



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE – FEAAC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA – PPAC
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

THIAGO DO AMARAL FERREIRA

LIDERANÇA CRIATIVA: UM ESTUDO DA
INDÚSTRIA DE JOGOS DIGITAIS NA CIDADE DE FORTALEZA/CE

FORTALEZA

2019

THIAGO DO AMARAL FERREIRA

LIDERANÇA CRIATIVA: UM ESTUDO DA INDÚSTRIA
DE JOGOS DIGITAIS NA CIDADE DE FORTALEZA/CE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria.

Área de concentração: Gestão Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral.

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- F4441 Ferreira, Thiago do Amaral.
Liderança criativa : Um estudo da indústria de jogos digitais na cidade de Fortaleza/CE / Thiago do Amaral Ferreira. – 2019.
139 f. : il. color.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2019.
Orientação: Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral.
Coorientação: Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos.
1. Liderança Criativa. 2. Indústria de Jogos Digitais. 3. Economia Criativa. I. Título.
- CDD 658
-

THIAGO DO AMARAL FERREIRA

LIDERANÇA CRIATIVA: UM ESTUDO DA INDÚSTRIA
DE JOGOS DIGITAIS NA CIDADE DE FORTALEZA/CE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria.

Área de concentração: Gestão Organizacional.

Aprovada em: ____ / ____ / ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Dr^ª. Sandra Maria dos Santos
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Dr^ª. Conceição de Maria Pinheiro Barros (UFC)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. José Ednilson de Oliveira Cabral
Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me permitiu trilhar, com êxito, esta jornada.

À minha família, por todo o incentivo, dedicação, paciência e ensinamentos valiosos. Quem sou hoje, devo a vocês.

À minha esposa, Aline, por ser uma das maiores incentivadoras durante a execução desse trabalho, sempre me dando forças para prosseguir. Obrigado pela paciência, apoio, cuidado, dedicação, amor e atenção.

Ao meu orientador, Prof. Augusto César de Aquino Cabral, que, brilhantemente, me apresentou as nuances da docência através das diversas oportunidades de crescimento e aprendizado proporcionadas. Obrigado, sobretudo, pela excelente orientação, confiança empenho e zelo.

À Prof.^a Sandra Maria dos Santos que, com seu jeito amável, sempre se mostrou disponível a ajudar e sanar os mais variados tipos de questionamentos.

Aos Professores José Ednilson de Oliveira Cabral e Conceição de Maria Pinheiro Barros, pelas valiosas colaborações e sugestões.

Aos meus colegas de turma, Rebeqa, Nicolas, Melina, Jardênia e Girlene, pelo aprendizado e importantes momentos compartilhados.

Por fim, minha gratidão a todos aqueles que, consciente ou inconscientemente, ajudaram nesta jornada.

RESUMO

A criatividade está conquistando cada vez mais atenção: as formas de produção mudaram e, com elas, a configuração de como o conhecimento é utilizado também. Em economias pós-industriais, ser criativo é uma questão de sobrevivência, afinal, a criatividade é indutora da inovação (KON, 2016). Neste contexto, onde as empresas se voltam para o processo criativo como um meio estratégico essencial, surge uma nova perspectiva da economia: a economia baseada na criatividade ou Economia Criativa (BARBIERI, 2018; FLORIDA, 2011). No que se refere ao seu escopo, a economia criativa é determinada pela extensão de sua indústria e, dentre as múltiplas indústrias da economia criativa, a de jogos digitais é uma das mais dinâmicas e que apresenta acelerado crescimento em todo o mundo (SAKUDA *et al.*, 2018; UNCTAD, 2010). Este panorama originou a seguinte questão de pesquisa: como os líderes atuam para o estabelecimento da criatividade e do desempenho criativo em equipes de trabalho da indústria de jogos digitais cearenses? Objetivou-se, portanto, compreender como os líderes atuam para o estabelecimento dos fatores da liderança criativa em equipes de trabalho da indústria de jogos digitais cearenses. Esta pesquisa utilizou-se de uma abordagem multiparadigmática. Quanto aos objetivos, caracterizou-se como descritiva e, em relação aos procedimentos, bibliográfica, documental e de levantamento (*survey*). Por se tratar de uma pesquisa de campo, a estratégia adotada foi o estudo de caso. Teve-se como unidades de análise as equipes de trabalho das empresas de desenvolvimento de jogos digitais situadas no município de Fortaleza, Ceará e os sujeitos da pesquisa foram os líderes e liderados da indústria criativa de jogos digitais cearenses. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados primários quantitativos, o questionário do modelo de liderança criativa, designado *Team Factors Inventory* (TFI). A coleta de dados primários qualitativos se deu por meio de entrevista. Para a análise e interpretação dos dados primários quantitativos, foi utilizada a estatística descritiva e o coeficiente de correlação de Spearman. Para a análise e interpretação dos dados primários qualitativos, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Ao final deste processo, os dados de natureza quantitativa e qualitativa foram aprofundados através do processo de triangulação. Os resultados indicam que as lideranças buscam desenvolver um ambiente de entendimento; visão compartilhada; acolhimento; resiliência; novas ideias; contatos e aprendizagem. Entretanto, fatores como visão compartilhada e resiliência não são consensuais. Concomitantemente, observou-se a presença da liderança transacional e transformacional e do esforço para se atingir elevados níveis de criatividade, produtividade e conhecimento.

Palavras-chave: Liderança Criativa. Indústria de Jogos Digitais. Economia Criativa.

ABSTRACT

Creativity is gaining more and more attention: the forms of production have changed and, with them, the configuration of how knowledge is used as well. In post-industrial economies, being creative is a matter of survival, after all, creativity is an inducer of innovation (KON, 2016). In this context, where companies turn to the creative process as an essential strategic means, a new perspective of the economy appears: the economy based on creativity or the Creative Economy (BARBIERI, 2018; FLORIDA, 2011). About its scope, the creative economy is determined by the extent of its industry and, among the multiple industries of the creative economy, digital games are one of the most dynamic and have accelerated growth worldwide (SAKUDA *et al.*, 2018; UNCTAD, 2010). This scenario gave rise to the following research question: how do leaders act to establish creativity and creative performance in work teams in the Ceará digital games industry? Therefore, the objective was to understand how leaders act to establish the factors of creative leadership in work teams in the Ceará digital games industry. This research used a multiparadigmatic approach. As for the objectives, it was characterized as descriptive and, about the procedures, bibliographic, documentary, and survey. As it is field research, the strategy adopted was the case study. The analysis teams included the work teams of the digital game development companies located in the city of Fortaleza, Ceará and the subjects of the research were the leaders and followers of the creative industry of digital games in Ceará. The questionnaire of the creative leadership model, called Team Factors Inventory (TFI), was used as an instrument for collecting primary quantitative data. The collection of qualitative primary data took place through interviews. For the analysis and interpretation of the quantitative primary data, descriptive statistics, and Spearman's correlation coefficient were used. For the analysis and interpretation of qualitative primary data, the content analysis technique was used. At the end of this process, the data of a quantitative and qualitative nature were deepened through the triangulation process. The results indicate that the leaders seek to develop an environment of understanding; shared vision; host; resilience; new ideas; contacts and learning. However, factors such as shared vision and resilience are not consensual. Concomitantly, there was the presence of transactional and transformational leadership and the effort to achieve high levels of creativity, productivity, and knowledge.

Keywords: Creative Leadership. Digital Games Industry. Creative Economy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A economia criativa brasileira e seus princípios norteadores.....	27
Figura 2 – Setores criativos como ampliação dos setores culturais	29
Figura 3 – A economia criativa e seus elos	29
Figura 4 – O escopo dos setores criativos.....	30
Figura 5 – Modelo dos círculos concêntricos	33
Figura 6 – Indústrias criativas segundo modelo da Unctad	34
Figura 7 – Modelo revisado de Tuckman	58
Figura 8 – Interpretação do coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}).....	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Fatores da Liderança Criativa e composição do <i>Team Factors Inventory</i> (TFI) – EJD1	77
Gráfico 2 – Fatores da Liderança Criativa e composição do <i>Team Factors Inventory</i> (TFI) – EJD2	78
Gráfico 3 – Fatores da Liderança Criativa e composição do <i>Team Factors Inventory</i> (TFI) – EJD3	79
Gráfico 4 – Somatório dos pontos por item do TFI - EJD1	80
Gráfico 5 – Somatório dos pontos por item do TFI – EJD2	81
Gráfico 6 – Somatório dos pontos por item do TFI – EJD3	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios norteadores da Economia Criativa Brasileira	27
Quadro 2 – Fatores para a formação de estruturas benignas.....	60
Quadro 3 – Estudos empíricos anteriores sobre economia criativa e liderança criativa.....	63
Quadro 4 – Relação entre objetivos, instrumento de coleta de dados e sujeitos da pesquisa..	68
Quadro 5 - Itens do TFI com menor e maior pontuação – EJD1	81
Quadro 6 - Itens do TFI com menor e maior pontuação – EJD2	82
Quadro 7 - Itens do TFI com menor e maior pontuação – EJD3	83
Quadro 8 - Líderes e suas organizações.....	91
Quadro 9 - Perfil das organizações	94
Quadro 10 - Liderança e fatores da liderança criativa	104
Quadro 11 - Liderança e desempenho criativo em equipes de trabalho	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de líderes e liderados por cargo e gênero – EJD1	71
Tabela 2 – Frequência de líderes e liderados por faixa etária – EJD1	71
Tabela 3 – Distribuição de líderes e liderados por cargo e gênero – EJD2	72
Tabela 4 – Frequência de líderes e liderados por faixa etária – EJD2	72
Tabela 5 – Distribuição de líderes e liderados por cargo e gênero – EJD3	72
Tabela 6 – Frequência de líderes e liderados por faixa etária – EJD3	73
Tabela 7 – Categorização da equipe – EJD1	74
Tabela 8 – Categorização da equipe – Líderes e liderados – EJD1	74
Tabela 9 – Categorização da equipe – EJD2	74
Tabela 10 – Categorização da equipe – Líderes e liderados – EJD2	75
Tabela 11 – Categorização da equipe – EJD3	75
Tabela 12 – Categorização da equipe – Líderes e liderados – EJD3	75
Tabela 13 – Categorização das equipes – Fatores da Liderança Criativa	76
Tabela 14 – Categorização das equipes – Variáveis de Resultado e Estilo de Liderança	76
Tabela 15 – Coeficiente de Spearman (r_{sp}) – Fatores da Liderança Criativa e Estilos de Liderança – EJD1	85
Tabela 16 – Coeficiente de Spearman (r_{sp}) – Fatores da Liderança Criativa e Variáveis de Resultado – EJD1	86
Tabela 17 – Coeficiente de Spearman (r_{sp}) – Estilos de Liderança e Variáveis de Resultado – EJD1	86
Tabela 18 – Coeficiente de Spearman (r_{sp}) – Fatores da Liderança Criativa e Estilos de Liderança – EJD2	87
Tabela 19 – Coeficiente de Spearman (r_{sp}) – Fatores da Liderança Criativa e Variáveis de Resultado – EJD2	88
Tabela 20 – Coeficiente de Spearman (r_{sp}) – Estilos de Liderança e Variáveis de Resultado – EJD2	88
Tabela 21 – Coeficiente de Spearman (r_{sp}) – Fatores da Liderança Criativa e Estilos de Liderança – EJD3	89
Tabela 22 – Coeficiente de Spearman (r_{sp}) – Fatores da Liderança Criativa e Variáveis de Resultado – EJD3	90
Tabela 23 – Coeficiente de Spearman (r_{sp}) – Estilos de Liderança e Variáveis de Resultado – EJD3	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAGAMES	Associação Brasileira dos Desenvolvedores de Jogos Eletrônicos
ANCINE	Agência Nacional do Cinema
APEX-BRASIL	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
BIGFestival	<i>Brazilian Independent Games Festival</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
DCMS	Departamento de Cultura, Mídia e Esportes
EC	Economia Criativa
ECB	Economia Criativa Brasileira
EJD	Empresa de Jogos Digitais
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
IBJD	Indústria Brasileira de Jogos Digitais
ICJD	Indústria Criativa de Jogos Digitais
JD	Jogos Digitais
LC	Liderança Criativa
MINC	Ministério da Cultura
MLC	Modelo de Liderança Criativa
OBEC	Observatório Brasileiro da Economia Criativa
PSEC	Plano da Secretaria da Economia Criativa
SAV	Secretaria do Audiovisual
SDAPI	Secretaria de Direitos Autorais e Propriedade Intelectual
SDC	Secretaria da Diversidade Cultural
SEC	Secretaria da Economia Criativa
SEFIC	Secretaria de Fomento e Incentivo à Cultura
SEINFRA	Secretaria de Infraestrutura Cultural
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
WIPO	Organização Mundial para a Propriedade Intelectual

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Justificativa.....	15
1.2 Questão de pesquisa.....	19
1.3 Objetivos geral e específicos.....	19
1.4 Aspectos metodológicos.....	19
1.5 Estrutura do trabalho.....	20
2 ECONOMIA CRIATIVA E A INDÚSTRIA DE JOGOS DIGITAIS	22
2.1 O Brasil e a economia criativa.....	26
2.2 Indústrias criativas.....	32
2.3 Jogos: entre a cultura e a tecnologia.....	35
2.4 A indústria criativa de jogos digitais (ICJD).....	40
2.4.1 <i>Produção e consumo</i>	43
3 LIDERANÇA CRIATIVA	46
3.1 Elementos constitutivos do Modelo de Liderança Criativa (MLC).....	47
3.1.1 <i>Criatividade</i>	48
3.1.2 <i>Liderança transformacional</i>	52
3.1.3 <i>Liderança transacional</i>	54
3.1.4 <i>Equipe</i>	56
3.1.5 <i>Barreiras para o desenvolvimento de equipes criativas</i>	57
3.1.6 <i>Estruturas benignas</i>	59
3.2 Estudos empíricos sobre economia criativa e liderança criativa.....	61
3.3 Pressupostos da pesquisa.....	64
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS	65
4.1 Tipologia da pesquisa.....	65
4.2 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa.....	66
4.3 Coleta de dados.....	66
4.4 Análise dos dados.....	69
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	70
5.1 Apresentação e análise dos dados quantitativos.....	70
5.1.1 <i>Perfil dos participantes</i>	71
5.1.2 <i>Classificação e composição das equipes quanto aos fatores da Liderança Criativa do Team Factors Inventory (TFI)</i>	73

<i>5.1.3 Pontuações dos itens do Team Factors Inventory (TFI)</i>	79
<i>5.1.4 Liderança e desempenho criativo nas equipes de trabalho.</i>	84
5.2 Apresentação e análise dos dados qualitativos	91
<i>5.2.1 Líderes e suas organizações</i>	91
<i>5.2.2 Liderança e fatores da liderança criativa</i>	94
<i>5.2.3 Liderança e desempenho criativo em equipes de trabalho</i>	104
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	109
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
REFERÊNCIAS	122
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	135
ANEXO A – MODELO DE LIDERANÇA CRIATIVA – QUESTIONÁRIO TFI	137

1 INTRODUÇÃO

A criatividade está conquistando cada vez mais atenção: as formas de produção mudaram e, com elas, a configuração de como o conhecimento é utilizado também. Em economias pós-industriais, ser criativo é uma questão de sobrevivência, afinal, a criatividade é indutora da inovação. Ao se inovar, garante-se a continuidade das organizações e, como consequência, as potencialidades para gerar emprego e renda (KON, 2016).

Diante deste cenário de constantes e complexas mudanças, surgem novos aspectos referente à criatividade: sua valorização, incentivo e aproveitamento. Este conjunto de ações é conhecido como uma base cultural – *ethos* criativo – e, através dele, torna-se possível o surgimento de novas tecnologias, indústrias e riquezas. Tem-se a criatividade, portanto, associada ao surgimento de novos ambientes de trabalho que, por sua vez, são propícios ao desenvolvimento de fatores de vantagem competitiva (FLORIDA, 2011). Neste contexto, onde as empresas se voltam para o processo criativo como um meio estratégico essencial, surge uma nova perspectiva da economia: a economia baseada na criatividade ou Economia Criativa (EC). Este novo arranjo econômico tem por objetivo transformar a criatividade em um ativo e gerar trabalho e renda em diversas frentes (BARBIERI, 2018; FLORIDA, 2011).

Internacionalmente, a economia criativa tem sido foco de diversas discussões. Desde 1990, parte dos governos mundiais compreendeu sua importância e passou a elaborar políticas específicas para sua promoção. Vista como uma base para o desenvolvimento estratégico, sobretudo, após o colapso do padrão produtivo taylorista/fordista, das grandes crises econômicas internacionais e da redução do crescimento econômico das nações, esta nova abordagem possibilitou o uso de recursos subaproveitados e a elaboração de novas bases para a retomada do crescimento e mitigação de situações de incerteza, turbulência e crise (KON, 2016; PRATT; HUTTON, 2013).

Nacionalmente, as discussões sobre a economia criativa ainda se encontram rudimentares e com pouco interesses dos pesquisadores (CLOSS; OLIVEIRA, 2017). Isto se deve, em parte, à sua institucionalização tardia, ocorrida em 2012, através da criação de uma nova secretaria vinculada ao Ministério da Cultura: a Secretaria de Economia Criativa (SEC). Além disso, pode-se destacar a inércia do Brasil em compreender o papel estratégico da economia criativa na construção de um desenvolvimento inclusivo, justo e sustentável (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011).

Tratando-se de um objeto em construção, compreender tal fenômeno torna-se de fundamental importância, pois, através do processo reflexivo, é possível apreender de que

forma essa temática se desenvolve e verificar perspectivas ainda não conhecidas (ALMEIDA; TEIXEIRA; LUFT, 2014; CARVALHAL; MUZZIO, 2015; OLIVEIRA *et al.*, 2016a; SILVA *et al.*, 2016). Um ponto interessante, diante deste contexto, é que as formas habituais de gerenciamento organizacional não atendem às perspectivas das organizações baseadas na criatividade e inovação (MUZZIO, 2017; WILLIAMS; FOTI, 2011). Diante destas circunstâncias, surge o objeto de estudo desta pesquisa: o modelo de liderança que busca conciliar as tensões entre mercado e aspectos criativos – a liderança criativa (LIPOVETSKY; SERROY, 2015; RICKARDS; MOGER, 2000).

Desenvolvido por Rickards e Moger (2000) e aprofundado por Rickard, Chen e Moger (2001), este modelo considera o papel do líder em promover a criatividade e o desempenho no contexto organizacional. Seu desenvolvimento foi impulsionado por três influentes teorias da criatividade que surgiram entre o final da década de 1980 e meados da década de 1990: a teoria componencial, que considera que a criatividade definida através de aspectos como a adequação da resposta a uma tarefa e a originalidade; o modelo interacionista, que define criatividade como a criação de um novo produto, serviço, ideia, procedimento ou processo valioso e útil por indivíduos trabalhando juntos em um sistema social complexo; e a teoria da ação criativa em domínios sociais múltiplos, que considera que os domínios ou as áreas de conhecimento, como contextos onde a criatividade pode ser desenvolvida. (AMABILE, 1983; FORD, 1996; MAINEMELIS; KARK; EPITROPAKI, 2015; WOODMAN; SAWYER; GRIFFIN, 1993).

Como resultante deste processo de confluência, observou-se que, através de um estilo de liderança apoiador, participativo e que foque na cooperação, é possível convergir o comportamento do grupo e o gerenciamento da equipe de trabalho para atingir níveis elevados de inovação, desempenho e criatividade (CARVALHAL; MUZZIO, 2015; MUZZIO, 2017; SOHMEN, 2015).

1.1 Justificativa

O crescimento da importância da criatividade não é um fenômeno recente: se configura como um processo tão antigo quanto a própria história humana. Isto ocorre porque as atividades realizadas pelo homem agregam-na em maior ou menor grau. Neste sentido, a economia criativa se aproveita do *know-how* científico e dos elementos culturais ou simbólicos para os fins econômicos e vem se expandindo no mundo de forma sustentável como um dos setores mais dinâmicos da economia mundial, demonstrando sua capacidade de resistir às crises

econômicas e de estimular a cultura do empreendedorismo (FIRJAN, 2018; FORTALEZA, 2016; UNCTAD, 2010).

Segundo a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (2010), a economia mundial enfrentou a principal crise dos últimos 70 anos entre os anos de 2008 e 2009. Neste período, a geração de empregos, o crescimento econômico e a qualidade de vida foram extremamente prejudicados, o que demonstrou as limitações da economia de base tradicional. Em consequência a este fenômeno, buscou-se a reformulação de políticas econômicas e financeiras, bem como o desenvolvimento de novas estratégias. O objetivo era atingir níveis de crescimento mais justos, sustentáveis e inclusivos visando o crescimento econômico, a elevação do padrão de vida e a criação de empregos. Para que isso fosse possível, optou-se por desenvolver a base criativa da economia. Como resultado desse processo, os setores criativos se mostraram mais resistentes à crise: o comércio mundial de produtos e serviços criativos seguiu em expansão alcançando \$ 592 bilhões e refletindo uma taxa de crescimento anual de 14% (UNCTAD, 2010).

No Brasil, a área criativa acompanha a tendência mundial: foi a área que apresentou menor impacto frente a cenários econômicos adversos. Sua participação, em 2015, no PIB brasileiro chegou a 2,64%, totalizando uma riqueza de R\$ 155,6 bilhões para a economia brasileira. Em termos de empregabilidade, o Brasil possui 851,2 mil profissionais criativos formalmente empregados. Em relação à média de remuneração, os salários apresentados são superiores à média da economia. Enquanto o rendimento médio de um trabalhador brasileiro foi de R\$ 2.451, em 2015, um profissional criativo recebe, em média, R\$ 6.270. A explicação para esta remuneração mais elevada tem relação direta com o nível de qualificação e especialização do trabalho desenvolvido: quanto maior o desafio e uso da criatividade, maior será a remuneração (FIRJAN, 2018; FLORIDA, 2011).

No que se refere ao seu escopo, a economia criativa é determinada pela extensão de sua indústria. Definidos como “indústrias criativas”, esses setores econômicos apresentam as seguintes características: 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; 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. Um aspecto que vale a pena destacar é a diversidade das atividades inerentes às indústrias criativas: elas variam de

atividades consolidadas nos conhecimentos tradicionais e patrimônio cultural, tais como artesanato e festividades culturais, a subgrupos mais tecnológicos e mais voltados à prestação de serviços, tais como audiovisuais e as novas mídias (UNCTAD, 2010).

Dentre as múltiplas indústrias da economia criativa, a de jogos digitais é uma das mais dinâmicas e que apresenta acelerado crescimento em todo o mundo. Pelo seu potencial uso em diversos campos como treinamento, educação e simulação de situação profissionais, os jogos tornaram-se importantes não somente pela capacidade de geração de emprego e renda, mas também pela vocação de promover a inovação tecnológica para diferentes áreas. Muitas oportunidades de negócios são criadas e, com isso, este segmento ocupa importantes lugares em diversos setores da economia (SAKUDA *et al.*, 2018).

De forma sintética, este setor é dividido em três segmentos principais. São eles: jogos casuais e sociais, geralmente presentes em plataformas móveis como *smartphones*, *tablets* e navegadores da *web*; jogos para consoles e jogos para PC, ou computadores. Mundialmente, o segmento casual/social é o que apresenta a maior possibilidade de receita: sai de US\$ 51 bilhões, em 2017, para US\$ 74 bilhões em 2021. Em seguida, tem-se o segmento de jogos de computador com receita de US\$ 26 bilhões em 2017 para atingir US\$ 33 bilhões em 2021. Por último, temos o segmento de consoles com saindo de US\$ 23 bilhões em 2017 para chegar em US\$ 26 bilhões em 2021. Estes números representam a receita do setor na economia (PWC, 2017b).

Em termos de mercado brasileiro, a perspectiva de crescimento é relativamente superior ao mercado internacional: estima-se um avanço de 16% ao ano, acumulando uma base de crescimento total de 80% e atingindo US\$ 1,4 bilhão até 2021. Este fato demonstra o potencial deste segmento criativo no Brasil, principalmente, como produto de entretenimento. (SAKUDA *et al.*, 2018). Outro fator interessante é a sobreposição desta indústria a setores tradicionais: em 2017, por exemplo, a receita gerada pelo mercado de jogos digitais brasileiros foi de US\$ 802 milhões, o que representa o dobro dos recursos gerados por indústrias do rádio e da música juntas. Em 2021, estima-se que a receita gerada pela indústria de jogos digitais supere setores como cinema, revistas e livros (PWC, 2017a).

Todavia, mesmo se apresentando como um dos mercados mais promissores da economia mundial, poucos são os estudos a respeito da importância da economia criativa e da indústria de jogos digitais em termos acadêmicos e na prática empresarial brasileira (CARDOSO, 2013). Assim, mesmo que o setor de jogos digitais seja propício, torna-se essencial o estudo aprofundado do mercado brasileiro, sobretudo, para o aperfeiçoamento de políticas públicas e de gestão (SAKUDA *et al.*, 2018).

Ademais, este panorama, permeado pela criatividade, acaba por infligir diversos desafios às organizações. Ao mesmo tempo em que se busca a flexibilidade e fluidez, marcas de uma economia pós-industrial, é necessário garantir resiliência para se adaptar às mudanças e gerar resultados (ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU, 2014). Nacionalmente, a indústria de jogos sofre, por exemplo, com a taxaço e tributaço; a disfunço burocrática que, por gerar morosidade, inibe a fundaçõ de novos negócios; a falta de ambientes de ensino voltados para o setor, principalmente, no que condiz ao desenvolvimento de equipes de excelência para o gerenciamento e desenvolvimento de grandes projetos; as rotinas de administraço do negócio, pois os profissionais que empreendem na área de jogos digitais possuem poucas noçoõs sobre as rotinas administrativas que um negócio requer; a identificaço do perfil dos jogadores, público-alvo e como fidelizá-lo e a rentabilidade, são um desafio quase que intransponível manter o negócio rentável e autossuficiente com os altos custos de manutenço da empresa (SAKUDA *et al.*, 2018).

Neste panorama, torna-se salutar uma nova postura de lideranço. Deve-se compreender que as formas tradicionais de gerenciamento organizacional não atendem às perspectivas das organizaçoõs baseadas na criatividade (MUZZIO, 2017; WILLIAMS; FOTI, 2011). Assim, é preciso buscar liderar de forma criativa, para conciliar as tensões entre mercado e aspectos criativos (LIPOVETSKY; SERROY, 2015; RICKARDS; MOGER, 2000).

Surge, diante deste cenário, um novo modelo de lideranço: a lideranço criativa. Desenvolvido por Rickards e Moger (2000) e aprofundado por Rickard, Chen e Moger (2001), este modelo considera que, através de um estilo de lideranço apoiador, participativo e que foque na cooperaço, é possível convergir o comportamento do grupo e o gerenciamento da equipe de trabalho para atingir níveis elevados de inovaço, desempenho e criatividade (CARVALHAL; MUZZIO, 2015; MUZZIO, 2017; SOHMEN, 2015).

Cabe salientar, também, o número reduzido de estudos que tratam dessa temática. Entre os que se destacam, têm-se, internacionalmente, o trabalho de Mainemelis, Kark e Epitropaki (2015), onde os autores examinam os vários caminhos da pesquisa organizacional que relacionam criatividade e lideranço. O objetivo principal é a discussõ a respeito de uma estrutura multi-contexto para a lideranço criativa. Essa pesquisa teve como um dos resultados principais a constataço de que o conceito de lideranço criativa passou a receber maiores graus de atenço na literatura acadêmica e na comunidade de praticantes. No contexto brasileiro, Carvalho e Muzzio (2015) procuraram analisar a lideranço exercida por gestores da economia criativa, com vistas à lideranço criativa. Como resultado, observou-se que os gestores da economia criativa ainda não exercem uma lideranço criativa plena.

Diante dos elementos supracitados e ao entender como essencial a compreensão da liderança criativa no contexto da economia criativa brasileira, este estudo diferencia-se por trazer a investigação de um dos mais promissores e importantes mercados criativos: o de jogos digitais. Cabe destacar, ainda, que este trabalho pode, sobretudo, auxiliar os líderes no gerenciamento de seus negócios, contribuindo de forma prática, para o entendimento dessa nova realidade onde formas tradicionais de gerenciamento organizacional não atendem às perspectivas das organizações e equipes baseadas na criatividade (MUZZIO, 2017; WILLIAMS; FOTI, 2011).

1.2 Questão de pesquisa

Diante dos elementos expostos, e entendendo como indispensável a compreensão da liderança criativa no contexto da economia criativa brasileira, pretende-se, neste estudo, responder ao seguinte problema de pesquisa: como os líderes atuam para o estabelecimento dos fatores da liderança criativa em equipes de trabalho da indústria de jogos digitais cearenses?

1.3 Objetivos geral e específicos

Este estudo tem por objetivo geral compreender a atuação dos líderes para o estabelecimento dos fatores da liderança criativa em equipes de trabalho da indústria de jogos digitais cearenses.

De forma específica, foram definidos os seguintes objetivos:

1. Verificar a atuação dos líderes quanto aos fatores da liderança criativa; e
2. Examinar a relação entre liderança e desempenho criativo nas equipes de trabalho através das variáveis criatividade, produtividade e conhecimento.

1.4 Aspectos metodológicos

Esta pesquisa utilizou-se de uma abordagem multiparadigmática (CRESWELL; CLARK, 2017). Esta pesquisa utilizou-se de uma abordagem multiparadigmática. Quanto aos objetivos, caracterizou-se como descritiva e, em relação aos procedimentos, bibliográfica, documental e de levantamento (BABBIE, 2014; CRESWELL; CLARK, 2017; GIL, 2017; GRAY, 2012). Por se tratar de uma pesquisa de campo, a estratégia adotada foi o estudo de caso (YIN, 2015).

Esta pesquisa teve como unidades de análise as equipes de trabalho das empresas de desenvolvimento de jogos digitais situadas no município de Fortaleza, Ceará. Os critérios de escolha foram acessibilidade e disponibilidade (CRESWELL, 2010; FLICK, 2009). Os sujeitos da pesquisa foram os líderes e liderados da indústria criativa de jogos digitais cearenses. A amostra foi não probabilística e se deu por conveniência (GRAY, 2012).

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados primários quantitativos, o questionário do modelo de liderança criativa, desenvolvido por Rickards e Moger (2000) e validado no Brasil por Gimenez e Inácio Júnior (2006), designado *Team Factors Inventory* (TFI). A coleta de dados primários qualitativos se deu por meio de entrevista. O tipo de entrevista utilizada nesse estudo foi o semiestruturado.

Para a análise e interpretação dos dados primários quantitativos, oriundos do modelo de liderança criativa de Rickards e Moger (2000) e do questionário TFI, foi utilizada a estatística descritiva e o coeficiente de correlação de Spearman. Para a análise e interpretação dos dados primários qualitativos, originários das entrevistas semiestruturadas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2016; CHIZZOTTI, 2018; FÁVERO; BELFIORE, 2017).

Ao final deste processo, os dados de natureza quantitativa e qualitativa foram aprofundados através do processo de triangulação (CRESWELL; CLARK, 2017; DENZIN; LINCOLN, 2006).

1.5 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em sete seções. A primeira consiste nesta introdução, que apresenta os elementos balizadores da pesquisa: justificativa, questão de pesquisa, objetivo geral e específicos, aspectos metodológicos e a estrutura do trabalho.

A segunda seção aborda os aspectos teóricos da Economia Criativa, seu desenvolvimento no Brasil e no mundo, bem como as indústrias e setores criativos. Também é apresentado o conceito de jogo, sua base cultural e evolução para a perspectiva digital. A seção é encerrada com a apresentação da Indústria Criativa de Jogos Digitais, sua evolução no Brasil e no mundo, bem como seu processo de produção e consumo.

A terceira seção apresenta a liderança criativa. Nela, discute-se os elementos constitutivos do Modelo de Liderança Criativa, proposto por Rickards e Moger (1999, 2000) e aprofundado por Rickard, Chen e Moger (2001). Esta seção encerra-se com os estudos empíricos relacionados à economia criativa e liderança criativa e os pressupostos da pesquisa.

A quarta seção trata dos aspectos metodológicos. Nesta, são apresentados a tipologia da pesquisa, as unidades de análise e sujeitos da pesquisa e o processo de coleta e análise dos dados.

Na quinta seção, são apresentados e analisados, respectivamente, os dados qualitativos e quantitativos da pesquisa, A sexta seção apresenta a discussão dos resultados encontrados. Na sétima e última seção, são expostas as considerações finais. Por fim, são têm-se referências, apêndices e anexos.

2 ECONOMIA CRIATIVA E A INDÚSTRIA DE JOGOS DIGITAIS

A economia criativa é um fenômeno recente. Sua origem encontra-se na discussão internacional que surge, sobretudo, na década de 1990, a respeito de como a economia deve se desenvolver. No âmago deste debate, encontra-se o seguinte questionamento: como impulsionar o desenvolvimento econômico em economias desenvolvidas e em desenvolvimento à medida que os empregos baseados em capacidades de produção físicas e tradicionais são substituídos por tarefas com habilidades criativas e intelectuais? A resposta é compreender a criatividade como um bem intangível inesgotável, propulsor da inovação e, conseqüentemente, do desenvolvimento econômico: ela é o motor da nova economia (BARBIERI, 2018; HOWKINS, 2001; KON, 2016; PIRES; ALBAGLI, 2012).

Por possuir um caráter multidisciplinar, sistêmico e integrado, torna-se complexo definir com exatidão o que seria a economia criativa (CORAZZA, 2013; MACHADO; RABELO; MOREIRA, 2014; MARÇAL *et al.*, 2014; OLIVEIRA *et al.*, 2016b; SEABRA, 2017).

Segundo Florida (2012), o termo foi empregado pela primeira vez em 2000 por Peter Coy na revista *Business Week*. A ideia inicial estava atrelada ao processo de transformação iminente da economia mundial por meio do crescente poder das ideias e do afastamento de uma economia de base industrial.

Conforme Reis (2008), quatro abordagens marcaram o início dos estudos sobre economia criativa: as indústrias criativas, o impacto dos bens e serviços criativos, as cidades e espaços criativos e a economia criativa como estratégia de desenvolvimento.

Na abordagem das indústrias criativas, dois autores se destacam: Caves (2000) e Howkins (2001). O economista Richard Caves concentra seus estudos na organização das indústrias criativas. Segundo ele, essas indústrias podem ser divididas em duas categorias: as de pequena escala – que selecionam os talentos criativos – e as de grande escala – responsáveis pela produção e distribuição, a nível global, de bens criativos. Aqui, a relação entre negócios e base cultural desenvolve-se por meio da lógica da economia industrial, da teoria dos contratos, da força de trabalho e dos processos de propriedade intelectual (CAVES, 2000; REIS, 2008; THIEL, 2017).

Howkins (2001) foi o responsável por tornar o conceito de economia criativa de conhecimento mundial. Através de suas obras, definiu-a como uma política que visa gerar um novo crescimento através de operações econômicas que promovam a criatividade, a convergência do conhecimento e a tecnologia científica avançada baseada na aprendizagem

coordenada, criando, conseqüentemente, um novo mercado e novos empregos. Assim, a economia criativa engloba quinze setores (pesquisa e desenvolvimento, mercado editorial, software, tv e rádio, design, música, filmes, brinquedos e jogos, propaganda, arquitetura, artes performáticas, artesanato, vídeo games, moda e arte) nos quais os indivíduos exercitam a sua imaginação e exploram seu valor econômico através de aspectos como criação, produção e distribuição de produtos e serviços. Neste processo, conhecimento, criatividade e capital intelectual atuam como importantes recursos produtivos (CHUNG *et al.*, 2015; NDOU; SCHIUMA; PASSIANTE, 2018; SUNG, 2015).

Considerando-se a abordagem do impacto dos bens e serviços criativos, busca-se compreender como as indústrias criativas se relacionam com outros setores econômicos, bem como que mudanças sociais organizacionais, políticas, educacionais e econômicas provocam (HARTLEY, 2005). O propósito é observar não apenas o valor econômico, mas como essas indústrias incentivam e proporcionam valores intangíveis a outras formas de organização de processos, relações e dinâmicas econômicas em setores e níveis diversos. A resultante é a aproximação cada vez maior entre indústria e serviços (REIS, 2008).

Outra contribuição importante se deu através do trabalho de Richard Florida (2002), que apresenta o conceito de classe criativa. Para o autor, esse conceito representa os indivíduos que trabalham em uma ampla gama de ocupações baseadas no conhecimento e que se envolvem na solução criativa de problemas, recorrendo a corpos complexos de conhecimento para resolver problemas específicos. A característica distintiva da classe criativa é que seus membros se envolvem em trabalhos cuja função é criar formas significativas. Esse conceito favoreceu a confluência entre a economia criativa e espaços urbanos (DINIZ; MENDES, 2017; FLORIDA, 2012; NAVARRO; MATEOS; RODRÍGUEZ, 2012; REIS, 2008, 2011).

A abordagem das cidades e espaços criativos versa sobre quatro perspectivas: o combate às desigualdades, violência, atração de talentos e investimentos para revitalizar áreas degradadas; o desenvolvimento de *clusters* criativos (locais de residência e trabalho onde os produtos criativos são desenvolvidos e consumidos); a transformação das cidades em polos criativos mundiais, principalmente, através do turismo e a reestruturação do tecido socioeconômico urbano, baseado nas especificidades locais (FLORIDA, 2005; LANDRY, 2006; REIS, 2008). Busca-se, portanto, compreender as cidades e espaços criativos como complexos urbanos onde as atividades e artefatos culturais, como os jogos digitais, constituem o componente principal das relações sociais e econômicas (LANDRY, 2011; OLIVEIRA *et al.*, 2015; UNCTAD, 2010).

A economia criativa como estratégia de desenvolvimento pode ser vista por dois prismas: o reconhecimento da criatividade como estímulo à integração dos objetivos econômicos, sociais e culturais e em função da forma como as novas tecnologias modificam a conexão entre economia e cultura. Essa perspectiva contempla a capacidade dos empreendimentos criativos gerarem oportunidades econômicas promovendo, assim, emprego e renda (REIS, 2008; UNCTAD, 2010).

Mundialmente, dois países se destacaram no estudo e conceituação da economia criativa: Austrália e Reino Unido (COSTA; SOUZA-SANTOS, 2011). Na Austrália, os estudos que relacionavam economia e criatividade iniciaram-se em 1994 através do documento *Creative Nation*, que expandiu o conceito de cultura para além da perspectiva tradicional. Essa expansão proporcionou a alocação de recursos para iniciativas culturais, o debate em torno da política cultural e o reposicionamento dos setores ligados à cultura no centro da economia. No Reino Unido, em 1997, têm-se a criação do Departamento de Cultura, Mídia e Esportes (DCMS), órgão responsável pelo exercício das primeiras políticas específicas relacionadas à cultura e seus aspectos econômicos. Seu propósito era revitalizar a economia britânica, que perdera dinamismo, através dos setores relacionados à criatividade, cultura e inovação. Em última instância, o objetivo era fortalecer a economia e propiciar qualidade de vida (MORANDI *et al.*, 2017).

O DCMS, através de seus 13 setores criativos – publicidade, arquitetura, artesanato, antiguidades, design, moda, audiovisual, música, artes performáticas, publicações, software, rádio e televisão, e jogos eletrônicos – trouxe como legado quatro contribuições para o fomento da relação entre economia e criatividade: o estabelecimento das indústrias criativas como foco principal da política econômica pós-industrial; o desenvolvimento geral da economia, o fomento da cultura como objeto de políticas de exportação, propriedade intelectual, desenvolvimento urbano e educação e o estímulo de novas formas de produção relacionadas às tecnologias da informação e de conhecimento, bem como a importância dos setores criativos para uma convergência entre tecnologia, sociedade da informação e a nova economia (FLEW; CUNNINGHAM, 2010; MORANDI *et al.*, 2017).

Outras instituições devotaram sua atenção a relação entre economia, cultura e criatividade, bem como a sua influência no mercado global. Dentre elas, destacam-se a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), a Organização Mundial para a Propriedade Intelectual (WIPO) e a Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD) (MORANDI *et al.*, 2017).

A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, (2013), define EC como uma nova economia que reconhece as atividades e processos culturais como elementos basilares (UNESCO, 2013). Além disso, deve-se buscar compreender as manifestações da criatividade em domínios não entendidos habitualmente como culturais. Assim, a EC pode ser entendida como o conjunto de atividades que envolvem criatividade cultural e inovação através das bases culturais e criativas. A finalidade é oferecer uma possibilidade de desenvolvimento econômico através da geração de empregos, promoção da diversidade cultural e desenvolvimento humano e da inclusão social (UNCTAD, 2010).

Para a Organização Mundial para a Propriedade Intelectual (2015), o termo EC simboliza uma nova consciência global do papel da criatividade e da inovação, que é sustentada pelos direitos de propriedade intelectual e sua contribuição para o desenvolvimento econômico, social e cultural (WIPO, 2015). Neste sentido, o entendimento desenvolvido se assemelha ao proposto por Howkins (2001), que compreende a EC como potencial produtora de empregos e riqueza por meio da criação e exploração de ativos criativos, como a propriedade intelectual. Assim, a EC pode ser considerada como um sistema de relações na economia pós-industrial baseada no conhecimento, em que a criatividade desempenha o papel de uma característica essencial e é um fator determinante para a competitividade e o crescimento econômico (PRATT; HUTTON, 2013).

