



# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



## GESTÃO INOVADORA: PROMOVEDO A SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

### Eixo temático 3: Organizações, gestão criativa e sustentabilidade

*Guaraci Cardoso Soares Junior*  
Universidade da Amazônia

#### RESUMO

Neste artigo, apresentamos a Gestão Criativa como uma abordagem inovadora para a administração de organizações. O modelo proposto concentra-se na Cultura Organizacional e explora sua capacidade de se transformar em uma cultura criativa, estimulando a crítica construtiva, a criatividade, a auto-organização, a aquisição de conhecimento e a promoção da sustentabilidade. Além disso, essa abordagem também é discutida como um mecanismo de autorreferência e autopoiese, que redefine continuamente a organização. Destacamos a importância da consultoria em Gestão Criativa como uma ferramenta facilitadora essencial durante todo o processo de transformação cultural nas organizações.

**Palavras-chave:** Gestão Criativa, Criatividade, Sustentabilidade, Cultura Organizacional, Consultoria.

#### 1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história, as organizações empresariais têm se moldado sob a influência de estruturas burocráticas e hierárquicas, desempenhando um papel fundamental na organização da sociedade, com foco na produtividade e operando dentro de uma lógica de produção eminentemente instrumental (HARDT; NEGRI, 2012). Contudo, de acordo com Mintzberg (2010), diversos modelos de gestão têm surgido como alternativas a esse paradigma, mais adequados às condições sociais e identitárias contemporâneas. Nessa perspectiva, os métodos de gestão emergem dentro do contexto econômico vigente, que impulsiona a economia de sua época. No cenário atual, a criatividade assume um papel de destaque devido à sua capacidade de impulsionar a inovação e a competitividade (JAW; CHEN; HEN, 2012).

Referente a essa nova economia, Miguez (2007) a descreve como um conjunto distinto de atividades fundamentadas na criatividade, cujos produtos ou serviços

REALIZAÇÃO:



APOIO:

FUNDAÇÃO AMAZONIA  
DE ESTUDOS E DESENVOLVIMENTO



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



incorporam propriedade intelectual, englobando desde práticas tradicionais, como o artesanato, até as complexas cadeias produtivas de jogos e software. Ele ressalta que essa dinâmica gera inúmeras interconexões e implicações significativas, expandindo seu alcance além de seu domínio inicial, a cultura, e adentrando outras áreas do conhecimento, notadamente a economia e a gestão. Por outro lado, Pratt e Hutton (2012) destacam as potencialidades e os impactos óbvios do ponto de vista do desenvolvimento socioeconômico, o que levou a comunidade internacional a concentrar sua atenção nesse fenômeno, especialmente em relação às oportunidades que essa economia oferece para os países menos desenvolvidos no século XXI.

Muzzio e Paiva Júnior (2015) chamam a atenção para a caracterização do mercado de trabalho na nova economia, onde há uma representação significativa de trabalhadores criativos, cuja criatividade se torna uma fonte fundamental de vantagem competitiva, além de ser um mecanismo essencial para o crescimento nas economias pós-industriais. Para Christopherson (2008), os objetivos e estratégias dos trabalhadores criativos são retratados como motivados por fatores pessoais e internos, em vez de serem influenciados pelo contexto político e econômico em que operam. Florida (2011) observa que o estilo de vida desses trabalhadores, que ele chama de classe criativa, é orientado pela experiência e agora há uma fusão entre trabalho e vida pessoal para forjar uma identidade criativa, na qual essas pessoas são motivadas por experiências e possuem múltiplas personalidades e interesses. Entretanto, Pratt e Hutton (2012) ressaltam que o glamour, a comodidade e a imagem jovial do trabalho criativo obscurecem muitas das características negativas desse campo, e apesar de a mídia retratar esses profissionais como socialmente liberais, tolerantes e de mente aberta, a realidade sugere que essa é uma das forças de trabalho mais elitistas e não representativas de todos os setores.

Coelho (2010) argumenta que, mesmo nessa nova era, ainda existem organizações que permanecem presas ao paradigma da grande máquina, sem adotar a criticidade, o questionamento e a abertura necessários para efetivamente trilharem o caminho da geração de criatividade e sustentabilidade organizacional. O autor observa que as organizações falam e discutem sobre a criatividade, chegando até a planejar sua implementação, mas muitas delas ainda mantêm características que limitam seu crescimento.

