com o desenvolvimento de soluções de *e-learning* no Brasil, definindo-se como "consultoria de *e-learning* especializada na criação de

plataformas personalizadas". Essa empresa foi escolhida pela pesquisadora por apresentar resultados financeiros acima da média em relação às outras empresas do seu segmento, além de constantemente receber destaque na mídia e premiações decorrentes de seu trabalho. Além disso, os sócios diretores da empresa apresentam-se altamente disponíveis, acessíveis e próximos para possibilitar o desenvolvimento da pesquisa.

A escolha do tema deu-se devido à constatação da importância que as indústrias criativas vêm adquirindo para o desenvolvimento da economia. Estima-se que as mesmas tenham gerado um PIB de R$ 126 bilhões em 2013, representando 2,6% do total produzido no Brasil. A comparação com dados correspondentes a 2004 aponta para um crescimento de 69,8%, no PIB das Indústrias Criativas contra 36,4% no PIB brasileiro no mesmo período (FIRJAN, 2014).

Teve-se como objetivo compreender como uma empresa de indústrias criativas pode promover a criatividade em seu ambiente de trabalho. Para atingir o objetivo proposto e visando à maior compreensão da temática, foi realizada primeiramente uma pesquisa bibliográfica. As quatro referências fundamentais foram:

1. Relação entre criatividade e indústrias criativas: BILTON, C. **Management and creativity: from creative industries to creative management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2007.

2. Dados estatísticos sobre a Indústria Criativa no Brasil: FIRJAN. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. Dez. 2014. Disponível em: <http://publicacoes.firjan.org.br/economiacriativa/mapeamento2014/>. Acesso em: 28 jan. 2015.

3. História da Indústria Criativa no mundo e conceitos: HARTLEY, J. **Creative Industries**. London: Blackwell Publishing, 2005.

4. Revisão bibliográfica das principais ferramentas para mensurar a criatividade nas organizações: MATHISEN, G. E.; EINARSEN, S. A review of instruments assessing creative and Innovation Environments within Organizations. **Creativity Research Journal**, 16(1), p. 119-140, 2004.

Proposições

- A empresa criativa analisada aplica, de forma consciente ou inconsciente, o que a literatura recomenda;
- Identificar outras práticas não levantadas no referencial teórico, mas que são vivenciadas para incentivar a criatividade em seus ambientes de trabalho.

Possíveis fontes de evidência

- *Site* e eventuais materiais impressos de comunicação da empresa;
- Entrevista em profundidade com colaboradores e gerência;
- Aplicação de roteiro semiestruturado com colaboradores e gerência;
- Observações no dia a dia da empresa;
- Convivência na organização / conversas com colaboradores e gerência;
- Levantamento dos processos organizacionais em cada área do organograma da instituição e verificação da forma como cada qual tem tratado da inovação.

Guia para elaboração de relatório

As entrevistas gerarão evidência documental em áudio, que serão transcritas. Os dados transcritos passarão por análise, buscando-se elementos presentes na teoria levantada compatíveis com os registros orais.