Para a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (2010), a economia criativa é um conceito em desenvolvimento e baseado em ativos criativos que, de forma potencial, geram crescimento e desenvolvimento econômico. Assim, busca-se o estímulo à geração de renda, criação de empregos e a exportação de ganhos, ao mesmo tempo em que se promove a inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano. Além disso, têm-se a interação dos aspectos econômicos, culturais e sociais com o objetivo de estimular economias baseadas no conhecimento (UNCTAD, 2010).

A diversidade desses conceitos representa algo bem peculiar da nova economia: os ativos intangíveis, como a criatividade e cultura, devem ser compreendidos como novas alternativas à economia tradicional. Nesse sentido, a criatividade torna-se relevante para o crescimento da economia como um ativo estratégico (BENDASSOLLI *et al.*, 2009; HOWKINS, 2001; PRATT; HUTTON, 2013).

Essa perspectiva proporciona a construção de novas soluções e alternativas, novos empreendimentos, novos tipos de trabalho e novas forma de gerar riqueza. De forma específica, a economia criativa também promove a inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano. Logo, pode ser caracterizada como a economia intangível e

simbólica, que se alimenta de talentos criativos, individual ou coletivamente organizados, para produzir bens e serviços criativos (KON, 2016).

2.1 O Brasil e a economia criativa

No Brasil, os estudos sobre EC iniciam-se em 2004 através da XI Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento. Neste evento, através do painel intitulado *High Level Panel on Creative Industries and Development*, discutiu-se o contexto das indústrias criativas por meio das oportunidades de comércio e desenvolvimento, das políticas nacionais e internacionais para promover o desenvolvimento e a competitividade dessas indústrias e do compartilhamento de experiências sobre as melhores práticas. Como resultado, foi emitido um documento chamado Consenso de São Paulo, onde eram apresentadas as principais vantagens potenciais culturais e econômicas das indústrias criativas (REIS, 2008; REIS *et al.*, 2017).

Em 2005, por iniciativa do embaixador Rubens Ricupero, na época Secretário-Geral da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento e do ministro Gilberto Gil, realizou-se, em Salvador, o Fórum Internacional de Indústrias Criativas. Este evento tinha como um de seus objetivos propor a instalação, em Salvador, do Centro Internacional das Indústrias Criativas. Seu propósito seria agregar o conhecimento disponível e compor um espaço para atividades e programas relacionados ao tema. Entretanto, mesmo com todos os esforços, essa iniciativa não se concretizou (REIS, 2008; REIS *et al.*, 2017).

No ano seguinte acontece, no Rio de Janeiro, o Fórum Cultural Mundial. A finalidade desse evento seria a observação, reflexão e discussão do papel e da situação das artes e da cultura. Os tópicos abordados refletiam os desafios inerentes à proteção da diversidade cultural, o progresso da economia criativa e a questão dos direitos sobre a propriedade intelectual (REIS, 2008; REIS *et al.*, 2017).

O surgimento de iniciativas estaduais ocorre em 2007. Através de eventos específicos, os estados do Ceará, São Paulo e Espírito Santo se inserem no contexto da EC. No cerne de suas reflexões está o papel da economia criativa nas cidades e a transformação da base socioeconômica urbana por meio da criatividade local. Neste mesmo ano, um encontro sobre EC é realizado na *São Paulo Fashion Week* (REIS, 2008; REIS *et al.*, 2017).

Diante dessas iniciativas e considerando a crise econômica ocorrida em 2008, onde mesmo com a recessão os produtos e serviços criativos cresceram, o Ministério da Cultura Brasileiro (MINC) apresenta, em setembro de 2011, o Plano da Secretaria da Economia Criativa

(PSEC) responsável por prever políticas, diretrizes e ações para o setor entre o período de 2011 a 2014 (REIS *et al.*, 2017).

Em junho de 2012, é criada pelo Decreto 7743, a Secretaria da Economia Criativa (SEC) tem como missão conduzir a formulação, a implementação e o monitoramento de políticas públicas para o desenvolvimento local e regional, priorizando o apoio e o fomento aos profissionais e aos micros e pequenos empreendimentos criativos brasileiros. Seu propósito primordial é tornar a cultura um eixo estratégico nas políticas públicas de desenvolvimento no Brasil. Neste mesmo ano, é anunciado o primeiro Observatório Brasileiro da Economia Criativa (OBEC) (REIS *et al.*, 2017).

Em razão de sua realidade específica, no Brasil, a EC fundamenta-se sob quatro princípios norteadores: diversidade cultural, inovação, sustentabilidade e inclusão social (QUADRO 1).

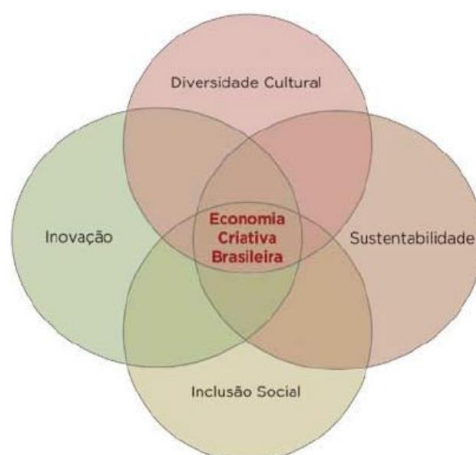
Quadro 1 – Princípios norteadores da Economia Criativa Brasileira

Princípio norteador	Conceito
Diversidade cultural	Valorização, promoção e proteção da diversidade de expressões culturais nacionais.
Inovação	Busca por novas formas de conhecimento, identificação e reconhecimento de oportunidades, capacidade de empreender e assumir riscos, olhar crítico e uso do pensamento estratégico.
Sustentabilidade	Desenvolvimento aliado à garantia de sustentabilidade social, cultural, ambiental e econômica às futuras gerações.
Inclusão social	Inclusão produtiva da população por meio da qualificação profissional e da geração de oportunidades de trabalho, renda e consumo.

Fonte: Ministério da Cultura (2011, p. 34-35).

Esses princípios, ilustrados na Figura 1, agem de maneira conjunta e da intersecção entre eles surge a concepção do que seria a Economia Criativa Brasileira (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011).

Figura 1 – A economia criativa brasileira e seus princípios norteadores



Fonte: Ministério da Cultura (2011, p. 33).

Segundo o princípio da diversidade cultural, a Economia Criativa Brasileira (ECB) deve ser pensada como uma economia cuja base, ambiência e riqueza ocorrem graças à diversidade cultural do país, sendo a criatividade, produto dessa diversidade. Deste modo, a ECB deve se constituir em uma dinâmica de valorização, promoção e proteção da diversidade de expressões culturais nacionais como forma de garantir sua força, originalidade e potencial de crescimento. O princípio da inovação auxilia no desenvolvimento da ECB ao apresentar novas formas de conhecimento, a identificação e reconhecimento de oportunidades, a capacidade de empreender e assumir riscos, um olhar crítico e um pensamento estratégico para a realização dos objetivos. Assim, o processo inovativo pode acarretar soluções aplicáveis e viáveis, notadamente, nos segmentos criativos através de melhorias e aperfeiçoamentos – inovação incremental – e/ou desenvolvimento de novos produtos ou serviços – inovação radical (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011).

A sustentabilidade surge como o princípio da ECB responsável pela qualidade do desenvolvimento ansiado. Assim, torna-se importante definir qual o tipo de desenvolvimento se deseja, quais serão suas bases e como ele pode ser construído de modo a garantir a sustentabilidade social, cultural, ambiental e econômica às futuras gerações. Finalmente, o princípio da inclusão social perpassa pelas ideias de qualificação, inclusão produtiva e consumo. Para o desenvolvimento da ECB, faz-se necessário a inclusão produtiva da população por meio da qualificação profissional e da geração de oportunidades de trabalho e renda. Além disso, deve-se promover, também, o acesso aos bens e serviços criativos como forma de garantir a cidadania (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011).

Outro aspecto trazido pelo PSEC foi a adaptação conceitual, notadamente, no que se refere às indústrias criativas. Inicialmente, adota-se o termo “setores criativos” para designar os diversos conjuntos de empreendimentos que atuam na EC. Essa nomenclatura foi utilizada por dois motivos: aproximar o conceito de atividades criativas à realidade brasileira – já que o termo *creative industries* tem origem em países anglo-saxões – e impedir a confusão existente no uso do termo indústria, que no Brasil, refere-se a atividades fabris de larga escala e massificadas (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011).

Com base nessas particularidades, o PSEC define os setores criativos como atividades produtivas que têm como processo principal um ato criativo gerador de valor simbólico, elemento central da formação do preço, e que resulta em produção de riqueza cultural e econômica. Neste ponto de vista, a expressão criativa unida à técnica representa o âmago dos valores culturais e econômicos sendo, portanto, superior aos instrumentos utilizados. Um exemplo que pode ser citado para essa situação é o de um artesão. Ao realizar suas

atividades, o valor do resultado de seu trabalho é composto, principalmente, do valor simbólico oriundo do seu processo criativo aliado à sua capacidade técnica. Assim, mesmo com a importância das ferramentas utilizadas para a realização do trabalho, o valor e a essência do resultado criativo repousam na capacidade inovativa e imaginativa, seja ela coletiva ou individual. Tendo como base essa perspectiva, observa-se, como representado na Figura 2, que os setores criativos estão além dos setores denominados como culturais (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011).

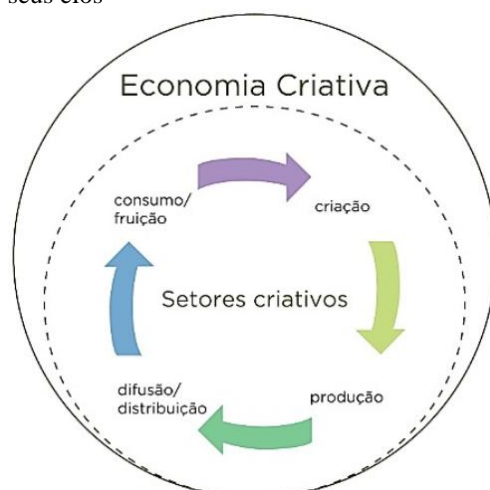
Figura 2 – Setores criativos como ampliação dos setores culturais



Fonte: Ministério da Cultura (2011, p. 23).

Este panorama traz, em si, a forma como EC deve ser compreendida: partindo das dinâmicas culturais, sociais e econômicas construídas a partir do ciclo de criação, produção, distribuição/circulação/difusão e consumo/fruição de bens e serviços oriundos dos setores criativos, caracterizados pela prevalência de sua dimensão simbólica (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011). A Figura 3 apresenta, de forma sintética, a dinâmica do funcionamento da EC e de seus elos.

Figura 3 – A economia criativa e seus elos



Fonte: Ministério da Cultura (2011, p. 24).

Inicialmente, os setores criativos desenvolvem oportunidades aos talentos que se organizam, individual ou coletivamente. Em seguida, há a produção de bens e serviços criativos, que por sua vez são distribuídos e consumidos. Ao término dessas etapas, um novo ciclo de oportunidades se inicia perpetuando o processo e evoluindo o ambiente econômico e criativo.

Considerando-se ainda os setores criativos, o PSEC, apoiando-se nas categorias pertencentes ao modelo desenvolvido pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento – patrimônio, artes, mídias e criações funcionais – apresenta como escopo cinco categorias culturais e dezenove setores. Esse conjunto é resultado da ampliação dos setores contemplados pela políticas públicas brasileiras que, inicialmente, se restringiam àqueles de natureza tipicamente cultural (patrimônio, expressões culturais, artes de espetáculo, audiovisual e livro, leitura e literatura), passando a contemplar, também, setores de base cultural, com um viés de aplicabilidade funcional (moda, design, arquitetura, artesanato) (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011). O escopo dos setores criativos, bem como as categorias culturais elencadas podem ser observados na Figura 4.

Figura 4 – O escopo dos setores criativos



Fonte: Ministério da Cultura (2011, p. 30).

Todavia, essas ações não foram suficientes. Era indispensável enfrentar os variados desafios para a instituição da EC como política de desenvolvimento no Brasil. Assim, cinco desafios foram considerados fundamentais: o levantamento de informações e dados da EC; a articulação e estímulo ao fomento de empreendimentos criativos; a educação para competências criativas; a compreensão da infraestrutura de criação, produção, distribuição/circulação e consumo/fruição de bens e serviços criativos e a criação/adequação de marcos legais para os setores criativos. O propósito era promover os empreendimentos criativos através do apoio da gestão empresarial, capacitação, consultoria, desenvolvimento de novos negócios e empreendedorismo (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011).

Em 2014, a EC no Brasil sofre um duro golpe: o plano de adotar o conceito de EC como uma das bases de atuação do Ministério da Cultura brasileiro acabou sendo abandonado e, como consequência, têm-se a extinção da SEC juntamente como a desarticulação do Observatório Brasileiro da Economia Criativa (BOLAÑO; LOPES; SANTOS, 2016; LEITÃO, 2016). Esse processo, nas palavras de Leitão (2016, p. 377)

adia a institucionalização da Economia Criativa no Brasil, criando obstáculos para uma liderança deste país na construção de outro modelo de desenvolvimento econômico oriundo da cultura. Inúmeros países e organismos internacionais vêm convocando o Brasil a exercer um papel de liderança, seja na formulação de políticas para a sustentabilidade do planeta, seja na afirmação do valor da diversidade cultural para a democracia, seja ainda na construção de uma economia mais justa. Esses desafios foram sempre uma espécie de bússola da Secretaria em sua curta, mas importante, caminhada.

Em maio de 2016, por meio da medida provisória nº 726, o presidente Michel Temer extingue o Ministério da Cultura. Após a manifestação da classe artística, Temer decide reverter a extinção e devolver à cultura o status de ministério. Ao final do mês de maio de 2016, o governo restabelece o Ministério da Cultura através da medida provisória nº 728 (BRASIL, 2016a, 2016b).

Em janeiro 2019, por meio da medida provisória nº 870, o presidente Jair Bolsonaro extingue o Ministério da Cultura juntamente com os Ministérios do Esporte e do Desenvolvimento Social fundindo-os em uma pasta única: o Ministério da Cidadania. Como integrante da estrutura básica desse ministério, estabeleceu-se a Secretaria Especial de Cultura, responsável pela formulação de políticas, programas, projetos e ações que promovam a cidadania por meio da cultura nas dimensões simbólicas, cidadã e econômica (BRASIL, 2019a, 2019b). Subordinando-se à Secretaria Especial de Cultura, encontram-se seis outras secretarias: a Secretaria do Audiovisual (SAV), a Secretaria de Direitos Autorais e Propriedade Intelectual (SDAPI), a Secretaria da Diversidade Cultural (SDC), a Secretaria de Fomento e Incentivo à Cultura (SEFIC), a Secretaria de Infraestrutura Cultural (SEINFRA) e a Secretaria de Economia

Criativa (SEC) que, atualmente, é responsável por planejar, promover, implementar e coordenar ações para o desenvolvimento e fortalecimento da dimensão econômica da cultura brasileira, em todos os segmentos da cadeia produtiva através de duas unidades finalísticas: o Departamento de Empreendedorismo Cultural e o Departamento de Livro, Leitura, Literatura e Bibliotecas (BRASIL, 2019c). Diante de tal cenário, é possível observar a decomposição das atribuições inicialmente concebidas para EC brasileira através do PSEC.

2.2 Indústrias criativas

A EC se manifesta através do escopo de suas indústrias criativas¹. Entretanto, esse conjunto pode variar quanto a sua definição de acordo com a compreensão de cada país ou região. Assim, antes de defini-las, faz-se necessário diferenciar as bases conceituais, principalmente, em relação ao seu principal sinônimo: a indústria cultural (UNCTAD, 2010; UNESCO, 2013; VALIATI *et al.*, 2017).

A expressão indústria cultural tem sua origem através dos trabalhos desenvolvidos pela Escola de Frankfurt, nas décadas de 1930 e 1940, que condenavam a mercantilização da arte como uma legitimação ideológica das sociedades capitalistas. Sua visão baseava-se no aspecto negativo entre as áreas culturais e econômicas, de modo a oferecer uma crítica ao processo de apreensão da cultura e de seus elementos pela lógica mercantil (ADORNO; HORKHEIMER, 2014; MARCUSE, 1982; VALIATI *et al.*, 2017).

Entretanto, a partir de 1960, muitos analistas passaram a reconhecer que o processo de mercantilização não resulta, necessariamente, na degradação dos aspectos culturais. Deste modo, em 1980, a expressão indústria cultural afastou-se das conotações negativas e depreciativas, passando a ser utilizada pela academia e nos círculos políticos como uma forma de produção e consumo cultural alicerçada em elementos simbólicos ou expressivos. Tem-se, portanto, significados sociais e culturais profundos reconhecidos como domínios produtivos de amplo valor econômico (UNCTAD, 2010; UNESCO, 2013; VALIATI *et al.*, 2017).

A partir de 1990, as indústrias culturais passam a ser progressivamente chamadas de indústrias criativas – termo utilizado para reunir um conjunto produtivo muito mais amplo, incluindo bens e serviços produzidos pelas indústrias culturais e aqueles que dependem da inovação, considerados estratégicos para o fortalecimento das economias nacionais pós-

¹ A expressão *creative industries*, pode ser traduzida literalmente como indústrias criativas. Entretanto, o termo no inglês significa “setor”, ou seja, a cadeia de empresas que realizam uma determinada atividade produtiva (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011).

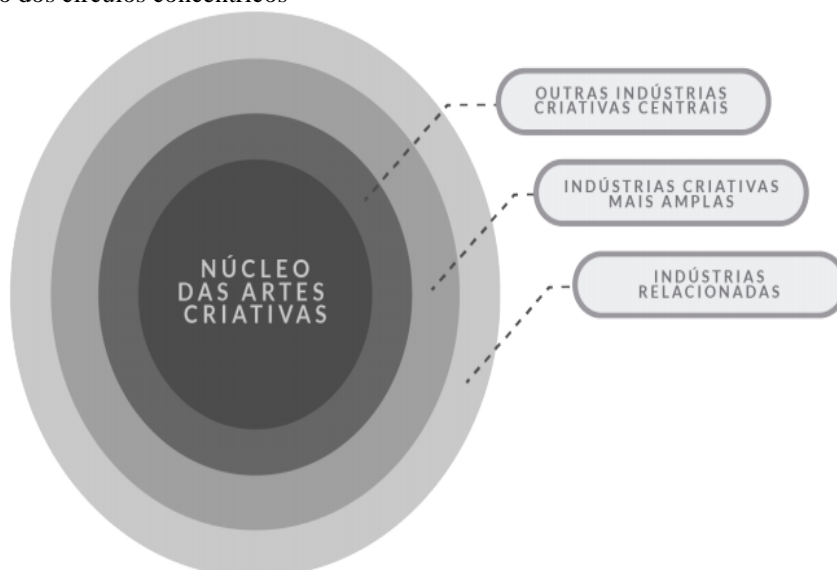
industriais. Isto ocorre por duas razões: distanciamento da conotação negativa e crítica da concepção de indústria cultural desenvolvida pela Escola de Frankfurt e a carência de um conceito que contivesse atividades não consideradas. Como consequência, surgem diversos modelos com o objetivo de sistematizar a EC e seus setores (BENDASSOLLI *et al.*, 2009; CORAZZA, 2013; VOLKERLING, 2001).

Para o Departamento de Digital, Cultura, Mídia e Esporte do Reino Unido, as indústrias ou setores criativos representam as atividades com potencial para produzir empregos e riquezas por meio da exploração da propriedade intelectual e que necessitam da criatividade, talento e habilidade (DCMS, 2001). Os setores inseridos nessa classificação tinham base cultural, entretanto, o governo britânico resolver tratá-los como criativos para evitar qualquer analogia com os diversos conceitos de cultura (UNCTAD, 2010). Atualmente, este modelo considera, além das indústrias criativas, o trabalhador criativo – recurso mais relevante nas indústrias criativas – esteja ele atuando diretamente ou indiretamente. (BAKHSHI; FREEMAN; HIGGS, 2013; DCMS, 2016; VALIATI *et al.*, 2017).

O modelo dos textos simbólicos apresenta a perspectiva oriunda dos estudos crítico-culturais. Nesta, o foco reside na cultura popular. Esse modelo objetiva, portanto, apresentar o processo de formação e transmissão dos aspectos culturais através do processo de produção, disseminação e consumo de mensagens e textos simbólicos. Para isso, são considerados três grupos: indústrias culturais centrais, indústrias culturais periféricas e indústrias culturais sem distinção fixa (HESMONDHALGH, 2002; UNCTAD, 2010).

O modelo dos círculos concêntricos, apresentado na Figura 5, estrutura hierarquicamente as indústrias culturais.

Figura 5 – Modelo dos círculos concêntricos

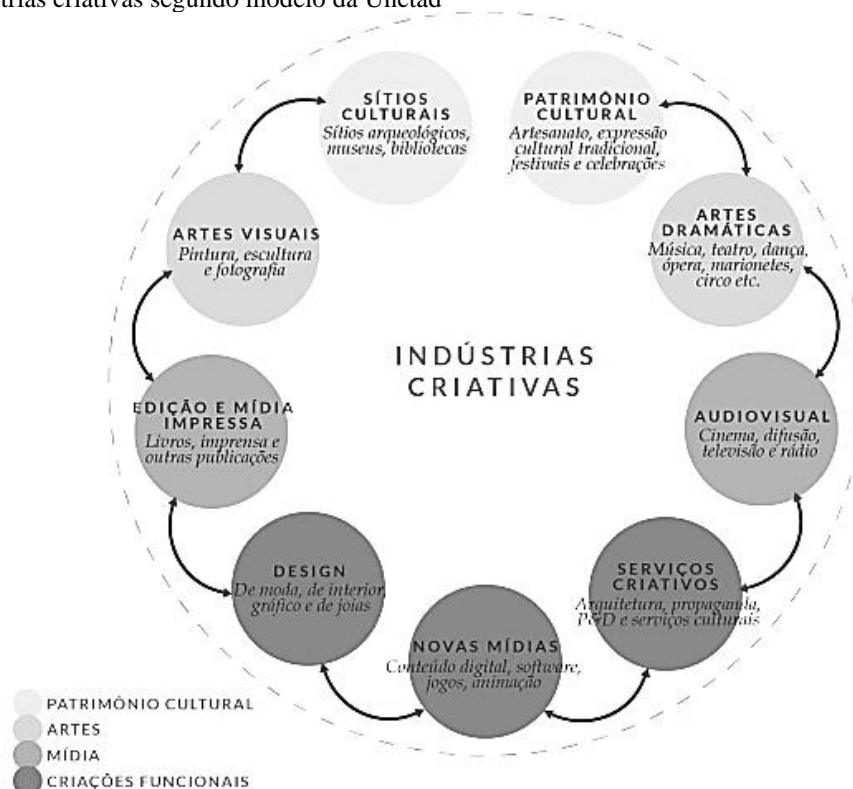


Nele, quanto mais próximo do centro se encontra uma atividade, mais pura e criativa ela se torna. Neste sentido, dentro de uma perspectiva econômica, há uma tendência à diluição das ideias criativas à medida que estas se unem com outros insumos e se integram em processos mais amplos (THROSBY, 2008; UNCTAD, 2010; VALIATI *et al.*, 2017).

Outro modelo que busca sistematizar a EC e suas indústrias é o desenvolvido pela Organização Mundial da Propriedade Intelectual (2015). Segundo essa instituição, os setores envolvidos direta ou indiretamente na criação, produção, radiodifusão e distribuição de trabalhos protegidos por direito autoral são considerados basilares. Neste sentido, o modelo converge para a perspectiva da propriedade intelectual e como ela auxilia na materialização da criatividade. Busca-se, portanto, o respeito aos direitos de propriedade privada das formas de criatividade de modo a garantir que os produtos criativos continuem disponíveis na economia na quantidade ótima, ao passo que essa seria uma forma viável de encorajamento à permanência de agentes econômicos nesses mercados e de promoção da eficiência distributiva desses bens e serviços (VALIATI *et al.*, 2017; WIPO, 2015).

No modelo apresentado pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (2010), que se constitui como a principal referência para a EC no Brasil, as indústrias criativas possuem um amplo e interativo escopo de diversos setores pautados no cruzamento entre tecnologia, artes e negócios (FIGURA 6).

Figura 6 – Indústrias criativas segundo modelo da Unctad



Fonte: Unctad (2010).

Deste modo, as atividades consideradas variam desde conhecimentos tradicionais e patrimônio cultural até subgrupos mais voltados à prestação de serviços e tecnologia. Essa dinâmica resulta na promoção do desenvolvimento econômico e humano, bem como em uma alternativa para os países emergentes e suas economias (UNCTAD, 2010; VALIATI *et al.*, 2017).

Cabe destacar que não existe um modelo correto para as indústrias ou setores criativos. O que deve ser observado são as características estruturais da produção criativa. Na EC, os produtos ou serviços não são concebidos em áreas ou segmentos restritos. O que ocorre é a multidisciplinaridade e a intersetorialidade. Através de sua natureza multidisciplinar, e suas interligações econômicas, sociais, culturais, tecnológicas e ambientais, a EC ultrapassa as fronteiras e impulsiona a inovação e novos modelos de negócio. Isso envolve toda a cadeia de valor e contribui para uma recuperação econômica mais sustentável e inclusiva. De forma sintética, quanto maior interação, mais fecunda e diferenciada será a criatividade economicamente (JEFFCUTT, 2000; UNCTAD, 2010).

Entretanto, cada país ou região possui suas particularidades. Deste modo, deve-se determinar quais as indústrias ou setores criativos essenciais. Considerando-se esse panorama, a reunião e ordenação dessas atividades pode contribuir para o desenvolvimento de pesquisas, investimentos e políticas públicas através da observação das realidades específicas e de seus pontos fortes e fracos (JEFFCUTT, 2000; REIS, 2008; UNCTAD, 2010).

2.3 Jogos: entre a cultura e a tecnologia

Os jogos são uma parte fundamental da existência humana. Índícios históricos e arqueológicos apresentam que, em toda a história, eles se fizeram presentes e possuíam uma função primordial: ajudar as pessoas a experienciar e exercitar situações da realidade. Neste panorama, assuntos importantes como religião, guerras e os fenômenos da natureza, bem como suas consequências agrícolas, eram tratados através do ambiente seguro e lúdico proporcionado pelos jogos (BELL, 2010; CAILLOIS, 1958; CRAWFORD, 1982; HUIZINGA, 2000; SALEN; ZIMMERMAN, 2003).

Deste modo, para uma compreensão mais satisfatória da Indústria de Jogos Digitais (IID), e considerando-se o seu vasto alcance e relevância como elemento cultural e criativo, torna-se essencial compreender os variados significados da expressão “jogo”, bem como seus principais atributos.

Huizinga (2000) define, dentro de um ponto de vista cultural, os jogos como uma atividade ou ocupação voluntária, exercida dentro de certos e determinados limites de tempo e de espaço, segundo regras livremente consentidas, mas absolutamente obrigatórias, dotado de um fim em si mesmo, acompanhado de um sentimento de tensão e de alegria e de uma consciência de ser diferente da vida cotidiana.

Ademais, esse mesmo autor aponta como características centrais dos jogos a tensão e a incerteza, responsáveis por capturar a atenção do jogador, bem como a ludicidade. A proposição assumida por Huizinga é que o ato de jogar mantém relações com as bases biológicas, sociais e os desejos de competição, preponderância e carência de liberação de energia. Os jogos representam, segundo ele, uma das principais bases da civilização (HUIZINGA, 2000; SALEN; ZIMMERMAN, 2003).

Ainda no ponto de vista cultural, Caillois (1958) apresenta os jogos como uma atividade voluntária (livre), separada (no tempo e no espaço), incerta (onde direção e resultados não podem ser obtidos previamente), improdutiva, governada por regras e fictícia. Outra contribuição desse autor é o aperfeiçoamento da visão desenvolvida por Huizinga através do estabelecimento de uma classificação para os jogos levando em consideração sua essência. Assim, têm-se quatro categorias: *agôn* (competição); *alea* (sorte); *mimicry* (imitação) e *ilinx* (vertigem). Complementando essa classificação, há uma hierarquização das categorias em dois grupos opostos: *ludus* (jogos subordinados às regras) e *paidia* (jogos marcados pela diversão, turbulência e improviso). Esse antagonismo foi um dos primeiros passos para o estabelecimento da diferenciação entre jogos livres (*to play*) e formais (*games*) (ALMEIDA, 2014).

Suits (1978) define que jogar é engajar-se em atividades voltadas para a realização de um estado específico, usando apenas meios permitidos pelas regras. Sinteticamente, para este autor, é o esforço voluntário para superar obstáculos desnecessários. Cabe notar, portanto, que não há o desenvolvimento de uma definição específica de jogo, mas do ato de jogar (SALEN; ZIMMERMAN, 2003).

Crawford (1982) conceitua jogo como um sistema formal fechado que representa de forma subjetiva uma parte da realidade. Nesta concepção, observa-se a presença dos seguintes elementos: representação, interação, conflito e segurança.

A representação se manifesta por meio dos sistemas, da formalidade, da autossuficiência e da subjetividade. O jogo, ao reproduzir de forma simplista e subjetiva a realidade, deve ser composto de partes que interajam entre si (sistema), possuir regras bem definidas (formalidade), ser completo e sem espaços para referências externas (autossuficiência) e apoiar a fantasia e emoção do jogador (subjetividade). A interação é

responsável por proporcionar as relações entre causa e efeito. Através dela, o jogador é capaz de transformar a realidade apresentada no jogo e examinar as consequências. O conflito é resultante da interação. Ao buscar os seus objetivos, o jogador deverá superar uma série de desafios, sejam eles ativos, como determinadas ações ou agentes, ou subjetivos, como o tempo. O conflito implica a possibilidade de perigos e danos indesejáveis. Assim, o jogo é um artifício que fornece experiências psicológicas de conflito e perigo de maneira segura. Neste aspecto, a segurança refere-se à possibilidade de experimentar ângulos da realidade dissociados de possíveis consequências (CRAWFORD, 1982; SALEN; ZIMMERMAN, 2003).

Em um panorama mais atual, Salen e Zimmerman (2003, p. 93) definem jogo como “um sistema em que os jogadores se envolvem em um conflito artificial, definido por regras, que resulta em um resultado quantificável”. Neste panorama, estão presentes, como ideias principais, os conceitos de sistema (conjunto de partes que se inter-relacionam para formar algo mais complexo), regras (que fornecem uma estrutura na qual os jogos emergem e que delimitam o que os jogadores podem ou não podem fazer), resultado mensurável (vitória ou derrota do jogador avaliado por meio de algum sistema), jogadores (aqueles que utilizam e interagem com o sistema do jogo), conflito (disputa pelo poder) e artificialidade (separação entre jogo e vida real).

Juul (2003) apresenta uma definição de jogo baseada na análise dos aspectos conceituais levantados por diversos autores. Ao sintetizá-las, identifica nos jogos seis características primordiais: baseado em regras, possuir resultados quantificáveis e variáveis, resultados potenciais negativos ou positivos, investimento de esforço do jogador para influenciar o resultado, ligação dos jogadores aos resultados do jogo de modo a se sentirem felizes ou tristes e a ocorrência ou não consequências na vida real. Portanto, para este autor, um jogo representa

um sistema formal baseado em regras com um resultado variável e quantificável, onde diferentes resultados recebem diferentes valores, o jogador exerce esforço a fim de influenciar o resultado, o jogador se sente ligado ao resultado, e as consequências da atividade são opcionais e negociáveis² (JUUL, 2003, p.8, tradução nossa).

Essas características se manifestam em maior ou menor grau ou com elementos similares nas definições posteriores. Marx (2007) considera a expressão jogo como uma atividade que possui um conjunto determinado de regras, um ou mais objetivos e a participação de uma ou mais pessoas. Para Wolf (2008), os jogos representam a composição de quatro

² *A game is a rule-based formal system with a variable and quantifiable outcome, where different outcomes are assigned different values, the player exerts effort in order to influence the outcome, the player feels attached to the outcome, and the consequences of the activity are optional and negotiable.*

elementos: conflito (que pode se desenvolver em razão de um oponente ou situação); regras (que determinam o escopo de ação); destreza do jogador (conjunto de habilidades e estratégias desenvolvidas) e resultado (elemento que pode ser mensurado).

Fullerton (2008), define um jogo como um sistema formal fechado, que envolve os jogadores em conflitos estruturados e que resolve sua incerteza em um resultado desigual (as escolhas dos jogadores acarretarão um resultado imprevisto ou incerto). Aqui, os jogos são observados através de aspectos significativos: são estruturados por elementos formais, apresentam experiências emocionalmente envolventes e configuram-se em sistemas dinâmicos com o objetivo de produzir um todo complexo. Schell (2008), trata os jogos de uma maneira mais sucinta. Para ele, os jogos são atividades de resolução de problemas, abordada com uma atitude lúdica.

Uma concepção interessante é trazida por Brathwaite e Schreiber (2009). Segundo esses autores, os jogos são atividades com regras, entretanto, a forma como seus elementos se manifesta pode variar: nem sempre ocorrerão conflitos – sejam eles com outros jogadores, com o próprio sistema de jogo ou com a aleatoriedade/ destino/sorte – objetivos, pontos de início e fim ou tomadas de decisão por parte dos jogadores.

Mcgonical (2011) expõe quatro características definidoras dos jogos. Para ela, todos os jogos compartilham, entre si, os seguintes aspectos: uma meta ou objetivo, regras, um sistema de retroalimentação (*feedback*) e a participação voluntária. O objetivo é o resultado específico que os jogadores irão trabalhar para alcançar. Através dele, o jogador desenvolve um senso de propósito e orienta sua participação e atenção. As regras impõem limitações aos modos de ação e alcance do objetivo, acarretando a exploração de possibilidades previamente desconhecidas, a criatividade e o pensamento estratégico. A retroalimentação auxilia o jogador no acompanhamento de seu progresso e motiva-o a continuar jogando. Por fim, a participação voluntária implica na aceitação dos elementos anteriores – objetivos, regras e sistema de retroalimentação (MCGONICAL, 2011).

Como exposto, existem variadas definições para o termo “jogo”. Entretanto, nenhuma delas tornou-se universalmente aceita a ponto de definir seus limites. Assim, torna-se apropriado considerar o termo através do conjunto das características primordiais encontradas nas concepções apresentadas: atividades lúdicas, voluntárias, sistêmicas, constituídas de objetivos e regras e orientadas para a resolução de conflitos e alcance de resultados.

Os jogos digitais (JD) são resultado das profundas transformações tecnológicas ocorridas na humanidade, especialmente, a partir da década de 1950. Política, sociedade e economia foram modificadas radicalmente pelas novas tecnologias da informação e

comunicação, assim, têm-se o ambiente favorável ao desenvolvimento de novas funcionalidade tecnológicas destinadas ao entretenimento. Notadamente, o período das décadas de 1960 e 1970 viu uma convergência entre arte, tecnologia e o espírito de experimentação. Esses fatores contribuíram para o estabelecimento de uma atmosfera fértil para o interesse e a aceitação de novas mídias (KERR, 2006, 2017; LIMA; GAMA, 2017; MURIEL; CRAWFORD, 2018; WOLF, 2008).

Fundamentalmente, os JD podem ser definidos com base em características comuns a outros tipos de jogos. Portanto, são uma atividade lúdica composta por ações e resoluções que geram uma circunstância final. Para que essas ações ou decisões sejam tomadas, faz-se necessário a observância de regras e do sistema (universo) onde estão inseridas. Ademais, é composto por três elementos: enredo (temática, trama e objetivos), motor (controlador das reações do ambiente aos atos do jogador) e interface interativa (responsável pela comunicação entre jogador e motor) (BATTAIOLA *et al.*, 2001; SCHUYTEMA, 2008). É oportuno destacar que este não é um termo consensual. Sua utilização tem como propósito englobar as múltiplas conceituações existentes de modo a abranger os jogos em toda a sua pluralidade (MURIEL; CRAWFORD, 2018).

Os JD também estão se tornando um dos produtos culturais e artísticos mais relevantes do nosso tempo. Como produto cultural, possuem, em sua produção, aspectos da criatividade humana, mensagens simbólicas e potenciais elementos de propriedade intelectual, como produto artístico, uma dimensão multifacetada: entretém milhares de jogadores ao mesmo tempo em que influencia e é influenciado por outras áreas criativas como, por exemplo, a música, a literatura, a televisão e o cinema (KERR, 2017; MURIEL; CRAWFORD, 2018; WOLF, 2008).

A relação entre jogos, cinema, literatura e televisão é bem interessante: desde seus primórdios, os JD tiveram a sua natureza e *design* influenciados. Muitos jogos foram desenvolvidos baseados diretamente em filmes, livros ou séries de televisão. De forma análoga, os jogos passam a incluir cenas com estilos cinematográficos similares aos dos filmes, diálogos elaborados, como os desenvolvidos em livros, e os elementos episódicos das séries de televisão. Esse comportamento os torna elementos altamente influentes na cultura audiovisual (KERR, 2006, 2017; MURIEL; CRAWFORD, 2018).

Outra relação estabelecida, e em constante desenvolvimento, é a dos JD e a música: nos jogos, a música está tornando-se menos incidental e muito mais central na criação e manutenção da experiência e interação. As trilhas sonoras se aproximam daquilo que é apresentado no cinema e tornam-se espetáculos. Os concertos de videogames estão se tornando

cada vez mais populares e, agora, estão sendo realizados em locais de música sérios e de grande porte. Da mesma forma, não é incomum os JD em instituições de "alta cultura" como galerias de arte ou museus (KERR, 2017; MURIEL; CRAWFORD, 2018).

Finalmente, têm-se os JD como responsáveis pela compreensão da sociedade contemporânea, de sua cultura e das transformações que a definem: através dos aspectos da realidade expressos nos ambientes digitais, torna-se possível o debate dos mais variados temas sociais e culturais como, por exemplo, processos migratórios, segurança global, política moderna, sexismo, racismo etc. (MURIEL; CRAWFORD, 2018).

Além disso, por permear várias áreas (educação, tecnologia, artes, sociedade, interações familiares e bases profissionais), os jogos são interpretados por muitos, senão por todas, as classes sociais independentemente de suas características. Deve-se observar os jogos não apenas como uma maneira de descobrir ou descrever uma realidade, mas como elementos ativos de promulgação dessas realidades traduzidas em uma experiência (MURIEL; CRAWFORD, 2018; SHAW, 2010).

2.4 A indústria criativa de jogos digitais (ICJD)

A indústria criativa de jogos digitais (ICJD) se inseriu no mundo dos negócios. Hoje, por oferecer produtos que reúnem tecnologia, interações pessoais e experienciais e entretenimento, movimenta um grande segmento da economia criativa e tem se destacado como uma das que mais cresce no mundo: estima-se que o mercado global de jogos apresentará um crescimento anual de receita de 7% entre 2017 a 2021, acumulando mais de 32% no período (PWC, 2017b; SAKUDA *et al.*, 2018).

Internacionalmente, sua origem se deu através da comercialização dos primeiros jogos a partir de 1970. Em geral, esse processo seguiu duas abordagens: adaptar jogos mecânicos e eletromecânicos a um meio eletrônico ou quebrar convenções estabelecidas e criar tipos novos de jogos e experiências. Os expoentes dessa época foram o *Computer Space*, o *Magnavox Odyssey* e o *Pong* (STANTON, 2015; WILLIAMS, 2017; WOLF, 2008).

O final da década de 1970 e o início da década de 1980 é considerado a “a era de ouro” dos arcades. Esse período foi marcado por grandes realizações tecnológicas e culturais, mas seguido de um declínio: com o avanço da indústria de arcades, também crescia a indústria de jogos caseiros, estimulada pelo surgimento de computadores domésticos, muitos com recursos de jogabilidade. O sucesso dos sistemas de consoles caseiros originou a saturação do mercado, que logo se viu em crise (STANTON, 2015; WILLIAMS, 2017; WOLF, 2008).

A crise forçou a indústria de jogos digitais se avaliar. Como resultado, em 1983, um novo sistema foi desenvolvido no Japão: o Nintendo Famicom. Em 1985, esse sistema foi renomeado para *Nintendo Entertainment System* (NES) indo para os Estados Unidos onde encontrou popularidade. O salto tecnológico, além de todos os sistemas de jogos domésticos existentes, provou que a indústria ainda era viável e inaugurou uma nova era na história dos videogames (STANTON, 2015; WILLIAMS, 2017; WOLF, 2008).

A década de 1990 é marcada por uma pluralidade de eventos. Os jogos portáteis e os sistemas de jogos se tornam cada vez mais avançados e complexos. Nos celulares, os jogos despontam, se tornando populares. Surgem, também, os jogos online impulsionados pelos computadores domésticos e pela internet. O advento dos jogos tridimensionais traz consigo o lançamento de três novos consoles domésticos: Sega Saturn, Nintendo 64 e Sony Playstation. Finalmente, os arcades, que não tinham como competir com a complexidade e o nível de sofisticação dos videogames domésticos, tornam-se espaços públicos de socialização (STANTON, 2015; WILLIAMS, 2017; WOLF, 2008).

O início de um novo milênio trouxe mudanças significativas para a indústria de jogos. Com o crescente aumento da complexidade, as equipes desenvolvedoras passaram a ser constituídas por um número cada vez maior e mais especializado de integrantes. Além disso, têm-se a Sega retirando-se completamente do mercado de consoles para se tornar uma desenvolvedora de *softwares* e a entrada da Microsoft através de seu console similar a um computador: o Xbox. Ainda neste período, observa-se a proliferação de jogos de mundo aberto, o surgimento de jogos casuais e móveis e a distribuição digital, que permitiu que jogos casuais se difundissem para todas as principais plataformas móveis, bem como em redes sociais (STANTON, 2015; WILLIAMS, 2017).