Por muitas décadas, o conceito de criatividade foi largamente ausente no contexto organizacional, assim como nas artes. Isso talvez ocorreu porque as organizações não eram tradicionalmente consideradas como sistemas artísticos, ou seja, não eram vistas como entidades espontâneas, inspiradoras, belas e questionadoras. Pode também ser atribuído a percepções que não permitiam ou não favoreciam essa abordagem, possivelmente devido a não atender aos interesses do capital (BRIGGS; PEAT, 2000). Essas diferentes maneiras de compreender o mundo e interagir com ele exerceram um impacto significativo no ambiente organizacional e também influenciaram o comportamento humano. Especificamente, afetaram a forma como as pessoas reagem a

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



novas situações e mesmo a situações já conhecidas. Jacob Levi Moreno (1999) introduziu o conceito de "espontaneidade criativa", que se refere à habilidade do ser humano em reagir de maneira original a situações novas e de maneira diferente a situações familiares, sempre de maneira criativa. Ele via a criatividade como um meio para as pessoas se reconectarem com o todo ou com sua essência, bem como uma maneira de alcançar um estado de saúde e desenvolvimento pessoal.

De acordo com Amit Goswami (1993), a criatividade também é vista como um meio para que o ser humano conquiste sua liberdade, escapando de condicionamentos. Ele se referiu a isso como "Criatividade Interna". Esse conceito guarda semelhanças com o de Moreno, ambos associados ao desenvolvimento pessoal e à liberdade.

É evidente que, com o desenvolvimento dessa criatividade interna e a liberdade em relação a condicionamentos, as pessoas também tendem a criar coisas novas. Isso se traduz em uma criatividade externa que permite aos indivíduos atingirem uma liberdade plena para autodesenvolverem-se e contribuir para a geração de novas ideias e práticas que auxiliem outras pessoas em seu próprio desenvolvimento.

O paradigma da "grande máquina" ou mecanicismo, juntamente com o determinismo causal, o materialismo e o dualismo, suprimiram a criatividade, tanto interna quanto externa, nos seres humanos. Isso também alterou a forma como as pessoas aprendem, ensinam e estudam. O ensino passou a ser encarado como uma simples transmissão de informações, enquanto a aprendizagem se tornou um processo de internalização dessas informações. Os valores da criticidade e do questionamento, que foram amplamente defendidos por filósofos como Platão, foram suprimidos, substituídos pela cultura da repetição em detrimento da cultura da produção (intelectual). O ser humano se tornou, em certo sentido, uma "manufatura", e todos esses aspectos tiveram repercussões no contexto organizacional, perpetuando o paradigma.

No ambiente organizacional, o paradigma da "grande máquina", além de influenciar várias ideologias, percepções e mudanças comportamentais, gerou mensagens subliminares que ecoaram nas mentes das pessoas. Expressões como "cada macaco no seu galho", "manda quem pode e obedece quem tem juízo" e "eu não lhe pago para pensar, mas sim para trabalhar" refletem esse paradigma e se incorporaram ao ambiente de trabalho.

A denominação "economia criativa", por outro lado, parece estar direcionada para aspectos tanto da macroeconomia quanto da microeconomia, concentrando-se na geração de recursos por meio da criação de empresas voltadas para o mercado. Não obstante, também enfatiza a promoção da inclusão social, da diversidade cultural e do desenvolvimento humano. Esse conceito abraça dimensões econômicas, culturais e sociais em interação com a tecnologia, a propriedade intelectual e o turismo, reconhecendo a importância de ações multidisciplinares e interorganizacionais. Seus defensores reconhecem que seu alicerce está na base do conhecimento e que representa uma alternativa viável para o desenvolvimento por meio da inovação.

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



Alves (2011) empreendeu uma análise das condições para a implementação da economia criativa no Brasil. Ele identificou duas frentes empíricas de investigação: por um lado, a diversidade de expressão cultural e a natureza híbrida das manifestações simbólico-culturais que caracterizam a cultura brasileira, as quais apresentam simultaneamente desafios e oportunidades. As mudanças globais que colocaram as atividades de lazer e entretenimento no mesmo patamar dos ideais de riqueza e poder estão impulsionando o desejo de acesso ao chamado "ócio humanista", ou seja, a habilidade de harmonizar a sociedade baseada na busca pelo ter com a sociedade que valoriza o ser.