Em sua perspectiva mais recente, sobretudo a partir de 2010, a indústria de jogos digitais passou a trabalhar com aspectos relacionados à estética, realismo e independência. Há um crescimento no cenário de jogos independentes e tornou-se, cada vez mais comum, o surgimento de jogos sem objetivos ou conceitos tradicionais, notadamente, através de *sandboxes*³ criativos e aventuras narrativas (STANTON, 2015; WILLIAMS, 2017).

No Brasil, a IJD é incipiente até o início dos anos 2000. Isso ocorre devido a política de reserva de mercado adotada a partir da década de 1980 que proibiu a importação de equipamentos eletrônicos. Esse direcionamento criou obstáculos à criação e progresso do mercado formal da indústria de jogos no Brasil, pois não havia a possibilidade de aquisição de

³ Os jogos que permitem aos jogadores liberdade para a construção de mundos virtuais.

materiais importados de qualidade. O resultado foi o desenvolvimento inconsistente dessa indústria (OLIVEIRA, 2012; SAKUDA *et al.*, 2018; ZAMBON, 2017).

Em 2003, os jogos digitais separam-se do setor de informática através da ampliação da visão de áreas culturais promovida pelo então ministro da cultura Gilberto Gil. Essa ruptura originou-se da inclusão da cultura digital como pauta de discussão do Ministério da Cultura, que tratou os jogos digitais como um tema cultural relevante pela primeira vez. Como efeito, abre-se caminho para a formulação de políticas públicas para cadeias produtivas, até então, não contempladas (SAKUDA *et al.*, 2018; ZAMBON; CARVALHO, 2017).

Em 2004, surge o edital JogosBR, voltado especificamente para o setor de jogos digitais. Concomitantemente, têm-se a fundação da Associação Brasileira dos Desenvolvedores de Jogos Eletrônicos (ABRAGAMES). Em 2006, os jogos digitais são incluídos no escopo de games do programa de exportação de *softwares* da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-BRASIL). No mesmo ano, a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), juntamente com Ministério da Ciência e Tecnologia e o Ministério da Educação, lançam a primeira ação para o desenvolvimento de jogos educativos (SAKUDA *et al.*, 2018; ZAMBON, 2017; ZAMBON; CARVALHO, 2017). O ano de 2008 marca a divulgação, por meio da ABRAGAMES, do primeiro estudo sobre a indústria de jogos no Brasil. No ano seguinte, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) cria o departamento de Economia da Cultura, responsável pela discussão de aspectos relevantes ao segmento. Em 2010, o escopo das políticas do setor é ampliado por meio da Missão Brasileira sobre Produção de Conteúdos Digitais para Multiplataformas (SAKUDA *et al.*, 2018; ZAMBON; CARVALHO, 2017).

O ano de 2011 é profícuo para a indústria de jogos: ocorre o 1º Workshop para Criação de Projetos para o Desenvolvimento de uma Indústria de Jogos Digitais no Brasil. Em novembro do mesmo ano, foi lançada a portaria nº 116 do Ministério da Cultura, que regulamenta a utilização da Lei Rouanet para o financiamento de jogos e abre espaço para sua institucionalização como objeto cultural. A principal arena para discussão sobre a área, o *Brazilian Independent Games Festival* (BIGFestival) tem sua origem em 2012 (SAKUDA *et al.*, 2018; ZAMBON; CARVALHO, 2017). O ano seguinte marca as ações de internacionalização e institucionalização da indústria através do projeto setorial de exportação *Brazilian Game Developers* (BGD) e do programa APL Conteúdos, que fomentou o desenvolvimento de centros de produção e pós-produção de conteúdos digitais criativos em três regiões brasileiras: nordeste, sudeste e sul (SAKUDA *et al.*, 2018; ZAMBON; CARVALHO, 2017). Em 2014, dois acontecimentos se destacam: o lançamento de um outro edital para o

setor, o INOVApps, para a criação de aplicativos e jogos com impacto social e cidadão, e o I Censo da Indústria Brasileira de Jogos Digitais, realizado com o objetivo de entender, realizado com o intuito de entender, identificar, obter perfil e categorizar as empresas e os indivíduos atuantes na Indústria Brasileira de Jogos Digitais (IBJD) (SAKUDA *et al.*, 2018; ZAMBON; CARVALHO, 2017). Entre os anos de 2015 a 2017 têm-se a aproximação entre a Agência Nacional do Cinema (ANCINE) e a indústria de jogos no Brasil. Em 2018, os jogos voltam para a agenda do Ministério da Cultura. Neste mesmo ano, é realizado II Censo da Indústria Brasileira de Jogos Digitais e a inclusão definitiva da área de games dentro da política do audiovisual brasileira (SAKUDA *et al.*, 2018; ZAMBON; CARVALHO, 2018).

2.4.1 Produção e consumo

Os jogos, por fazerem parte da indústria criativa, dependem principalmente de ativos intangíveis e, portanto, não envolvem uma grande quantidade de insumos físicos. Particularmente, alguns elementos se destacam na sua produção: a criatividade, o capital humano e *know-how*, a arte pela arte, o uso intensivo de novas tecnologias o uso extensivo de equipes polivalentes, os ativos culturais e o meio ambiente e a instituições (BENDASSOLLI *et al.*, 2009; CAVES, 2000; CUCUEL, 2012).

A criatividade é o principal insumo da indústria de jogos digitais. É através dela que os indivíduos dão origem à concepção e desenvolvimento de produtos criativos. O capital humano e *know-how* relaciona-se com as habilidades, talentos e especialidades reunidas pelos desenvolvedores para se criar produtos de sucesso. Ademais, esse *know-how* é influenciado pelas experiências de trabalho dos indivíduos, mas também pelo recente interesse de acadêmicos e desenvolvimento de programas específicos para a indústria de jogos (BENDASSOLLI *et al.*, 2009; CAVES, 2000; CUCUEL, 2012).

A arte pela arte representa um critério para a alocação de recursos e um traço cultural relevante. Em indústrias criativas, as concepções estéticas e artísticas influenciam de forma substancial as escolhas e o direcionamento de recursos. Diferentemente, em indústrias tradicionais, a racionalidade, a funcionalidade e a instrumentalidade tendem a definir essas prioridades (BENDASSOLLI *et al.*, 2009; CAVES, 2000).

O uso intensivo de novas tecnologias possibilita a descentralização das atividades, ocorrendo, portanto, a divulgação dos bens produzidos através das tecnologias de informação e comunicação. Isso enfraquece o domínio de grandes organizações, principalmente, em termos

de produção e distribuição. No indústria de jogos, esse comportamento é comum em projetos independentes (*indies*) (BENDASSOLLI *et al.*, 2009; ZAMBON, 2017).

O uso extensivo de equipes polivalentes é uma característica inerente a versatilidade das atividades criativas. Assim, há o envolvimento de vários especialistas com diferentes competências e conhecimentos no desenvolvimento de projetos. No jogos, têm-se, como exemplos, o trabalho de roteiristas, músicos e profissionais de arte (BENDASSOLLI *et al.*, 2009).

Os ativos culturais são oriundos da influência do contexto pátrio ou organizacional nas capacidades criativas das equipes. Em culturas voltadas para a exclusivamente para a produtividade, o impacto negativo sobre a criatividade é bem provável. O contrário, também, pode ser verdadeiro: buscar a flexibilidade pode trazer consigo melhores resultados criativos. O último, elemento é o meio ambiente e as instituições, que inclui os impactos da regulamentação e legislação do governo na criatividade (CUCUEL, 2012; TSCHANG, 2007). Esse conjunto de condições pode ser considerado como o modelo de organização das empresas produtoras de jogos digitais em contextos de maior ou menor liberdade criativa, bem como em produções de nível independente (*indie*) ou dominante (*mainstream*) (ZAMBON, 2017).

Considerando-se os bens produzidos, a indústria de jogos apresenta, assim como as outras indústrias criativas, as seguintes características: variedade infinita (não há limite para uma produção cultural, pois, em ordem de importância, são utilizados insumos criativos e recursos técnicos); diferenciação vertical (bens variando entre *status* de maior ou menor poder e prestígio) e perenidade (os produtos criativos não deixam de existir por seu uso, podendo ser usufruídos durante um longo período) (BENDASSOLLI *et al.*, 2009; CAVES, 2000). Além das características citadas, pode-se destacar a fusão de tecnologias digitais e criatividade cultural e a exploração de redes globais de produção e distribuição com pouca ou nenhuma regulamentação (KERR, 2006).

O consumo se manifesta através da utilização de artefatos/bens culturais (padrão de consumo baseado na aquisição de bens culturais, supérfluos, de luxo ou de entretenimento, uma vez atendidas as necessidades essenciais); da reconstrução mercadológica do consumidor (que passa a ser um agente ativo dos ciclos da geração de valor econômico e consumo de bens culturais e criativos, a partir da construção da subjetividade e da identidade pessoal) e da instabilidade da demanda (capacidade limitada dos produtores e gestores de produtos criativos em prever o sucesso, pois seus produtos, muitas vezes, não possuem experiências anteriores, bem como lidar com a incerteza) (BENDASSOLLI *et al.*, 2009; CAVES, 2000).

Diante dos aspectos apresentados, torna-se primordial compreender como aliar as perspectivas criativas às de mercado. Neste contexto, alguns questionamentos podem surgir: como alcançar altos níveis de criatividade, inovação e desempenho criativo? De que forma a atuação dos líderes influencia nesse processo? As possíveis respostas estão no modelo de liderança que propícia, ao ser adotado, o surgimento de estruturas cooperativas, inovadoras e criativas: a liderança criativa, tema da próxima seção (CARVALHAL; MUZZIO, 2015; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; RICKARDS; MOGER, 2000).

3 LIDERANÇA CRIATIVA

Inúmeros estudos organizacionais examinaram a relação entre criatividade e liderança, embora usando nomes ligeiramente diferentes, como “liderança criativa”, “liderança em criatividade e inovação” e “gerenciamento de criativos”. Entretanto, esse corpo disperso de conhecimento pode ser sintetizado através de um conceito global de liderança criativa: liderar os outros em direção à obtenção de um resultado criativo (MAINEMELIS; KARK; EPITROPAKI, 2015).

Dentro dos estudos organizacionais mais relevantes, o conceito de liderança criativa é apresentado de forma seminal por Selznick em 1957. Em seu livro *Leadership in administration* (Liderança na administração), este autor questiona o comportamento administrativo técnico-racional em situações de incerteza. Para ele, a renovação das instituições requer uma liderança criativa, ou seja, a arte de construir instituições que incorporam valores novos e duradouros com perspectivas à continuidade futura (SELZNICK, 1957).

Alguns anos depois, Stanley Stark publicou o artigo intitulado *Creative leadership: Human vs. metal brains* (Liderança criativa: cérebros humanos *versus* cérebros metálicos), onde criticou as perspectivas formalistas (baseada exclusivamente em processos formais) e intuitivista (com ênfase aos seus processos intuitivos e criativos). Para este autor, as máquinas não poderiam realizar aspectos criativos da mente humana, portanto, a liderança teria sua base na criatividade (STARK, 1963).

Em uma perspectiva mais recente, pode-se encontrar três grupos conceituais sobre liderança criativa. O primeiro deles, no qual se enquadra o Modelo de Liderança Criativa de Rickards e Moger (2000) e, conseqüentemente esta pesquisa, tem como premissa o papel do líder em promover a criatividade dos outros no contexto organizacional. Este grupo conceitual tem como base duas linhas de pesquisa principais: a criatividade organizacional (que examina as influências contextuais sobre a criatividade dos funcionários) e a liderança (que examina as influências de vários estilos de liderança na criatividade dos funcionários). Sua base de análise é sociopsicológica e influencia a pesquisa sobre liderança criativa até hoje. Seu desenvolvimento foi impulsionado por três influentes teorias da criatividade que surgiram entre o final da década de 1980 e meados da década de 1990: a teoria componencial, que considera que a criatividade definida através de aspectos como a adequação da resposta a uma tarefa e a originalidade; o modelo interacionista, que define criatividade como a criação de um novo produto, serviço, ideia, procedimento ou processo valioso e útil por indivíduos trabalhando juntos em um sistema social complexo; e a teoria da ação criativa em domínios sociais

múltiplos, que considera que os domínios ou as áreas de conhecimento, como contextos onde a criatividade pode ser desenvolvida (AMABILE, 1983; FORD, 1996; MAINEMELIS; KARK; EPITROPAKI, 2015; WOODMAN; SAWYER; GRIFFIN, 1993).

O segundo grupo retrata o líder criativo como a principal causa do comportamento e pensamentos criativos. Nela, o líder é retratado com um empreendedor criativo que tanto cria como gerencia sua empresa de forma criativa. Este grupo conceitual tem sua origem em pesquisas de base neoinstitucionais e de liderança criativa no contexto da inovação (BOUTY; GOMEZ, 2010; EISENMANN; BOWER, 2000; SVEJENOVA; MAZZA; PLANELLAS, 2007; VACCARO *et al.*, 2012). Aqui, a liderança criativa é vista como a materialização da visão criativa de um líder através do trabalho de outras pessoas (MAINEMELIS; KARK; EPITROPAKI, 2015).

O terceiro grupo apresenta o papel do líder na integração de suas ideias criativas com as diversas ideias criativas de outros profissionais no contexto de trabalho. Esse grupo tem sua gênese na pesquisa sobre criatividade em novas forma de trabalho em contextos de colaboração, liderança dual e compartilhada (DAVIS; EISENHARDT, 2011; HARGADON; BECHKY, 2006; HUNTER *et al.*, 2012; LINGO; O'MAHONY, 2010). Aqui, a figura do líder tradicional é substituída por um grupo de profissionais que colaboram intensamente em projetos criativos. Tem-se, portanto, uma síntese criativa: uma liderança criativa, que pode ocorrer por um único líder ou por múltiplos líderes, e que sintetiza o seu próprio trabalho com as contribuições heterogêneas de outros profissionais (MAINEMELIS; KARK; EPITROPAKI, 2015).

Tendo como bases alguns desses preceitos, Rickards e Moger (2000) desenvolveram o Modelo de Liderança Criativa (MLC). Nele, o foco é o comportamento do grupo e o gerenciamento da equipe de trabalho com o objetivo de alcançar altos níveis de criatividade, inovação e desempenho criativo. Sua principal função é favorecer, através do estilo de liderança adotado, o surgimento de estruturas que permitam a cooperação e a mutualidade (CARVALHAL; MUZZIO, 2015). Para atender a esta finalidade, Rickards e Moger (2000) apresentaram um conjunto de elementos internos considerados constitutivos para o Modelo de Liderança Criativa (MLC).

3.1 Elementos constitutivos do Modelo de Liderança Criativa (MLC)

O Modelo de Liderança Criativa (MLC) objetiva alcançar altos níveis de criatividade, inovação e desempenho organizacional. Nesse sentido, Rickards e Moger (2000)

apresentaram um conjunto de elementos internos considerados essenciais e basilares, são eles: criatividade, liderança transformacional e transacional, equipe, barreiras para o desenvolvimento de equipes criativas e estruturas benignas.

3.1.1 Criatividade

Em sua essência, a criatividade é definida como a criação de novas ideias que são apropriadas para os problemas e oportunidades disponíveis. Em um ambiente de negócios, este conceito está relacionado à solução de um problema específico ou à descoberta de um resultado que atenda aos objetivos organizacionais. Deste modo, e considerando a amplitude de oportunidades e problemas, a definição mais apropriada seria a de um *continuum* que vai desde modificações incrementais até avanços radicais que mudam completamente o que já foi estabelecido (AMABILE, 1997; AMABILE *et al.*, 2005).

Conforme Rickards e Moger (2000), a criatividade é utilizada por uma equipe para criar novas ideias sobre problemas relacionados à tarefa e exibir a imaginação no trabalho. Segundo os autores, este é um processo multifacetado através dos quais surgem novos e relevantes resultados. Assim, através das concepções de criatividade apresentadas por MacKinnon (1978), Amabile (1996), Csikszentmihalyi (1990) e Woodman, Sawyer e Griffin (1993) busca-se apreender como as equipes obtêm uma performance superior, denominada desempenho criativo.

MacKinnon (1978) apresenta os critérios que devem ser considerados para que um produto criativo, definido aqui como o resultado de uma atividade criativa, seja avaliado. Inicialmente, o autor apresenta como critério a originalidade. Para ele, os produtos mais criativos estão entre os considerados únicos ou originais tornando-se, assim, produtos extraordinários.

Contudo, ser original não garante a criatividade. Para que ela possa ser estabelecida, faz-se necessário a inclusão de um segundo critério: a adaptação à realidade. Aqui, o produto deve ter uma utilidade ou função e auxiliar na resolução de problemas ou alcance de objetivos. O terceiro critério é a elaboração. Ela, basicamente, consiste na composição, desenvolvimento e comunicação do resultado criativo (MACKINNON, 1978).

Os dois últimos critérios são a solução elegante e a quebra de princípios antigos ou estabelecidos. A solução elegante representa a simplicidade estética, sendo considerada uma questão particular de julgamento. Tem-se, por último, a quebra dos princípios estabelecidos. Os

aspectos essenciais deste critério são de que os resultados criativos, de certa maneira, transformem ou revolucionem as bases estabelecidas (MACKINNON, 1978).

Amabile (1996) propõe o Modelo Componencial da Criatividade. Para desenvolvê-lo, considera que a criatividade pode ser definida através de aspectos como a adequação da resposta a uma tarefa e a originalidade. Neste prisma, um produto ou resposta criativa deve ser novo, apropriado, útil, correto ou de valor para a tarefa em questão, assim como, a tarefa deve ser heurística, não algorítmica e possibilitar vários caminhos para a resolução de um problema.

Este modelo considera que fatores de personalidade, motivacionais, cognitivos e sociais impactam no trabalho e processos criativos. Assim, três elementos essenciais e inter-relacionáveis – conhecimento em determinada área e habilidades técnicas (habilidades de domínio); estilo cognitivo, de trabalho e domínio de estratégias que contribuem para a quebra de padrões, compreensão da complexidade e ocorrência de novas ideias e processos criativos (processos criativos relevantes) e satisfação e envolvimento pela tarefa (motivação intrínseca) – estão dispostos em cinco estágios: identificação do problema ou da tarefa, preparação (aquisição de informações relevantes), resposta (estabelecimento de possíveis soluções através da criatividade), comunicação e validação (exposição e testes de um produto ou resposta criativa baseado na utilidade e valor) e resultado (efeitos positivos ou negativos dos estágios anteriores e incorporação do conhecimento) (ALENCAR; FLEITH, 2003; AMABILE, 1996; FARIAS, 2018).

Conforme Csikszentmihalyi (1990), a criatividade apresenta caráter sistêmico e deve ser compreendida, não em seu aspecto individual, mas através dos sistemas sociais. Seu modelo expressa a criatividade como um produto de três fatores: indivíduo, domínio e campo.

O indivíduo é aquele responsável por introduzir variações e mudanças em determinado domínio ou área de conhecimento. Para isso, dois aspectos são considerados essenciais: *background* social e cultural e características associadas à criatividade. Deste modo, um indivíduo criativo é aquele incitado pelo entusiasmo, motivação intrínseca, curiosidade, abertura à experiência, flexibilidade de pensamento e ajustamento às situações. Cabe destacar, também, que o desenvolvimento da criatividade, a nível individual, deve estar relacionado com um ambiente que incentive a produção criativa, o processo de aprendizagem e acesso a recursos superiores (ALENCAR; FLEITH, 2003; CSIKSZENTMIHALYI, 1990; FARIAS, 2018).

O segundo fator corresponde ao domínio, definido como a reunião dos procedimentos e regras simbólicos estabelecidos por meio da cultura, ou seja, o conhecimento acumulado, estruturado, transmitido e compartilhado em sociedade, bem como um conjunto organizado de conhecimentos inerente a uma área específica. Aprender esses conhecimentos

é essencial, pois ao se compreender os procedimentos e informações que ocupam as bases culturais torna-se possível a inserção de inovações por meio da criatividade (ALENCAR; FLEITH, 2003; CSIKSZENTMIHALYI, 1990; FARIAS, 2018).

O terceiro fator é o campo, que inclui em sua constituição todos aqueles que podem validar e introduzir um novo produto ou ideia criativa no domínio. Sua função é reter, reconhecer, preservar e integrar aquilo que pode ser incorporado ao domínio através dos indivíduos especialistas e reconhecidos. Uma das implicações é que ideias novas não serão aceitas se o campo for rígido, defensivo ou se o sistema social não incentivar a criatividade. O contrário também é verdadeiro: sistemas sociais flexíveis, abertos e responsivos a novas ideias incentivam novas bases criativas e de inovação. Assim, deve-se compreender que o processo criativo não é apenas o resultado de atos individuais, mas uma criação conjunta entre campos e domínios (ALENCAR; FLEITH, 2003; CSIKSZENTMIHALYI, 1990; FARIAS, 2018).

Woodman, Sawyer e Griffin (1993) propõem um modelo para compreender a criatividade sob a perspectiva interacionista e complexa. Assim, o Modelo Interacionista da Criatividade Organizacional define criatividade como a criação de um novo produto, serviço, ideia, procedimento ou processo valioso e útil por indivíduos trabalhando juntos em um sistema social complexo. Esta concepção é formada por cinco dimensões – o processo criativo, o resultado criativo, a pessoa criativa, a situação criativa e a interação entre essas dimensões. Além disso, deve-se observar o processo interativo destes elementos como um vínculo entre a criatividade individual, criatividade em grupo, criatividade organização e seus resultados criativos (PANIZZON; MILAN; DE TONI, 2013).

Segundo Woodman, Sawyer e Griffin (1993), a criatividade individual é uma função das condições antecedentes, estilos e habilidades cognitivas, personalidade, fatores motivacionais e conhecimento. Esses fatores influenciam e são influenciados pelo contexto. Consequentemente, a criatividade individual contribui para a criatividade nos grupos (PANIZZON; MILAN; DE TONI, 2013).

Em termos grupais, a criatividade não pode ser considerada o simples agregado da criatividade de todos os membros do grupo. Ela é influenciada pela composição do grupo, suas características, processos e contexto organizacional. O resultado disso é a mediação do comportamento criativo individual pelo grupo com a finalidade de influenciar a criatividade organizacional (WOODMAN; SAWYER; GRIFFIN, 1993).

No horizonte organizacional, observa-se as características organizacionais criando influências contextuais que operam em indivíduos e grupos para estimular a criatividade. Neste

cenário, a criatividade organizacional surge em função da criatividade do grupo e do contexto de influências, incluindo as ambientais (WOODMAN; SAWYER; GRIFFIN, 1993).

Outra relação proposta por Woodman, Sawyer e Griffin (1993) é a conexão entre pessoas criativas, processos, situações e produtos. Segundo os autores, a criatividade organizacional resulta do comportamento criativo e de uma situação criativa oriundos dos estímulos e restrições, das características individuais, das características grupais e da organização (PANIZZON; MILAN; DE TONI, 2013).

Rickards e Moger (2000) incorporaram, em seu modelo, vários aspectos destes autores, principalmente, quando apresentam o conjunto de elementos que favorece o desenvolvimento de estruturas que aprimoram atividades individuais ou em equipe. Ao evidenciarem a necessidade do líder favorecer uma base de entendimento e de construção de ideias entre os membros da equipe, observa-se o aspecto processual da criatividade – onde ideias são gerada e avaliadas – de Mackinnon (1978), bem como as visões social e sistêmica de Csikszentmihalyi (1990) e interacionista de Woodman, Sawyer e Griffin (1993).

O estabelecimento do consentimento fundamenta a construção de sentidos de propósito e responsabilidade, que aliados à motivação intrínseca – um dos elementos essenciais do modelo de Amabile (1996) – auxiliam o progresso da equipe. Outro aspecto relevante apresentado por esta autora é a influência do clima para o desenvolvimento da criatividade. Quanto mais favorável à inovação este for, mais criativa e produtiva será a equipe.

Amabile (1996) também auxilia Rickards e Moger (2000) a compreender que as equipes, bem como seus líderes, devem estar aptos a lidar com problemas e frustrações através da motivação intrínseca e da flexibilidade. A flexibilidade manifesta-se no uso de diferentes categorias e perspectivas cognitivas e no uso de categorias cognitivas amplas e inclusivas. A motivação intrínseca eleva os níveis de criatividade, pois está associada a um engajamento focado e persistente nas tarefas e porque indivíduos intrinsecamente motivados têm maior probabilidade de correr riscos e explorar com flexibilidade novos caminhos cognitivos.

Finalmente, para Rickards e Moger (2000), o líder deve favorecer o processo de comunicação e aprendizagem de seus liderados. Isso ocorre através do uso de *network* e do aprendizado proveniente de experiências. Nesta perspectiva, Amabile (1996), Csikszentmihalyi (1990) e Woodman, Sawyer e Griffin (1993) colaboram através dos conceitos de comunicação, validação de respostas e desempenho criativo como a origem de insights para a soluções de problemas e ideias novas potencialmente úteis; campo e domínio, responsáveis pela inclusão ou não de um determinado resultado criativo através da avaliação, validação e acesso à redes especializadas e interação entre as bases individuais, grupais e organizacionais.

3.1.2 Liderança transformacional

A liderança transformacional é definida como o processo no qual os líderes estimulam e incentivam a criatividade, fornecem motivação inspiradora e se envolvem no apoio e orientação de seus liderados para alcançar a visão e as metas compartilhadas da organização (BASS, 1990a; BASS; AVOLIO, 1994; BEDNALL *et al.*, 2018; MAHMOOD; UDDIN; FAN, 2018; SUIFAN; ABDALLAH; JANINI, 2018).

Neste prisma, ao questionar e desafiar constantemente as suposições e pensamentos de seus liderados, os líderes estimulam o pensamento intelectual e o envolvimento no processo criativo através do desenvolvimento de um forte senso de visão compartilhada e de pertinência entre os funcionários, seu futuro e o futuro da organização. O objetivo é articular as metas individuais à visão organizacional de modo a estimular e motivar os liderados (BEDNALL *et al.*, 2018; DEINERT *et al.*, 2015; HENKER; SONNENTAG; UNGER, 2015; MAHMOOD; UDDIN; FAN, 2018).

O termo liderança transformacional foi cunhado por Downton (1973). Entretanto, seu surgimento como uma abordagem para a liderança iniciou-se através do sociólogo político James MacGregor Burns (1978) que distinguiu a liderança entre dois tipos: transacional e transformacional. A liderança transacional refere-se à maioria dos modelos de liderança, que se concentram nas trocas que ocorrem entre os líderes e seus liderados. Na direção oposta, observa-se a liderança transformacional – o processo pelo qual uma pessoa se envolve com os outros e cria uma conexão que eleva o nível de motivação e moralidade tanto do líder quanto do liderado. Esse tipo de líder está atento às necessidades e motivações de seus liderados e tenta ajudá-los a alcançar seu potencial máximo (NORTHOUSE, 2018).

Posteriormente, Bass (1985) reestruturou o conceito inicial desenvolvido por Burns (1978) propondo uma noção multidimensional da liderança transformacional (CHAUBEY; SAHOO; KHATRI, 2019). Em sua abordagem, enfatizou as necessidades dos liderados em detrimento dos líderes. Para ele, a liderança transacional e transformacional deveria ser compreendida como um único *continuum*, bem como em situações cujo desempenho é insatisfatório, a liderança transformacional poderia ser aplicada (NORTHOUSE, 2018).

Avolio e Bass (1995) propuseram as quatro dimensões da liderança transformacional: motivação inspiradora, influência idealizada, consideração individualizada e estimulação intelectual.

A motivação inspiradora é interpretada como a comunicação de altas expectativas, por parte dos líderes, a seus liderados. Busca-se inspirar através da motivação e assegurar o

comprometimento e uma visão compartilhada da organização. De forma prática, a liderança se utiliza de símbolos e bases emocionais para a convergência de esforços cujo resultados sejam superiores. O espírito de equipe é reforçado e a natureza motivadora e inspiradora do líder fortalece e orienta os liderados ao objetivo desejado (BASS; RIGGIO, 2010; CHAUBEY; SAHOO; KHATRI, 2019; NORTHOUSE, 2018).

A influência idealizada refere-se à situação em que os líderes são muito admirados e respeitados por seus liderados. Nesta dimensão, os líderes são considerados modelos possuindo, geralmente, padrões elevados de conduta moral e ética. Assim, são profundamente respeitados ao mesmo tempo em que proporcionam um senso de missão visão e motivação para o alcance dos objetivos organizacionais. Esta dimensão é avaliada através de dois componentes: as atribuições dos líderes com base na percepção de seus seguidores e a observação do comportamento do líder (BASS *et al.*, 2003; CHAUBEY; SAHOO; KHATRI, 2019; NORTHOUSE, 2018).

A consideração individualizada implica a preparação de um clima favorável, por parte dos líderes, para apoiar, orientar e desenvolver os liderados e atender às suas necessidades e crescimento individuais. Aqui, os líderes atuam como treinadores e conselheiros enquanto tentam ajudar os liderados a tornarem-se melhores (BASS; RIGGIO, 2010; CHAUBEY; SAHOO; KHATRI, 2019; NORTHOUSE, 2018).

A estimulação intelectual refere-se à liderança que estimula os liderados a serem criativos e inovadores e a desafiar suas próprias crenças e valores, bem como os do líder e da própria organização. Este tipo de líder apoia seus liderados à medida em que tenta novas abordagens e desenvolve formas inovadoras de lidar com questões organizacionais. Os liderados são incentivados a refletir por conta própria, bem como a buscar bases criativas em processos de solução de problemas (BASS *et al.*, 2003; CHAUBEY; SAHOO; KHATRI, 2019; NORTHOUSE, 2018).

Em sua essência, a liderança transformacional resulta em um desempenho maior que o esperado, principalmente, no que concerne à criatividade. (CHAUBEY; SAHOO; KHATRI, 2019; NORTHOUSE, 2018). Isso ocorre, pois os líderes que adotam esse processo são percebidos como mais efetivos e com melhores resultados independentemente do nível de liderança ou do tipo de organização. Além disso, esse processo de liderança induz os liderados a realizarem mais do que é habitualmente esperado deles. Assim, institui-se a motivação de modo a superar os interesses individuais e organizacionais (BASS; AVOLIO, 1990; CHAUBEY; SAHOO; KHATRI, 2019; NORTHOUSE, 2018).

Um outro aspecto relevante, é que o conceito quadrimensional de Avolio e Bass (1995) parece fornecer terreno fértil para a produção criativa, satisfação no trabalho e desempenho. Através da influência idealizada, o líder incentiva o respeito, a fidelidade e a apreciação estimulando o liderado em direção aos objetivos e metas. Considerando individualmente, o líder fortalece o processo de comunicação e desenvolve uma compreensão mais elaborada das necessidades de seus liderados. Motivando de forma inspiradora, o líder incentiva os funcionários e origina uma percepção de que é possível a realização de desempenhos maiores e melhores. Estimulando a base intelectual, o líder amplia e utiliza-se do pensamento crítico e analíticos de seus funcionários. Desenvolve-se, assim, a criatividade, inovação e a busca por novas soluções (CHAUBEY; SAHOO; KHATRI, 2019; NORTHOUSE, 2018).

Rickards e Moger (2000) observaram esses fatores e concluíram que o líder que compartilha relacionamentos pessoais com seus funcionários apresenta uma predisposição a estimular um clima de trabalho baseado no apoio, principalmente no envolvimento de comportamentos motivacionais, e na criatividade, através novas abordagens de pensamento e resolução (JAISWAL; DHAR, 2015; PODSAKOFF *et al.*, 1990).

3.1.3 Liderança transacional

O outro processo de liderança estudado por Rickards e Moger (2000) foi a liderança transacional, que possui em seu núcleo conceitual as transações e trocas entre líderes e liderados. Aqui, o líder não busca individualizar as necessidades de seus liderados. O objetivo é alcançar resultados através de trocas como o uso de recompensas contingentes e sanções (JENSEN *et al.*, 2016; NORTHOUSE, 2018; PODSAKOFF *et al.*, 2006).

Definindo-a de uma outra forma, a liderança transacional converge para o monitoramento de comportamentos e processos de troca usando recompensas contingentes para envolver líder e liderados na satisfação de suas necessidades (BASS, 1985). Essa perspectiva tem por base a premissa de que os incentivos adequados alinham os interesses dos liderados aos interesses organizacionais. Assim, apenas recompensas e sanções contingentes são importantes: os liderados, sempre que são recompensados ou sancionados, avaliam os efeitos de seu esforço ou desempenho e de que forma eles ajudaram ou foram ajudados pela organização. Se há uma relação mútua, a transação é considerada eficaz. Basicamente, a liderança transacional apresenta dois grandes fatores para garantir a eficácia das transações: a recompensa contingente e o gerenciamento por exceção (BASS, 1990b, 1985; BASS; RIGGIO,

2006; BASS; AVOLIO, 1994, 2004; MA; JIANG, 2018; MEGHEIRKOUNI; AMAUGO; JALLO, 2018; NORTHOUSE, 2018).

A recompensa contingente corresponde ao processo de troca entre líderes e liderados. Nela, o esforço e empenho dos liderados se converte em recompensas específicas. A implicação disto é que o líder procura obter um acordo com seus liderados sobre o que deve ser feito e quais resultados devem ser alcançados. Neste contexto, o líder é responsável pela definição de normas, padrões e obrigações, bem como do direcionamento de seus subordinados à execução das tarefas da maneira considerada, por ele, correta e esperada. Como efeito, a liderança transacional pode ser considerada particularmente efetiva em situações de crise, ambientes caóticos, momentos de incerteza ou quando os procedimentos instituídos são insatisfatórios. Concomitantemente, esse estilo de liderança relaciona os requisitos de função e tarefa com as possíveis punições e recompensas (MA; JIANG, 2018; MEGHEIRKOUNI; AMAUGO; JALLO, 2018; NORTHOUSE, 2018; ROBBINS; JUDGE, 2017; WALDMAN *et al.*, 2001).

O segundo fator é chamado de gerenciamento por exceção. Nele, a liderança é realizada através da crítica corretiva, do *feedback* negativo e do reforço negativo. Além disso, a gestão por exceção pode assumir duas formas: gerenciamento por exceção ativa e gerenciamento por exceção passiva (MA; JIANG, 2018; MEGHEIRKOUNI; AMAUGO; JALLO, 2018; NORTHOUSE, 2018).

O líder, ao utilizar a forma ativa de gerenciamento por exceção, perscruta seus liderados de perto quanto aos erros ou violações de regras e, posteriormente, age de forma corretiva. Seu objetivo é agir rapidamente para a correção do curso da tarefa e alcance dos objetivos estabelecidos. Na forma passiva do gerenciamento por exceção, o líder não acompanha de perto seus subordinados. Sua ação ocorre, apenas, depois que os padrões não foram atendidos ou quando problemas surgem. Assim, o líder só toma medidas quando está ciente dos problemas sérios que surgiram, fornecendo *feedback* negativo e punição aos liderados (MA; JIANG, 2018; MEGHEIRKOUNI; AMAUGO; JALLO, 2018; NORTHOUSE, 2018).

Outro aspecto relevante da liderança transacional é a tendência à conformidade e continuidade. O propósito é a manutenção do *status quo* e o monitoramento das ações dos liderados em busca da concentração de esforços e resultados mutualmente interessantes (GORMAN *et al.*, 2012; KARK; KATZ-NAVON; DELEGACH, 2015; KARK; VAN DIJK; VASHDI, 2018; NEUBERT *et al.*, 2008; TSENG; KANG, 2009).

Finalmente, cabe destacar que as lideranças transacional e transformacional se complementam. A liderança transformacional tem sua base nos processos transacionais e procura produzir níveis de esforço e desempenho além do que a liderança transacional sozinha é capaz de fazer. Entretanto, o inverso não é verdadeiro: ser um bom líder transacional e não buscar qualidades transformadora traz, em sua base, resultados medianos (NORTHOUSE, 2018; ROBBINS; JUDGE, 2017).

3.1.4 Equipe

Segundo Caetano Júnior (2002), é de fundamental importância compreender o conceito de equipe contido no modelo de Rickards e Moger (2000) por dois motivos: as equipes são consideradas o meio onde a liderança criativa deve atuar e representam, ao mesmo tempo, o objetivo e objeto de estudos dos autores. Nesse sentido, antes de aprofundar o significado de equipe, faz-se necessário diferenciá-la conceitualmente de grupos.

Segundo Robbins e Judge (2017), um grupo pode ser definido como dois ou mais indivíduos interdependentes e que trabalham juntos para alcançar objetivos específicos. Essa interação ocorre, principalmente, para compartilhar informações e tomar decisões que ajudam cada membro a executar sua área de responsabilidade. Assim, nos grupos, não há necessidade ou oportunidade de um trabalho coletivo com esforço conjunto, de modo que o desempenho é apenas o somatório da contribuição individual de cada membro. O efeito disso é a ausência de sinergia positiva e a criação de um nível geral de desempenho.

Por buscar uma performance criativa superior, Rickards e Moger (2000), preferiram tratar das anatomias das equipes – grupo cujos esforços individuais resultam em desempenho maior que a soma das entradas individuais. Segundo esses autores, as equipes devem ser vistas por meio de três categorias: *dream teams* (equipes dos sonhos); *standard teams* (equipes padrão) e *teams from hell* (equipes do inferno). A primeira categoria representa um pequeno número de equipes que demonstram um excelente desempenho. A segunda, geralmente mais numerosa, representa as equipes que mantêm seu desempenho dentro das expectativas. Por último, observa-se as equipes que não conseguem atingir o desempenho aceitável. Cabe destacar, que uma equipe deve ser constituída para ser intencional (simbiótica) e gerar sinergia positiva por meio da coordenação. Deste modo, procura-se obter a coesão que criará um aumento de desempenho (ROBBINS; JUDGE, 2017).

Tendo como base o processo de formação de equipes elaborado por Tuckman (1965) e revisitado por Tuckman e Jensen (1977), Rickards e Moger (2000) observaram que a

constituição de equipes perpassa por um conjunto de cinco estágios: formação (*form*), turbulência (*storm*), normatização (*norm*), desempenho ou performance (*perform*) e passagem ou finalização (*adjourn*).

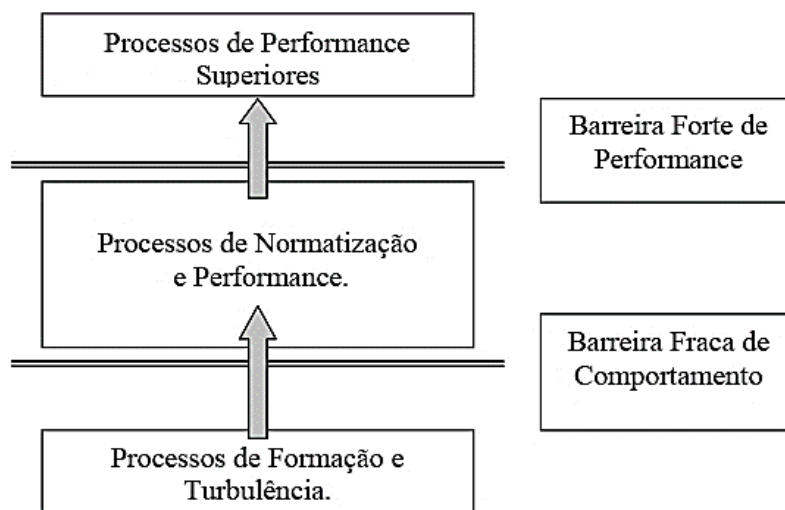
A fase de formação tem por objetivo dispor e ordenar os papéis entre os membros da equipe de trabalho. Sua duração perdura até que os conflitos pessoais sejam expostos e abordados. A fase de turbulência representa o enfrentamento de objetivos e valores entre cada membro constituinte da equipe. Ao término desta fase, observa-se o estabelecimento de normas de comportamento. Têm-se, assim, a normatização. Após esta fase, os esforços da equipe tornam-se direcionados para as tarefas e alcance dos objetivos. Estamos diante da fase de desempenho ou performance. Por fim, têm-se a fase de passagem ou finalização. Este estágio marca a conclusão da tarefa ou interrupção da adesão entre os membros da equipe. Os resultados alcançados são analisados pela organização e, como consequência, a equipe pode continuar seus trabalhos, ser extinta ou reestruturada (RICKARDS; MOGER, 2000; TUCKMAN, 1965; TUCKMAN; JENSEN, 1977).

Entretanto, Rickards e Moger (2000), baseando-se em suas experiências com equipes que tentam desenvolver produtos inovadores, constataram que este modelo, apesar da fácil assimilação, não explicava de forma total o processo de formação de equipes, principalmente, em contextos complexos e de alto desempenho criativo. Nesta perspectiva, formularam dois questionamentos que consideraram críticos: 1) Quais mecanismos estão em jogo quando uma equipe não consegue alcançar o desempenho esperado? e 2) Quais mecanismos levam ao desempenho excepcional? Tendo essas indagações em mente, os autores sugerem a existência de duas barreiras para o desempenho criativo em equipes e o aperfeiçoamento dos modelos de Tuckman (1965) e Tuckman e Jensen (1977).

3.1.5 Barreiras para o desenvolvimento de equipes criativas

Segundo Rickards e Moger (2000, p. 276) o termo barreira indica “um impedimento estrutural coerente para o desenvolvimento criativo”. Nesse aspecto, as barreiras para o desenvolvimento da equipe podem decorrer de restrições impostas externamente (pressões ambientais) como de restrições geradas internamente (barreiras socialmente construídas). Explicitado este conceito, é possível apresentar o *framework* desenvolvido pelos autores, bem como as barreiras que impedem o desempenho criativo das equipes (FIGURA 7).

Figura 7 – Modelo revisado de Tuckman



Fonte: Adaptado de Rickards e Moger (2000, p. 278).

Como apresentado na Figura 7, Rickards e Moger (2000) propuseram um modelo alternativo ao apresentado por Tuckman e Jensen (1977). Nele, foram introduzidas duas barreiras ao desempenho criativo: a primeira, fraca e referente ao comportamento, e a segunda, forte e relacionada à performance.

A primeira barreira representa as forças inter e intrapessoais que precisam ser superadas antes do estabelecimento das normas de comportamento. Neste sentido, para ultrapassá-la, faz-se necessária a superação das etapas de formação e turbulência, bem como o estabelecimento de relações pessoais entre o líder e os membros da equipe. Para os autores, esta barreira é considerada fraca, pois caracteriza-se apenas como uma obstrução temporária que a maioria das equipes supera. Aquelas que não conseguem atravessar esta barreira manifestam comportamentos disfuncionais (RICKARDS; MOGER, 2000).

A segunda barreira refere-se à performance. Nela observa-se a capacidade criativa e inovativa que a equipe possui. Assim, transpô-la pressupõe um rompimento com as expectativas convencionais de performance estabelecidas. Deste modo, menos equipes conseguem atravessar esta barreira, considerada forte pelos autores. As que conseguem exibem um desempenho criativo excepcional, principalmente, se comparadas com a maioria das equipes que exibem resultados e comportamentos de desempenho padrão (RICKARDS; MOGER, 2000).

Com o objetivo de superar essas e outras eventuais barreiras, Rickards e Moger (2000) apresentam um conjunto de fatores que favorecem o desenvolvimento de estruturas benignas, ou seja, estruturas que aprimoram atividades individuais ou em equipe. Nesta perspectiva, sete são os fatores que contribuem para o estabelecimento de estruturas benignas

e de equipes com potencial criativo superior: plataforma de entendimento (*platform of understanding*); visão compartilhada (*shared vision*); clima (*climate*); resiliência (*resilience*); ideias próprias (*idea owners*); ativação em rede (*network activators*) e aprendizado vindo da experiência (*learning from experience*).

3.1.6 Estruturas benignas

Como observado anteriormente, Rickards e Moger (2000) apresentam um conjunto de fatores que favorecem o desenvolvimento de estruturas que aprimoram atividades individuais ou em equipe. Dada esta perspectiva, os autores constataram que a presença em maior ou menor grau desses elementos influencia no estabelecimento de estruturas favoráveis à performance criativa e nas relações de liderança em equipes. Cabe destacar, que os fatores expressos apresentam uma conexão robusta entre si e procedem diretamente da liderança e de suas relações com a equipe.

O primeiro fator apresentado por Rickards, Chen e Moger (2001) e Rickards e Moger (2000) é a plataforma de entendimento (*platform of understanding*). O líder criativo expõe à sua equipe, no início do esforço criativo, as vantagens da exploração e compartilhamento de conhecimentos, crenças e suposições. Assim, os membros da equipe entendem e respeitam os pontos de vista um do outro e desenvolvem uma plataforma de entendimento a partir da qual novas ideias surgem (CARVALHAL; MUZZIO, 2015).

O segundo fator tem por base a análise da plataforma de entendimento. Através desse processo, a equipe busca sugerir perspectivas individuais em busca de um consenso. A perspectiva dominante equivale a uma visão compartilhada (*shared vision*) que acarreta o compartilhamento, entre os membros da equipe, de um senso de propósito e responsabilidade que motiva e sustenta o progresso (CARVALHAL; MUZZIO, 2015; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; RICKARDS; MOGER, 2000).

Conforme Rickards, Chen e Moger (2001) e Rickards e Moger (2000) para que o progresso e o desempenho alcancem níveis excepcionais, o líder deve enfatizar a importância de um clima positivo. Neste contexto, os membros da equipe confiam uns nos outros e compartilham uma abordagem positiva e de apoio para estimular a criatividade em situações de trabalho. Tem-se, assim, o terceiro fator: o clima (*climate*). O quarto fator tem por propósito auxiliar as equipes no enfrentamento de situações adversas. Nele, o líder enfatiza o princípio de buscar alternativas e perspectivas para lidar com expectativas frustradas de modo que os

membros da equipe são flexíveis quando enfrentam contratempos e frustrações. Esse fator foi denominado resiliência (*resilience*) pelos autores (CARVALHAL; MUZZIO, 2015).

O fator seguinte corresponde ao conceito de ideias próprias (*idea owners*). O líder incentiva deliberações projetadas para alinhar as ideias dentro das áreas nas quais os membros da equipe têm conhecimento e controle. Assim, as ideias que recebem mais atenção são aquelas percebidas como abertas ao forte empenho dos integrantes da equipe. Como resultado, observa-se que equipes criativas geram e sustentam ideias novas e valiosas sobre questões relacionadas a tarefa, de forma a apoiar as necessidades comportamentais de seus membros. O fator subsequente refere-se à ativação em rede (*network activators*). Aqui, busca-se o desenvolvimento de habilidades que auxiliem na aquisição de conhecimentos ou recursos provenientes de redes externas. O propósito é que os membros da equipe sejam bons em fazer contatos com pessoas fora dos sistemas organizacionais formais, trocando ideias e oferecendo apoio mútuo na realização de suas atividades e projetos (CARVALHAL; MUZZIO, 2015; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; RICKARDS; MOGER, 2000).

Finalmente, observa-se o aprendizado vindo da experiência (*learning from experience*). O papel do líder, neste caso, é o de auxiliar e criar meios para que sua equipe alcance a aprendizagem experiencial. Para isso, os membros da equipe são orientados a aprender com base em suas ações realizadas. As resultantes desse processo são o crescimento, a mudança, a adaptação e a solução criativa dos problemas (CARVALHAL; MUZZIO, 2015; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; RICKARDS; MOGER, 2000).

Concluindo, o Quadro 2 apresenta, de forma sintética, o conjunto de sete fatores principais para o estabelecimento de estruturas benignas.

Quadro 2 – Fatores para a formação de estruturas benignas (continua)

Fatores	Características
Plataforma de entendimento	Os membros da equipe entendem e respeitam os pontos de vistas uns dos outros; a equipe compartilha conhecimentos, crenças, valores e convicções. O líder explica as atividades para sua equipe. Esses elementos incluem a plataforma de entendimento da qual novas ideias se desenvolverão.
Visão compartilhada	Os membros da equipe compartilham senso de propósito e responsabilidades que motivam e sustentam o progresso da equipe. Eles também levam junto visões poderosas e significativas sobre o futuro.
Clima	O líder destaca a importância de um clima positivo no trabalho, procurando que os membros da equipe confiem uns nos outros e compartilhem uma positiva e acolhedora abordagem para estimular a criatividade no trabalho.
Resiliência	O líder da equipe acentua o princípio de buscar perspectivas alternativas ao lidar com as expectativas frustradas, tornando os membros de sua equipe flexíveis com as frustrações e obstáculos.

Quadro 2 – Fatores para a formação de estruturas benignas (conclusão)

Ideias próprias	Os esforços da liderança são feitos para o compromisso de construir ideias. Uma equipe criativa cria e sustenta novas e valiosas ideias de problemas relacionadas a tarefa, de maneira que é dada mais atenção aquelas percebidas como abertas ao comprometimento de toda a equipe.
Ativação em rede	Membros da equipe são bons em se comunicarem com pessoas de fora da equipe, trocando ideias e oferecendo apoio mútuo. A liderança criativa permite que sua equipe, através de uso de <i>network</i> , capture habilidades, conhecimento e recursos para a resolução de problemas da equipe.
Aprendizado vindo da experiência	O líder estimula o aprendizado, possibilitando crescimento, mudança, adaptação e solução de problemas de forma criativa. Os membros da equipe são orientados em direção do aprendizado vindo de suas próprias experiências, permitindo, assim, que estes sintam-se mais dispostos a ousar.

Fonte: Adaptado de Carvalhal e Muzzio (2015, p. 670), Rickards, Chen e Moger (2001, p. 245) e Rickards e Moger (2000, p. 280).

Com o propósito de aprimorar o entendimento da liderança criativa, Rickards, Chen e Moger (2001) propuseram variáveis adicionais para atender aos requisitos de investigações específicas. Assim, para a complementação da análise deste tipo de liderança, foram incluídos como critérios o desempenho ou performance (através da criatividade, produtividade e conhecimento) e o estilo de liderança (através dos estilos de liderança transacional e transformacional).

Segundo esses autores, a criatividade faz com que a equipe crie novas ideias sobre questões relacionadas a tarefas e exiba imaginação no trabalho. Já a produtividade expressa-se quando a equipe atinge os objetivos pretendidos tanto na perspectiva da tarefa quanto dos objetivos organizacionais. O conhecimento é resultado do comprometimento da equipe em desenvolver *expertises* teóricas ou práticas não existentes antes de sua formação (RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001).

Os estilos de liderança dividem-se em dois tipos: transformacional e transacional. O transformacional envolve o processo pelo qual os líderes se envolvem com seus liderados e criam uma conexão que eleva o nível de motivação e moralidade de. Já a liderança transacional refere-se à maioria dos modelos de liderança, que se concentram nas trocas que ocorrem entre os líderes e seus liderados (NORTHOUSE, 2018; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001).

3.2 Estudos empíricos sobre economia criativa e liderança criativa

Por ser um fenômeno recente, poucos são os estudos que tratam da economia criativa e, conseqüentemente, um dos seus desdobramentos: a liderança criativa. No Brasil, pode-se destacar alguns trabalhos: Silva *et al.* (2016) realizaram um estudo bibliométrico dos artigos publicados nos anais do ENANPAD e no repositório SPELL do período de 2010 a 2015.

Como resultado, constatou-se uma evolução nas publicações apesar do número ínfimo de trabalho. As áreas correlatas que mais se destacaram nesta pesquisa foram empreendedorismo, políticas públicas e sistemas de informação. Outro trabalho pertinente foi o realizado por Oliveira *et al.* (2016). Nele, a economia criativa foi analisada por meio da produção científica brasileira em administração através do mapeamento bibliométrico nas bases ANPAD, CAPES E SPELL. Como conclusão, observa-se que, apesar da relevância do tema, a economia criativa encontra-se pouco explorada em pesquisas acadêmicas. Os principais termos encontrados foram inovação, produção cultural, impacto local e regional e empreendedorismo. A principal lacuna observada refere-se ao processo de institucionalização. Almeida, Teixeira e Luft (2014) realizaram o mapeamento da produção científica em periódicos nacionais e internacionais sobre o tema da economia criativa do período de 2000 a 2013. Os principais resultados foram: predominância de artigos nacionais e internacionais a partir de 2007 e uso da Teoria Crítica, da Teoria da Seminformação e da Teoria do Capital Criativo.

Em termos internacionais, um trabalho que merece destaque foi o realizado por Lazzarretti, Capone e Innocenti (2017). Seu objetivo foi investigar a estrutura intelectual da pesquisa em economia criativa com uma análise bibliométrica baseada em co-citação. Os principais resultados encontrados foram: campo novo, fragmentado e em desenvolvimento, determinação do final dos anos 90 como período inicial para as pesquisas internacionais em economia criativa e forte multidisciplinariedade. Além disso, observou-se que a economia criativa representa uma ferramenta estratégica, bem como um setor prioritário para emergir das crises.

Tendo como tema a liderança criativa, destacam-se dois trabalhos. No Brasil, Carvalho e Muzzio (2015) procuraram analisar a liderança exercida por gestores da economia criativa, com vistas à liderança criativa. Como resultado, observou-se que os gestores da economia criativa ainda não exercem uma liderança criativa plena. Constatou-se, ainda que uma relação positiva entre liderança criativa e produtividade.

Internacionalmente, destaca-se o trabalho de Mainemelis, Kark e Epitropaki (2015). Nele os autores examinam os vários caminhos da pesquisa organizacional que relacionam criatividade e liderança. O objetivo principal é a discussão a respeito de uma estrutura multi-contexto para a liderança criativa. Essa pesquisa teve como um dos resultados principais a constatação de que o conceito de liderança criativa passou a receber maiores graus de atenção na literatura acadêmica e na comunidade de praticantes. O Quadro 3 apresenta, de forma sintética, os principais estudos empíricos anteriores sobre economia criativa e liderança criativa.

Quadro 3 – Estudos empíricos anteriores sobre economia criativa e liderança criativa

Autores (ano)	Objetivo geral	Metodologia	Resultados
Lazzeretti, Capone e Innocenti, (2017)	Investigar a estrutura intelectual da pesquisa em economia criativa com uma análise bibliométrica baseada em co-citação.	Análise Bibliométrica e de co-citação do banco de dados iso-Thomson Reuters <i>Web of Science (wos)</i>	Economia Criativa como campo novo, fragmentado e em desenvolvimento, determinação do final dos anos 90 como período inicial para as pesquisas internacionais em economia criativa e forte multidisciplinariedade. Além disso, observou-se que a economia criativa representa uma ferramenta estratégica, bem como um setor prioritário para emergir das crises.
Oliveira <i>et al.</i> (2016)	Analisar a Economia Criativa na produção científica brasileira em administração.	Mapeamento bibliométrico nas bases ANPAD, CAPES E SPELL.	A economia criativa encontra-se pouco explorada em pesquisas acadêmicas. Os principais termos encontrados foram inovação, produção cultural, impacto local e regional e empreendedorismo. A principal lacuna observada refere-se ao processo de institucionalização.
Silva <i>et al.</i> (2016)	Estudo bibliométrico dos artigos publicados nos anais do ENANPAD e no repositório SPELL	Estudo bibliométrico dos artigos publicados nos anais do ENANPAD e no repositório SPELL do período de 2010 a 2015.	Evolução nas publicações apesar do número ínfimo de trabalho. As áreas correlatas que mais se destacaram foram empreendedorismo, políticas públicas e sistemas de informação.
Carvalho e Muzzio (2015)	Analisar a liderança exercida por gestores da economia criativa	Pesquisa de natureza qualitativa de caráter exploratório por meio de estudo de casos múltiplos. Foram realizadas entrevistas Semiestruturadas com três gestores da economia criativa na cidade do Recife-Pe.	Os gestores da economia criativa ainda não exercem uma liderança criativa plena. Constatou-se, ainda que uma relação positiva entre liderança criativa e produtividade.
Mainemelis, Kark e Epitropaki (2015)	Examinar os vários caminhos da pesquisa organizacional que relacionam criatividade e liderança.	Revisão sistemática, discussão teórica elaboração de uma estrutura multi-contexto de liderança criativa.	O conceito de liderança criativa passou a receber maiores graus de atenção na literatura acadêmica. Proposição de uma estrutura integrativa tripartida que sugere sua manifestação através do processo de facilitação, direção ou integração.
Almeida, Teixeira e Luft (2014)	Mapeamento da produção científica em periódicos nacionais e internacionais sobre o tema da economia criativa	O mapeamento da produção científica em periódicos nacionais e internacionais sobre o tema da economia criativa do período de 2000 a 2013.	Os principais resultados foram: predominância de artigos nacionais e internacionais a partir de 2007 e uso da teoria crítica, da seminformação e do capital criativo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Conforme o Quadro 3, é possível observar o número limitado de estudos que tratam das temáticas supracitadas. Além disso, quando abordadas e com raras exceções, estas questões são

tratadas no sentido de entender o “estado da arte” desses fenômenos e não sua aplicação /organizacional e prática.

Diante disso, ao entender como essencial a compreensão da liderança criativa no contexto da economia criativa brasileira, este estudo diferencia-se por trazer a investigação de um dos mais promissores e importantes mercados criativos: o de jogos digitais. Cabe destacar, ainda, que este trabalho pode, sobretudo, auxiliar os líderes no gerenciamento de seus negócios, contribuindo de forma prática, para o entendimento dessa nova realidade onde formas tradicionais de gerenciamento organizacional não atendem às perspectivas das organizações e equipes baseadas na criatividade (MUZZIO, 2017; WILLIAMS; FOTI, 2011).

3.3 Pressupostos da pesquisa

Tendo como base o referencial apresentado, foram definidos os seguintes pressupostos de pesquisa:

1. Os líderes criativos apresentam traços da liderança transacional e transformacional e desenvolvem os fatores da liderança criativa.
2. Há uma relação positiva entre liderança e as variáveis responsáveis pelo desempenho criativo – criatividade, produtividade e conhecimento – nas equipes de trabalho.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta seção tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos adotados neste estudo. Para isso, serão apresentados a natureza da pesquisa, sua tipologia, suas unidades de análise e sujeitos, a coleta de dados e sua análise.

4.1 Tipologia da pesquisa

Com o objetivo de aprofundar o conhecimento do fenômeno em análise, este trabalho se utilizou de uma abordagem multiparadigmática, ou seja, uma perspectiva qualitativa e quantitativa (CRESWELL; CLARK, 2017).

A pesquisa qualitativa consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que buscam compreender o mundo. Ela visa o desenvolvimento de estudos que respondam e possibilitem entender, interpretar e descrever os fatos envolvendo uma série de materiais empíricos como, por exemplo, entrevistas e estudos de caso. Sua função principal é permitir ao pesquisador manter contato direto e interativo com o objeto de estudo (CRESWELL, 2014; PROETTI, 2017)

A pesquisa quantitativa tem como propósito demonstrar, de forma quantificada, a importância dos dados coletados em uma verificação. Nesse sentido, busca medir as relações entre variáveis e enumerar e medir eventos de forma objetiva e precisa (CRESWELL, 2010; GRAY, 2012; PROETTI, 2017).

A abordagem multiparadigmática tem como objetivo permitir que o pesquisador examine seu objeto de estudo em níveis mais profundos de análise através do uso de múltiplas estratégias metodológicas. Sua aplicação inclui a coleta e análise de dados quantitativos, fechados e numéricos e qualitativos, abertos e textuais (CRESWELL; CLARK, 2017; EDMONDS; KENNEDY, 2017; GRAY, 2012; LEWIS; GRIMES, 2005).

A tipologia da pesquisa, quanto aos objetivos, foi descritiva. O propósito deste tipo de pesquisa é proporcionar o quadro de um fenômeno na forma como ele acontece naturalmente. Assim, busca-se a compreensão de uma situação, pessoa ou evento, ou mostrar como determinados elementos estão relacionados (GRAY, 2012).

Quanto aos procedimentos, teve-se uma pesquisa bibliográfica, documental e de levantamento (*survey*). A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material já estruturado, constituindo-se, principalmente, de fontes de literatura nacional e internacional, notadamente, artigos científicos e livros. Sua principal vantagem consiste em possibilitar ao

pesquisador a cobertura mais ampla do fenômeno estudado. A pesquisa documental valeu-se de materiais que ainda não possuem nenhum tipo de tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Deste modo, documentos da empresa e informações complementares encontradas na internet serão examinados. O levantamento (*survey*) é o método utilizado para auxiliar o pesquisador a coletar dados originais para descrever uma população, bem como medir suas atitudes, orientações e interações (BABBIE, 2014; CRESWELL, 2010; GIL, 2017).

Por se tratar de uma pesquisa de campo, esta pesquisa adotou como estratégia o estudo de caso. Yin (2015) define-o como uma investigação empírica de um fenômeno atual em profundidade e em suas circunstâncias reais. Esta perspectiva é interessante, pois ajuda a compreender fenômenos quando estes não possuem os limites claramente definidos. Este mesmo autor expõe que a pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos. Na abordagem de estudos de casos múltiplos, existem duas possibilidades: analisar um fenômeno ou objeto de estudo em desenhos específicos ou comparar diferentes casos. Nesta pesquisa, adotou-se a abordagem múltipla do estudo de casos, pois buscou-se a análise do fenômeno em questão através de suas configurações distintas e da base comparativa entre os casos. O critério de escolha dos casos foi intencional (YIN, 2015).

4.2 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa

Esta pesquisa teve como unidades de análise as equipes de trabalho das empresas de desenvolvimento de jogos digitais situadas no município de Fortaleza, Ceará, e mapeadas no II Censo da Indústria Brasileira de Jogos Digitais. Os critérios para escolha das empresas foram acessibilidade e disponibilidade e a amostra pesquisada equiparou-se à população, pois uma das características das empresas desenvolvedoras de jogos digitais é seu tamanho reduzido, variando, em média, entre dois a vinte funcionários (CRESWELL, 2010; GRAY, 2012; UNITY, 2018). Os sujeitos da pesquisa foram os líderes e liderados da indústria criativa de jogos digitais cearenses, totalizando três empresas pesquisadas e o total de trinta respondentes.

4.3 Coleta de dados

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados primários quantitativos, o questionário do modelo de liderança criativa, desenvolvido por Rickards e Moger (2000) e validado no Brasil por Gimenez e Inácio Júnior (2006), designado *Team Factors Inventory*

(TFI). Este instrumento, que foi aplicado junto aos líderes e liderados das empresas pesquisadas totalizando trinta respondentes, determina se os líderes conseguem estabelecer as condições necessárias para o desenvolvimento de estruturas benignas, procurando compreender a relação entre liderança, criatividade e desempenho das equipes através de sete fatores: plataforma de entendimento; visão compartilhada; clima; resiliência; ideias próprias; ativação em rede e aprendizado vindo da experiência. Ademais, através deste instrumento, é possível, também, avaliar as equipes quanto as variáveis de desempenho – criatividade, produtividade e conhecimento – e os estilos de liderança – transacional e transformacional (ANEXO A).

Cada um dos fatores, variáveis de desempenho e estilos de liderança supracitados (plataforma de entendimento, responsável pelo compartilhamento dos conhecimentos crenças, valores e convicções; visão compartilhada, responsável pelo compartilhamento do senso de propósito e responsabilidades; clima, que busca estabelecer um ambiente positivo e acolhedor para estimular a criatividade; resiliência, onde se desenvolve alternativas ao lidar com as expectativas frustradas, tornando os membros da equipe flexíveis; ideias próprias, onde se busca a criação de novas ideias; ativação em rede, que preza pela comunicação com pessoas externas à equipe; aprendizado vindo da experiência, que estimula o aprendizado, possibilitando crescimento, mudança, adaptação e solução de problemas; criatividade, que insere novas ideias e imaginação no trabalho; produtividade, que se expressa no alcance dos objetivos; conhecimento, oriundo do desenvolvimento de *expertises* teóricas ou práticas não existentes anteriormente e estilos de liderança, baseados nos aspectos transacionais e transformacionais) foi medido por meio de três sentenças afirmativas inseridas em uma escala Likert de 5 pontos, onde 5 representa forte concordância e 1 forte discordância, totalizando 36 itens. Em sua forma completa, essa escala apresenta 37 itens, pois a primeira afirmativa tem por objetivo focar a atenção dos respondentes.

Por meio dessa escala, foi possível avaliar, também, o desempenho das equipes, que apresentando valores entre 0 a 5 pontos, podem estar inseridas em três categorias: *dream teams* (equipes dos sonhos – 3,11 a 5,00); *standard teams* (equipes padrão – 1,88 a 3,10) e *teams from hell* (equipes do inferno – 1 a 1,87) (GIMENEZ; INÁCIO JÚNIOR, 2006).

A coleta de dados primários qualitativos se deu por meio de entrevista (APÊNDICE A). Através desta, é possível compreender a realidade, bem como as experiências e atitudes das pessoas (FONTANA; FREY, 2005; PERÄKYLÄ; RUUSUVUORI, 2011). O tipo de entrevista utilizada nesse estudo foi o semiestruturado. Seu propósito é compreender os significados que os entrevistados conferem às questões ou situações inerentes ao fenômeno estudado. Neste aspecto, é útil para o aprofundamento e compreensão de assuntos pouco explorados ou

complexos. Uma outra vantagem é sua flexibilidade, o que proporciona o surgimento de respostas mais livres e não condicionadas a aspectos pré-definidos, auxiliando a melhor apreensão do fenômeno em estudo (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010). O roteiro de entrevista foi composto por dois blocos: informações gerais sobre as empresas e aspectos da liderança, liderança criativa e desempenho, sendo este último resultado da adaptação do questionário do modelo de liderança criativa, desenvolvido por Rickards e Moger (2000), à perspectiva qualitativa. As entrevistas foram realizadas com os líderes das empresas e gravadas para posterior transcrição e análise. No total, foram realizadas quatro entrevistas, sendo os entrevistados e suas organizações, por motivo de sigilo, identificados através de códigos. Uma síntese dos elementos supracitados pode ser vista no Quadro 4.

Quadro 4 – Relação entre objetivos, instrumento de coleta de dados e sujeitos da pesquisa

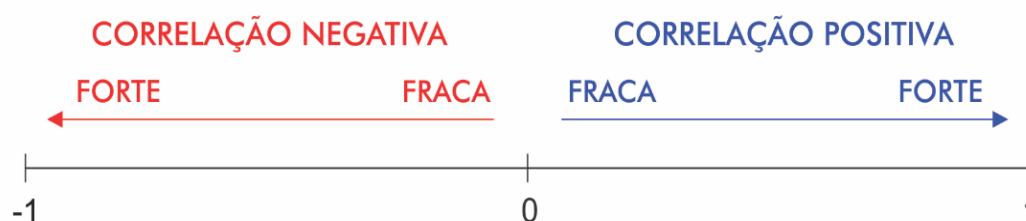
Objetivos específicos	Autores	Fatores / Categorias de Análise	Instrumentos de coleta				
			Questionário (TFI)		Entrevista		
			Itens	Sujeitos	Questões	Sujeitos	
1. Verificar a atuação dos líderes perante os fatores da liderança criativa	Rickards e Moger (2000); Rickards, Chen e Moger (2001)	Plataforma de entendimento	19, 27, 35	Líderes e Liderados	Bloco II Questão 3	Líderes	
		Visão compartilhada	06, 07, 13		Bloco II Questão 4		
		Clima	26, 32, 36		Bloco II Questão 5		
		Resiliência	16, 20, 34		Bloco II Questão 6		
		Ideias próprias	02, 04, 09		Bloco II Questão 7		
		Ativação em rede	17, 21, 23		Bloco II Questão 8		
		Aprendizado vindo da experiência	14, 15, 33		Bloco II Questão 9		
		Liderança transformacional	03, 12, 30		Total: 30 pessoas		Bloco II Questões 1 e 2
		Liderança transacional	05, 10, 25				
2. Examinar a relação entre liderança e desempenho criativo nas equipes de trabalho através das variáveis criatividade, produtividade e conhecimento.	Rickards, Chen e Moger (2001); Bass, (1990, 1985); Bass e Riggio, (2006); Bass e Avolio, (1994, 2004); Ma e Jiang, (2018); Megheirkouni, Amaugo e Jallo, (2018); Northouse, (2018)	Liderança transformacional	03, 12, 30	04 Líderes 26 Liderados	Bloco II Questões 1 e 2; 10 a 12	Total: 04 Pessoas	
		Liderança transacional	05, 10, 25				
		Criatividade	18, 22, 31				
		Produtividade	08, 29, 37				
		Conhecimento	11, 24, 28				

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.4 Análise dos dados

Para a análise e interpretação dos dados primários quantitativos, oriundos do modelo de liderança criativa de Rickards e Moger (2000), o questionário TFI, foi utilizada a estatística descritiva e o coeficiente de correlação de Spearman. A estatística descritiva apresenta e sintetiza as principais características observadas em um conjunto de dados, permitindo ao pesquisador um melhor entendimento de seu comportamento. O coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}) é uma medida de associação não-paramétrica entre duas variáveis qualitativas ordinais. Seu valor varia entre -1 e 1 e representa o nível de relação entre as variáveis, como ilustrado na Figura 8 (FÁVERO; BELFIORE, 2017). O nível de confiança adotado variou entre 95 e 99%.

Figura 8 – Interpretação do coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp})



Fonte: Fávero e Belfiore (2017, p. 20).

Neste trabalho, foram correlacionados, de forma bivariada, os estilos de liderança (transacional e transformacional) com os fatores da liderança criativa. Da mesma forma, correlacionou-se, também, os estilos de liderança e as variáveis responsáveis pelo desempenho criativo – criatividade, produtividade e conhecimento.

Para a análise e interpretação dos dados primários qualitativos, originários das entrevistas semiestruturadas, utilizou-se a análise de conteúdo. Este processo metodológico permite a descrição dos conteúdos das mensagens, bem como apreender de forma crítica o sentido das comunicações, seja ele de forma explícita ou implícita (BARDIN, 2016; CHIZZOTTI, 2018). Esse processo ocorreu em três etapas: pré-análise, onde o material foi organizado para posterior análise e sistematização das ideias iniciais; exploração do material, onde realizou-se a codificação, a classificação e a categorização do material coletado e o tratamento dos resultados, onde analisou-se, de forma reflexiva, crítica e com o objetivo de gerar inferências, as informações encontradas (BARDIN, 2016).

As categorias de análise utilizadas foram os fatores da liderança criativa – plataforma de entendimento; visão compartilhada; clima; resiliência; ideias próprias; ativação

em rede e aprendizado vindo da experiência; as variáveis de desempenho – criatividade, produtividade e conhecimento – e os estilos de liderança – transacional e transformacional.

Ao final deste processo, os dados de natureza quantitativa e qualitativa foram aprofundados através do processo de triangulação. Nesse processo, buscou-se compreender o problema de pesquisa através de visões distintas e da união dos diversos tipos de dados sob uma mesma abordagem teórica. Assim, os dados qualitativos e quantitativos foram combinados e analisados de forma a proporcionar uma compreensão mais profunda do fenômeno em análise (CRESWELL; CLARK, 2017; DENZIN; LINCOLN, 2006).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção tem por objetivo apresentar e analisar os dados de natureza e quantitativa e qualitativa coletados durante a pesquisa. Os dados de natureza quantitativa são provenientes do questionário do modelo de liderança criativa, desenvolvido por Rickards e Moger (2000), e aplicado aos líderes e liderados das equipes de trabalho das empresas de desenvolvimento de jogos digitais situadas no município de Fortaleza. Já os dados de natureza qualitativa foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas junto aos líderes destas mesmas equipes.

5.1 Apresentação e análise dos dados quantitativos

Nesta subseção, serão abordados, para fins de análise e interpretação dos dados quantitativos, oriundos do modelo de liderança criativa de Rickards, Chen e Moger (2001) e Rickards e Moger (2000), o processo de liderança e o desempenho criativo em equipes de trabalho. Para isso, utilizar-se-á a estatística descritiva e o coeficiente de correlação de Spearman. A estatística descritiva permite apresentar e sintetizar as principais características observadas em um conjunto de dados, permitindo ao pesquisador um melhor entendimento de seu comportamento. O coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}) é uma medida de associação não-paramétrica entre duas variáveis qualitativas ordinais que representa o nível de relação entre as variáveis (FÁVERO; BELFIORE, 2017; FIELD, 2009).

5.1.1 Perfil dos participantes

Como elucidado nos aspectos metodológicos, esta pesquisa teve como unidades de análise as equipes de trabalho das empresas de desenvolvimento de jogos digitais situadas no município de Fortaleza, Ceará. Os critérios para escolha foram acessibilidade e disponibilidade e a amostra pesquisada equiparou-se à população, pois uma das características das empresas desenvolvedoras de jogos digitais é seu tamanho reduzido, variando, em média, entre dois a vinte funcionários. Em sua totalidade, este estudo obteve a participação de trinta respondentes (CRESWELL, 2010; GRAY, 2012; UNITY, 2018).

Nesta perspectiva, a EJD1 possui 11 colaboradores. O questionário TFI foi aplicado com todos eles, sendo 18,18% líderes e 81,82% liderados. Quanto ao gênero, têm-se 100% dos líderes do sexo masculino. Considerando-se os liderados, temos apenas uma pessoa do sexo feminino – que corresponde a 12,5% – enquanto a equipe é formada, majoritariamente, por homens (87,5%) (TABELA 1).

Tabela 1 – Distribuição de líderes e liderados por cargo e gênero – EJD1

Grupo pesquisado	Cargo	Quant.	%	Gênero			
				Masculino	%	Feminino	%
Líderes	Diretor geral	1	9,09	1	9,09	-	-
	Diretor de projetos	1	9,09	1	9,09	-	-
	Total	2	18,18	2	18,18	-	-
Liderados	Administrativo financeiro	1	9,09	-	-	1	9,09
	Arte e design	2	18,18	2	18,18	-	-
	Consultor comercial	1	9,09	1	9,09	-	-
	Modelagem 3d	2	18,18	2	18,18	-	-
	Programação	3	27,27	3	27,27	-	-
	Total	9	81,82	8	72,73	1	9,09
Total Geral		11	100	10	90,91	1	9,09

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

A idade média dos líderes pesquisados foi de 29 anos, enquanto a dos liderados chegou a 30 anos. Considerando-se a faixa etária, observa-se a predominância de idade entre 25 e 33 anos – o que corresponde a 81,82%. Apenas 18,18% apresentam idade superior a 33 anos (TABELA 2).

Tabela 2 – Frequência de líderes e liderados por faixa etária – EJD1

Faixa etária	Frequência	%
25 – 27	3	27,3
28 – 30	3	27,3
31 – 33	3	27,3
34 – 36	2	18,18
Total	11	100

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

A EJD2 possui 10 colaboradores. Todos responderam ao TFI na proporção de 80% liderados e 20% líderes. Quanto ao gênero, têm-se 100% dos líderes e dos liderados do sexo masculino (TABELA 3).

Tabela 3 – Distribuição de líderes e liderados por cargo e gênero – EJD2

Grupo pesquisado	Cargo	Quant.	%	Gênero			
				Masculino	%	Feminino	%
Líderes	Diretor geral	1	10	1	10	-	-
	Produção executiva	1	10	1	10	-	-
	Total	2	20	2	20	-	-
Liderados	Arte e design	2	20	2	20	-	-
	Sonorização	1	10	1	10	-	-
	Modelagem 3d	2	20	2	20	-	-
	Programação	3	30	3	30	-	-
	Total	8	80	8	80	-	-
Total Geral		10	100	10	100	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

A idade média dos líderes pesquisados foi de 28 anos ao passo que a dos liderados é de 27 anos. Considerando-se as faixas etárias, observa-se a predominância de idade entre 28 e 29 anos – o que corresponde a 50% – e entre 24 e 25 anos – equivalente a 30%. A faixa etária com menor predominância foi de 26 a 27 anos com apenas 20% (TABELA 4).

Tabela 4 – Frequência de líderes e liderados por faixa etária – EJD2

Faixa etária	Frequência	%
24 – 25	3	30
26 – 27	2	20
28 – 29	5	50
Total	10	100

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

A EJD3 possui 9 colaboradores que, na proporção de 22% líderes e 78% liderados, responderam ao TFI. Em termos de gênero, assim como na EJD2, apresenta 100% dos líderes e dos liderados do sexo masculino (TABELA 5).

Tabela 5 – Distribuição de líderes e liderados por cargo e gênero – EJD3

Grupo pesquisado	Cargo	Quant.	%	Gênero			
				Masculino	%	Feminino	%
Líderes	Diretor geral	1	11	1	11	-	-
	Produção executiva	1	11	1	11	-	-
	Total	2	22	2	22	-	-
Liderados	Arte e design	3	33	3	33	-	-
	Sonorização	1	11	1	11	-	-
	Programação	3	33	3	33	-	-
	Total	7	78	7	78	-	-
	Total Geral		9	100	10	100	-

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Em termos médios, a idade dos líderes pesquisados foi de 32 anos ao passo que a dos liderados é de 25 anos. Considerando-se as faixas etárias, observa-se a predominância de

idade entre 28 e 30 anos. De forma equável, encontram-se as faixas de 22 a 24 anos, 25 a 27 anos e 31 a 33 anos (TABELA 6).

Tabela 6 – Frequência de líderes e liderados por faixa etária – EJD3

Faixa etária	Frequência	%
22 – 24	2	22,2
25 – 27	2	22,2
28 – 30	3	33,3
31 – 33	2	22,2
Total	10	100

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Diante dos dados apresentados, algumas ilações são possíveis. A primeira, diz respeito ao tamanho das empresas: a IDJ cearense segue o mesmo patamar da IJD brasileira e mundial: é uma indústria jovem e composta, de forma prevalecente, de micro e pequenas empresas (SAKUDA *et al.*, 2018; UNITY, 2018).

Outro ponto a se destacar é a questão de gênero: a quantidade de mulheres, bem como suas funções dentro das empresas, não é equivalente à dos homens. Enquanto estes exercem funções voltadas estritamente ao negócio, como, por exemplo, programação e gestão de projetos, essas participam de áreas administrativo-financeiras, marketing e de vendas (SAKUDA *et al.*, 2018). Uma possível explicação para este fenômeno seria o sexismo – que afasta as mulheres do universo dos jogos – a falta de incentivos para as carreiras tecnológicas, a visão dos jogos digitais como artefatos socialmente masculinos e a configuração do trabalho – que compreende longas jornadas, picos de trabalho ao final de projetos e remuneração instável (DAHYA; JENSON; FONG, 2017; FISHER; JENSON, 2017; HAHN, 2017; HARVEY; FISHER, 2015; SAKUDA *et al.*, 2018).

5.1.2 Classificação e composição das equipes quanto aos fatores da Liderança Criativa do Team Factors Inventory (TFI)

De acordo com Rickards e Moger (2000), o questionário do modelo de liderança criativa, designado *Team Factors Inventory* (TFI) é capaz de determinar se os líderes de uma equipe conseguem estabelecer as condições necessárias para o desenvolvimento de estruturas benignas. Seu objetivo é compreender a relação entre liderança, criatividade e desempenho através dos setes fatores das equipes criativas (plataforma de entendimento; visão compartilhada; clima; resiliência; ideias próprias; ativação em rede e aprendizado vindo da experiência), bem como por meio dos critérios de desempenho ou performance (criatividade,

produtividade e conhecimento) e estilos de liderança (liderança transacional e transformacional). Ainda neste contexto, é possível avaliar, utilizando-se valores entre 0 e 5 pontos, o desempenho das equipes por meio de três categorias: *dream teams* (equipes dos sonhos – 3,11 a 5,00); *standard teams* (equipes padrão – 1,88 a 3,10) e *teams from hell* (equipes do inferno – 1 a 1,87)(GIMENEZ; INÁCIO JÚNIOR, 2006).

Considerando-se as categorias supracitadas, observa-se que na EJD1 a totalidade dos pesquisados classificou sua equipe como uma “equipe dos sonhos”. Entretanto, ao se observar o desvio padrão, constata-se que a média não é uma representação precisa dos dados, o que denota um certo grau de discordância entre os respondentes (TABELA 7).

Tabela 7 – Categorização da equipe – EJD1

Categoria	Nº de Respondentes	TFI Médio	Desvio padrão
Equipe vinda do inferno (1 – 1,87)	-	-	-
Equipe padrão (1,88 – 3,10)	-	-	-
Equipe dos sonhos (3,11 – 5)	11	4,17	0,80

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Analisando-se pela perspectiva de líderes e liderados, observa-se uma discordância maior entre os liderados, pois mesmo com valores médios de TFI iguais, esses apresentam um desvio padrão superior. Assim, confrontando-se com os resultados apresentados pelos líderes, constata-se que a média não representa de forma consistente o pensamento expresso pelos colaboradores (TABELA 8).

Tabela 8 – Categorização da equipe – Líderes e liderados – EJD1

Grupo pesquisado	Nº de respondentes	TFI médio	Desvio padrão
Líderes	2	4,17	0,56
Liderados	9	4,17	0,84

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

De forma similar, todos os respondentes da EJD2 categorizaram sua equipe como uma “equipe dos sonhos”. Além disso, de modo análogo, o desvio padrão revelou um certo grau de discordância entre os respondentes (TABELA 9).

Tabela 9 – Categorização da equipe – EJD2

Categoria	Nº de Respondentes	TFI Médio	Desvio padrão
Equipe vinda do inferno (1 – 1,87)	-	-	-
Equipe padrão (1,88 – 3,10)	-	-	-
Equipe dos sonhos (3,11 – 5)	10	4,29	0,58

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Ao se verificar o impacto de líderes e liderados, pode-se inferir que os valores do TFI estão mais afastados da média para o grupo dos líderes. A Tabela 10 apresenta os resultados encontrados.

Tabela 10 – Categorização da equipe – Líderes e liderados – EJD2

Grupo pesquisado	Nº de respondentes	TFI médio	Desvio padrão
Líderes	2	4,29	0,70
Liderados	8	4,30	0,54

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Na EJD3 observa-se uma categorização dupla: um dos respondentes categorizou a equipe como uma “equipe padrão” enquanto os outros a categorizaram como uma “equipe dos sonhos”. Também é possível observar que dispersão dos dados em relação à média é maior na categoria “equipe padrão”, pois mesmo com um desvio padrão menor, este representa 21% do valor da média (TABELA 11). Diante do exposto, os dados sugerem que a classificação da equipe como padrão não representa, mesmo com o desvio padrão menor, fielmente a real categorização percebida para a equipe em análise.

Tabela 11 – Categorização da equipe – EJD3

Categoria	Nº de Respondentes	TFI Médio	Desvio padrão
Equipe vinda do inferno (1 – 1,87)	-	-	-
Equipe padrão (1,88 – 3,10)	1	2,47	0,51
Equipe dos sonhos (3,11 – 5)	8	4,29	0,59

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Considerando-se líderes e liderados, é possível constatar um afastamento dos valores do TFI da média no grupo de liderados. Assim, constata-se que a média não representa de forma consistente o pensamento expresso por eles (TABELA 12).