O cenário de criação do mercado de bens simbólicos nacionais, o avanço das tecnologias de informação e comunicação, o refinamento das técnicas audiovisuais e a abertura de mercados em escala global estão demandando a formulação de políticas, estratégias e gestão por parte de organizações de diversos tipos. Dessa forma, elas podem enfrentar os desafios da sociedade pós-industrial, na qual a criatividade, a cultura, o lazer, os negócios e a sustentabilidade são valores privilegiados. Em termos de compreensão das políticas culturais e da organização do mercado cultural brasileiro contemporâneo, vários fatores emergem como relevantes, tais como: (a) o respeito pela diversidade cultural e étnica brasileira; (b) as características de um país tropical e o papel do carnaval na formação da cultura; (c) a vantagem competitiva de uma nação de vastas dimensões geográficas; (d) os processos históricos e políticos de um país extenso, unificado por fronteiras internas e pela língua; (e) a importância da dimensão religiosa na sociedade; (f) a preservação das culturas tradicionais e populares em nichos específicos de consumo e apreciação; e (g) a garantia de emprego e renda, entre outros aspectos que desempenham um papel fundamental na formulação de políticas de mercado e de bem-estar social, considerando as várias "camadas tectônicas" que constituem essa nação.

## 2 ROTEIROS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA ADMINISTRAÇÃO CRIATIVA

A criatividade e a imaginação devem servir como guias para as iniciativas e para a avaliação do grau de satisfação resultante delas, a fim de harmonizar conquistas tangíveis e intangíveis. Isso deve ocorrer em contextos que promovam projetos sustentáveis, éticos e socialmente responsáveis, priorizando, assim, a dimensão humana na vida em sociedade. Para que diferentes modelos de organização e gestão possam dialogar em um cenário altamente competitivo, é imperativo conceber estruturas flexíveis, explorar novas formas de organização e gestão, e adotar estratégias de cooperação entre organizações.

De forma geral, é possível identificar, sem esgotar o assunto, três categorias de criatividade: a criatividade artística, científica e econômica. A criatividade artística

REALIZAÇÃO:



APOIO:





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



envolve a capacidade de imaginação para conceber ideias originais e inovadoras que se manifestam por meio de expressões verbais ou visuais, abrangendo todas as dimensões do mundo. A transformação dessas ideias em soluções inovadoras para resolver problemas, com o auxílio de ferramentas técnicas e científicas, representa outro tipo de criatividade, denominada científica. Por fim, a criatividade econômica refere-se ao processo dinâmico de criar novos procedimentos, tecnologias, práticas comerciais, sistemas de troca e métodos de produção que buscam vantagens econômicas.

Independentemente da categoria, a criatividade e a imaginação são traços essenciais presentes tanto na atividade artística quanto na científica. Nesse contexto, esses dois amplos domínios de produção estão intrinsecamente ligados à capacidade heurística do pensamento humano.

Conforme indicam Hardt e Negri (2012), o paradigma da gestão clássica estava fundamentado em uma liderança controladora, com múltiplos níveis hierárquicos e uma burocracia excessiva. No entanto, se a meta é promover uma cultura organizacional criativa, várias condições se fazem necessárias para transformar o ambiente de trabalho em um facilitador desse processo. Entre essas condições essenciais destacam-se a abertura e a aceitação da diversidade, a disponibilidade de infraestrutura e recursos necessários para a realização das atividades, bem como o acesso ao patrimônio cultural. Isso também inclui o estímulo a diferentes perspectivas, a promoção da interação entre indivíduos de diversas áreas, a ampliação de influências mútuas e a troca de ideias, além da busca constante por aprendizado, inovação e vitalidade. Outros fatores-chave envolvem a atenção às sugestões e ideias dos colegas, a aceitação de abordagens diversas e criativas na resolução de problemas, a agilidade, a promoção de relações informais e a espontaneidade, entre outros (ALENCAR, 2005; DE MAIS, 2002; FLORIDA, 2011; NICOLACI-DA-COSTA, 2011).