Tabela 12 – Categorização da equipe – Líderes e liderados – EJD3

Grupo pesquisado	Nº de respondentes	TFI médio	Desvio padrão
Líderes	2	4,46	0,60
Liderados	7	3,98	0,84

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Analisando os valores médios de cada uma das empresas de desenvolvimento de jogos digitais, observou-se que a média geral obtida pela equipe da EJD2 é superior. Nesta organização, os fatores que mais se destacaram foram clima, plataforma de entendimento e resiliência. Em seguida, têm-se a EJD1. Nela, os fatores de destaque foram clima, ideias

próprias e resiliência. Por último, apresenta-se a EJD3 que possui como fatores determinantes clima, plataforma de entendimento e ideias próprias (TABELA 13).

Tabela 13 – Categorização das equipes – Fatores da Liderança Criativa

Fator TFI	EJD1	EJD2	EJD3
Plataforma de entendimento (PE)	4,09	4,47	4,22
Visão compartilhada (VC)	3,36	3,97	3,81
Clima (CLI)	4,48	4,50	4,37
Resiliência (RES)	4,39	4,40	4,11
Ideias próprias (IP)	4,42	4,30	4,19
Aprendizado vindo da experiência (AE)	4,06	4,13	3,96
Ativação em rede (AR)	3,91	4,20	4,00

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

A Tabela 14 apresenta os valores médios dos critérios de desempenho, performance ou resultado (criatividade, produtividade e conhecimento) e de estilo de liderança (liderança transacional e transformacional). Por meio dela é possível identificar que a maior média nessas variáveis pertence à EJD2. Dentre as variáveis de resultado, a criatividade apresenta-se como a mais relevante, seguida pela produtividade e pelo conhecimento. Analisando-se os estilos de liderança, observa-se a predominância do estilo transformacional embora, ambos, estilo transacional e transformacional, estejam presentes. Logo após, têm-se a EJD1. Nela, as variáveis de resultado e liderança comportam-se similarmente às da EJD2. Assim, obtêm-se a criatividade como variável de resultado ou desempenho essencial acompanhada, logo em seguida, pela produtividade e pelo conhecimento. Mesmo com os dois estilos de liderança presentes, esta organização apresenta a preponderância da liderança transformacional. Finalmente, EJD3 apresenta um comportamento análogo às empresas supracitadas. Assim, aduz a criatividade como variável de resultado mais importante, bem como o estilo de liderança transformacional (TABELA 14).

Tabela 14 – Categorização das equipes – Variáveis de Resultado e Estilo de Liderança

Variáveis de Resultado e Estilo de Liderança	EJD1	EJD2	EJD3
Liderança transformacional (LTRF)	4,30	4,27	4,04
Liderança transacional (LTRS)	4,18	4,17	3,93
Criatividade (CRIA)	4,39	4,43	4,26
Produtividade (PROD)	4,30	4,40	4,11
Conhecimento (CON)	4,15	4,30	4,07

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

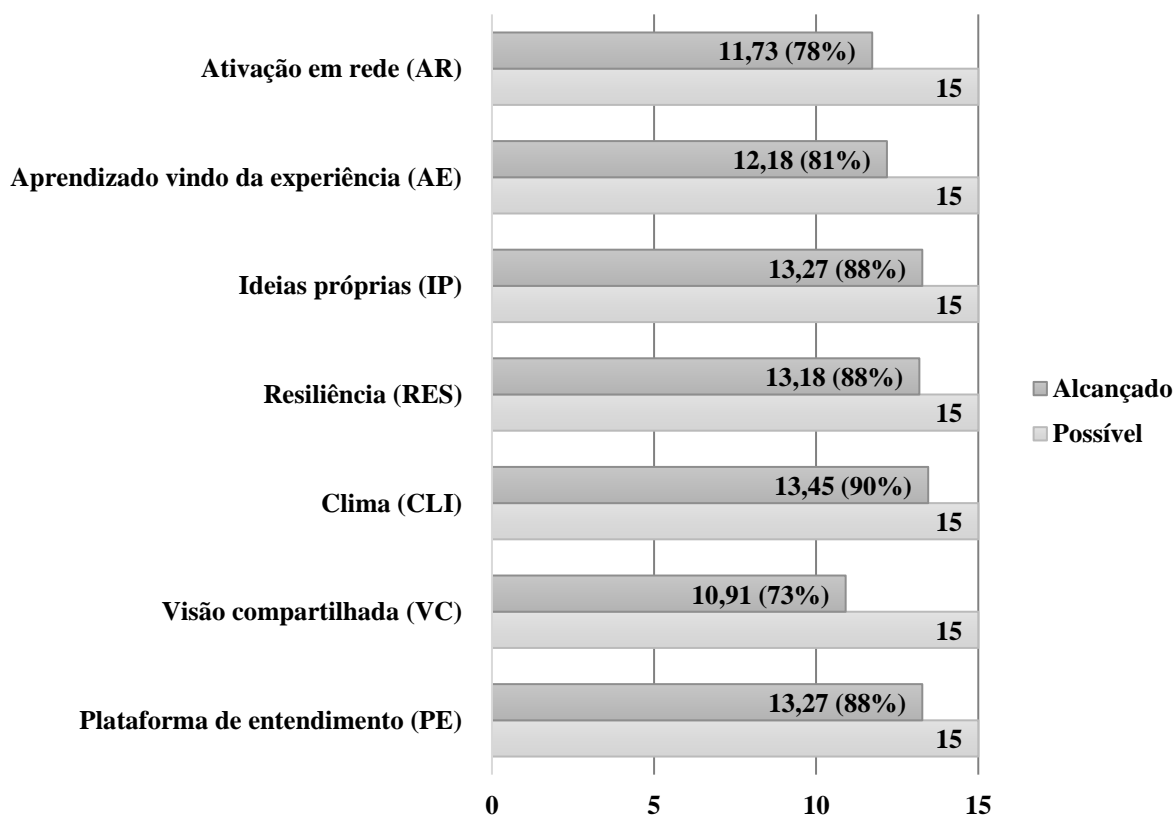
Segundo Rickards e Moger (1999), uma das principais características dos fatores da liderança criativa é a reciprocidade ou mutualidade. Isto ocorre, basicamente, pela forte interação entre eles. Para esses autores, era necessário que, no TFI, todos os fatores tivessem

importâncias equivalentes. Nesse sentido, houve um trabalho para que fossem escolhidas variáveis capazes de, isoladamente e em conjunto, distinguir, em dado momento da realidade de uma equipe, o grau de liderança criativa (JÚNIOR, 2002).

Em uma perspectiva geral, considerando-se os fatores da liderança criativa do TFI nas empresas pesquisadas, observa-se a mutualidade: há fatores destacáveis, contudo, não há como afirmar uma contribuição determinante ou insignificante dos fatores diante da proximidade entre os valores percentuais apresentados.

O Gráfico 1 ilustra os fatores da liderança criativa e a composição do *Team Factors Inventory* (TFI) na EJD1. Do total de quinze pontos possíveis, considerando-se que cada fator é composto por três itens cujo o valor máximo é 5, observa-se uma variação de 73% a 90%. Os fatores com maior destaque são clima, ideias próprias, plataforma de entendimento e resiliência apresentando, respectivamente, 90% e 88%. Com menor valor percentual, têm-se o fator visão compartilhada, com 73%. Constatou-se, desta forma, a importância de um clima positivo no trabalho, o esforço para a construção de novas ideias, o respeito aos pontos de vista e a busca de alternativas aos obstáculos. Em menor grau, há o compartilhamento de propósitos e responsabilidades.

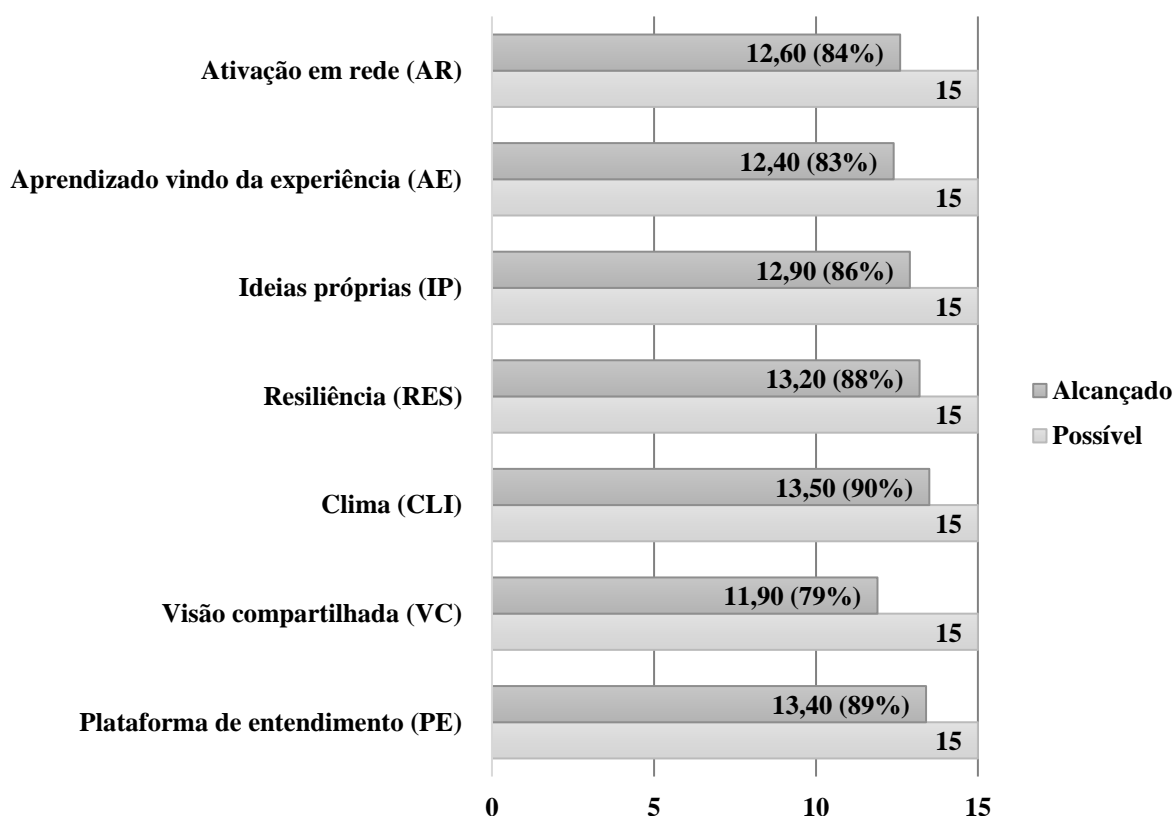
Gráfico 1 – Fatores da Liderança Criativa e composição do *Team Factors Inventory* (TFI) – EJD1



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

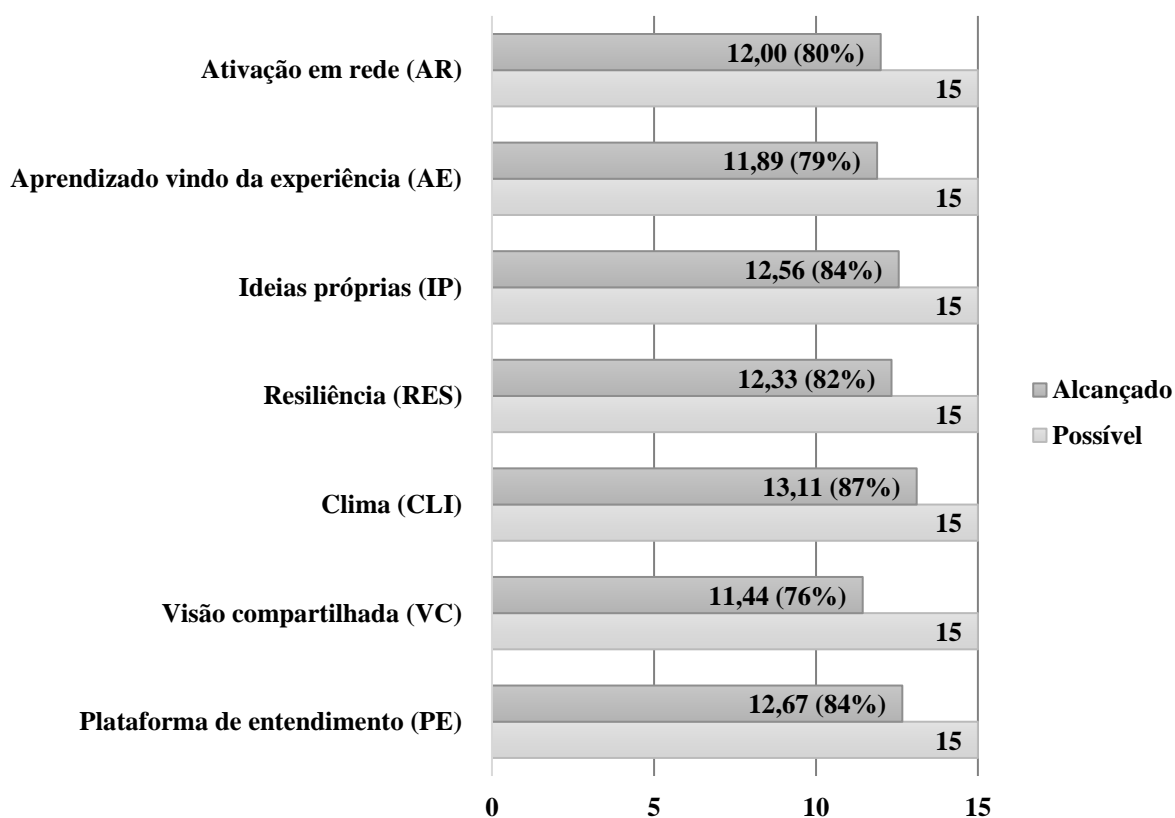
O Gráfico 2 apresenta os fatores da liderança criativa e a composição do *Team Factors Inventory* (TFI) na EJD2. Do total de quinze pontos possíveis, observa-se uma variação de 79% a 90%. Os fatores com maior destaque são clima, plataforma de entendimento e resiliência com, respectivamente, 90%, 89% e 88%. O menor valor percentual, 79%, foi apresentado pelo fator visão compartilhada. Nesse sentido, observou-se certa propensão ao desenvolvimento do entendimento entre os membros, de um clima agradável, da superação de obstáculos e, em menor grau, da visão conjunta de propósitos.

Gráfico 2 – Fatores da Liderança Criativa e composição do *Team Factors Inventory* (TFI) – EJD2



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

O Gráfico 3 expõe os fatores da liderança criativa e a composição do *Team Factors Inventory* (TFI) na EJD3. Do total de quinze pontos possíveis, observa-se uma variação de 76% a 87%. Os fatores com maior destaque são clima, plataforma de entendimento e ideias próprias com, respectivamente, 87% e 84%. Mais uma vez, o menor valor percentual, 76%, foi apresentado pelo fator visão compartilhada. Observou-se, portanto, a busca pelo entendimento e um clima favorável à criatividade e desempenho. Concomitantemente, construiu-se novas ideias e o comprometimento em desenvolvê-las, na medida que, em menor grau, compartilhou-se o senso de propósito e responsabilidades.

Gráfico 3 – Fatores da Liderança Criativa e composição do *Team Factors Inventory* (TFI) – EJD3

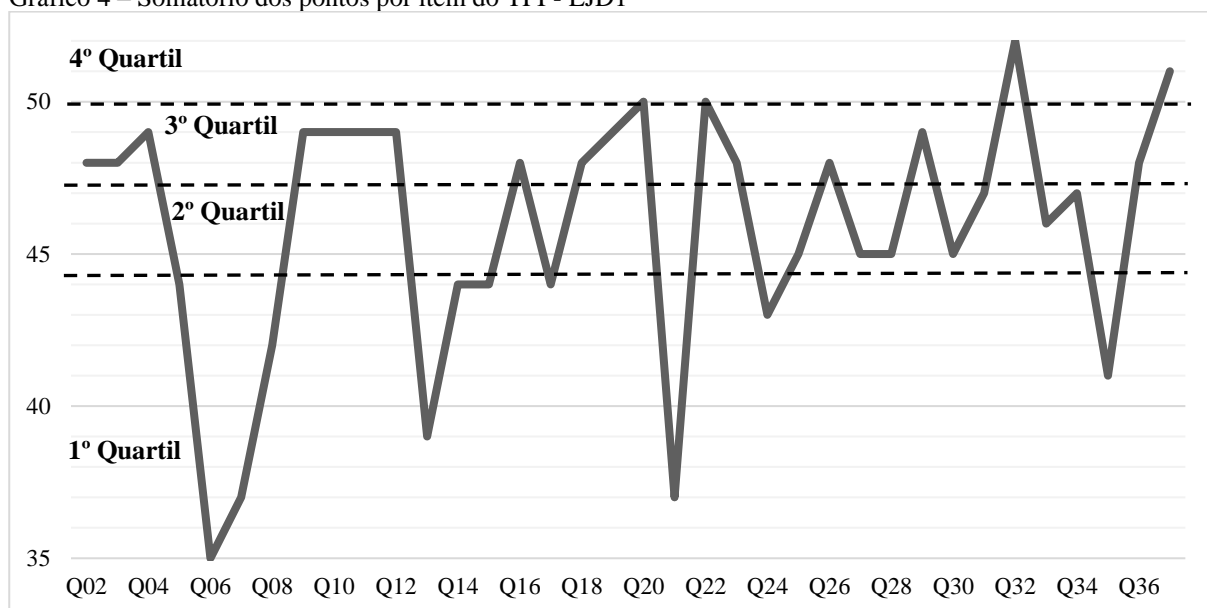
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

5.1.3 Pontuações dos itens do *Team Factors Inventory* (TFI)

Segundo Júnior (2002), uma outra avaliação possível é a verificação dos itens que obtiveram, junto aos respondentes, as maiores e menores pontuações. Nesse sentido, optou-se pela análise da variação destas pontuações por meio de quartis, onde o primeiro quartil representa os itens com 25% das menores pontuações e o quarto quartil os itens que alcançaram os 25% das maiores pontuações.

Considerando-se a EJD1, com seus 11 respondentes, cada questão poderia chegar ao somatório máximo de 55 pontos. Nesta perspectiva, o valor mínimo total encontrado foi de 35 pontos e o máximo 52 pontos. Decompondo-os em quartis, têm-se o primeiro, variando entre 35 e 44 pontos; o segundo, variando entre 45 e 47 pontos; o terceiro, variando entre 48 e 49 pontos e o quarto, variando entre 50 e 52 pontos. Por conseguinte, observa-se 11 itens inseridos nos 25% das menores pontuações e outros 5 nos 25% das maiores (GRÁFICO 4). Os itens, bem como seus fatores no TFI, estão dispostos no Quadro 5.

Gráfico 4 – Somatório dos pontos por item do TFI - EJD1



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Como pode ser observado no Quadro 5, o fator visão compartilhada encontra-se, em sua totalidade, dentre os itens com a menor pontuação. Isso indica que se faz necessário, por parte da liderança, estimular nos membros da equipe o compartilhamento de um senso de propósito e responsabilidade que motive e sustente o progresso. Além disso, a liderança deve incentivar visões significativas de futuro para a equipe e a organização. Outros fatores presentes quase que de forma integral nas menores pontuações são a ativação em rede e o aprendizado vindo da experiência. Isso sugere que as lideranças devem encorajar a comunicação dos membros da equipe com outras pessoas de modo a fortalecer a *network*, capturar habilidades, conhecimentos e recursos, bem como o aprendizado, a adaptação e a inovação. Outros fatores encontrados entre as menores pontuações são a plataforma de entendimento, a produtividade, o conhecimento e a liderança transacional. Considerando-se a plataforma de entendimento, deve-se buscar o entendimento das necessidades pessoais de cada membro da equipe. No fator produtividade, o objetivo é alcançar, de forma bem-sucedida, os padrões de desempenho. No conhecimento, como gerenciá-lo. No estilo de liderança, uma correção dos erros de forma mais sistemática (CARVALHAL; MUZZIO, 2015; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; RICKARDS; MOGER, 2000).

Nas maiores pontuações, encontram-se os fatores resiliência, criatividade, produtividade e clima. Segundo os respondentes, na EJD1, os líderes conseguem fazer com que os membros da equipe se unam para lidar com problemas inesperados. Além disso, a atmosfera da equipe é considerada acolhedora e imaginativa no ambiente de trabalho. Como

consequência, os respondentes acreditam que equipe produz produtos ou serviços de boa qualidade para seus consumidores (QUADRO 5).

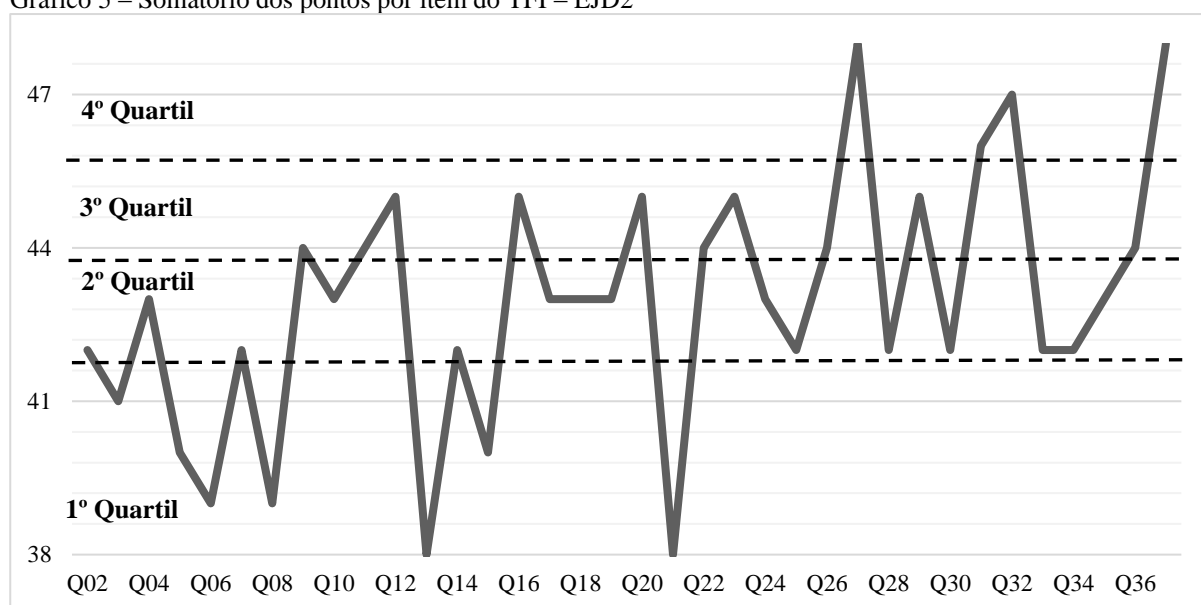
Quadro 5 - Itens do TFI com menor e maior pontuação – EJD1

Itens com menor pontuação – 1º Quartil		Fator
06	Membros da equipe têm uma visão compartilhada das futuras realizações da equipe.	VC
07	Membros da equipe têm um claro senso de propósito compartilhado.	VC
21	Membros da equipe contatam pessoas de fora para acrescentar às ideias da equipe.	AR
13	Membros da equipe têm uma visão clara de para onde a equipe está indo.	VC
35	Membros da equipe têm um bom entendimento das necessidades pessoais de cada um.	PE
08	A equipe é bem-sucedida em atingir seus padrões de desempenho	PROD
24	A equipe é preocupada com o gerenciamento do conhecimento.	CON
05	A liderança da equipe concentra-se em corrigir erros.	LTRS
14	A equipe é boa em aprender através da discussão de seus comportamentos.	AE
15	Membros da equipe discutem construtivamente quando as coisas saem erradas.	AE
17	Membros da equipe usam contatos pessoais para ajudar a equipe de diversas maneiras	AR
Itens com maior pontuação – 4º Quartil		Fator
20	Membros da equipe se unem para lidar com problemas inesperados.	RES
22	A equipe é imaginativa no trabalho.	CRIA
37	A equipe produz produtos ou serviços de boa qualidade para seus consumidores.	PROD
32	A atmosfera da equipe é acolhedora.	CLI

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Para EJD2, com seus 10 respondentes, cada questão poderia chegar ao somatório máximo de 50 pontos. Assim, o valor mínimo total encontrado foi de 38 pontos e o máximo 48 pontos. Dividindo-os em quartis, têm-se o primeiro, variando entre 38 e 41 pontos; o segundo, variando entre 42 e 43 pontos; o terceiro, variando entre 44 e 45 pontos e o quarto, variando entre 46 e 48 pontos. Como resultado, observa-se 7 itens inseridos nos 25% das menores pontuações e outros 4 nos 25% das maiores (GRÁFICO 5). Os itens, bem como seus fatores no TFI, estão dispostos no Quadro 6.

Gráfico 5 – Somatório dos pontos por item do TFI – EJD2



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Conforme o Quadro 6, o fator visão compartilhada está presente de forma robusta entre os itens com menor pontuação. Isto indica que a liderança deve mitigar os problemas referentes ao estabelecimento de um senso de propósito e responsabilidade, notadamente, no que diz respeito a uma visão clara e compartilhada dos objetivos e das futuras realizações da equipe. Outros fatores encontrados, neste quartil, foram a ativação em rede e o aprendizado vindo da experiência. Isso indica falhas, por parte da liderança, em promover o contato da equipe com pessoas externas e que venham a acrescentar ideias. Além disso, faz-se necessário impulsionar a discussão construtiva e o entendimento dos erros. Fazem parte deste quartil, também, o fator produtividade e os estilos de liderança transacional e transformacional. As dificuldades a serem enfrentadas pelos líderes são, respectivamente, falhas no sucesso nos padrões de desempenho, da correção dos erros e na motivação (CARVALHAL; MUZZIO, 2015; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; RICKARDS; MOGER, 2000).

Constata-se, entre as maiores pontuações, os fatores criatividade, clima, plataforma de entendimento e produtividade. Para os respondentes, os líderes da EJD2 são capazes de promover uma atmosfera acolhedora e facilitadora para o entendimento das diferenças pessoais. O resultado é surgimento de boas ideias e o fornecimento de produtos e serviços de boa qualidade aos consumidores (QUADRO 6).

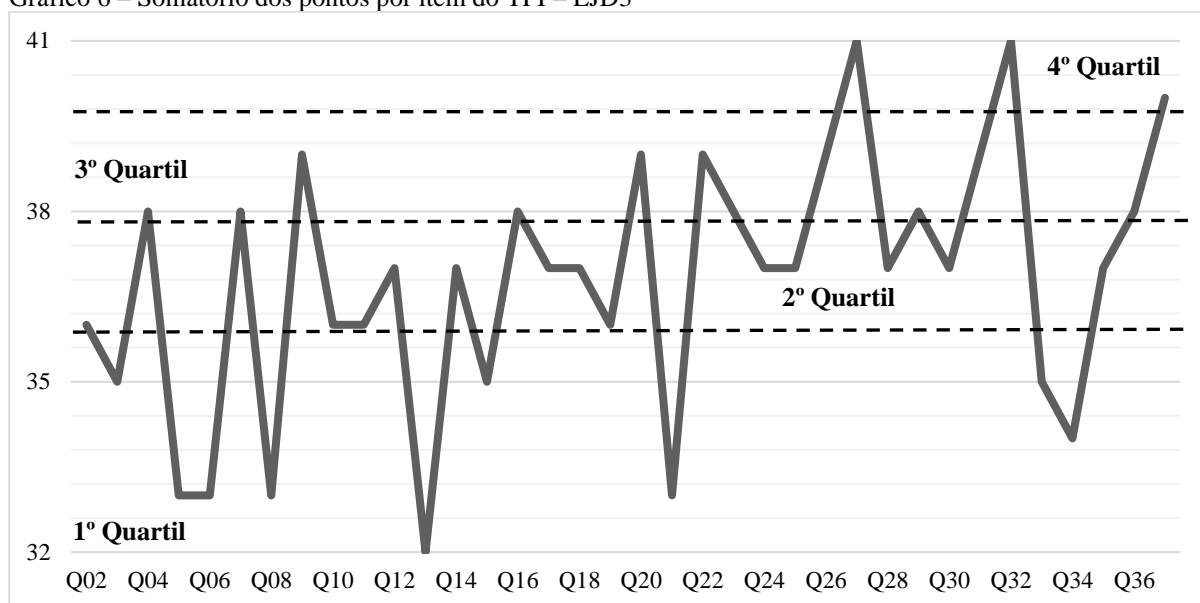
Quadro 6 - Itens do TFI com menor e maior pontuação – EJD2

Itens com menor pontuação – 1º Quartil		Fator
13	Membros da equipe têm uma visão clara de para onde a equipe está indo.	VC
21	Membros da equipe contatam pessoas de fora para acrescentar às ideias da equipe	AR
06	Membros da equipe têm uma visão compartilhada das futuras realizações da equipe.	VC
08	A equipe é bem-sucedida em atingir seus padrões de desempenho	PROD
05	A liderança da equipe concentra-se em corrigir erros.	LTRS
15	Membros da equipe discutem construtivamente quando as coisas saem erradas.	AE
03	A liderança da equipe tende a ser motivadora.	LTRF
Itens com maior pontuação – 4º Quartil		Fator
31	A equipe frequentemente sugere boas ideias.	CRIA
32	A atmosfera da equipe é acolhedora	CLI
27	Membros da equipe têm um bom entendimento de suas diferenças pessoais.	PE
37	A equipe produz produtos ou serviços de boa qualidade para seus consumidores.	PROD

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Por fim, EJD3 possui 9 respondentes. Neste caso, cada questão poderia chegar ao somatório máximo de 45 pontos. O valor mínimo total encontrado foi de 32 pontos e o máximo 41 pontos. Segmentando-os em quartis, têm-se o primeiro, variando entre 32 e 35 pontos; o segundo, variando entre 36 e 37 pontos; o terceiro, variando entre 38 e 39 pontos e o quarto, variando entre 40 e 41 pontos. Observa-se, portanto, 9 itens inseridos nos 25% das menores pontuações e outros 3 nos 25% das maiores (GRÁFICO 6). Os itens, bem como seus fatores no TFI, estão dispostos no Quadro 7.

Gráfico 6 – Somatório dos pontos por item do TFI – EJD3



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Segundo o Quadro 7, os fatores visão compartilhada e aprendizado vindo da experiência são os que mais figuram entre os itens com menor pontuação. Para os respondentes isto aponta a carência, por parte dos líderes, de uma visão clara e de um direcionamento para futuras realizações da equipe. Cabe destacar, também, a lacuna em relação aos erros, pois a equipe não é estimulada a examiná-los ou aprender com eles. Além destes, pode-se destacar os fatores ativação em rede e resiliência, indicando dificuldades no estabelecimento da *network* e superação das frustrações. Dentre as variáveis de performance, há destaque para a produtividade, no contexto de não alcance dos padrões de desempenho. Já nos estilos de liderança, observa-se itens da liderança transacional – na circunstância da correção dos erros – e transformacional – na conjuntura motivacional (CARVALHAL; MUZZIO, 2015; NORTHOUSE, 2018; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; RICKARDS; MOGER, 2000).

Entre as maiores pontuações, encontram-se os fatores produtividade, plataforma de entendimento e clima. Nesse contexto, para os respondentes, a liderança é capaz de promover uma atmosfera acolhedora para a equipe, o entendimento das diferenças pessoais entre seus membros e, como consequência, o oferecimento de serviços e produtos de qualidade aos consumidores (QUADRO 7).

Quadro 7 - Itens do TFI com menor e maior pontuação – EJD3 (continua)

Itens com menor pontuação – 1º Quartil		Fator
13	Membros da equipe têm uma visão clara de para onde a equipe está indo.	VC
05	A liderança da equipe concentra-se em corrigir erros.	LTRS
06	Membros da equipe têm uma visão compartilhada das futuras realizações da equipe.	VC
08	A equipe é bem-sucedida em atingir seus padrões de desempenho	PROD
21	Membros da equipe contatam pessoas de fora para acrescentar às ideias da equipe.	AR
34	A equipe se recupera bem de frustrações.	RES

Quadro 7 – Itens do TFI com menor e maior pontuação – EJD3 (conclusão)

03	A liderança da equipe tende a ser motivadora.	LTRF
15	Membros da equipe discutem construtivamente quando as coisas saem erradas.	AE
33	A equipe é boa em aprender através de seus erros	AE
Itens com maior pontuação – 4º Quartil		Fator
Q37	A equipe produz produtos ou serviços de boa qualidade para seus consumidores.	PROD
Q27	Membros da equipe têm um bom entendimento de suas diferenças pessoais.	PE
Q32	A atmosfera da equipe é acolhedora.	CLI

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

5.1.4 Liderança e desempenho criativo nas equipes de trabalho.

Faz-se necessário, para se compreender a atuação dos líderes no estabelecimento de um ambiente criativo e de desempenho, analisar o relacionamento existente entre os fatores da liderança criativa, os estilos de liderança e as variáveis de resultado.

Neste sentido, essa subseção trará os resultados e a análise do coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}) entre os fatores da liderança criativa, responsáveis pelo estabelecimento de estruturas benignas e de equipes com potencial criativo superior, e estilos de liderança (liderança transacional e transformacional), bem como entre os estilos de liderança e as variáveis de resultado, que exprimem, por meio dos fatores criatividade, produtividade e conhecimento, a autoavaliação da equipe quanto ao seu desempenho. Cabe destacar, ainda, o cuidado com a interpretação dos coeficientes de correlação, pois estes eles não oferecem indicação de causalidade (FÁVERO; BELFIORE, 2017; FIELD, 2009).

Na EJD1, os resultados do coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}) apontam uma relação positiva e significativa entre o estilo de liderança transformacional e os fatores visão compartilhada, clima, resiliência, ideias próprias, aprendizado vindo da experiência e ativação em rede. O maior coeficiente deu-se no fator ideias próprias, o que indica um esforço da liderança para a construção de novas ideias. No sentido oposto, encontra-se o fator plataforma de entendimento, o que aponta uma certa dificuldade, no início do esforço criativo, do compartilhamento de conhecimentos, crenças e suposições (TABELA 15).

Considerando-se o estilo de liderança transacional, é possível observar relações positivas e significativas com os fatores resiliência, ideias próprias, aprendizado vindo da experiência e ativação em rede. O maior coeficiente deu-se no fator ativação em rede, o que sugere o estímulo, por parte da liderança, à aquisição de conhecimentos ou recursos provenientes de redes externas. O menor coeficiente deu-se, assim como no estilo de liderança transformacional, no fator plataforma de entendimento (TABELA 15).

Tabela 15 – Coeficiente de Spearman (r_{sp}) – Fatores da Liderança Criativa e Estilos de Liderança – EJD1

Fatores da Liderança Criativa	Estilos de Liderança	
	Liderança transformacional (LTRF)	Liderança transacional (LTRS)
Plataforma de entendimento (PE)	,727*	,494
Visão compartilhada (VC)	,844**	,506
Clima (CLI)	,903**	,593
Resiliência (RES)	,946**	,778**
Ideias próprias (IP)	,953**	,729*
Aprendizado vindo da experiência (AE)	,853**	,871**
Ativação em rede (AR)	,935**	,938**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Nota: *. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

***. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Quanto às variáveis de desempenho ou resultado, o coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}) revela uma positiva e significativa relação entre criatividade e os fatores aprendizado vindo da experiência e ativação em rede. Isso indica o impacto positivo da aprendizagem experiencial, que gera crescimento, mudança, adaptação e a solução criativa dos problemas, bem como do desenvolvimento de habilidades que auxiliem na aquisição de conhecimentos ou recursos oriundos da *network*. O menor coeficiente deu-se no fator visão compartilhada, sugerindo dificuldades de compartilhamento, entre os membros da equipe, de um senso de propósito e responsabilidade (TABELA 16).

A variável de desempenho produtividade apresenta, segundo o coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}), uma relação positiva e significativa com o fator clima. Isto sugere que, para alcançar altos níveis de progresso e de desempenho, o líder enfatiza a importância de um clima positivo onde os membros da equipe confiam uns nos outros e compartilham uma abordagem positiva e de apoio. O menor coeficiente apresentado deu-se no fator aprendizado vindo da experiência, sugerindo dificuldades para a aprendizagem experiencial (TABELA 16).

O conhecimento traz, conforme o coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}), uma relação positiva e significativa com os fatores visão compartilhada, clima, resiliência, ideias próprias, aprendizado vindo da experiência e ativação em rede. O maior coeficiente deu-se no fator ideias próprias, o que indica o incentivo, pelos líderes, à construção de novas ideias. Outro fator de destaque é a resiliência, que se expressa na busca de alternativas para lidar com situações frustradas. O menor coeficiente deu-se, no fator plataforma de entendimento, indicando possíveis problemas no desenvolvimento de um padrão de entendimento no qual novas ideias se desenvolverão (TABELA 16).

Tabela 16 – Coeficiente de Spearman (r_{sp}) – Fatores da Liderança Criativa e Variáveis de Resultado – EJD1

Fatores da Liderança Criativa	Variáveis de Resultado		
	Criatividade (CRIA)	Produtividade (PROD)	Conhecimento (CON)
Plataforma de entendimento (PE)	,586	,651*	,677*
Visão compartilhada (VC)	,528	,733*	,776**
Clima (CLI)	,586	,870**	,864**
Resiliência (RES)	,581	,626*	,956**
Ideias próprias (IP)	,600	,680*	,963**
Aprendizado vindo da experiência (AE)	,806**	,574	,902**
Ativação em rede (AR)	,687*	,658*	,899**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Nota: *. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Considerando-se a relação entre os estilos de liderança e as variáveis de resultado, o coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}) apresenta uma relação positiva e significativa entre liderança transformacional, criatividade, produtividade e conhecimento. O maior coeficiente deu-se na variável conhecimento, o que sugere uma preocupação da liderança em produzir conhecimentos que não existiam antes de a equipe ser formada, bem como em gerenciá-lo. A próxima variável com maior coeficiente é a produtividade, o que indica um esforço para atingir padrões de desempenho e fornecer produtos ou serviços de boa qualidade os seus consumidores. Por último, encontra-se a variável criatividade, responsável pela sugestão de novas ideias e imaginação no trabalho. Contemplando-se o estilo de liderança transacional, é possível observar uma relação positiva e significativa com a variável conhecimento (TABELA 17).

Tabela 17 – Coeficiente de Spearman (r_{sp}) – Estilos de Liderança e Variáveis de Resultado – EJD1

Estilos de Liderança	Variáveis de Resultado		
	Criatividade (CRIA)	Produtividade (PROD)	Conhecimento (CON)
Liderança transformacional (LTRF)	,759**	,790**	,956**
Liderança transacional (LTRS)	,702*	,569	,794**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Nota: *. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Para a EJD2, os resultados do coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}) apontam uma relação positiva e significativa entre o estilo de liderança transformacional e os fatores resiliência e ativação em rede. O fator ativação em rede apresentou o maior coeficiente, o que designa, por parte dos líderes, o estímulo em desenvolver contatos pessoais e profissionais úteis à organização. De modo inverso, encontra-se o fator ideias próprias, o que aponta uma certa dificuldade para o comprometimento e estabelecimento de novas ideias (TABELA 18).

Considerando-se o estilo de liderança transacional, observa-se uma relação positiva e significativa com o fator plataforma de entendimento, o que sugere que os membros da equipe possuam um bom entendimento de suas crenças, pressupostos, diferenças e necessidades pessoais. O menor coeficiente deu-se no fator clima, indicando possíveis problemas de apoio, confiança e acolhimento entre os liderados (TABELA 18).

Tabela 18 – Coeficiente de Spearman (r_{sp}) – Fatores da Liderança Criativa e Estilos de Liderança – EJD2

Fatores da Liderança Criativa	Estilos de Liderança	
	Liderança transformacional (LTRF)	Liderança transacional (LTRS)
Plataforma de entendimento (PE)	,721*	,810**
Visão compartilhada (VC)	,709*	,589
Clima (CLI)	,669*	,544
Resiliência (RES)	,792**	,695*
Ideias próprias (IP)	,616	,716*
Aprendizado vindo da experiência (AE)	,728*	,551
Ativação em rede (AR)	,889**	,610

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Nota: *. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

A Tabela 19 expressa as relações entre os fatores da liderança criativa e as variáveis de resultado para a EJD2. Pode-se observar que a variável criatividade apresenta uma relação significativa e positiva com o fator aprendizado vindo da experiência. Subentende-se, portanto, que os liderados são capazes de aprender com seus erros através da discussão construtiva de seus comportamentos. O menor coeficiente deu-se no fator ideias próprias, indicando problemas relacionados ao surgimento de novas ideias e seu êxito.

Quanto à variável produtividade, observa-se uma relação significativa e positiva com o fator ativação em rede, indicando que os membros da equipe se utilizam de contatos fora da equipe para ajudá-la de diversas maneiras e acrescentar ideias. O menor coeficiente apresentado deu-se no fator ideias próprias, sugerindo dificuldades em fazer novas ideias darem certo (TABELA 19).

O conhecimento traz, conforme o coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}), uma relação positiva e significativa com os fatores resiliência, aprendizado vindo da experiência e ativação em rede. O maior coeficiente deu-se no fator resiliência, indicando que a equipe recupera suas forças após quaisquer obstáculos em seus planos, se une para lidar com problemas inesperados e se recupera bem de frustrações. Outro fator de destaque é a ativação em rede, que se manifesta através do estabelecimento da network. O menor coeficiente deu-se no fator visão compartilhada, indicando possíveis problemas no estabelecimento de uma visão

compartilhada das futuras realizações da equipe, bem como de uma visão clara de propósito (TABELA 19).