Na visão de Muzzio e Paiva (2015), as organizações criativas surgem como um modelo organizacional intrinsecamente relacionado com o cenário pós-industrial. Elas enfatizam o papel central do indivíduo no processo criativo, a criação de ambientes inovadores, a adoção de estruturas organizacionais alternativas e a emergência de uma classe hipercriativa. Os autores apresentam um modelo de gestão que reúne esses três elementos, já amplamente debatidos, mas agora integrados de maneira única. A gestão criativa, de acordo com eles, envolve aspectos relacionados ao indivíduo, à liderança e à cultura em uma organização, constituindo um conjunto de atividades interligadas que, quando coordenadas, geram resultados significativos no desempenho organizacional.

No modelo proposto por Muzzio e Paiva (2015), a gestão criativa surge quando há uma interseção efetiva dos três elementos. Não é possível alcançar uma gestão criativa utilizando isoladamente qualquer um desses componentes. Em vez disso, é a interação simultânea deles que dá origem a uma gestão criativa, mesmo que, em determinadas circunstâncias organizacionais, um elemento possa predominar sobre os outros, mantendo um equilíbrio dinâmico. Essa abordagem de gestão ancorada na criatividade desempenha

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

PROGRAMA NACIONAL  
DE FOMENTO À PESQUISA E INOVAÇÃO



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



o papel de catalisar essas três forças, facilitando a harmonização entre elas, aproveitando as condições sociais dinâmicas que caracterizam o contexto contemporâneo.

Florida (2011) destaca o desafio de gerenciar uma nova categoria de indivíduos cujo surgimento está impulsionando mudanças substanciais em valores, normas e atitudes. Essa nova classe é caracterizada por sua disposição e autonomia para criar, características que a diferenciam das demais. Esses profissionais não desejam ser negligenciados ou controlados; eles almejam orientação em vez de ordens, e buscam trabalhos que sejam não padronizados e que não se repitam constantemente. São movidos por desafios, responsabilidades, respeito e reconhecimento, sendo motivados por fatores intrínsecos como valores, entusiasmo e desafios. No entanto, a visão romântica de Florida sobre essa classe criativa tem sido criticada. Bontje e Musterd (2009) apontam conotações elitistas, intencionais ou não, associadas à palavra "classe". Argumentam que Florida é responsável por promover uma nova onda de empreendedorismo urbano neoliberal, beneficiando principalmente a elite educada, o que resulta em uma maior concentração de riqueza em cidades e regiões.

Pratt e Hutton (2012) argumentam que existe a necessidade de uma nova regulamentação social para abordar os problemas econômicos e sociais enfrentados pelos trabalhadores criativos, muitas vezes submetidos a condições precárias de emprego. Eles ressaltam a complexa interação entre o trabalho autônomo e o desejo de celebrar esse tipo de trabalho, que pode ter efeitos a longo prazo na reprodução social, sistemas de aposentadoria, cuidados infantis e outros programas sociais que ainda não foram totalmente explorados.

McGuigan (2009) argumenta que a classe criativa é, em grande parte, composta pelo que normalmente seria denominado como classe profissional-gerencial, que também inclui ocupações artísticas. Ele levanta questões sobre a natureza social dessa nova classe, composta por indivíduos apaixonados por experiências, dispostos a trabalhar duro e a ganhar dinheiro, buscando ambientes "cool" onde possam socializar com seus pares. A discussão em torno da economia criativa e da classe de trabalhadores associados a ela é intensa, com abordagens que variam entre uma perspectiva econômica e funcionalista e outra mais simbólica, que busca explorar as implicações não apenas econômicas, mas também culturais desse "novo paradigma econômico". É fundamental compreender como as pessoas se agrupam e desenvolvem identidades com base em seus papéis econômicos, o que, por sua vez, influencia suas preferências sociais e culturais, hábitos de consumo e identidade social. Tudo isso tem como ponto de partida a criatividade, que se tornou o motor imaterial predominante na nova era econômica.

Por fim, é importante destacar que, embora a percepção comum associe os trabalhadores criativos a ambientes profissionais estritamente relacionados à criatividade, como agências de publicidade, escritórios de design e empresas de produção audiovisual, os números revelam que essa nova classe profissional está presente em quase todos os

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

PROGRAMA NACIONAL DE FOMENTO À PESQUISA E INOVAÇÃO



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



setores econômicos. Isso reforça a importância e o valor gerado por meio da criatividade como um diferencial essencial (RODGERS, 2015).

### 3 LIDERANÇA SOB UMA ÓTICA CRIATIVA

Os desafios enfrentados pelos líderes em nosso contexto atual refletem uma complexidade que vai além das questões rotineiras típicas, adentrando o âmbito das problemáticas sociais. Apesar de ser amplamente reconhecida a importância da liderança na promoção da criatividade e inovação organizacional, é notável a carência de recursos que abordem técnicas eficazes para o desenvolvimento das habilidades essenciais que permitem a um indivíduo se envolver em pensamento criativo e liderar iniciativas inovadoras (WILLIAMS; FOTI, 2011).

A liderança criativa surge como uma resposta frutífera para abordar oportunidades desafiadoras que muitas vezes inibem o processo de aprendizado em diversos níveis organizacionais. Ela pressupõe uma abordagem que visa enxergar, pensar e agir de maneira diferenciada. Os líderes criativos desempenham um papel fundamental ao criar as condições adequadas, um ambiente propício e oportunidades para que outros indivíduos possam explorar e expressar seu potencial criativo (STOLL; TEMPERLEY, 2009; WILLIAMS; FOTI, 2011).

Esses líderes, que exercem essa forma de liderança, reconhecem a necessidade de influenciar os demais para que possam liberar e otimizar seus talentos. Isso implica na remoção de barreiras estruturais e culturais que muitas vezes limitam as pessoas em suas interações criativas, no compartilhamento de aprendizado e na promoção do pensamento criativo por meio da colaboração, diálogo e debates construtivos. Dessa maneira, a liderança criativa não se restringe a títulos ou papéis formais, e a criatividade surge como um resultado da colaboração profissional, do diálogo e da troca de ideias (HARRIS, 2009).

Para desenvolver efetivamente a capacidade de liderança criativa, é crucial definir objetivos claros para programas de desenvolvimento. Apesar da ampla evidência que respalda a importância da liderança para a criatividade e inovação nas organizações, existe uma lacuna considerável em termos de recursos que abordam as técnicas necessárias para que indivíduos possam engajar-se no pensamento criativo e liderar esforços inovadores (Antes e Schuelke, 2011).

A atenção dos gestores para essa estrutura está alinhada com estudos que demonstram a importância de possuir uma base compartilhada de entendimento, princípios e conhecimento. A liderança, nesse contexto, tem como elemento fundamental o papel do líder em modificar o comportamento da equipe, enfatizando a cooperação em detrimento da coerção, além de promover a mutualidade, que beneficia tanto o grupo

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARA





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



quanto o líder. Essas estruturas benignas são compostas por sete fatores que contribuem para o desenvolvimento de equipes criativas:

1. Plataforma de Entendimento: Envolve a promoção do entendimento mútuo entre os membros da equipe, respeitando e compartilhando diferentes pontos de vista, conhecimentos, crenças, valores e convicções.

2. Visão Compartilhada: Requer que o líder crie um senso de propósito e responsabilidade compartilhados entre os membros da equipe, motivando-os e sustentando seu progresso, possibilitando que eles tenham uma visão poderosa e significativa do futuro.

3. Clima Positivo: Enfatiza a importância de um ambiente de trabalho positivo, onde os membros da equipe confiam uns nos outros e adotam uma abordagem acolhedora que estimula a criatividade.

4. Resiliência: Incentiva a equipe a lidar com as frustrações e obstáculos de forma flexível, buscando perspectivas alternativas ao enfrentar expectativas não atendidas.

5. Ideias Próprias: Compromete-se a construir ideias, encorajando a equipe a criar e sustentar ideias valiosas para solucionar problemas, dando destaque às ideias que são percebidas como abertas ao comprometimento de toda a equipe.

6. Networking: Incentiva a equipe a se comunicar eficazmente com pessoas fora do grupo, trocar ideias entre si e oferecer apoio mútuo para resolver problemas.

7. Aprendizado a partir da Experiência: Estimula o aprendizado como meio de crescimento, mudança, adaptação e solução criativa de problemas, incentivando os membros da equipe a ousar e explorar novas abordagens.