Tabela 19 – Coeficiente de Spearman (r_{sp}) – Fatores da Liderança Criativa e Variáveis de Resultado – EJD2

Fatores da Liderança Criativa	Variáveis de Resultado		
	Criatividade (CRIA)	Produtividade (PROD)	Conhecimento (CON)
Plataforma de entendimento (PE)	,318	,506	,647*
Visão compartilhada (VC)	,331	,711*	,470
Clima (CLI)	,276	,572	,492
Resiliência (RES)	,379	,670*	,981**
Ideias próprias (IP)	,205	,404	,513
Aprendizado vindo da experiência (AE)	,691*	,758*	,782**
Ativação em rede (AR)	,327	,887**	,783**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Nota: *. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Considerando-se a relação entre os estilos de liderança e as variáveis de resultado para a EJD2, o coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}) apresenta uma relação positiva e significativa entre liderança transformacional, criatividade, produtividade e conhecimento. O maior coeficiente deu-se na variável produtividade, o que sugere um esforço para atingir padrões de desempenho e fornecer serviços ou produtos de boa qualidade os seus consumidores. Em seguida, a variável mais relevante é o conhecimento, o que sugere uma preocupação da liderança em produzir conhecimentos que não existiam antes de a equipe ser formada, bem como em gerenciá-lo. Por último, encontra-se a variável criatividade, responsável pela sugestão de novas ideias e imaginação no trabalho. Contemplando-se o estilo de liderança transacional, é possível observar uma relação com a variável conhecimento (TABELA 20).

Tabela 20 – Coeficiente de Spearman (r_{sp}) – Estilos de Liderança e Variáveis de Resultado – EJD2

Estilos de Liderança	Variáveis de Resultado		
	Criatividade (CRIA)	Produtividade (PROD)	Conhecimento (CON)
Liderança transformacional (LTRF)	,678*	,871**	,775**
Liderança transacional (LTRS)	,468	,456	,611

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Nota: *. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Os resultados do coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}) apontam, na EJD3, uma relação positiva e significativa entre todos os fatores da liderança criativa e o estilo de liderança transformacional. Dentre os fatores que apresentaram os maiores coeficientes, dois se destacam: ativação em rede e visão compartilhada. A ativação em rede pressupõe que a equipe possua contatos externos que sejam úteis e capazes de agregar novas ideias. Já a visão compartilhada presume uma equipe com claro senso de propósito compartilhado e de visão das

futuras realizações. O menor coeficiente, ainda que positivo e significativo, deu-se no fator resiliência, sugerindo obstáculos na resolução de problemas inesperados e recuperação das frustrações (TABELA 21).

O estilo de liderança transacional também apresenta relações significativas e positivas com todos os fatores da liderança criativa. Segundo o coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}), os fatores que mais se destacam são o aprendizado vindo da experiência e a plataforma de entendimento. O fator aprendizado vindo a experiência indica que a equipe busca aprender através de seus erros e de forma construtiva. Já a plataforma de entendimento sugere, que a equipe possui, um bom entendimento das crenças, pressupostos, diferenças e necessidades pessoais. O menor coeficiente, ainda que positivo e significativo, deu-se no fator ativação em rede sugerindo obstáculos no estabelecimento de contatos úteis à equipe e seu trabalho (TABELA 21).

Tabela 21 – Coeficiente de Spearman (r_{sp}) – Fatores da Liderança Criativa e Estilos de Liderança – EJD3

Fatores da Liderança Criativa	Estilos de Liderança	
	Liderança transformacional (LTRF)	Liderança transacional (LTRS)
Plataforma de entendimento (PE)	,866**	,928**
Visão compartilhada (VC)	,907**	,818**
Clima (CLI)	,893**	,793*
Resiliência (RES)	,817**	,847**
Ideias próprias (IP)	,846**	,887**
Aprendizado vindo da experiência (AE)	,872**	,953**
Ativação em rede (AR)	,928**	,764*

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Nota: *. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Quanto às variáveis de resultado, o coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}) apresenta uma positiva e significativa relação entre criatividade e o fator aprendizado vindo da experiência. Isso sugere a relevância do processo de aprendizagem pelos erros, que gera crescimento, mudança, adaptação e a solução criativa dos problemas. O menor coeficiente deu-se no fator resiliência, sugerindo dificuldades no enfrentamento de frustrações, obstáculos ou problemas (TABELA 22).

A variável produtividade apresenta, segundo o coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}), uma relação positiva e significativa com todos os fatores da liderança criativa. Ativação em rede e visão compartilhada são os dois fatores que se destacam dentre os que apresentaram os maiores coeficientes. Como já citado, a ativação em rede sugere que a equipe possua contatos externos úteis e capazes de agregar novas ideias. O fator visão compartilhada indica uma equipe com claro senso de propósito compartilhado e de visão das futuras

realizações. O menor coeficiente deu-se no fator resiliência, sugerindo, como já citado, dificuldades no enfrentamento de frustrações, obstáculos ou problemas (TABELA 22).

Assim como a produtividade, a variável conhecimento traz, conforme o coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}), uma relação positiva e significativa com todos os fatores da liderança criativa. O maior coeficiente deu-se no fator resiliência, tratando-se, inclusive, de uma correlação positiva forte, o que indica o incentivo, por parte dos líderes, à superação de problemas, frustrações e obstáculos. Outros fatores importantes são o desenvolvimento de ideias próprias e a plataforma de entendimento. O menor coeficiente, ainda que positivo e significativo, deu-se, no fator visão compartilhada, sugerindo possíveis problemas no desenvolvimento de propósitos compartilhados (TABELA 22).

Tabela 22 – Coeficiente de Spearman (r_{sp}) – Fatores da Liderança Criativa e Variáveis de Resultado – EJD3

Fatores da Liderança Criativa	Variáveis de Resultado		
	Criatividade (CRIA)	Produtividade (PROD)	Conhecimento (CON)
Plataforma de entendimento (PE)	,655	,806**	,969**
Visão compartilhada (VC)	,615	,968**	,843**
Clima (CLI)	,587	,897**	,901**
Resiliência (RES)	,567	,773*	1,000**
Ideias próprias (IP)	,605	,820**	,987**
Aprendizado vindo da experiência (AE)	,748*	,837**	,861**
Ativação em rede (AR)	,629	,971**	,862**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Nota: *. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Por fim, considerando-se a relação entre os estilos de liderança e as variáveis de resultado para a EJD3, o coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}) apresenta uma relação positiva e significativa entre liderança transformacional, criatividade, produtividade e conhecimento.

Tabela 23 – Coeficiente de Spearman (r_{sp}) – Estilos de Liderança e Variáveis de Resultado – EJD3

Estilos de Liderança	Variáveis de Resultado		
	Criatividade (CRIA)	Produtividade (PROD)	Conhecimento (CON)
Liderança transformacional (LTRF)	,858**	,938**	,817**
Liderança transacional (LTRS)	,864**	,771*	,847**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Nota: *. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

O maior coeficiente deu-se na variável produtividade, o que sugere um estímulo para o alcance dos padrões de desempenho e fornecimento de serviços ou produtos de boa qualidade os consumidores. Em seguida, a variável mais relevante é a criatividade, responsável pela sugestão de novas ideias e imaginação no trabalho. Por último, encontra-se a variável

conhecimento, o que sugere uma preocupação da liderança em produzir conhecimentos que não existiam antes de a equipe ser formada, bem como em gerenciá-lo. Contemplando-se o estilo de liderança transacional, é possível observar uma relação positiva e significativa com as variáveis criatividade e conhecimento (TABELA 23).

5.2 Apresentação e análise dos dados qualitativos

Como um dos seus objetivos principais, a pesquisa qualitativa busca entender, interpretar e descrever os fatos, bem como auxiliar o pesquisador a manter contato direto e interativo com o objeto de estudo (CRESWELL, 2014; PROETTI, 2017).

Assim, serão abordados, para fins de análise de dados qualitativa, os líderes e suas organizações, o processo de desenvolvimento de equipes criativas através do estabelecimento de estruturas benignas – fatores plataforma de entendimento (*platform of understanding*); visão compartilhada (*shared vision*); clima (*climate*); resiliência (*resilience*); ideias próprias (*idea owners*); ativação em rede (*network activators*) e aprendizado vindo da experiência (*learning from experience*) – bem como os critérios de desempenho ou performance – criatividade, produtividade e conhecimento (RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; RICKARDS; MOGER, 2000).

5.2.1 Líderes e suas organizações

Tendo em vista uma melhor compreensão, será apresentado, a seguir, um quadro com o perfil dos líderes entrevistados e suas organizações (QUADRO 8). A pedido destes, as identidades e empresas serão mantidas em sigilo.

Quadro 8 - Líderes e suas organizações (continua)

Empresa	Líder	Perfil	Organização
EJD1	E-01	Bacharel em Engenharia Civil e Diretor Geral da organização. Ele é responsável pela parte comercial e de vendas das tecnologias de realidade virtual, realidade aumentada, 3D e games.	Empresa de desenvolvimento de jogos e experiências interativas. Fundada em 2013, com recursos próprios, possui como missão usar tecnologias de outro mundo para atrair e instruir pessoas. Constituída por uma equipe de 11 pessoas formada por designers, programadores, engenheiros, artistas 3D, entre outros, oferece um portfólio bastante diversificado: apresentações interativas e dinâmicas para produtos ou serviços, treinamentos corporativos através de plataforma imersivas, criação de dinâmicas imersivas dentro de espaços físicos ou virtuais e plataformas gamificadas para
	E-02	Gerente de produção e o fundador da empresa. Formado em Desenvolvimento de Jogos Digitais, é responsável por articular o processo de criação e	

Quadro 8 – Líderes e suas organizações (conclusão)

		estruturação dos produtos e serviços desenvolvidos.	marketing e endomarketing organizacional. Atualmente, possui fonte de renda própria e apresenta um estágio de internacionalização crescente, inclusive, contando com um setor de atendimento e relações internacionais.
EJD2	E-03	Bacharel em Ciência da Computação, é <i>game designer</i> e programador. Possui experiência em desenvolvimento de jogos, coordenação de equipes de desenvolvimento de games e no desenvolvimento de estratégias de monetização e pesquisas no mercado de jogos. Possui experiência em diversas <i>engines</i> de jogos.	Empresa desenvolvedora de jogos que trabalha com histórias e narrativas inspiradas no universo de animes e mangás. Fundada em 2016, com recursos próprios, possui como missão mudar o mundo através dos jogos digitais e gamificar a sociedade para torná-la mais motivada e eficiente. Sua visão é tornar-se referência do desenvolvimento de jogos anime no Brasil e no mundo. Detentora de várias premiações, trabalha com dois portfólios: um voltado para o entretenimento e outro voltado aos <i>Serious Games</i> . Em termos organizacionais, é uma empresa enxuta apresentando, de forma fixa, somente dois sócios. Os outros membros da equipe são <i>freelancers</i> contratados de acordo com o escopo do projeto a desenvolver. No momento desta pesquisa, a equipe era composta por 10 pessoas, incluindo os sócios. Recentemente, a empresa foi contemplada com financiamento público para desenvolvimento de projetos próprios.
EJD3	E-04	Formado em Arquitetura, é ilustrador profissional desde 2005, período onde executou seus primeiros serviços de freelancer remunerados. Como sócio da EJD3, é responsável pelo design em geral de jogos e aplicativos, por <i>concepts</i> , arte 2D de cenários, personagens e outros, bem como do planejamento criativo. Além destas áreas, possui experiência em videografismo, quadrinhos, animação e modelagem 3D, tanto para jogos como para arquitetura. Atualmente, ensina arte digital na sede sua organização.	Empresa especializada no desenvolvimento de jogos e aplicativos, sendo a primeira empresa do Estado do Ceará constituída em seu CNPJ como uma empresa de Desenvolvimento de Jogos. Fundada em 2010, através de recursos oriundos de edital governamental, conta, atualmente, com uma equipe de 9 pessoas, incluindo os sócios Sua missão é atuar com <i>expertise</i> nas mais novas tecnologias para atender ao desejo e a imaginação dos clientes. Como valores, a empresa prega a inovação, o compromisso com o consumidor e a qualidade, a satisfação dos clientes, um clima favorável ao trabalho, a busca pelo aprendizado e pela melhoria através das experiências e a integridade, respeito e honestidade com clientes e parceiros. Atua em vários projetos B2B e B2C, principalmente, com o desenvolvimento de jogos e aplicativos para as plataformas <i>mobile</i> , iOS, Windows Phone e Android. Oferece outros serviços de tecnologia como: realidade virtual aumentada, design gráfico e consultoria em mudanças ou manutenção de sistemas. Hoje, possui fonte de renda própria e está em processo de internacionalização crescente.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Observando-se o Quadro 8, alguns aspectos podem ser apreendidos. Considerando-se o perfil destas organizações, há predominância de empresas de pequeno e médio porte (SAKUDA *et al.*, 2018; UNITY, 2018) Essa realidade é uma das características inerentes à estrutura da economia criativa: o perfil diferenciado das indústrias e setores criativos (UNCTAD, 2010). Nessa perspectiva, “as empresas de pequeno e médio porte (PMEs) – muitas das quais são micronegócios ou profissionais liberais – predominantemente preenchem as várias fases das cadeias de fornecimento de produtos criativos em muitos países.” (UNCTAD, 2010, p.83). Além disso, pode-se destacar a o tempo de existência dessas empresas. Todas são muito jovens – variando entre três e dez anos de existência – traço bastante comum neste segmento (SAKUDA *et al.*, 2018; UNITY, 2018).

Analisando-se o número de pessoas que atuam no seguimento de JD, as empresas pesquisadas encontram-se alinhadas com a perspectiva mundial. De maneira geral, as empresas de jogos digitais mundiais são pequenas: 59% têm de dois a cinco funcionários; 19%, entre seis e dez funcionários; 11%, entre onze e vinte funcionários e apenas 11% têm mais de vinte funcionários (UNITY, 2018). Neste cenário, contata-se diante dos números apresentados, respectivamente 11, 10 e 9 funcionários, que o reduzido número de pessoas em desenvolvedoras de jogos digitais não é um fenômeno restrito à realidade brasileira (SAKUDA *et al.*, 2018).

Outro ponto interessante são as atividades realizadas pelas empresas. Mesmo possuindo o desenvolvimento de jogos como uma de suas atividades principais, as empresas pesquisadas necessitam complementar sua renda por meio de outros serviços. Isto ocorre devido à necessidade do desenvolvimento de um portfólio de negócios, que as leva a oferecerem serviços casados ou complementares (SAKUDA *et al.*, 2018) Outra forma de entender esse fenômeno, segundo Sakuda *et al.* (2018, p.40) seria que

as desenvolvedoras precisam fazer vários tipos de atividades correlatas para manter-se no mercado enquanto o desenvolvimento de jogos não é suficientemente rentável, o que embora seja necessário para a sobrevivência, pode gerar um problema de foco e até de identidade do negócio.

Outra circunstância que merece atenção é formação acadêmica dos líderes. Apresentam-se dois cursos não usuais no universo do desenvolvimento de jogos: Arquitetura e Engenharia Civil. A mudança de área foi motivada pela oportunidade e aptidões pessoais. Segundo esses líderes, a transição de área se deu pela a identificação de oportunidades ainda não exploradas, bem como o desejo de empreender e realizar atividades consideradas por eles prazerosas. Essa conjuntura alinha-se com a perspectiva de Sakuda *et al.* (2018), onde a grande maioria dos empreendedores da IJD iniciaram seus negócios por acreditarem ter tido uma boa

oportunidade no setor ou como um desejo. Os outros líderes, localizam-se alinhados com a área e já possuem experiências formais ou informais de trabalho (SAKUDA *et al.*, 2018).

Por fim, tem-se o processo de internacionalização. Nas empresas pesquisadas, apenas uma possui esta área estruturada. Nas outras, é rudimentar. Esse panorama, mais uma vez, ratifica-se em Sakuda *et al.* (2018). Segundo os autores, cerca de 47% das empresas desenvolvedoras de jogos digitais não possuem relação com o mercado internacional. Uma síntese dos elementos supracitados pode ser vista no Quadro 9.

Quadro 9 - Perfil das organizações

Categoria	Resultados
Perfil das organizações	<ul style="list-style-type: none"> • Predominância de empresas jovens e de pequeno e médio porte; • Mesmo possuindo o desenvolvimento de jogos como uma de suas atividades principais, há a necessidade de complementar a renda por meio de outros serviços; • Líderes com formação acadêmica díspares à área de atuação; • Processo de internacionalização insipiente.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

5.2.2 Liderança e fatores da liderança criativa

Segundo Rickards e Moger (2000), os líderes, para atuar de forma criativa, devem se esforçar para promover o desenvolvimento de estruturas que aprimorem atividades individuais ou em equipe. Neste contexto, torna-se necessário o estabelecimento de sete fatores: plataforma de entendimento (*platform of understanding*); visão compartilhada (*shared vision*); clima (*climate*); resiliência (*resilience*); ideias próprias (*idea owners*); ativação em rede (*network activators*) e aprendizado vindo da experiência (*learning from experience*). Cabe destacar, que os fatores expressos apresentam um forte vínculo entre si e procedem diretamente da liderança e de suas relações com a equipe (CAETANO JÚNIOR, 2002; CARVALHAL; MUZZIO, 2015; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; RICKARDS; MOGER, 2000).

Inicialmente, os entrevistados foram questionados sobre seu estilo de liderança. Observa-se, neste tema, a presença de aspectos inerentes tanto à liderança transformacional quanto transacional.

A liderança transformacional expressa-se, inicialmente, através da referência (BASS *et al.*, 2003; CHAUBEY; SAHOO; KHATRI, 2019; NORTHOUSE, 2018). Esta realidade é observada através do discurso de E-04, que define seu estilo de liderança como “horizontal”, pois o objetivo é “ser referência ao invés de autoridade”. Outro aspecto interessante é a participação ativa e prática dos líderes. Para E-03, seu estilo de liderança é “muito ativo no processo decisório, assertivo e muito mão na massa”. Já para E-02, “é muito baseado na prática de acordo com o perfil de cada pessoa”.

Outra característica da liderança transformacional é o apoio, orientação e desenvolvimento dos liderados. Nesse contexto, os líderes atuam como mentores à medida que auxiliam seus liderados a tornarem-se melhores (BASS; RIGGIO, 2010; CHAUBEY; SAHOO; KHATRI, 2019; NORTHOUSE, 2018). O discurso de E-03 reflete bem essa característica ao afirmar que em seu estilo de liderança se preocupa em “ajudar os liderados a crescer” e preza que seus liderados saiam “melhores do que eles entraram: com mais conhecimento e com mais capacidade.”. Para E-02, o apoio e a orientação são fundamentais, pois em seu estilo de liderança ele nunca entrega “um trabalho para uma pessoa sabendo que aquela pessoa nunca teve a experiência naquele projeto”. De forma análoga, E-04 acredita que a liderança “sempre está pronta para ajudar e aconselhar.”.

Na liderança transacional, têm-se trocas que ocorrem entre os líderes e seus liderados, bem como a convergência para o monitoramento de comportamentos e processos usando recompensas contingentes para envolver líder e liderados na satisfação de suas necessidades (BASS, 1985; JENSEN *et al.*, 2016; NORTHOUSE, 2018; PODSAKOFF *et al.*, 2006).

Nessa perspectiva, os líderes entrevistados buscam alinhar recompensas e desempenho ao alcance dos objetivos organizacionais. Para E-04, uma estratégia importante é “envolver os colaboradores em projetos autorais onde podem receber parte do lucro referente ao projeto, além do salário. Sendo assim, o projeto passa a ser tão deles quanto da empresa.”. Para E-01, é importante que “a pessoa dê o máximo de si dentro dos procedimentos que se tem dentro da empresa.”

Cabe destacar, também, a noção de que liderança transacional e transformacional devem ser compreendidas como um único *continuum*. Este aspecto reflete a importância do equilíbrio entre esses dois tipos de liderança e seu impacto nos objetivos organizacionais (NORTHOUSE, 2018). Esse ponto de vista é apresentado por E-02, que considera como função da liderança “balancear os dois pontos: tanto a questão do humano [...] como o lado profissional da empresa”.

Ainda sobre liderança, os entrevistados foram questionados sobre que características deveria ter um líder para ser considerado criativo. Nesse aspecto, nenhum dos entrevistados associou os conceitos de liderança e criatividade com o desenvolvimento de suas equipes. As principais características abordadas dizem respeito ao processo criativo, seu relacionamento com o conhecimento ou características pessoais. Assim, E-01 define um líder criativo como uma pessoa que

Deve possuir uma referência, pois a criatividade não surge do criar, mas de ser capaz de juntar várias coisas e poder tirar algo dali. E essa razão do cara saber o porquê de ele estar fazendo algumas coisas e análises existem várias características atreladas. Você atrelando esse tipo de conhecimento de mundo com as referências que você vai pegando na vida, você vai começando a distorcer a realidade e trazer novos frutos com o mesmo objetivo.

De forma semelhante, E-03 define o líder criativo como a pessoa capaz de

Consumir bastante material, bastante mídia, bastante produtos diferentes, se interessar pelo mercado e fazer as conexões corretas. Criatividade é muito sobre isso: juntar as pecinhas corretas para fazer algo novo e interessante. Não, necessariamente, algo novo que ninguém nunca viu antes, mas uma coisa que combine de forma interessante as coisas que já existem. Eu penso muito em criatividade nesse ponto.

Observando-se o exposto, pode-se inferir o aspecto processual da criatividade aplicado à pessoa do líder e não à sua equipe, como defendem Rickards e Moger (2000). Para os entrevistados, liderar de forma criativa representa buscar referências e fazer conexões para o aproveitamento de oportunidades ou resolução de problemas. Esse é, em sua essência, o contexto processual da criatividade: a solução de um problema específico ou descoberta de um resultado que atenda aos objetivos organizacionais (ALENCAR; FLEITH, 2003; AMABILE, 1996; FARIAS, 2018). Considerando-se aspectos como conhecimento e características pessoais, um líder criativo deve, segundo E-02, “sempre buscar novos conhecimentos. Nunca estar parado, sempre buscar as novas tecnologias, participar de palestras, nunca parar quieto e sempre evoluir e melhorar a cada trabalho que você faz.” Além disso, para E-04, um líder criativo deve possuir “experiência, paciência, persistência, empatia e humildade”.

Iniciando a análise dos fatores que favorecem o estabelecimento de equipes criativas, os entrevistados foram indagados sobre como administrar os pontos de vistas divergentes de modo a promover o entendimento e o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse fator, conhecido como plataforma de entendimento (*platform of understanding*), os líderes expõem à sua equipe as vantagens da exploração e compartilhamento de conhecimentos, crenças e suposições. Assim, os liderados entendem e respeitam os pontos de vista apresentados e desenvolvem uma plataforma de entendimento a partir da qual surgem novas ideias (CARVALHAL; MUZZIO, 2015; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; RICKARDS; MOGER, 2000).

Neste panorama, E-04 acredita ser importante “um ambiente povoado por amigos” onde a “amizade e respeito é a chave para se fazer parte do time”. Além disso, faz-se necessário, segundo E-03, “uma visão final bem definida e bem clara para que as pessoas consigam se relacionar”, bem como “manter a equipe unida e calma”. Ao mesmo tempo, cabe ao líder, segundo E-04, “convencer os discordantes a apoiar as ideias definidas”. Isso ocorre, segundo

E-02, quando o liderado entende que “aquele projeto, aquele trabalho que ele está fazendo não é algo para um terceiro, é pra ele.”. Complementando, E-02 utiliza como estratégias para o entendimento “o processo de criação do projeto e alinhamento com o cliente” e um “*briefing* inicial onde se resolve aquilo que vai se desenvolver”. De forma conjunta, E-02 busca liderar considerando os resultados: “A forma como eu administro é: qual o melhor para o produto final? Então eu tento pegar as opiniões deles e direcionar para o produto final. O que é que vai tornar aquilo melhor, entendeu?”. Seu sócio, E-01, além de, também, trabalhar o *briefing* inicial, explica para os liderados “como tem que ser”.

Diante dos discursos apresentados, pode-se observar um esforço para o estabelecimento de uma plataforma de entendimento: os líderes procuram oferecer um ambiente onde os membros da equipe entendam e respeitem os pontos de vistas uns dos outros, ao mesmo tempo em que explicam as atividades que devem ser realizadas e como isso afeta os objetivos organizacionais. Esse processo facilita a comunicação, o envolvimento da equipe e o alcance dos objetivos através da valorização dos liderados (CARVALHAL, 2016; CARVALHAL; MUZZIO, 2015).

Em seguida, os entrevistados foram interrogados sobre como é desenvolvido o senso de propósito e responsabilidade compartilhados tendo em vista ações futuras da organização. Esse fator, definido por Rickards e Moger (2000) e Rickards, Chen e Moger (2001) como visão compartilhada (*shared vision*), sugere que a equipe, diante das perspectivas individuais, busque um consenso. Quando alcançado, esse patamar de concordância acarreta o compartilhamento de um senso de propósito e responsabilidade que motiva e sustenta o progresso da equipe, bem como sua visão de futuro (CARVALHAL; MUZZIO, 2015; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; RICKARDS; MOGER, 2000).

Para E-03, faz-se necessário alinhar o processo de contratação de profissionais com a visão da organização, pois “se você contratar pessoas com uma visão semelhante à da liderança e sinérgica com a equipe, eles vão facilmente caminhar na mesma direção.” Complementando, E-03 afirma que uma visão compartilhada se apresenta

mantendo a equipe junta, né... permanecendo junta, unida e... procurando manter a calma e sabendo que as nossas habilidades são complementares. Então, se uma pessoa não souber resolver a situação, outra pessoa vai saber. Então, nem sempre o líder vai dizer qual a resposta, né...

Inclusive, pelo fato de a liderança não deter respostas definitivas, E-03 afirma ser possível uma mudança de visão: “mesmo que a gente tenha a nossa visão própria, a gente está disposto a mudar caso um novo colaborador traga uma visão nova ou um conceito interessante”.

Entretanto, esse não é um ponto pacífico. Segundo E-01, “a questão do senso de objetivo e propósito é muito difícil de inculcar nas pessoas devido às concepções que elas trazem.

Ainda nesta perspectiva, o processo de sobrevivência da empresa é visto como uma responsabilidade conjunta. Segundo E-02, “o projeto não é da empresa. Ele é de todos. A empresa, [...] tem o seu CNPJ, mas para ela funcionar depende de todos. O profissional tem que entender que o projeto ele tá ali pra rodar a empresa e continuar a empresa.” Para E-04, é necessário envolver os colaboradores, pois o “projeto passa a ser tão deles quanto da empresa”.

Como observado, criar uma visão compartilhada exige do líder a identificação dos aspectos individuais dos colaboradores, bem como a forma na qual eles podem contribuir com a organização. Faz-se necessário, portanto, buscar o engajamento na medida em que se busca o progresso da equipe e a construção de uma visão de futuro significativa e que perpetue a organização (CARVALHAL, 2016; CARVALHAL; MUZZIO, 2015; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; RICKARDS; MOGER, 2000).

O próximo questionamento realizado aos líderes diz respeito às práticas utilizadas para o desenvolvimento de um clima positivo e acolhedor no trabalho e como isso influencia a criatividade. Rickards e Moger (2000) e Rickards, Chen e Moger (2001) definiram este fator como clima (*climate*). Aqui, o líder esforça-se para desenvolver um clima de trabalho positivo. Nele, os membros da equipe confiam uns nos outros e compartilham uma abordagem positiva e de apoio para estimular a criatividade em situações de trabalho.

Nesta perspectiva, E-04 discorre

Mantemos um ambiente familiar, quase informal. Não temos regras restritas quanto a vestimenta. Trabalhamos com prazos, logo todos podem fazer seu horário de trabalho da forma que achar conveniente. Eventualmente, liberamos para trabalharem de casa. Procuramos fazer atividades juntos diferentes das obrigatórias em ambiente de trabalho. Fazemos de tudo para que gostem de trabalhar na empresa. Um colaborador satisfeito trabalha bem melhor e é mais confiável. Tais estratégias diminuem, inclusive, a evasão e influenciam de forma positiva a criatividade.

Para E-02, o acolhimento é fundamental para o desenvolvimento de um clima positivo e favorável à criatividade

O clima de acolhimento com certeza influencia. Até porque, eles passam mais tempo na empresa do que na casa deles, podemos dizer assim. Então, a gente tenta pegar as ideias deles e não simplesmente rebater: " Ah tá errado! Ah, não é assim!". Se tenta mostrar por um lado mais flexível o mais correto, mais produtivo e guiar eles da melhor forma.

Todavia, esse processo nem sempre é realizado de forma direta ou intencional. Nas palavras de E-03 pode-se elucidar esta conjuntura.

Sinceramente, eu não sei... Eu não acho que a gente tenha muitas ações que a gente faça para trazer esse clima positivo. Se tem, é meio que involuntário. Eu procuro ser amigo da galera e acho que isso traz um clima positivo. Agora, eu não tento muito

diretamente fazer... Eu diria que pode acontecer conversando, perguntando da vida da pessoa através de uma conversa mais pessoal ou falando sobre alguma coisa que a pessoa gosta e encontrando coisas em comum com as pessoas, o que acaba criando certos laços com ela. Isso deixa o trabalho menos pesado. E isso influencia total a criatividade.

Como constatado, os líderes procuram desenvolver um clima de trabalho positivo, mesmo que involuntariamente. Nesse sentido, buscam romper com os paradigmas tradicionais de gestão, notadamente, a rigidez, formalidade e rotina. Aspectos como flexibilidade de horários, informalidade das vestimentas, realização de atividades diferentes das usuais, acolhimento e o estabelecimento de laços sugerem um empenho para o bem-estar dos liderados e, conseqüentemente, um ambiente propício à criatividade (CARVALHAL; MUZZIO, 2015; MARTENS, 2011; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; RICKARDS; MOGER, 2000; WILSON, 2010).

Em seguida, os entrevistados foram interrogados sobre como contribuem para estimular a flexibilidade e resiliência da sua equipe perante os problemas. Segundo Rickards, Chen e Moger (2001) e Rickards e Moger (2000), o fator resiliência (*resilience*) é responsável por gerar nas lideranças a busca por alternativas e perspectivas para lidar com expectativas frustradas, de modo que os membros da equipe enfrentem, de forma flexível, contratempos e frustrações (CARVALHAL; MUZZIO, 2015).

Nesse quesito, é indispensável a delegação de responsabilidades aliada ao diálogo, aconselhamento e confiança. Nas palavras de E-04

[...] cada um possui suas responsabilidades. Através da conversa, cada colaborador define o que consegue fazer e o prazo de execução. Há confiança. Caso tal prazo não seja cumprido ou se o serviço estiver de baixa qualidade, conversamos novamente para entender o que houve e como evitar que algo assim se repita. A liderança sempre está pronta para ajudar e aconselhar.

De forma complementar, E-02 aponta que o papel da liderança é acompanhar os liderados de forma a propiciar a resolução das dificuldades.

Eu costumo participar da produção também. Eu nunca costumo deixar eles sós, resolvendo problemas sós. É o que muitas vezes acontece: a gente tá fazendo um projeto, aquele projeto dá erro e a gente não tá conseguindo fazer direito, então tem que ficar até mais tarde, tem que conseguir uma hora extra para produzir aquilo. Então, eu nunca deixo eles sós: "Ah, te vira". Na minha forma de administrar o pessoal, eu nunca faço dessa forma. Eu estou sempre com eles. Então, eles sentem esse meu *feedback* que estou sempre ali e, cara, tu não vai encarar isso sozinho.

E-03 aponta, de forma sucinta, que para enfrentar as adversidades é essencial “manter a calma, fazer um *brainstorm* com a equipe, ouvir todo mundo e a pessoa mais adequada vai dar uma ideia bacana para resolver a situação.”.

No entanto, esta perspectiva de diálogo, acolhedora e participativa de liderança não é unânime. Para um dos líderes, E-01, o colaborador deve buscar resolver as dificuldades por seus próprios meios.

Na minha opinião, o cara tem que se virar. Quando a gente busca criar novos líderes, pessoas independentes que consigam gerir, se desenrolar, tem que colocar o cara numa pressão: eu quero que me entregue isso! Como? Eu não sei. É o teu papel descobrir fazer isso, eu te contratei pra isso. Não foi pra eu ficar resolvendo. Não é assim que a gente quer gerir o trabalho. [...]. O cara que quer entregar resultados, assume essa responsabilidade e entrega o serviço de acordo com o que foi esperado.

Diante do exposto, observa-se que a maioria das lideranças procura desenvolver alternativas para lidar com as expectativas frustradas e tornar sua equipe flexível aos obstáculos e problemas. O diálogo, aconselhamento, confiança e a receptividade funcionam como estímulos para relações abertas e melhores. Assim, os líderes podem entender realidades inerentes a seus liderados e promover um ambiente de trabalho mais satisfatório, criativo e tolerante aos fracasso (CARVALHAL, 2016; CARVALHAL; MUZZIO, 2015; FLORIDA, 2011; HOWKINS, 2001; MCGUIGAN, 2009; PRATT, 2008; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; RICKARDS; MOGER, 2000).

Considerando o fator ideias próprias (*idea owners*), os esforços da liderança são feitos para o compromisso de construir ideias. O líder incentiva deliberações projetadas para alinhar as ideias dentro das áreas nas quais os membros da equipe têm conhecimento e controle. Assim, equipes criativas desenvolvem e sustentam ideias novas e valiosas sobre questões relacionadas à tarefa, de forma a apoiar as necessidades comportamentais de seus membros. Nesse contexto, as ideias que mais recebem atenção são aquelas percebidas como abertas ao comprometimento de todos da equipe (CARVALHAL; MUZZIO, 2015; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; RICKARDS; MOGER, 2000).

Quando questionados sobre como conduzir os liderados ao desenvolvimento de novas ideias, os líderes expressaram interesse em fazer com que seus liderados apresentassem ideias novas. Isso é promovido, principalmente, através de contato entre as pessoas por meio de reuniões ou ferramentas e metodologias como *briefings*, *brainstormings* e *Design Thinking*. Outro aspecto interessante, é o reconhecimento, por parte da liderança, de seu papel como responsável pelo consenso e estabelecimento das melhores ideias.

Nas palavras de E-04

Trabalhamos com reuniões regulares onde fazemos *brainstorms* e trocamos outros tipos de ideias. Cada um tem suas responsabilidades e poderá trazer suas ideias ao projeto na reunião seguinte. Como líder criativo, é meu dever compor e organizar minhas ideias as do grupo de forma que agrade a todos. Acreditamos que se alguém não gostar do que faz, o rendimento cai. É parte do trabalho da liderança também convencer os discordantes a apoiar as ideias definidas.

Esse mesmo líder complementa que as “ideias são discutidas até um consenso geral.”. Neste mesmo cenário, E-03 exprime uma preocupação não apenas com o desenvolvimento de ideias, mas, também, de referências que possam originar ideias futuras.

Normalmente a gente faz processo de *Design Thinking*, então todo mundo contribui e dá suas ideias, suas sugestões. Normalmente, também, a gente está indicando para os liderados algumas mídias, alguns livros, seriados ou desenhos que tenham novos conteúdos que possam ser interessantes pra gente.

O líder E-02, ratificando, manifesta que “geralmente, quando a gente tem um novo projeto ou uma nova ideia para desenvolver, a gente tem as reuniões, para criar a ideia, desenvolver a ideia geral, o conceito em cima daquilo, até a gente, realmente, colocar a mão na massa e produzir.”.

Apreende-se, portanto, que é oportuno favorecer o processo de desenvolvimento de novas ideias, pois este pode converter-se em um estímulo ao desenvolvimento de uma equipe colaborativa, inovadora, criativa e multidisciplinar. Além disso, esta abordagem favorece o surgimento de novas soluções, vantagens competitivas e a resolução de problemas por meio da colaboração (BOURGEOIS-BOUGRINE; LATORRE; MOUREY, 2018; BROWN; KATZ, 2011; CARVALHAL, 2016; CARVALHAL; MUZZIO, 2015; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; RICKARDS; MOGER, 2000).

O próximo fator analisado, junto aos líderes, foi a ativação em rede (*network activators*). Para Rickards, Chen e Moger (2001) e Rickards e Moger (2000), líderes criativos devem permitir que suas equipes capturem habilidades, conhecimentos e recursos através do uso de *network*. O propósito é fazer com que os membros da equipe sejam bons em realizar contatos com pessoas fora dos sistemas organizacionais formais, trocando ideias e oferecendo apoio mútuo na realização de suas atividades e projetos.

Indagados sobre o relacionamento de sua equipe com outras pessoas ou organizações, os líderes se mostraram bastante incentivadores. O líder E-04, por exemplo, revela “temos eventos e encontros nos quais participamos em equipe eventualmente. Admito, no entanto, que tais interações são naturais. Não dispensamos esforços.”. De forma semelhante, E-03 manifesta

A gente não tem problema nenhum em falar com pessoas de fora... Pode até ser incentivado. Eu acho que não existe um incentivo tão direto, mas é tranquilo. As pessoas podem falar com pessoas de outras áreas e outras empresas sem problema nenhum. Não tem muita competitividade nesse sentido não.

Acompanhando esse ponto de vista, E-02 declara

Eu sempre estimulo o pessoal a conhecer. "Vai pra evento, vai conhecer galera nova porque a gente tem um conhecimento aqui, mas sempre tendo um *networking* e conhecendo novas pessoas consegue-se fomentar essa gama de conhecimentos da galera. Então, eu sempre estimulo isso daí. Um dos desenvolvedores que nós temos

aqui, de vez em quando, vai perguntar à galera que ele conhece se eles sabem fazer alguma coisa ou outra como a galera de fora também pergunta pra ele. Tem outro funcionário nosso que pergunta no *Twitter* mesmo coisas à profissionais de outras áreas, de outros cantos, de outro estado, o que ele sabe, o que ele pode fazer ou que ele acha de determinado assunto para agregar conhecimento mesmo.

Elucida-se, portanto, que, para as lideranças, a participação em eventos e a troca de experiências se revela útil, pois, além de um processo natural, auxilia a colaboração, a resolução de problemas e a busca por novos conhecimentos e oportunidades (CARVALHAL, 2016; CARVALHAL; MUZZIO, 2015; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; RICKARDS; MOGER, 2000).

O último fator da liderança criativa investigado, junto às lideranças, foi o aprendizado vindo da experiência (*learning from experience*). O papel do líder, neste caso, é o de auxiliar e criar meios para que sua equipe alcance a aprendizagem experiencial. Os liderados são orientados em direção ao aprendizado vindo de suas próprias experiências, permitindo, assim, que estes sintam-se mais dispostos a ousar. As resultantes desse processo são o crescimento, a mudança, a adaptação e a solução criativa dos problemas (CARVALHAL; MUZZIO, 2015; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; RICKARDS; MOGER, 2000).

Segundo E-01, o processo de aprendizagem por meio da experiência é essencial, pois o mercado de jogos digitais ainda se encontra em um processo de desenvolvimento teórico-empírico.

[...] ainda é uma literatura não escrita. E aí, a gente tem que criar muitos padrões. Dentro desse mercado é muito complicado porque não existe regra, mas existe bom-senso e controlar e manter esse bom-senso é complicado... [...] a gente não tem muita base literária também e *know-how* porque montar uma empresa de *design* que mistura tecnologia e programação é bem complicado. A nossa empresa tem que ser meio que uma empresa de RH: tem que ficar sempre treinando e estimulando em todos os sentidos. Uma coisa que eu prezo muito é questão da busca do conhecimento contínuo. Eu sempre falo pra galera, meu sonho vai se realizar quando vocês chegarem e estiverem palestrando sobre isso que vocês fazem aqui. E aqui é super aberto. Se o cara quiser fazer um curso, a empresa entra com os custos, se o cara quiser viajar para uma feira, tranquilo. Então, isso é extremamente importante no nosso segmento, porque é tudo novo, não tem base nenhuma.

Além disso, em seu discurso, E-01 faz um paralelo entre as rápidas mudanças que ocorrem na área de desenvolvimento de jogos, o processo de formação e aprendizagem de colaboradores e o mercado tradicional.

Eu sempre falo que a nossa empresa é, principalmente, um grande laboratório, onde a gente precisa explorar essas novas tecnologias de realidade aumentada e virtual e estão sempre surgindo novas coisas, novas metodologias de produção, novos meios e interfaces para serem utilizadas. Então, muitas vezes, a gente vai na prática e assume essa responsabilidade. No mercado tradicional, o colaborador, teoricamente, já sabe aquilo que deve fazer e vem completo. No nosso caso, a gente sabe que o cara tem que ter uma curva de aprendizagem: pesquisa, estuda, testa, valida e depois vem aplicar aqui. Eu poderia seguir uma metodologia diferente: ir atrás de um profissional do mercado pra servir como *freelancer* pra desenvolver, mas a gente quer entender a

metodologia de desenvolvimento pra que no futuro a gente consiga ter uma análise muito melhor de como utilizar essas tecnologias. Os diversos empecilhos são um laboratório e um aprendizado que a gente aposta no time para aprender, se desenvolver.

Concluindo, E-01 ressalta que esse processo se faz necessário, pois “não é só fazer e entregar o material. Existe um contexto do uso das ferramentas e da comunicação que precisa ser feito que as vezes sai do senso comum.”. Seu sócio, E-02, acredita na importância dos contatos para a aprendizagem, busca do conhecimento e agilidade nos processos.

Na parte de estimular a equipe a aumentar o seu conhecimento, a gente sempre está colocando novos conteúdos e as novas coisas que estão acontecendo no mundo através dos nossos contatos no WhatsApp. Quando a gente pega um projeto novo, às vezes, a gente tem que ir atrás de como desenvolver. Se eles já estiverem a par disso, ele já sabe como desenvolver aquilo, ele não precisa ir atrás. Então, a gente ganha muito tempo e agilidade no processo de desenvolvimento.

Para E-03, a liderança deve auxiliar os liderados em seu processo de aprendizagem sempre considerando o conhecimento prévio.

A gente da liderança sempre vai muito atrás disso de ajudar os nossos liderados a conhecer coisas novas e aprender algum conceito novo... Isso a gente faz bastante... É considerado sim o aprendizado prévio de cada um, cada um tem sempre alguma coisa que vivenciou e que pode agregar na visão da empresa.

Indo ao encontro do discurso supracitado, E-04 ressalta a importância de se ouvir e estimular os colaboradores a adquirirem conhecimentos úteis para si e para a organização.

Estimulamos e ajudamos os colaboradores arcando com parte, ou com todo o valor de cursos online e presenciais que eles possam ter interesse em fazer e que tenha um perfil que possa ser útil para a empresa. Quando falta demanda para um ou outro, liberamos as horas de trabalho do colaborador para estudo de uma nova tecnologia pode possa ser útil para eles e para a empresa em projetos futuros. Sempre ouvindo o interesse de cada um, é claro.

Outro ponto interessante, é a tolerância aos erros. Nas palavras de E-02, é preciso “dar liberdade para eles errarem, acertarem, dar opinião e a gente saber entender essa opinião mesmo que a gente saiba esta opinião não esteja 100% correta.”. Entretanto, para este mesmo líder, deve haver um cuidado para a não repetição de erros.

[...] a gente já passou por um problema, adquiriu o conhecimento de como resolver e, às vezes, os meninos cometem o mesmo erro. E isso não é bom porque nós passamos por aquilo de novo. Claro que na segunda vez vai ser mais rápido, mas tem aquele pequeno problema aí.

Considerando-se os elementos supracitados, constata-se, por parte da liderança, o estímulo ao aprendizado por meio da experiência. Isso ocorre, principalmente, devido ao patamar de desenvolvimento teórico-empírico do mercado de jogos, suas rápidas mudanças e formação dos colaboradores. Cabe destacar, também, a abertura e compreensão ao erro que, fazendo parte do processo criativo, passa de uma visão negativa para um modo de aprendizagem. O Quadro 10 apresenta um epítome dos elementos abordados.

Quadro 10 - Liderança e fatores da liderança criativa

Categoria	Resultados
Estilos de liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Presença de traços da liderança transacional e transformacional; • A liderança transacional manifesta-se através da referência; da participação ativa e prática e da orientação, apoio e desenvolvimento dos liderados; • A liderança transacional se expressa através do alinhamento entre recompensas e desempenho ao alcance dos objetivos organizacionais. • A liderança transacional e transformacional devem ser compreendidas como um único <i>continuum</i>.
Liderança e criatividade	<ul style="list-style-type: none"> • Não houve associação dos conceitos de liderança e criatividade com o desenvolvimento das equipes; • As principais características abordadas dizem respeito ao processo criativo, seu relacionamento com o conhecimento ou características pessoais.
Plataforma de entendimento	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de um ambiente onde os membros da equipe entendam e respeitem os pontos de vistas uns dos outros, ao mesmo tempo em que explicam as atividades que devem ser realizadas e como isso afeta os objetivos organizacionais.
Visão compartilhada	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação dos aspectos individuais dos colaboradores, bem como a forma na qual eles podem contribuir com a organização.
Clima	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de um clima de trabalho positivo, mesmo que involuntariamente; • Rompimento com os paradigmas tradicionais de gestão através da flexibilidade de horários, informalidade das vestimentas, realização de atividades diferentes das usuais, acolhimento e o estabelecimento de laços; • Empenho para o bem-estar dos liderados e, conseqüentemente, um ambiente propício à criatividade.
Resiliência	<ul style="list-style-type: none"> • Busca por alternativas para lidar com as expectativas frustradas e tornar a equipe flexível aos obstáculos e problemas. • O diálogo, aconselhamento, confiança e a receptividade funcionam como estímulos para relações abertas e melhores.
Ideias próprias	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse em fazer com que os liderados apresentem ideias novas através do contato entre as pessoas por meio de reuniões ou ferramentas e metodologias como <i>briefings</i>, <i>brainstormings</i> e <i>Design Thinking</i>. • Reconhecimento, por parte da liderança, de seu papel como responsável pelo consenso e estabelecimento das melhores ideias.
Ativação em rede	<ul style="list-style-type: none"> • A participação em eventos e a troca de experiências se revela útil, pois, além de um processo natural, auxilia a colaboração, a resolução de problemas e a busca por novos conhecimentos e oportunidades.
Aprendizado vindo da experiência	<ul style="list-style-type: none"> • Estímulo ao aprendizado por meio da experiência. Isso ocorre, principalmente, devido ao patamar de desenvolvimento teórico-empírico do mercado de jogos, suas rápidas mudanças e formação dos colaboradores. • Abertura e compreensão ao erro.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

5.2.3 Liderança e desempenho criativo em equipes de trabalho

Com o propósito de aprimorar o entendimento da liderança criativa, Rickards, Chen e Moger (2001) propuseram, a fim de determinar o desempenho das equipes, as variáveis criatividade, produtividade e conhecimento. Segundo os autores, a criatividade faz com que a

equipe crie novas ideias sobre questões relacionadas a tarefas e exiba imaginação no trabalho. A produtividade expressa-se quando a equipe atinge os objetivos pretendidos tanto na perspectiva da tarefa, quanto dos objetivos organizacionais. Já o conhecimento é resultado do comprometimento da equipe em desenvolver *expertises* teóricas ou práticas não existentes antes de sua formação.

Neste contexto, buscou-se compreender, considerando a visão dos líderes, como esses fatores contribuem para o desempenho das equipes. Considerou-se, também, como as lideranças enxergam o desempenho de suas equipes, as barreiras enfrentadas e quais estratégias são utilizadas para promover um desempenho criativo superior.

Quanto à criatividade, observa-se, por parte da liderança, o ideal de conexão entre conceitos diversos. Nas palavras de E-03,

Criatividade é muito sobre isso: juntar as pecinhas corretas para fazer algo novo e interessante. Não, necessariamente, algo novo que ninguém nunca viu antes, mas uma coisa que combine de forma interessante as coisas que já existem. Eu penso muito em criatividade nesse ponto.

Complementando-o, E-01 manifesta que “a criatividade não surge do criar, mas de ser capaz de juntar várias coisas e poder tirar algo dali”. Para estimulá-la, os líderes buscam oferecer um clima agradável, referências para ideias futuras, ferramentas ou metodologias. A fala de E-03 exemplifica esse processo.

Eu procuro ser amigo da galera e acho que isso traz um clima positivo. [...]. Isso deixa o trabalho menos pesado e influencia total a criatividade. Quando você conversa sobre diferentes obras ou diferentes mídias, isso é o combustível para a criatividade. Conversar sobre esses assuntos, pode gerar ideias legais para o produto, ideias para as histórias dos jogos e tudo isso pode ser aproveitado como referência para um jogo nosso. Normalmente, também, a gente está indicando para os liderados algumas mídias, alguns livros, seriados ou desenhos que tenham novos conteúdos que possam ser interessantes pra gente. Basicamente, o que faço é isso: *Design Thinking* e sugerir novas fontes de combustível para a criatividade.

Contudo, um dos líderes, E-01, manifesta-se a favor do autodesenvolvimento e da autonomia criativa de sua equipe.

O que a gente quer, cada vez mais, é tirar esse poder de administração da criatividade da gente. Tem que colocar cada vez mais nas mãos deles pra que a gente realmente consiga formar um cara casca grossa, que saca da parada, que pegou como o jogo toca, porque ficar segurando na mão é bem complicado. Algumas pessoas sacam isso e se desenvolvem por si só e outras se acomodam.

Para favorecer esse processo, E-01 conclui que

a melhor maneira de se promover a criatividade é dando propósito ao que a gente faz. E muitas vezes, as pessoas que vem incumbidas de um propósito ou de um sonho, como fazer um jogo, podem tornar isso uma referência e buscar se desenvolver. Isso é extremamente importante. O cara tem sempre que estar estimulado, pesquisando, procurando referências e contatos. Além disso, a pessoa tem que fazer o que gosta, porque acho que a pessoa se sente mais criativa fazendo o que ela gosta, né?

Quanto ao desempenho ou produtividade, expressa através dos objetivos alcançados pela equipe, os líderes mostraram-se satisfeitos. Para E-04, a produtividade de seus liderados “atende às expectativas”. Já para E-03, “é bastante satisfatória”. Para os sócios E-01 e E-02, “é notável”, pois “a gente percebe o crescimento da gente”.

Questionados sobre o que impede a superação das expectativas, os líderes apresentam como obstáculos a manutenção do negócio e o reduzido tamanho das equipes. O líder E-04, por exemplo, diz que a superação das expectativas “envolveria maiores salários, expectativa de crescimento dentro da empresa (plano de carreira) e melhores condições do ambiente físico de trabalho.”. Esse discurso é ratificado por E-01, pois para ele “incentivo e remuneração também são importantes”. Os aspectos supracitados representam elementos da liderança transacional, notadamente, através do uso de recompensas contingentes. Tais recompensas alinham os interesses dos liderados aos interesses organizacionais. Assim, os liderados, sempre que recompensados, avaliam os efeitos de seu esforço ou desempenho e de que forma ajudaram ou foram ajudados pela organização (BASS, 1990b, 1985; BASS; RIGGIO, 2006; BASS; AVOLIO, 1994, 2004; MA; JIANG, 2018; MEGHEIRKOUNI; AMAUGO; JALLO, 2018; NORTHOUSE, 2018).

Complementando, E-03 relata

Eu acho que o que impede a gente de fazer mais, de ir além seria, provavelmente, ter mais gente na equipe, que eu acho que a nossa equipe é pequena e, portanto, limitada. Dentro do que a gente se propõe a fazer, a gente faz muito bem, mas eu acho que por termos poucas pessoas a gente acaba limitando um pouco o que a gente consegue e se propõe a fazer. Ter uma equipe maior traria mais resultados excelentes. Também recursos... falta dinheiro para investimento... pra gente poder fazer coisas maiores... produtos maiores.

De modo contíguo, E-04 diz que “tudo isso é bem difícil para uma empresa de pequeno porte.”. Além dos óbices apresentados, outras barreiras expostas foram as dificuldades de gerenciamento do negócio, em especial, nas equipes, recursos e clientes. Um exemplo são as falas de E-03 e E-04.

[...] o fato de parte da equipe trabalhar à distância e remoto é um problema. É um problema o fato da gente não ter uma sede geográfica... Um lugar pra gente poder trabalhar todo mundo. Isso acaba comprometendo. Por falta de verba a gente não tem como investir nas áreas como, por exemplo, a de Marketing que depende de anúncios pagos, muitas vezes... A gente não tem como. Então, eu acho que esses são os fatores que mais nos atrapalham: trabalhar à distância, não ter um espaço físico e não ter muita verba para poder incentivar o trabalho da galera. (E-03).

Apesar do esforço da liderança, não é difícil estar extremamente ocupado ou fora da empresa. O ideal seria termos mais um profissional que pudesse trabalhar em prol de aliviar a carga administrativa/financeira. Gerir clientes e a empresa toma muito mais do tempo do que gostaria. (E-04).

Para E-02, a motivação influencia na qualidade do resultado apresentado:

[...] uma das principais coisas que eu percebo é que a motivação de desenvolver um projeto influencia na qualidade final. Quando a pessoa se motiva a desenvolver, ela consegue dar mais de si, sabe. Quando é algo que ela não está disposta a fazer, eu percebo que cai a qualidade.

Seu sócio, E-01 acredita que existem

[...] barreiras bem grandes... a gente ainda está aprendendo a fazer pesquisa e a usar determinadas ferramentas. O meu *know-how* e a minha função na empresa é ter noção dessas ferramentas e saber analisar as questões de combinações para poder criar o produto que eu quero oferecer. Uma barreira que existe muito grande é a ideia de querer criar algo como metodologias ou ferramentas do zero. E muitas vezes, esse processo de criação é muito confuso.

Esses discursos vão ao encontro do que expõem Sakuda *et al.* (2018). Segundo esses autores, as empresas desenvolvedoras de jogos digitais sofrem com questões relacionadas às rotinas de administração do negócio. Gerenciar recursos, sejam eles humanos ou de qualquer outra natureza, bem como as atividades do empreendimento no mercado parece ser difícil para as desenvolvedoras, pois o processo de manutenção do negócio requer o acompanhamento e o cumprimento rotinas que, muitas vezes, não são realizadas satisfatoriamente.

Em relação ao conhecimento, há uma vinculação intrínseca com o aprendizado vindo da experiência (*learning from experience*) preconizado por Rickards, Chen e Moger (2001) e Rickards e Moger (2000). Isto ocorre, segundo E-01 e seu sócio E-02, devido às “novas coisas, novas metodologias de produção, novos meios e interfaces para serem utilizadas.”. Ainda na visão destes líderes, conhecimento e desempenho caminham juntos, pois nas palavras de E-02 “tudo tem como base o conhecimento. Hoje, o que eu acho que aumentaria ou diminuiria o desempenho seria a forma de utilizar esse conhecimento”. Seu sócio, E-01, acredita que um bom desempenho é resultante do “conhecimento, lógica, o senso de objetivo e propósito. Neste processo, faz-se necessário o desenvolvimento de conhecimentos inexistentes antes da formação da equipe. Assim, os colaboradores devem “ter uma curva de aprendizagem: pesquisa, estuda, testa, valida e depois vem aplicar”. Esse conhecimento, torna-se, portanto, “um laboratório e um aprendizado que a gente aposta no time para aprender, se desenvolver.”. Para E-03, os liderados devem agregar *expertises* para progredirem “com mais conhecimento e com mais capacidade.”. Já para E-04, os colaboradores devem sempre buscar novos conhecimentos que possam ser úteis “para eles e para a empresa em projetos futuros.”.

Interrogados sobre as estratégias utilizadas para a promoção de um desempenho criativo superior, os líderes afirmaram não realizar nenhuma atividade diferente das já apresentadas, como no caso de E-04, ou regressaram às ferramentas e metodologias apresentadas para o desenvolvimento de ideias próprias (*idea owners*). Nas palavras de E-03,

A gente faz processo de *Design Thinking* e pesquisa de mercado e de vários materiais pra pode ter uma noção do que é "mais do mesmo" ou seja, se o que a gente fosse

fazer estaria igual ao que já existe no mercado e pra se distanciar disso e buscar algo inovador mesmo.

Tal visão, concatena-se com o expresso pelos sócios E-01 e E-02.

[...] existem diversas metodologias para poder estimular a criatividade e criar dentro da nossa área. No meu caso, a primeira coisa a fazer seria levantar todos os requisitos que a gente deveria ter para a realização de um projeto. Diante disso, eu levantaria diversas referências para este projeto, o que poderia se fazer, diversas áreas fora da nossa zona de conforto e construir referências gerais, não só dentro da nossa área digital, mas na área real, física e saindo da nossa zona de conforto.

Diante dos discursos apresentados é possível apreender que, mesmo utilizando-se de ferramentas e metodologias já utilizadas para outros fins, as empresas buscam diferenciar-se. Neste sentido, o propósito é afastar-se dos concorrentes e obter as mais diversas referências para a realização do trabalho. O Quadro 11 apresenta o sumário dos elementos expostos.

Quadro 11 - Liderança e desempenho criativo em equipes de trabalho

Categoria	Resultados
Criatividade	<ul style="list-style-type: none"> • Observa-se, por parte da liderança, o ideal de conexão entre conceitos diversos; • interesse no autodesenvolvimento e na autonomia criativa; • Estímulo através do clima agradável, referências para ideias futuras, ferramentas ou metodologias.
Produtividade	<ul style="list-style-type: none"> • Os líderes mostraram-se satisfeitos perante os objetivos alcançados por suas equipes; • Problemas relacionados às rotinas de administração do negócio; • Gerenciar recursos, sejam eles humanos ou de qualquer outra natureza, bem como as atividades do empreendimento no mercado parece ser difícil para as desenvolvedoras, pois o processo de manutenção do negócio requer o acompanhamento e o cumprimento rotinas que, muitas vezes, não são realizadas satisfatoriamente.
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculação intrínseca com o aprendizado vindo da experiência.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2019).

Para o aprofundamento do fenômeno em análise, os dados já apresentados serão discutidos, a seguir, em seus aspectos mais relevantes e em suas conexões.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem como finalidade comparar os resultados qualitativos e quantitativos encontrados. Assim, serão discutidos, a seguir, os aspectos mais relevantes, bem como suas conexões para o aprofundamento do fenômeno em análise.

Observando-se as características gerais das empresas pesquisadas, é possível notar a predominância de empresas jovens e de pequeno e médio porte. Quantitativamente, isso se expressa através do número de colaboradores, que varia entre 9 e 11, e do tempo de atividade, que vai de 9 a 3 anos. Essa realidade é uma das características inerentes à estrutura da economia criativa: seus setores possuem um perfil diferenciado e formado, notadamente, por empresas de pequeno porte e jovens (SAKUDA *et al.*, 2018; UNCTAD, 2010; UNITY, 2018). Nesse sentido, as empresas pesquisadas seguem da IJD brasileira e mundial.

Além disso, cabe destacar a questão de gênero: a quantidade de mulheres, bem como suas funções dentro das empresas, não se equipara à dos homens, já que estes exercem funções voltadas estritamente ao negócio, como, por exemplo, programação e gestão de projetos, enquanto essas participam de áreas administrativo-financeiras, marketing e de vendas. Quantitativamente, essa realidade expressa-se através da presença de uma única mulher, que exerce atividades administrativo-financeiras, em meio à um conjunto de 30 pessoas. Como possíveis razões para o afastamento feminino da IJD estão o sexismo, a falta de incentivos para as carreiras tecnológicas, a visão dos jogos digitais como artefatos socialmente masculinos e a configuração do trabalho (DAHYA; JENSON; FONG, 2017; FISHER; JENSON, 2017; HAHN, 2017; HARVEY; FISHER, 2015; SAKUDA *et al.*, 2018).

A análise qualitativa e quantitativa dos estilos de liderança revela a predominância do estilo de liderança transformacional, embora haja a presença de características inerentes tanto à liderança transformacional quanto transacional. Esta perspectiva reforça a noção de que liderança transacional e transformacional devem ser compreendidas como um único *continuum* (BASS, 1985; NORTHOUSE, 2018).

Para as empresas pesquisadas, a liderança transformacional, processo de envolvimento que cria uma conexão que eleva o nível de motivação e moralidade tanto do líder quanto do liderado, exprime-se através da referência, participação ativa e prática dos líderes, apoio, orientação e desenvolvimento dos liderados. Nesse contexto, os líderes atuam como mentores à medida em que auxiliam seus liderados a melhorarem (BASS; RIGGIO, 2010; CHAUBEY; SAHOO; KHATRI, 2019; NORTHOUSE, 2018).

Na liderança transacional observa-se as trocas que ocorrem entre os líderes e seus liderados, bem como a convergência para o monitoramento de comportamentos e processos usando recompensas contingentes para envolver líder e liderados na satisfação de suas necessidades (BASS, 1985; JENSEN *et al.*, 2016; NORTHOUSE, 2018; PODSAKOFF *et al.*, 2006). Neste sentido, os líderes entrevistados buscam alinhar recompensas e desempenho ao alcance dos objetivos organizacionais.

Quando questionados sobre a liderança criativa, as empresas pesquisadas não associaram os conceitos de liderança e criatividade com o desenvolvimento de suas equipes. As principais características abordadas dizem respeito ao processo criativo, seu relacionamento com o conhecimento ou características pessoais. Neste sentido, observa-se o aspecto processual da criatividade aplicado à pessoa do líder e não à sua equipe, como defendem Rickards e Moger (2000). Para as empresas, liderar de forma criativa representa buscar referências e fazer conexões para o aproveitamento de oportunidades ou resolução de problemas. Esse é, em sua essência, o contexto processual da criatividade: a solução de um problema específico ou descoberta de um resultado que atenda aos objetivos organizacionais (ALENCAR; FLEITH, 2003; AMABILE, 1996; FARIAS, 2018).

Considerando-se a classificação das equipes proposta por Rickards e Moger (2000), através do TFI, é possível observar, quase que na totalidade, a categoria “equipe dos sonhos”. Apenas na EJD3, constata-se uma categorização dupla: “equipe padrão”, de forma minoritária e “equipe dos sonhos”, majoritariamente. Isso significa que, na visão das empresas pesquisadas e considerando o modelo de desenvolvimento de equipes de Tuckman, as equipes possuem um excelente desempenho, situando-se nas fases de normalização e performance.

Em termos médios, os fatores da liderança criativa apresentaram-se superiores na EJD2, sendo os fatores que mais destacaram foram clima, plataforma de entendimento e resiliência. Em seguida, tem-se a EJD1, onde os fatores de destaque foram clima, ideias próprias e resiliência. Por último, apresenta-se a EJD3 que possui como fatores determinantes clima, plataforma de entendimento e ideias próprias.

Qualitativamente, os resultados encontrados apontam que esforços, por parte da liderança, em todos esses fatores. Para desenvolver um clima de trabalho positivo os líderes procuram, mesmo que involuntariamente, romper com os paradigmas tradicionais de gestão. Aspectos como flexibilidade de horários, informalidade das vestimentas, realização de atividades diferentes das usuais, acolhimento e o estabelecimento de laços sugerem um empenho para o bem-estar dos liderados (CARVALHAL; MUZZIO, 2015; MARTENS, 2011; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; RICKARDS; MOGER, 2000; WILSON, 2010). Para o

estabelecimento de uma plataforma de entendimento, os líderes procuram oferecer um ambiente onde seus liderados entendam e respeitem os pontos de vistas uns dos outros ao mesmo tempo em que explicam as atividades que devem ser realizadas e como isso afeta os objetivos organizacionais. Esse processo facilita a comunicação, o envolvimento da equipe e o alcance dos objetivos através da valorização dos liderados (CARVALHAL, 2016; CARVALHAL; MUZZIO, 2015). Quanto à resiliência, os líderes procuram desenvolver alternativas para lidar com as expectativas frustradas e tornar sua equipe flexível. O diálogo, aconselhamento, confiança e a receptividade funcionam como estímulos para relações abertas e melhores. Assim, os líderes podem entender realidades inerentes a seus liderados e promover um ambiente de trabalho mais satisfatório, criativo e tolerante aos fracasso (CARVALHAL, 2016; CARVALHAL; MUZZIO, 2015; FLORIDA, 2011; HOWKINS, 2001; MCGUIGAN, 2009; PRATT, 2008; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; RICKARDS; MOGER, 2000). O fator ideias próprias é desenvolvido através do contato entre as pessoas por meio de reuniões ou ferramentas e metodologias como *briefings*, *brainstormings* e *Design Thinking*. O objetivo é favorecer o processo de desenvolvimento de novas ideias e soluções por meio de uma equipe colaborativa, inovadora, criativa e multidisciplinar (BOURGEOIS-BOUGRINE; LATORRE; MOUREY, 2018; BROWN; KATZ, 2011; CARVALHAL, 2016; CARVALHAL; MUZZIO, 2015; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; RICKARDS; MOGER, 2000).

As variáveis de resultado, em seu valor médio, apresentam-se superiores na EJD2. Nela, assim como nas outras empresas pesquisadas, destaca-se, como variável mais relevante a criatividade. Em seguida, encontram-se as variáveis produtividade e conhecimento.

Os resultados qualitativos apontam que, para as empresas pesquisadas, a criatividade é obtida através de um estilo de liderança transformacional e de sua base processual. Além disso, uma das empresas, EJD1, apresentou o desejo de retirar da liderança a responsabilidade pela criatividade. Segundo esta, faz-se necessário que a equipe busque o autodesenvolvimento e a autonomia criativa. Quanto à variável produtividade, todas as empresas consideraram seu desempenho satisfatório. No entanto, segundo estas, algumas barreiras fazem-se presentes impedindo a superação das expectativas e o alcance de um desempenho superior. Notadamente, têm-se as dificuldades de gerenciamento do negócio, em especial, nas equipes, recursos e clientes. Essas barreiras vão ao encontro do que expõem Sakuda *et al.* (2018), ao afirmar que empresas desenvolvedoras de jogos digitais sofrem com questões relacionadas às rotinas de administração do negócio.

Uma possível forma para a resolução destes problemas seria, na opinião das empresas pesquisadas, a adoção de estratégias de liderança transacional e transformacional. Na

perspectiva transaccional seriam adotadas recompensas contingentes, como por exemplo aumento de salários e incentivos, para o alinhamento entre os interesses dos liderados e os da organização. Já na perspectiva transformacional, deve-se motivar, apoiar e direcionar os liderados (BASS, 1990b, 1985; BASS; RIGGIO, 2006, 2010; BASS; AVOLIO, 1994, 2004; CHAUBEY; SAHOO; KHATRI, 2019; MA; JIANG, 2018; MEGHEIRKOUNI; AMAUGO; JALLO, 2018; NORTHOUSE, 2018). A variável conhecimento apresenta há uma vinculação intrínseca com o aprendizado vindo da experiência apresentado por Rickards, Chen e Moger (2001) e Rickards e Moger (2000). Isso se dá, principalmente, pelo estágio do mercado de jogos digitais ainda em desenvolvimento teórico-empírico.

Considerando-se os fatores da liderança criativa e a composição do *Team Factors Inventory* (TFI) nas empresas pesquisadas, constata-se, quantitativamente, os fatores clima, plataforma de entendimento, resiliência e ideias próprias como os mais relevantes. Isto indica, por parte dos líderes, um certo cuidado com o entendimento entre os membros da equipe, um clima favorável, a propagação de novas ideias e enfrentamento dos problemas. Em todas as empresas pesquisadas, o fator que menos contribuiu para a composição do TFI foi a visão compartilhada, apesar dos resultados qualitativos apontarem o engajamento da liderança na busca do consenso e compartilhamento de um senso de propósito e responsabilidade (CARVALHAL, 2016; CARVALHAL; MUZZIO, 2015; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; RICKARDS; MOGER, 2000). Cabe destacar, no entanto, que mesmo com fatores de maior e menor contribuição no TFI, há mutualidade entre eles de modo a não existir um fator de contribuição decisiva. Deste modo, os fatores possuem igual importância e buscam, isoladamente e em conjunto, distinguir, em dado momento da realidade de uma equipe, o grau de liderança criativa (JÚNIOR, 2002; RICKARDS; MOGER, 1999).

Os resultados quantitativos apontam que os fatores visão compartilhada, a ativação em rede, aprendizado vindo da experiência e plataforma de entendimento encontram-se entre as questões com menor pontuação na EJD1. Isso sugere a necessidade, por parte da liderança, de estimular, nos membros da equipe, o compartilhamento de um senso de propósito e responsabilidade que motive e sustente o progresso, visões significativas de futuro, a comunicação com outras pessoas e o entendimento das necessidades pessoais. Dentre as variáveis de resultado destacam-se, com as menores pontuações, a produtividade e o conhecimento. No fator produtividade, o objetivo é alcançar, de forma bem-sucedida, os padrões de desempenho. No conhecimento, gerenciá-lo. Por último, tem-se o estilo de liderança transaccional, onde busca-se a correção dos erros de forma mais sistemática. Com as maiores pontuações encontram-se os fatores resiliência, criatividade, produtividade e clima indicando,

respectivamente, a capacidade de lidar com lidar com problemas inesperados, a atmosfera acolhedora e imaginativa da equipe no ambiente de trabalho e a produção de produtos ou serviços de boa.

Qualitativamente, os resultados indicam que há, segundo os líderes desta empresa, dificuldades em desenvolver o senso de objetivo e propósito devido às preconcepções que trazidas pelos membros da equipe. No entanto, para garantir a continuidade da empresa, faz-se necessária a responsabilidade conjunta. Segundo os líderes, há, ainda, o estímulo ao relacionamento com outras pessoas, a aprendizagem experiencial e a tolerância aos erros. Além disso, é papel da liderança convencer os discordantes a apoiar as ideias definidas, alinhar estratégias e considerar resultados. Considerando-se as variáveis de resultado, os líderes apontam o conhecimento, a lógica, o senso de objetivo e propósito e a motivação como essenciais ao desempenho.

Para a EJD2, os resultados quantitativos apontam os fatores visão compartilhada, ativação em rede e o aprendizado vindo da experiência figurando entre as menores pontuações. Isto indica falhas, por parte dos líderes, em estabelecer um senso de propósito e responsabilidade, sobretudo, no que diz respeito a uma visão clara e compartilhada dos objetivos e das futuras realizações da equipe. Há, também, indícios de problemas em promover o contato da equipe com pessoas externas e que venham a acrescentar ideias e em impulsionar a discussão construtiva e o entendimento dos erros. A variável de resultado presente entre as menores pontuações foi a produtividade. Já entre os estilos de liderança, observa-se os estilos de liderança transacional e transformacional. Nestes pontos, as dificuldades a serem enfrentadas são falhas no sucesso nos padrões de desempenho, da correção dos erros e na motivação. Entre as maiores pontuações encontram-se os fatores criatividade, clima, plataforma de entendimento e produtividade, indicando uma atmosfera acolhedora e facilitadora para o entendimento das diferenças pessoais e surgimento de boas ideias e o fornecimento de produtos e serviços de boa qualidade aos consumidores.

Os resultados qualitativos indicam a necessidade de alinhamento do processo de contratação com a visão da organização para gerar sinergia. Além disso, o líder acredita que a equipe deve permanecer unida, utilizar as habilidades de forma complementar e que, caso um novo colaborador traga uma visão nova ou um conceito interessante, é possível uma mudança na visão organizacional estabelecida. Há, ainda, o incentivo ao contato com pessoas externas à organização, no entanto, não de forma direta ou deliberada. Outro papel apresentado pela liderança, é de auxiliar os liderados em seu processo de aprendizagem sempre considerando o conhecimento prévio. Considerando-se a variável de resultado produtividade, o líder define sua

equipe como satisfatória, porém, acredita que seus resultados seriam superiores se dispusesse de mais recursos, um espaço físico – já que sua equipe trabalha a distância e remotamente – e de uma equipe maior. Quanto ao estilo de liderança, o líder se classifica como ativo, prático e apoiador.

Quanto à EJD3, os resultados quantitativos apontam os fatores visão compartilhada, aprendizado vindo da experiência, ativação em rede e resiliência entre as menores pontuações. Isto aponta a carência, por parte dos líderes, de uma visão clara e de um direcionamento para futuras realizações da equipe, de incentivo a aprender com os erros, no estabelecimento de contatos externos à organização e na superação das frustrações. Entre as variáveis de resultado destaca-se, entre as menores pontuações, a produtividade, indicando a não obtenção dos padrões de desempenho. Contemplando-se os estilos de liderança, há a presença da liderança transacional, na circunstância da correção dos erros, e transformacional, no contexto motivacional. As maiores pontuações deram-se nos fatores produtividade, plataforma de entendimento e clima, o que revela a capacidade, por parte dos líderes, de promover uma atmosfera acolhedora para a equipe, o entendimento das diferenças pessoais entre seus membros e o oferecimento de serviços e produtos de qualidade aos consumidores.

Qualitativamente, os resultados indicam uma preocupação da liderança com o envolvimento dos colaboradores nos projetos organizacionais, a importância de se ouvir e estimular a aquisição de conhecimentos úteis, a participação em eventos e a delegação de responsabilidades aliada ao diálogo, aconselhamento e confiança. Quanto à variável de resultado produtividade, o líder acredita que sua equipe atende às expectativas, entretanto, algumas barreiras como a impossibilidade de maiores salários, de expectativa de crescimento dentro da empresa e melhores condições do ambiente físico de trabalho, a impedem de alcançar o desempenho superior. Em seu estilo de liderança, o líder se manifesta como apoiador e uma referência aos seus liderados.

Ao se observar as relações entre os fatores da liderança criativa, os estilos de liderança e as variáveis de resultado, o coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}) sugere, na EJD1, uma relação positiva e significativa entre o estilo de liderança transformacional e os fatores visão compartilhada, clima, resiliência, ideias próprias, aprendizado vindo da experiência e ativação em rede. Neste contexto, o vínculo de menor intensidade sugerido dá-se com o fator plataforma de entendimento.

No estilo de liderança transacional, é possível observar relações positivas e significativas com os fatores resiliência, ideias próprias, aprendizado vindo da experiência e

ativação em rede. Assim como no estilo de liderança transformacional, o menor vínculo sugerido deu-se no fator plataforma de entendimento.

Quanto às variáveis de desempenho ou resultado, a criatividade revela uma positiva e significativa relação com os fatores aprendizado vindo da experiência e ativação em rede e, de menor vínculo, com o fator visão compartilhada. Já a variável produtividade apresenta uma relação positiva e significativa com o fator clima e de menor vínculo com o fator aprendizado vindo da experiência. A variável conhecimento traz uma relação positiva e significativa com os fatores visão compartilhada, clima, resiliência, ideias próprias, aprendizado vindo da experiência e ativação em rede. O menor grau de vinculação sugerida ocorre com o fator plataforma de entendimento.

Observando-se a relação entre os estilos de liderança e as variáveis de resultado, o coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}) sugere uma relação positiva e significativa entre liderança transformacional, criatividade, produtividade e conhecimento. Já no estilo de liderança transacional, é possível observar uma relação positiva e significativa com a variável conhecimento.

Para a EJD2, os resultados do coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}) apontam uma relação positiva e significativa entre o estilo de liderança transformacional e os fatores resiliência e ativação em rede. O vínculo de menor intensidade deu-se com o fator ideias próprias. O estilo de liderança transacional apresenta uma relação positiva e significativa com o fator plataforma de entendimento. Em menor intensidade, este estilo de liderança se relacionou com o fator clima.

Quanto às variáveis de resultado, a criatividade apresenta uma relação significativa e positiva com o fator aprendizado vindo da experiência. Em menor grau, esta variável relaciona-se com o fator ideias próprias. A variável produtividade guarda uma relação significativa e positiva com o fator ativação em rede. O menor grau de vinculação sugerido nesta variável deu-se com o fator ideias próprias. Já a variável conhecimento apresenta uma relação positiva e significativa com os fatores resiliência, aprendizado vindo da experiência e ativação em rede e de menor grau com o fator visão compartilhada.

Observando-se a relação entre os estilos de liderança e as variáveis de resultado, o coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}) sugere uma relação positiva e significativa entre liderança transformacional, criatividade, produtividade e conhecimento. No estilo de liderança transacional, é possível observar uma relação com a variável conhecimento.

Na EJD3, os resultados do coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}) apontam uma relação positiva e significativa entre todos os fatores da liderança criativa e o estilo de

liderança transformacional. Nesse contexto, os fatores com maior destaque são ativação em rede e visão compartilhada e, com menor vínculo, resiliência. O estilo de liderança transacional, assim como o transformacional, também guarda relações significativas e positivas com todos os fatores da liderança criativa. Nesta perspectiva, os fatores de destaque são o aprendizado vindo da experiência e a plataforma de entendimento. Com vínculo menor, observa-se o fator ativação em rede.

Observando-se as variáveis de resultado, o coeficiente de correlação de Spearman (r_{sp}) revela uma positiva e significativa relação entre criatividade e o fator aprendizado vindo da experiência e de menor grau com o fator resiliência. A variável produtividade apresenta uma relação positiva e significativa com todos os fatores da liderança criativa. Como destaques, observam-se os fatores ativação em rede e visão compartilhada. Em menor grau, observa-se o vínculo com o fator resiliência. A variável conhecimento, assim como a produtividade, também apresenta uma relação positiva e significativa com todos os fatores da liderança criativa. Nela, o fator de destaque é a resiliência e, em menor grau, a visão compartilhada.

Considerando-se relação entre os estilos de liderança e as variáveis de resultado, é possível observar uma relação positiva e significativa entre liderança transformacional, criatividade, produtividade e conhecimento. No estilo de liderança transacional, é possível observar uma relação positiva e significativa com as variáveis criatividade e conhecimento.

Por fim, qualitativamente, é possível constatar, como já citado, a presença de características inerentes tanto à liderança transformacional quanto transacional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criatividade está ganhando cada vez mais atenção: as formas de produção mudaram e, com elas, a configuração de como o conhecimento é utilizado também. Em economias pós-industriais, ser criativo é uma questão de sobrevivência, afinal, a criatividade é indutora da inovação.

Neste contexto, onde as empresas se voltam para o processo criativo como um meio estratégico essencial, surge uma nova perspectiva da economia: a economia baseada na criatividade ou Economia Criativa (EC). No que se refere ao seu escopo, esta nova economia é determinada pela extensão de sua indústria e, dentre as múltiplas indústrias da economia criativa, a de jogos digitais é uma das mais importantes, apresentando acelerado crescimento em todo o mundo.

Diante da dinâmica apresentada, esse estudo se propôs a compreender como os líderes atuam para o estabelecimento da criatividade e do desempenho criativo em equipes de trabalho da indústria de jogos digitais cearenses através do Modelo de Liderança Criativa (MLC).

De modo particular, o primeiro objetivo foi verificar a atuação dos líderes perante os fatores da liderança criativa. Inicialmente, observou-se a predominância do estilo de liderança transformacional, embora haja a presença de aspectos inerentes tanto à liderança transformacional quanto transacional. A liderança transformacional, que busca elevar o nível de motivação e moralidade tanto do líder quanto dos liderados, exprime-se através da referência, participação ativa e prática dos líderes, apoio, orientação e desenvolvimento dos liderados. Já a liderança transacional, onde observa-se trocas entre líderes e liderados, expressa-se no alinhamento das recompensas e desempenho aos objetivos organizacionais. Esse panorama reforça a noção de que esses estilos de liderança não atuam de forma isolada, mas como um *continuum* onde são utilizados de acordo com as necessidades organizacionais.

De forma geral, os fatores da liderança criativa mais bem desenvolvidos, pelas empresas e lideranças pesquisadas, foram clima, plataforma de entendimento, resiliência e ideias próprias. Tais resultados apontam, por parte da liderança, esforços em desenvolver um clima de trabalho positivo, mesmo que de forma involuntária; o rompimento dos paradigmas tradicionais de gestão, através de aspectos como flexibilidade de horários, informalidade das vestimentas, realização de atividades diferentes das usuais, acolhimento e o estabelecimento de laços; um ambiente onde seus liderados entendam e respeitem os pontos de vistas uns dos outros ao mesmo tempo em que explicam as atividades que devem ser realizadas e como isso afeta os

objetivos organizacionais; alternativas para lidar com as expectativas frustradas, tornar a equipe mais flexível e o ambiente de trabalho mais satisfatório, criativo e tolerante aos fracassos e o surgimento de novas ideias e soluções por meio de uma equipe colaborativa, inovadora, criativa e multidisciplinar. No sentido oposto, encontra-se o fator visão compartilhada, o que indica, mesmo com os líderes afirmando em suas entrevistas o desígnio do consenso e compartilhamento de um senso de propósito e responsabilidade, falhas em estabelecer uma visão clara e um direcionamento para futuras realizações da equipe.

Devido a mutualidade, os outros fatores também sofrem influência da liderança. Assim, considerando-se o fator ativação em rede, foi possível constatar o incentivo, junto aos colaboradores, dos líderes à participação em eventos, pois a troca de experiências se revela útil e um processo natural que auxilia a colaboração, a resolução de problemas e a busca por novos conhecimentos e oportunidades. Entretanto, os resultados quantitativos parecem apontar certas dificuldades neste contexto, sobretudo, na capacidade dos liderados em usar contatos pessoais para ajudar e acrescentar ideias. No fator aprendizado vindo da experiência, constatou-se a contribuição das lideranças em desenvolver e criar meios para que sua equipe alcance a aprendizagem experiencial. Os liderados são orientados em direção ao aprendizado vindo de suas próprias experiências, permitindo, assim, que estes sintam-se mais dispostos a ousar. As resultantes desse processo são o crescimento, a mudança, a adaptação e a solução criativa dos problemas. Contudo, é possível observar, através dos resultados quantitativos, certos problemas referentes à aprendizagem através dos erros e discussão construtiva de falhas e comportamentos.

Individualmente, na EJD1, o estilo de liderança transformacional apresentou uma relação positiva e significativa com os fatores visão compartilhada, clima, resiliência, ideias próprias, aprendizado vindo da experiência e ativação em rede e, em menor intensidade, com o fator plataforma de entendimento. No estilo de liderança transacional, foi possível observar relações positivas e significativas com os fatores resiliência, ideias próprias, aprendizado vindo da experiência e ativação em rede. Assim como no estilo de liderança transformacional, o menor vínculo deu-se no fator plataforma de entendimento.

Para a EJD2, o estilo de liderança transformacional aponta uma relação positiva e significativa com os fatores resiliência e ativação em rede e, em menor intensidade, com o fator ideias próprias. O estilo de liderança transacional apresenta uma relação positiva e significativa com o fator plataforma de entendimento. Em menor intensidade, este estilo de liderança se relacionou com o fator clima.

Na EJD3, o estilo de liderança transformacional apresentou uma relação positiva e significativa com todos os fatores da liderança criativa, notadamente, através dos fatores ativação em rede e visão compartilhada e, em menor intensidade, com o fator resiliência. O estilo de liderança transacional, assim como o transformacional, também guardou relações significativas e positivas com todos os fatores da liderança criativa. Nesta perspectiva, os fatores de destaque são o aprendizado vindo da experiência e a plataforma de entendimento. Em menor intensidade, observou-se o vínculo com o fator ativação em rede.

Considerando-se os elementos supracitados, verificou-se que o primeiro pressuposto de pesquisa, de que os líderes criativos apresentam traços da liderança transacional e transformacional e desenvolvem os fatores da liderança criativa, ratificou-se de forma parcial, pois mesmo com a presença dos dois estilos de liderança e estímulo aos fatores apresentados, as lideranças ainda precisam desenvolver, de forma consciente e consistente, suas atuações. Nesse sentido, fatores como plataforma de entendimento, clima, resiliência, ativação em rede e aprendizado vindo da experiência devem ser mais bem trabalhados.

Quanto ao segundo objetivo específico, examinar a relação entre liderança e desempenho criativo nas equipes de trabalho através das variáveis criatividade, produtividade e conhecimento, foi possível observar, quase que na totalidade das empresas pesquisadas, a categoria “equipe dos sonhos”.

Apenas na EJD3, constatou-se uma categorização dupla: “equipe padrão”, de forma minoritária e “equipe dos sonhos”, majoritariamente. Isso significa que, na visão destas organizações, as equipes possuem um excelente desempenho, situando-se nas fases de normalização e performance. Quanto aos estilos de liderança, observou-se uma maior influência da liderança transformacional, embora a liderança transacional também estivesse presente.

De modo geral, a variável de desempenho como maior destaque foi a criatividade. Essa conjuntura indica o esforço, por parte dos líderes, para que a equipe crie novas ideias sobre questões relacionadas a tarefas e exiba imaginação no trabalho. Neste quesito, as equipes consideraram-se imaginativas e com boas ideias. Contudo, os resultados quantitativos parecem apontar certas dificuldades imaginativas. Em seguida, encontram-se as variáveis produtividade e conhecimento. A produtividade expressa-se quando a equipe atinge os objetivos pretendidos tanto na perspectiva da tarefa, quanto dos objetivos organizacionais. Nesta perspectiva, todas as empresas consideraram seu desempenho satisfatório. No entanto, algumas barreiras fazem-se presentes impedindo a superação das expectativas e o alcance de um desempenho superior. Destacam-se, dentre elas, as dificuldades de gerenciamento do negócio, em especial, nas equipes, recursos e clientes. Em termos positivos, as equipes se enxergam como capazes de

produzir produtos ou serviços de boa qualidade para seus consumidores. Todavia, os resultados quantitativos parecem apontar problemas no alcance dos padrões de desempenho. O conhecimento é resultado do comprometimento da equipe em desenvolver *expertises* teóricas ou práticas não existentes antes de sua formação. Assim, essa variável identifica-se de forma intrínseca com o aprendizado vindo da experiência. Isso ocorre, principalmente, pelo estágio do mercado de jogos digitais ainda em desenvolvimento teórico-empírico. Este panorama apresenta, às empresas pesquisadas, dificuldades no gerenciamento do conhecimento.

Individualmente e considerando-se os fatores da liderança criativa e as variáveis de desempenho, a EJD1 revelou uma significativa relação entre criatividade e os fatores aprendizado vindo da experiência e ativação em rede, indicando o impacto positivo da aprendizagem experiencial e do desenvolvimento de habilidades que auxiliem na aquisição de conhecimentos ou recursos oriundos da rede de contatos. Em menor grau, esta variável relacionou-se com o fator visão compartilhada, sugerindo dificuldades de compartilhamento, entre os membros da equipe, de um senso de propósito e responsabilidade. A variável produtividade apresentou uma relação significativa com o fator clima, sugerindo esforços para o desenvolvimento de um clima positivo e de apoio. Em menor grau, esta variável relacionou-se com o fator aprendizado vindo da experiência. O conhecimento traz relações significativas com os fatores visão compartilhada, clima, resiliência, ideias próprias, aprendizado vindo da experiência e ativação em rede e, em menor grau, com o fator plataforma de entendimento.

Na EJD2, observou-se que a variável criatividade apresenta uma relação significativa com o fator aprendizado vindo da experiência. Subentende-se, portanto, que os liderados são capazes de aprender com seus erros através da discussão construtiva de seus comportamentos. Em menor grau, esta variável apresenta relação com o fator ideias próprias. Quanto à variável produtividade, constatou-se uma relação significativa com o fator ativação em rede e, em menor grau, com o fator ideias próprias. Já a variável conhecimento, traz uma relação significativa com os fatores resiliência, aprendizado vindo da experiência e ativação em rede. O menor grau de relação, para esta variável, deu-se com o fator visão compartilhada.

Para EJD3, constatou-se a relação significativa entre criatividade e o fator aprendizado vindo da experiência. Isso sugere a relevância do processo de aprendizagem pelos erros, que gera crescimento, mudança, adaptação e a solução criativa dos problemas. Em menor grau, esta variável apresenta relação com o fator resiliência. Quanto à produtividade, observou-se uma relação significativa com todos fatores da liderança criativa, com destaque para a ativação em rede e visão compartilhada. Em menor grau, esta variável apresentou relação com o fator resiliência. A variável conhecimento, assim como a produtividade, apresentou uma

relação significativa com todos os fatores da liderança criativa. Neste contexto, o fator de destaque é a resiliência. Em menor grau, esta variável apresentou relação com o fator visão compartilhada. Por fim, considerando-se relação entre os estilos de liderança e as variáveis de resultado, é possível observar uma relação positiva e significativa entre liderança transformacional, criatividade, produtividade e conhecimento. No estilo de liderança transacional, esta relação se dá com as variáveis criatividade e conhecimento.

Diante dos elementos apresentados, verificou-se que o segundo pressuposto de pesquisa, de que há uma relação positiva entre liderança e as variáveis responsáveis pelo desempenho criativo – criatividade, produtividade e conhecimento – nas equipes de trabalho, confirmou-se parcialmente. Isto ocorre, pois, mesmo com resultados positivos e significativos, faz-se necessário melhorias nas variáveis produtividade e conhecimento.

Os elementos apresentados anteriormente proporcionaram a apreensão de que as lideranças ora são criativas, ora se utilizam de aspectos tradicionais. Nesse sentido, há um certo paradoxo: alinhar as perspectivas criativas, direcionadas à liberdade e imaginação, aos objetivos organizacionais, factuais, palpáveis e reais.

Identifica-se como limitações desta pesquisa a quantidade e a territorialidade das empresas pesquisadas que, por serem cearenses, impedem uma maior constatação das conexões entre estilos de liderança, fatores da liderança criativa e variáveis de desempenho.

Recomenda-se, para pesquisas futuras, investigar essas mesmas conexões em outros estados brasileiros, o que proporcionaria uma melhor caracterização do segmento, e de suas empresas, no país.

REFERÊNCIAS

- ADORNO, T.; HORKHEIMER, M. **Dialética do esclarecimento**. Rio de Janeiro: Zahar, 2014.
- ALENCAR, E. M. L. S. DE; FLEITH, D. DE S. Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 01–08, 2003.
- ALMEIDA, M. A. DE. **Ambientes interativos: a relação entre jogos e design para a interação**. 2014. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) – Escola de Arquitetura da Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.
- ALMEIDA, S. DE; TEIXEIRA, R. M.; LUFT, M. C. M. S. Mapeando economia criativa em periódicos nacionais e internacionais de 2000 a 2013. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 4, p. 23–47, 2014.
- AMABILE, T. M. The social psychology of creativity: a componential conceptualization. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 45, n. 2, p. 357–376, 1983.
- AMABILE, T. M. **Creativity in context**. Boulder: Westview Press, 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.
- AMABILE, T. M. *et al.* Affect and creativity at work. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 3, p. 367–403, 24 set. 2005.
- ANDERSON, N.; POTOČNIK, K.; ZHOU, J. Innovation and creativity in organizations. **Journal of Management**, v. 40, n. 5, p. 1297–1333, 17 jul. 2014.
- BABBIE, E. **The basics of social research**. 6. ed. Wadsworth: Cengage Learning, 2014.
- BAKSHI, H.; FREEMAN, A.; HIGGS, P. **A dynamic mapping of the UK's creative industries**. London: Nesta, 2013. Disponível em: <<https://www.nesta.org.uk/report/a-dynamic-mapping-of-the-uks-creative-industries/>>. Acesso em: 12 abr. 2019.
- BARBIERI, F. F. C. M. **A criatividade nas universidades: construção de um modelo para avaliar o perfil criativo das instituições de ensino superior**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BASS, B. From transactional leadership to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19–31, 1990a.
- BASS, B. . **Bass and Stodgill's handbook of leadership: Theory, Research, and Applications**. New York: Free Press, 1990b.

- BASS, B. .; RIGGIO, R. . **Transformational leadership**. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2006.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BASS, B. M. *et al.* Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 207–218, 2003.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. **Research in Organizational Change and Development**, v. 4, p. 231–272, 1990.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. **International Journal of Public Administration**, v. 17, n. 3, p. 541–554, 1994.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 199–218, 1995.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Multifactor leadership questionnaire**: manual and sampler set. 3. ed. Redwood City: Mind Garden, 2004.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. The transformational model of leadership. **Leading Organizations: Perspectives for a New Era**, v. 2, n. 3, p. 76–86, 2010.
- BATTAIOLA, A. *et al.* Desenvolvimento de jogos em computadores e celulares. **Revista de Informática Teórica e Aplicada**, v. 8, 2001.
- BEDNALL, T. C. *et al.* Innovative behaviour: how much transformational leadership do you need? **British Journal of Management**, v. 29, n. 4, p. 796–816, out. 2018.
- BELL, R. C. **Board and table games from many civilizations**. Mineola: Dover Publications, 2010.
- BENDASSOLLI, P. F. *et al.* Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 1, p. 10–18, mar. 2009.
- BOLAÑO, C.; LOPES, R. S.; SANTOS, V. A. Uma economia política da cultura e da criatividade. In: LEITÃO, Cláudia; MACHADO, Ana Flávia. (Orgs.). **Por um Brasil criativo** : significados, desafios e perspectivas da economia criativa brasileira. Belo Horizonte: Código Editora, 2016. p. 9–23.
- BOURGEOIS-BOUGRINE, S.; LATORRE, S.; MOUREY, F. Promoting creative imagination of non-expressed needs: exploring a combined approach to enhance design thinking. **Creativity Studies**, v. 11, n. 2, p. 377–394, 21 dez. 2018.
- BOUTY, I.; GOMEZ, M.-L. Dishing up individual and collective dimensions in organizational knowing. **Management Learning**, v. 41, n. 5, p. 545–559, 8 nov. 2010.

BRASIL. Medida provisória nº 726, de 12 de maio de 2016. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios. In: **Diário Oficial da União**. Brasília, DF: 12 mai. 2016. Edição Extra. Seção 1, p. 1., 2016a.

BRASIL. Medida provisória nº 728, de 23 de maio de 2016. Revoga dispositivos da Medida Provisória nº 726, de 12 de maio de 2016, restabelece dispositivos da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, e cria as Secretarias Especiais dos Direitos da Pessoa com Deficiênc. In: **Diário Oficial da União**. Brasília, DF: 23 mai. 2016. Edição Extra. Seção 1, p. 1., 2016b.

BRASIL. Medida provisória nº 870, de 1º de janeiro de 2019. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. In: **Diário Oficial da União**. Brasília, DF: 1 jan. 2019. Edição Especial. Seção 1, p.1, 2019a.

BRASIL. **Ministério da Cidadania. Secretaria Especial da Cultura**. Disponível em: <<http://cultura.gov.br/secretaria/>>. Acesso em: 12 abr. 2019b.

BRASIL. **Ministério da Cidadania. Secretaria Especial da Cultura. Secretaria da Economia Criativa**. Disponível em: <<http://cultura.gov.br/secretaria/secretarias/sec-secretaria-da-economia-criativa/>>. Acesso em: 15 abr. 2019c.

BRATHWAITE, B.; SCHREIBER, I. **Challenges for game designers**. Boston: Course Technology/Cengage Learning, 2009.

BROWN, T.; KATZ, B. Change by design. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 3, p. 381–383, maio 2011.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CAETANO JÚNIOR, J. M. V. **Análise do modelo de liderança criativa de Rickards & Moger**. 2002. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2002.

CAILLOIS, R. **Man, play, and games**. New York: The Free Press, 1958.

CARDOSO, M. V. **A proposição de um modelo de análise para a indústria criativa de videogames no Brasil**. 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

CARVALHAL, F. **No caminho para uma gestão criativa: a percepção dos gestores da economia criativa sobre suas experiências**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

CARVALHAL, F.; MUZZIO, H. Economia criativa e liderança criativa: uma associação (im) possível? **Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, n. 3, p. 659–688, dez. 2015.

CAVES, R. E. **Creative industries: contracts between art and commerce**. Harvard: Harvard University Press, 2000.

- CHAUBEY, A.; SAHOO, C. K.; KHATRI, N. Relationship of transformational leadership with employee creativity and organizational innovation. **Journal of Strategy and Management**, v. 12, n. 1, p. 61–82, 18 fev. 2019.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciência humanas e sociais**. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2018.
- CHUNG, N. *et al.* The influence of tourism website on tourists' behavior to determine destination selection: A case study of creative economy in Korea. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 96, p. 130–143, 2015.
- CLOSS, L.; OLIVEIRA, S. R. DE. Economia criativa e territórios usados: um debate baseado nas contribuições de Milton Santos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 2, p. 349–363, jun. 2017.
- CORAZZA, R. I. Criatividade, inovação e economia da cultura: abordagens multidisciplinares e ferramentas analíticas. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 12, n. 1, p. 207–231, 6 fev. 2013.
- COSTA, A. D.; SOUZA-SANTOS, E. R. DE. Economia criativa: novas oportunidades baseadas no capital intelectual. **Economia & Tecnologia**, v. 25, p. 1–8, 2011.
- CRAWFORD, C. **The art of digital game design**. Vancouver: Washington State University, 1982.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo e quantitativo**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Designing and conducting mixed methods research**. 3. ed. Los Angeles: SAGE, 2017.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. Theories of Creativity. In: RUNCO, M. A.; ALBERT, R. S. (Eds.). **Theories of creativity**. Newbury Park: Sage, 1990. p. 190–212.
- CUCUEL, Q. The innovation process in the video game industry. **Otago Management Graduate Review**, v. 10, p. 9–25, 2012.
- DAHYA, N.; JENSON, J.; FONG, K. (En)gendering videogame development: a feminist approach to gender, education, and game studies. **Review of Education, Pedagogy, and Cultural Studies**, v. 39, n. 4, p. 367–390, 8 ago. 2017.
- DAVIS, J. P.; EISENHARDT, K. M. Rotating leadership and collaborative innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 56, n. 2, p. 159–201, jun. 2011.
- DCMS. **Creative industries mapping documents 2001**. Londres: Department of Culture, Media & Sports, United Kingdom Government, 2001.

DCMS. **Creative industries economic estimates methodology**. London: Department of Culture, Media & Sports, United Kingdom Government, 2016. Disponível em: <<https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-economic-estimates-methodology>>. Acesso em: 22 mar. 2019.

DEINERT, A. *et al.* Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. **The Leadership Quarterly**, v. 26, n. 6, p. 1095–1120, dez. 2015.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teoria e abordagens**. Tradução Sílvia Regina Netz. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DINIZ, G. D. S.; MENDES, A. A. Economia da cultura e economia criativa: análise dos conceitos e contribuição aos estudos territoriais. **Diálogo com a Economia Criativa**, v. 2, n. 6, p. 25–40, dez. 2017.

DOWNTON, J. V. **Rebel leadership: commitment and charisma in a revolutionary process**. New York: Free Press, 1973.

EDMONDS, W. A.; KENNEDY, T. D. **An applied guide to research designs : quantitative, qualitative, and mixed methods**. 2. ed. Los Angeles: SAGE, 2017.

EISENMANN, T. R.; BOWER, J. L. The Entrepreneurial m-form: strategic integration in global media firms. **Organization Science**, v. 11, n. 3, p. 348–355, jun. 2000.

EPITROPAKI, O.; MAINEMELIS, C. The “genre bender”: the creative leadership of kathryn bigelow. **Monographs in Leadership and Management**, v. 8, p. 275–300, 2016.

FARIAS, G. B. DE. Relação mútua entre elementos da criatividade e competência em informação. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 28, n. 2, p. 49–62, 2018.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. Tradução Lorí Viali. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FIRJAN. **Mapeamento da indústria criativa no Brasil (Dezembro de 2016)**. Disponível em: <<https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/pages/download.aspx>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

FISHER, S.; JENSON, J. Producing alternative gender orders: a critical look at girls and gaming. **Learning, Media and Technology**, v. 42, n. 1, p. 87–99, 2 jan. 2017.

FLEW, T.; CUNNINGHAM, S. Creative industries after the first decade of debate. **The Information Society**, v. 26, n. 2, p. 113–123, 18 fev. 2010.

FLORIDA, R. **The rise of the creative class**. New York: Basic Books, 2002.

FLORIDA, R. **Cities and the creative class**. New York: Routledge, 2005.

FLORIDA, R. **A ascensão da classe criativa e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade e do cotidiano**. São Paulo: LP&M, 2011.

FLORIDA, R. **The rise of the creative class revisited**. 2. ed. New York: Basic Books, 2012.

FONTANA, A.; FREY, J. H. The Interview: From Neutral Stance to Political Involvement. In: DENZIN, N K; LINCOLN, Y. (Orgs.). **The Sage handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: SAGE, 2005. p. 695–727.

FORD, C. M. A theory of individual creative action in multiple social domains. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1112–1142, out. 1996.

FORTALEZA. **Plano Fortaleza 2040: dinamização econômica e inclusão produtiva**. Fortaleza: Iplanfor, 2016. v. 7.

FULLERTON, T. **Game design workshop: a playcentric approach to creating innovative games**. Burlington: Morgan Kaufmann, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO JÚNIOR, E. Validação do instrumento Team Factors Inventory em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. especial, p. 137–158, 2006.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. DA. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GORMAN, C. A. *et al.* A meta-analysis of the regulatory focus nomological network: work-related antecedents and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, n. 1, p. 160–172, 2012.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Penso, 2012.

HAHN, S. **Gender und gaming: frauen im fokus der games-industrie**. Bielefeld: Transcript Verlag, 2017.

HARGADON, A. B.; BECHKY, B. A. When collections of creatives become creative collectives: a field study of problem solving at work. **Organization Science**, v. 17, n. 4, p. 484–500, ago. 2006.

HARTLEY, J. **Creative industries**. Oxford: Blackwell Publishing, 2005.

HARVEY, A.; FISHER, S. “Everyone can make games!”: the post-feminist context of women in digital game production. **Feminist Media Studies**, v. 15, n. 4, p. 576–592, 4 jul. 2015.

HENKER, N.; SONNENTAG, S.; UNGER, D. Transformational leadership and employee creativity: the mediating role of promotion focus and creative process engagement. **Journal of Business and Psychology**, v. 30, n. 2, p. 235–247, 5 jun. 2015.

- HESMONDHALGH, D. **The cultural industries**. London: SAGE, 2002.
- HOWKINS, J. **The creative economy: how people make money from ideas**. London: Penguin Books, 2001.
- HUIZINGA, J. **Homo ludens: o jogo como elemento da cultura**. 4. ed. São Paulo: Perspectiva, 2000.
- HUNTER, S. T. *et al.* Partnerships in leading for innovation: a dyadic model of collective leadership. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 5, n. 04, p. 424–428, 7 dez. 2012.
- JAISWAL, N. K.; DHAR, R. L. Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: a multilevel study. **International Journal of Hospitality Management**, v. 51, n. 8, p. 30–41, 2015.
- JEFFCUTT, P. Management and the creative industries. **Studies in Cultures, Organizations and Societies**, v. 6, n. 2, p. 123–127, dez. 2000.
- JENSEN, U. T. *et al.* Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. **Administration & Society**, v. 51, n. 1, p. 1–31, 28 jan. 2016.
- JÚNIOR, E. I. **Empreendedorismo e liderança criativa: um estudo com os proprietários-gerentes de empresas incubadas no Estado do Paraná**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2002.
- JUUL, J. The game, the player, the world: looking for a heart of gameness. In: COPIER, M.; RAESSENS, J. (Eds.). **Level up: digital games research conference proceedings**. Utrecht: Utrecht University, 2003. p. 30–45.
- KARK, R.; KATZ-NAVON, T.; DELEGACH, M. The dual effects of leading for safety: the mediating role of employee regulatory focus. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, p. 1332–1348, 2015.
- KARK, R.; VAN DIJK, D.; VASHDI, D. R. Motivated or demotivated to be creative: the role of self-regulatory focus in transformational and transactional leadership processes. **Applied Psychology**, v. 67, n. 1, p. 186–224, jan. 2018.
- KERR, A. **The business and culture of digital games: gamework/gameplay**. London: SAGE Publications, 2006.
- KERR, A. **Global games : production, circulation and policy in the networked era**. New York: Routledge, 2017.
- KON, A. On the creative economy chain in Brazil: potential and challenges. **Revista de Economia Política**, v. 36, n. 1, p. 168–189, mar. 2016.
- LANDRY, C. **The art of city-making**. London: Earthscan, 2006.
- LANDRY, C. Prefácio. In: FONSECA, A. C.; KAGEYAMA, P. (Eds.). **Cidades criativas: perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Garimpo de Soluções, 2011. p. 7–15.

LAZZERETTI, L.; CAPONE, F.; INNOCENTI, N. Exploring the intellectual structure of creative economy research and local economic development: a co-citation analysis. **European Planning Studies**, v. 25, n. 10, p. 1693–1713, 3 out. 2017.

LEITÃO, C. “Ter ou não ter o direito à criatividade, eis a questão”: sobre os desafios, os impasses e as perspectivas de um Brasil criativo. In: LEITÃO, Cláudia; MACHADO, Ana Flávia. (Orgs.). **Por um Brasil criativo : significados, desafios e perspectivas da economia criativa brasileira**. Belo Horizonte: Código Editora, 2016. p. 309–380.

LEWIS, M. W.; GRIMES, A. J. Metatriangulação: a construção de teorias a partir de múltiplos paradigmas. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 72–91, 2005.

LIMA, C. L. C.; GAMA, A. L. R. Jogos digitais: um breve panorama deste segmento na Bahia e possibilidades de políticas. **Políticas Culturais em Revista**, v. 10, n. 2, p. 269–295, 22 jun. 2017.

LINGO, E. L.; O’MAHONY, S. Nexus work: brokerage on creative projects. **Administrative Science Quarterly**, v. 55, n. 1, p. 47–81, mar. 2010.

LIPOVETSKY, G.; SERROY, J. **A estetização do mundo: viver na era do capitalismo artista**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

MA, X.; JIANG, W. Transformational leadership, transactional leadership, and employee creativity in entrepreneurial firms. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 54, n. 3, p. 1–23, 26 set. 2018.

MACHADO, A. F.; RABELO, A.; MOREIRA, A. G. Specificities of the artistic cultural labor market in Brazilian metropolitan regions between 2002 and 2010. **Journal of Cultural Economics**, v. 38, n. 3, p. 237–251, 27 ago. 2014.

MACKINNON, D. W. **In search of human effectiveness: identifying and developing creativity**. Buffalo: Creative Education Foundation, 1978.

MAHMOOD, M.; UDDIN, M. A.; FAN, L. The influence of transformational leadership on employees’ creative process engagement. **Management Decision**, v. 57, n. 3, p. 741–764, 11 mar. 2018.

MAINEMELIS, C.; KARK, R.; EPITROPAKI, O. Creative leadership: a multi-context conceptualization. **Academy of Management Annals**, v. 9, n. 1, p. 393–482, 2015.

MARÇAL, M. C. C. *et al.* A experiência do primeiro ano de institucionalização da política pública “economia criativa” em Pernambuco. **Políticas Culturais em Revista**, v. 7, n. 2, p. 228–248, 2014.

MARCUSE, H. **Eros e civilização: uma interpretação filosófica do pensamento de Freud**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

MARTENS, Y. Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity. **Facilities**, v. 29, n. 1/2, p. 63–79, fev. 2011.

- MARX, C. **Writing for animation, comics, and games**. Burlington: Focal Press, 2007.
- MCGONICAL, J. **Reality is broken: why games make us better and how they can change the world**. New York: The Penguin Press, 2011.
- MCGUIGAN, J. Doing a Florida thing: the creative class thesis and cultural policy. **International Journal of Cultural Policy**, v. 15, n. 3, p. 291–300, ago. 2009.
- MEGHEIRKOUNI, M.; AMAUGO, A.; JALLO, S. Transformational and transactional leadership and skills approach. **International Journal of Public Leadership**, v. 14, n. 4, p. 245–259, 12 nov. 2018.
- MINISTÉRIO DA CULTURA. **Plano da secretaria da economia criativa: políticas, diretrizes e ações 2011 a 2014**. Brasília: Ministério da Cultura, 2011.
- MORANDI, A. M. *et al.* Economia Criativa Capixaba: uma Proposta de Metodologia para o Seu Dimensionamento. In: VALIATI, Leandro; FIALHO, Ana Letícia do Nascimento (Orgs.). **Atlas econômico da cultura brasileira: metodologia I**. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV, 2017. p. 81–101.
- MURIEL, D.; CRAWFORD, G. **Video games as culture: considering the role and importance of video games in contemporary society**. New York: Routledge, 2018.
- MUZZIO, H. Indivíduo, liderança e cultura: evidências de uma gestão da criatividade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 107–124, fev. 2017.
- NAVARRO, C. J.; MATEOS, C.; RODRÍGUEZ, M. J. Cultural scenes, the creative class and development in Spanish municipalities. **European Urban and Regional Studies**, v. 21, n. 3, p. 01–17, jul. 2012.
- NDOU, V.; SCHIUMA, G.; PASSIANTE, G. Towards a framework for measuring creative economy: evidence from Balkan countries. **Measuring Business Excellence**, v. 23, n. 1, p. 41–62, 18 mar. 2018.
- NEUBERT, M. . *et al.* Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 6, p. 1220–1233, 2008.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership : theory and practice**. 8. ed. Los Angeles: SAGE, 2018.
- OLIVEIRA, B. J. DE *et al.* Economia criativa e cidades criativas: delimitação de conceitos e um breve estudo sobre o polo cinematográfico de Paulínia (SP). **Temática**, v. 11, n. 8, p. 109–121, 2015.
- OLIVEIRA, J. Uma análise crítica do edital JogosBR 2004 para a compreensão do mercado brasileiro de Jogos Eletrônicos. **Revista Geminis**, v. 3, n. 2, p. 121–153, 2012.

OLIVEIRA, P. G. *et al.* Economia criativa na produção científica brasileira em administração: mapeamento bibliométrico nas bases anpad, capes e spell. **Revista Gestão Inovação e Tecnologias**, v. 6, n. 1, p. 2966–2981, 27 mar. 2016a

OLIVEIRA, P. G. G. *et al.* Economia criativa e o empreendedorismo no Ceará: um estudo de campo em uma empresa de design. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 3, n. 2, p. 110–126, 5 jan. 2016b

PANIZZON, M.; MILAN, G. S.; DE TONI, D. Internacionalização, criatividade organizacional e as capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento como determinantes da inovação. **Review of Administration and Innovation - RAI**, v. 10, n. 4, p. 253–282, 8 jan. 2013.

PERÄKYLÄ, A.; RUUSUVUORI, J. Analyzing talk and text. In: DENZIN, N K; LINCOLN, Y. (Orgs). **The Sage handbook of qualitative research**. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2011. p. 529–546.

PIRES, V. S.; ALBAGLI, S. Estratégias empresariais, dinâmicas informacionais e identidade de marca na economia criativa. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, n. 2, p. 109–122, jun. 2012.

PODSAKOFF, P. M. *et al.* Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 1, n. 2, p. 107–142, 1990.

PODSAKOFF, P. M. *et al.* Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 99, n. 2, p. 113–142, mar. 2006.

PRATT, A. C. Creative cities: the cultural industries and the creative class. **Geografiska Annaler: Series B, Human Geography**, v. 90, n. 2, p. 107–117, 10 jun. 2008.

PRATT, A. C.; HUTTON, T. A. Reconceptualising the relationship between the creative economy and the city: Learning from the financial crisis. **Cities**, v. 33, p. 86–95, 2013.

PROETTI, S. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen**, v. 2, n. 4, p. 24–44, 2017.

PWC. **Global entertainment and media outlook: 2017-2021 Brazil**. PwC, 2017a.

PWC. **Global entertainment and media outlook: 2017-2021 Video Games**. PwC, 2017b.

REIS, A. C. F. **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento**: uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural: Garimpo Soluções, 2008.

REIS, A. C. F. **Cidades criativas**: análise de um conceito em formação e da pertinência de sua aplicação à cidade de São Paulo. 2011. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

- REIS, P. C. G. *et al.* O processo de institucionalização da economia criativa no Brasil. **Diálogo com a Economia Criativa**, v. 2, n. 4, p. 52–73, 2017.
- RICKARDS, T.; CHEN, M.; MOGER, S. Development of a self-report instrument for exploring team factor, leadership and performance relationships. **British Journal of Management**, v. 12, n. 3, p. 243–250, set. 2001.
- RICKARDS, T.; MOGER, S. **Handbook for creative team leaders**. Brookfield: Gower, 1999.
- RICKARDS, T.; MOGER, S. Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's stage model. **British Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 273–283, dez. 2000.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Organizational behavior**. 17. ed. Boston: Pearson, 2017.
- SAKUDA, L. O. *et al.* Análise do mercado brasileiro de jogos digitais. In: **II Censo da indústria brasileira de jogos digitais**. Brasília: Ministério da Cultura, 2018.
- SALEN, K.; ZIMMERMAN, E. **Rules of play - game design fundamentals**. Cambridge: MIT Press, 2003.
- SCHELL, J. **The art of game design - a book of lenses**. Burlington: Morgan Kaufmann/Elsevier, 2008.
- SCHUYTEMA, P. **Design de games: uma abordagem prática**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- SEABRA, A. L. DE C. **A nova comida de rua sob a ótica da economia criativa: uma análise dos food trucks na cidade de Natal/RN**. 2017. Dissertação (Mestrado em Estudos Urbanos e Regionais) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017.
- SELZNICK, P. **Leadership in administration: a sociological interpretation**. Evanston: Row Peterson, 1957.
- SHAW, A. What is video game culture? cultural studies and game studies. **Games and Culture**, v. 5, n. 4, p. 403–424, out. 2010.
- SILVA, F. L. R. DA *et al.* Economia criativa: um estudo bibliométrico dos artigos publicados nos anais enanpad e periódicos do spell de 2010 a 2015. **Revista Expressão Católica**, v. 5, n. 1, 30 ago. 2016.
- SOHMEN, V. S. Reflections on creative leadership. **International Journal of Global Business**, v. 8, n. 1, p. 1–14, 2015.
- STANTON, R. **A brief history of video games**. London: Robinson, 2015.
- STARK, S. Management in perspective: creative leadership: human vs. metal brains. **Academy of Management Journal**, v. 6, n. 2, p. 160–169, 1 jun. 1963.

SUIFAN, T.; ABDALLAH, A.; JANINI, M. The impact of transformational leadership on employees' creativity. **Management Research Review**, v. 41, n. 1, p. 113–132, 2018.

SUITS, B. **The grasshopper: games, life, and utopia**. Toronto: University of Toronto Press, 1978.

SUNG, T. K. Application of information technology in creative economy: manufacturing vs. creative industries. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 96, p. 111–120, 2015.

SVEJENOVA, S.; MAZZA, C.; PLANELLAS, M. Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrià as an institutional entrepreneur. **Journal of Organizational Behavior**, v. 28, n. 5, p. 539–561, jul. 2007.

THIEL, J. Creative cities and the reflexivity of the urban creative economy. **European Urban and Regional Studies**, v. 24, n. 1, p. 21–34, jan. 2017.

THROSBY, D. The concentric circles model of the cultural industries. **Cultural Trends**, v. 17, n. 3, p. 147–164, set. 2008.

TSCHANG, F. T. Balancing the tensions between rationalization and creativity in the video games industry. **Organization Science**, v. 18, n. 6, p. 989–1005, dez. 2007.

TSENG, H.; KANG, L. Regulatory focus, transformational leadership, uncertainty towards organizational change, and job satisfaction: In a Taiwans cultural setting. **Asia Pacific Management Review**, v. 14, n. 2, p. 215–235, 2009.

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

TUCKMAN, B. W.; JENSEN, M. C. Stages of small group development revisited. **Group and Organizational Studies**, v. 2, p. 419–427, 1977.

UNCTAD. **Creative economic report 2010: creative economy - a feasible development option**. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2010.

UNESCO. **Creative economy report 2013**. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2013.

UNITY. **Game studio report 2018: the way small independent studios create**. Unity, 2018.

VACCARO, I. G. *et al.* Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 28–51, jan. 2012.

VALIATI, L. *et al.* Economia criativa e da cultura: conceitos, modelos teóricos e estratégias metodológicas. In: VALIATI, Leandro; FIALHO, Ana Letícia do Nascimento (Orgs). **Atlas econômico da cultura brasileira: metodologia I**. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV, 2017. p. 11–30.

VOLKERLING, M. From cool Britannia to hot nation: 'creative industries' policies in Europe, Canada and New Zealand. **International Journal of Cultural Policy**, v. 7, n. 3, p.

437–455, set. 2001.

WALDMAN, D. A. *et al.* Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. **Academy of Management Journal**, v. 44, p. 134–143, 2001.

WILLIAMS, A. **History of digital games: developments in art, design and interaction**. Boca Raton: CRC Press - Taylor & Francis Group, 2017.

WILLIAMS, F.; FOTI, R. J. Formally developing creative leadership as a driver of organizational innovation. **Advances in Developing Human Resources**, v. 13, n. 3, p. 279–296, 2011.

WILSON, N. Social creativity: re-qualifying the creative economy. **International Journal of Cultural Policy**, v. 16, n. 3, p. 367–381, ago. 2010.

WIPO. **Guide on surveying the economic contribution of the copyright industries: 2015** revised edition. Geneva: World Intellectual Property Organization, 2015.

WOLF, M. J. P. **The video game explosion : a history from pong to playstation and beyond**. London: Greenwood Press, 2008.

WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. Toward a theory of organizational creativity. **The Academy of Management Review**, v. 18, n. 2, p. 293–321, abr. 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAMBON, P. S. As vantagens de ser independente: inovação e criatividade na indústria brasileira de jogos digitais e suas influências no processo produtivo. **Revista Metamorfose**, v. 2, n. 1, p. 276–295, 2017.

ZAMBON, P. S.; CARVALHO, J. M. Origem e evolução das políticas culturais para jogos digitais no Brasil. **Políticas Culturais em Revista**, v. 10, n. 1, p. 237–260, 2017.

ZAMBON, P. S.; CARVALHO, J. M. De software para audiovisual: as influências da Abragames na formulação de políticas públicas culturais para Jogos Digitais no Brasil. **Revista de Políticas Públicas**, v. 22, n. 1, p. 111–135, 2018.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE – FEAAC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
E CONTROLADORIA – PPAC
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA

DADOS GERAIS DA ENTREVISTA

Data da entrevista: ___/___/_____

Duração da entrevista – Início __:__ Término __:__

Entrevistado (a):

Formação:

Cargo/Função:

Organização:

BLOCO I – INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA

- 1) Nome da Empresa/Nome fantasia do negócio
- 2) Ano de fundação / início das atividades
- 3) Contexto do negócio (origem/categorias)
- 4) Missão, visão e valores
- 5) Estrutura/Organograma
- 6) Recursos humanos (sócios/nº de colaboradores/regime de trabalho)
- 7) Produção (atividades realizadas/plataforma)
- 8) Distribuição e venda
- 9) Receitas (fonte de receitas/fontes de financiamento - público ou privado, faturamento)
- 10) Internacionalização

BLOCO II – LIDERANÇA/LIDERANÇA CRIATIVA E DESEMPENHO CRIATIVO

- 1) Como você caracterizaria seu estilo de liderança?
- 2) Quais características deve ter um líder criativo?
- 3) Como são administrados os pontos de vista divergentes (conhecimentos, crenças, valores e convicções) de modo a promover o entendimento e o alcance dos objetivos da organização?
- 4) Como é desenvolvido o senso de propósito e responsabilidade compartilhados tendo em vista ações futuras da organização?
- 5) Que práticas são utilizadas para o desenvolvimento de um clima positivo e acolhedor no trabalho? Como isso influencia a criatividade?
- 6) De que forma você contribui estimular a flexibilidade e resiliência da sua equipe perante os problemas?
- 7) De que forma você conduz seus liderados ao desenvolvimento de novas ideias?
- 8) Você estimula o relacionamento de sua equipe com outras pessoas ou organizações?
- 9) Sua equipe é estimulada a aprender? Qual a contribuição das experiências vividas por seus liderados nesse processo?

- 10) Que fatores você destacaria como barreiras ao desempenho de sua equipe?
- 11) Que estratégias são utilizadas para a promoção de um desempenho criativo superior?
- 12) Como você enxerga o desempenho da sua equipe? O que impede a superação das expectativas?

ANEXO A – MODELO DE LIDERANÇA CRIATIVA – QUESTIONÁRIO TFI



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE – FEAAC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
E CONTROLADORIA – PPAC
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA

Com base em sua equipe de trabalho, responda a cada item abaixo, marcando em uma escala de 5 a 1 (5=concorda fortemente; 4=concorda; 3=neutro; 2=discorda; 1=discorda fortemente). Marque um X na lacuna correspondente.

01	Eu tenho experiência pessoal sobre a forma como esta equipe trabalha.	5	4	3	2	1
02	Membros da equipe preocupam-se com o sucesso de novas ideias.	5	4	3	2	1
03	A liderança da equipe tende a ser motivadora.	5	4	3	2	1
04	Membros da equipe desejam assumir responsabilidade para fazer novas ideias darem certo.	5	4	3	2	1
05	A liderança da equipe concentra-se em corrigir erros.	5	4	3	2	1
06	Membros da equipe têm uma visão compartilhada das futuras realizações da equipe.	5	4	3	2	1
07	Membros da equipe têm um claro senso de propósito compartilhado.	5	4	3	2	1
08	A equipe é bem-sucedida em atingir seus padrões de desempenho.	5	4	3	2	1
09	Membros da equipe estão comprometidos em fazer novas ideias darem certo.	5	4	3	2	1
10	A liderança da equipe tende a ser orientada a resultados.	5	4	3	2	1
11	A equipe produz conhecimento que não existia antes de a equipe ser formada.	5	4	3	2	1
12	A liderança da equipe tende a ser criativa.	5	4	3	2	1
13	Membros da equipe têm uma visão clara de para onde a equipe está indo.	5	4	3	2	1
14	A equipe é boa em aprender através da discussão de seus comportamentos.	5	4	3	2	1
15	Membros da equipe discutem construtivamente quando as coisas saem erradas.	5	4	3	2	1
16	A equipe recupera suas forças após quaisquer obstáculos em seus planos.	5	4	3	2	1
17	Membros da equipe usam contatos pessoais para ajudar a equipe de diversas maneiras.	5	4	3	2	1
18	A equipe é criativa.	5	4	3	2	1
19	Membros da equipe têm um bom entendimento das crenças e pressupostos de cada um.	5	4	3	2	1
20	Membros da equipe se unem para lidar com problemas inesperados.	5	4	3	2	1
21	Membros da equipe contatam pessoas de fora para acrescentar às ideias da equipe.	5	4	3	2	1
22	A equipe é imaginativa no trabalho.	5	4	3	2	1
23	Membros da equipe têm contatos fora da equipe que são úteis.	5	4	3	2	1
24	A equipe é preocupada com o gerenciamento do conhecimento.	5	4	3	2	1
25	A liderança da equipe concentra-se no monitoramento de progressos.	5	4	3	2	1
26	Membros da equipe confiam uns nos outros.	5	4	3	2	1
27	Membros da equipe têm um bom entendimento de suas diferenças pessoais.	5	4	3	2	1
28	A equipe está envolvida em criar conhecimento para a organização.	5	4	3	2	1
29	A equipe é produtiva.	5	4	3	2	1

30	A liderança da equipe tende a ser inspiradora.	5	4	3	2	1
31	A equipe frequentemente sugere boas ideias.	5	4	3	2	1
32	A atmosfera da equipe é acolhedora.	5	4	3	2	1
33	A equipe é boa em aprender através de seus erros.	5	4	3	2	1
34	A equipe se recupera bem de frustrações.	5	4	3	2	1
35	Membros da equipe têm um bom entendimento das necessidades pessoais de cada um.	5	4	3	2	1
36	Membros da equipe apoiam-se uns nos outros.	5	4	3	2	1
37	A equipe produz produtos ou serviços de boa qualidade para seus consumidores.	5	4	3	2	1

Fatores, variáveis de desempenho, estilos de liderança e seus respectivos itens no questionário *Team Factors Inventory* (TFI)

Categoria	Fator / Variável / Estilo de Liderança	Itens
Nulo	Variável de atenção	01
Fatores da Liderança Criativa	Plataforma de entendimento (PE)	19, 27, 35
	Visão compartilhada (VC)	06, 07, 13
	Clima (CLI)	26, 32, 36
	Resiliência (RES)	16, 20, 34
	Ideias próprias (IP)	02, 04, 09
	Ativação em rede (AR)	17, 21, 23
	Aprendizado vindo da experiência (AE)	14, 15, 33
Estilos de liderança	Liderança transformacional (LTRF)	03, 12, 30
	Liderança transacional (LTRS)	05, 10, 25
Desempenho	Criatividade (CRIA)	18, 22, 31
	Produtividade (PROD)	08, 29, 37
	Conhecimento (CON)	11, 24, 28