A presença ou ausência desses fatores determina a quebra de barreiras que podem impedir a implementação das "estruturas benignas" na equipe. O sucesso desse processo está relacionado ao grau em que a liderança consegue superar ou evitar essas barreiras, aumentando, assim, o potencial de criatividade e produtividade de sua equipe.

## 4 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO DAS AÇÕES

O alinhamento das ações institucionais com as trilhas estratégicas que norteiam o planejamento do quadriênio é fundamental. A busca pela Excelência Acadêmica é definida como a garantia de um ambiente acadêmico de excelência, permeado pela inovação e pela eficiência de serviços, reconhecido externamente.

A criação da Escola de Indústria Criativa foi resultado de um planejamento estratégico para o período de 2014/2017 (GUIMARÃES, 2013), que envolveu todos os segmentos da comunidade universitária. A missão da escola é promover a inovação na produção de conhecimento e nas práticas relacionadas à indústria criativa, unindo as áreas de comunicação, design e linguagens para ter protagonismo tanto local quanto internacional, por meio de pessoas, pesquisa e projetos aplicados. A visão da escola é ser

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



uma referência internacional em pesquisa e práticas na construção de conhecimento e na formação integral de profissionais, atuando em parceria com setores da sociedade e da cultura, no contexto da Indústria Criativa.

Para concretizar esses objetivos, foram delineados cinco focos estratégicos: Inflexão tecnológica, Sinergia entre as áreas de comunicação, design e linguagens, Relação com organizações e instituições afins, Protagonismo em pesquisas e projetos com impacto social e econômico para a indústria criativa e Formação de profissionais inovadores.

Para alcançar esses focos estratégicos, foram propostos quatro programas: Identidade, Inovação na Pesquisa e nas Práticas, Formação de Parcerias e Internacionalização. O Programa Identidade visa construir a identidade e imagem da Escola, promovendo a sinergia interna e a comunicação com diferentes públicos. O Programa Inovação na Pesquisa e nas Práticas busca fortalecer a articulação entre grupos de pesquisa e cursos da Escola, visando à pesquisa, desenvolvimento e inovação. O Programa Formação de Parcerias concentra-se na ampliação e consolidação de parcerias, tanto internas quanto externas, e o Programa Internacionalização tem como foco o estabelecimento de parcerias internacionais estratégicas.

Todos esses programas são essenciais para alcançar os objetivos da escola e estão em fase de desenvolvimento, com projetos e ações específicas a serem detalhados e implementados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um cenário social complexo, dinâmico e caracterizado por rápidas e significativas transformações, a gestão de organizações tornou-se ainda mais desafiadora. Esses desafios são agravados no contexto da economia do conhecimento, dada a dinâmica exigente do mercado e as particularidades dos trabalhadores, que valorizam cada vez mais a liberdade e a autonomia. Neste estudo, buscamos compreender como os líderes das organizações ligadas à economia criativa percebem seu papel na promoção de uma gestão criativa, levando em consideração as características dos trabalhadores desse setor, as demandas culturais organizacionais e o papel da liderança na estimulação da criatividade de seus colaboradores.

Os resultados indicam que os líderes das organizações pesquisadas estão cientes de sua responsabilidade na promoção de uma gestão baseada na criatividade. Eles destacam suas práticas e ações voltadas para estimular a criatividade, a inovação e a novidade, tudo isso em um ambiente que valoriza o respeito e a diversidade. É perceptível que esses líderes desempenham um papel fundamental na criação de condições para que a criatividade de suas equipes floresça, embora possam enfrentar desafios em certas situações, muitas vezes relacionados à sua própria experiência de vida.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



Fica claro que a cultura organizacional dessas organizações, juntamente com o estilo de liderança adotado pelos líderes e sua compreensão dos colaboradores, podem ser explorados de maneira a promover uma gestão criativa. No entanto, é importante ressaltar que o discurso amplamente difundido sobre a economia criativa e sua importância para o desenvolvimento global pode mascarar um ambiente de trabalho caracterizado por condições precárias. Por exemplo, um ambiente aparentemente agradável pode esconder longas jornadas de trabalho, e a flexibilidade de horários e liberdade podem se traduzir em prazos mais curtos e metas mais desafiadoras.

Muitos profissionais dessa nova economia não receberam treinamento formal sobre como monetizar sua criatividade, aprendendo na prática a transformar suas ideias em recursos financeiros. Trabalhar em um ambiente altamente inovador pode ser desafiador, e a constante ocorrência de erros pode desestimular e frustrar esses profissionais.

Quanto à gestão, observa-se que as organizações pesquisadas têm uma cultura organizacional aberta e flexível, que lida bem com a ocorrência de erros e valoriza o respeito mútuo, criando um ambiente propício para o desenvolvimento da criatividade. Em relação à classe criativa, ela é composta por profissionais competentes, que têm paixão por seu trabalho e estão dispostos a se dedicar a ele. No entanto, eles buscam um ambiente de trabalho com poucas restrições, onde não precisam se preocupar com regras rígidas de vestimenta e horários, desde que sejam adequadamente remunerados.

Em relação à liderança criativa, os líderes demonstram uma preocupação em comunicar claramente os valores da organização e o caminho que estão seguindo, buscando criar um senso de unidade entre os membros da equipe. Fica evidente que, quando há um equilíbrio entre esses três componentes (cultura organizacional, classe criativa e liderança criativa), a gestão criativa se torna mais eficaz. No entanto, isso não significa que esse tipo de gestão só seja perceptível quando todos os elementos estão em perfeita harmonia, pois as circunstâncias específicas de cada organização podem levar a um destaque maior de um elemento em relação aos outros.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, E. M. L. S. A gênese da criatividade. São Paulo: Makron Books, 2005.

ANTES, A. L.; SCHUELKE, M. J. Leveraging technology to develop creative leadership capacity. *Advances in Developing Human Resources*, v. 13, n. 3, p. 318-365, 2011.

BONTJE, M.; MUSTERD, S. Creative industries, creative class and competitiveness: Expert opinions critically appraised. *Geoforum*, v. 40, n. 5, p. 43-852, 2009.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



CARVALHAL, F.; MUZZIO, H. Economia Criativa e Liderança Criativa: Uma associação (im) possível? Revista Eletrônica de Administração, v. 21, n. 3, p. 659-688, 2015.

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

COCHIA, C. B. R.; CAETANO JUNIOR, J. M. V.; BORGES, W. A. A Liderança em uma Concessionária de Motocicletas. In: Encontro da ANPAD, 31. 2007. Rio de Janeiro, RJ. Anais..., Rio de Janeiro, 2007.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativos e Mistos. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. The Sage Handbook of Qualitative Research. 3ª ed. Sage Publications, p. 1-32, 2005.

FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P. RAMOS, S. C. Potencial Empreendedor e Liderança Criativa: um Estudo com Varejistas de Materiais de Construção da Cidade de Curitiba/Pr. Revista de Administração da UNIMEP. v. 3, n. 3. p. 45-69, 2005.

FIRJAN (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO DE JANEIRO). Indústria Criativa: Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil. Rio de Janeiro, 2014.

FLICK, U. Introdução à Pesquisa Qualitativa. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLORIDA, R. A Ascensão da Classe Criativa. Porto Alegre: L&PM, 2011.

FREITAS, E. C.; TONIDANDEL, M. C. T.; PINHEIRO, C. M. P.; BARTH, M. Cultura Organizacional e Gestão Contemporânea: Um Estudo de Caso em Empresas de Economia Criativa. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 4, n. 2, p. 147-170, 2014.

GASKELL, G. Entrevistas Individuais e Grupais In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.) Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um Manual Prático. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 64-89.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1999.

HARDT, M.; NEGRI, A. Império. 10 Ed. Rio de Janeiro: Record, 2012.

HARRIS, A. Creative Leadership: Developing Future Leaders. Managing Education, v. 23, p. 9-11, 2009.

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A. L. Organizations Theory: Modern, Symbolic, and Post-Modern Perspectives. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2006.

HOWKINS, J. The Creative Economy. How People Make Money From Ideas. London: Penguin Press, 2001.

INACIO JUNIOR, E; F. A. P. GIMENEZ. Análise da Validade e Confiabilidade do Team Factory Inventory– TFI: Um Instrumento para Mensurar o Potencial de Liderança Criativa em Equipes Empreendedoras. In: Encontro da ANPAD, 28. 2004, Curitiba: Anais..., Curitiba, 2004.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

PROGRAMA NACIONAL  
DE APOIO ÀS INSTITUIÇÕES  
DE PESQUISA E INOVAÇÃO



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ

