

Criatividade E Inovação Empresarial Nas Indústrias Criativas

Fernando Cardoso Sousa

Centro de Investigação sobre o Espaço e as organizações/Universidade do Algarve - Portugal
E-mail: cardoso_sousa@hotmail.com

Florbela Nunes

Universidade de Évora - Portugal
E-mail: florbela.nunes@iefp.pt>

Ileana Pardal Monteiro

Centro de Investigação sobre o Espaço e as organizações/Universidade do Algarve - Portugal
E-mail: imontei@ualg.pt

Resumo

O presente artigo visa demonstrar que a relação de influência entre a atitude dos empresários face à criatividade e as práticas de inovação empresarial é mais forte no setor que envolve as indústrias criativas. Para o efeito foi inquirida uma amostra constituída por 454 empresários, em que 94 pertenciam às indústrias criativas, responsáveis por microempresas e PME portuguesas, através de um inventário de práticas empresariais inovadoras, elaborado a partir do formulário de candidatura à rede PME inovação da COTEC Portugal; e uma escala de atitudes criativas, construída a partir da teoria do investimento, de Sternberg & Lubart (1996). A análise dos resultados permitiu confirmar a proposição e apresentar o empresário inovador como um indivíduo disciplinado e orientado para a partilha com os colaboradores. Se bem que a presente investigação necessite de prova adicional, os resultados obtidos sugerem caracterizações interessantes dos empresários que optam por desenvolver a sua atividade no *cluster* das indústrias criativas.

Palavras-chave: Criatividade. Inovação. Gestão Criativa. Indústrias Criativas.

Artigo submetido em 09/07/2015 e aprovado em 18/10/2015, após avaliação double blind review.

Creativity And Innovation In Creative Industries

Fernando Cardoso Sousa

Centro de Investigação sobre o Espaço e as organizações/Universidade do Algarve - Portugal
E-mail: cardoso_sousa@hotmail.com

Florbela Nunes

Universidade de Évora - Portugal
E-mail: florbela.nunes@iefp.pt>

Ileana Pardal Monteiro

Centro de Investigação sobre o Espaço e as organizações/Universidade do Algarve - Portugal
E-mail: imontei@ualg.pt

Abstract

This article aims to demonstrate the existence of a relationship of influence between entrepreneurs' attitudes to creativity and business innovation practices is strongest in the case of the creative industries. With this purpose, a sample of 454 managers of micro and medium-sized companies (94 belonged to the creative industries) was surveyed, using an inventory of innovative business practices, adapted from the COTEC Portugal application questionnaire of SME innovation network; and the scale of attitudes towards creativity, built from Sternberg & Lubart's (1996) investment theory. The analysis of results confirmed the proposition and presented the innovative manager as a disciplined individual, driven to collaboration with the employees. Although this research requires further evidence, the results suggest interesting characterizations of the managers who develop their activity in the cluster of creative industries.

Keywords: Creativity. Innovation. Creative management. Creative industries.

Manuscript received on July 09, 2015 and approved on October 18, 2015, after two rounds of double blind review.

1 Introdução

Seguindo a indicação de Coakes & Smith (2007), só a inovação pode permitir que a empresa continue a otimizar a introdução dos produtos certos, no tempo certo, no mercado certo, com a rede certa de distribuição. Por sua vez, Tucker (2008) refere que a única coisa que separa a empresa da concorrência são as ideias, conhecimentos, empenhamento e perícias de inovação dos colaboradores. Assim, sendo a inovação a regra geral nas organizações, a criatividade passa a ser não só desejada como procurada, empenhando-se as empresas em incorporá-la na sua cultura. Deste modo, as estratégias organizacionais apostam cada vez mais na criatividade que, em geral, está associada a práticas de inovação (McAdam & Keogh, 2004). A criatividade apoia, assim, uma cultura empresarial que encoraja a expressão inovadora, existindo uma vinculação entre ambas e uma forte relação entre estas e o empreendedorismo (Drucker, 1985). Por sua vez, as atitudes dos empresários face à criatividade influenciam o tipo de liderança exercida e vários autores (ex. Cummings & O'Connell, 1978; Howell & Avolio, 1993; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993), apontam a influência da liderança sobre a inovação organizacional, tendo McAdam & Keogh (2004) verificado esse efeito positivo em micro e pequenas empresas. Esta influência entre a gestão e a inovação é considerada mais frequente nas chamadas “indústrias criativas” (Bilton, 2007), em virtude da natureza própria da atividade empresarial, mais ligada à arte e à tecnologia.

Assim, dado que no contexto empresarial português é possível ir buscar exemplos deste tipo de indústrias, este artigo tem como finalidade demonstrar que a influência das atitudes criativas sobre as práticas empresariais inovadoras se evidencia quando se consideram os empresários que gerem microempresas e PME, cujas atividades se inserem no que hoje se entende por “indústrias criativas”.

2 Referencial Teórico

2.1 Indústrias Criativas

A noção de “indústria criativa” surgiu no início da década de 1990, na Austrália, assumindo maior relevância ao ser inserida nas políticas definidas no Reino Unido, pelo DCMS (*Department of Culture, Media and Sports*).

Associado à revitalização do crescimento económico, trata-se de um conceito que pode ser diferente de país para país mas que inclui sempre as atividades em que a criatividade é incorporada no núcleo do negócio, sendo, simultaneamente, “arte, ciência e negócio” (Henry, 2007). Efetivamente, este tipo de indústria integra um leque alargado de atividades, com uma característica comum: dependem muito da imaginação e da criatividade individuais, e estão associadas à habilidade e ao talento. Segundo o documento nº 8 da Unidade de Coordenação do Plano Tecnológico (2005), os setores incluídos no conceito de indústria criativa são: publicidade, arquitetura, mercado de artes e antiguidades, *design*, moda, produções audiovisuais, *software* educacional e de lazer, música, artes performativas e entretenimento, difusão através de televisão, rádio e internet, escrita e publicação, sendo possível incluir outras atividades económicas que envolvam tecnologias de ponta, como a investigação em ciências da vida ou em engenharia. O património cultural, turismo e museus são, também, identificados como estando próximos das indústrias criativas.

As indústrias criativas representam as áreas económicas que, nos primeiros anos do Século XXI, assumiram maior importância, assistindo-se ao crescimento de setores centrais para o sucesso e desenvolvimento económico (Fleming, 2008; Henry, 2007). Tomando o Reino Unido como exemplo, as indústrias criativas podem ajudar a transformar algumas cidades, como foi o caso de Manchester e Glasgow, assumindo o caso de Londres um peso económico e social elevado. Na Grã-Bretanha estas indústrias envolveram, em 2007, dois milhões de postos de trabalho e contribuíram, em 2009, com 2.9% de riqueza para a economia britânica (DCMS, 2012).

Ora, considerando o potencial de crescimento dessas indústrias, elas poderão ser usadas para tornar os países e as regiões mais competitivas, pelo que, em Portugal, a sua divulgação e promoção constitui objetivo estratégico. Exemplo disso é o estudo macroeconómico de Mateus (2010) sobre o desenvolvimento de um *cluster* das indústrias criativas, promovido pela Fundação de Serralves, que liga a inovação às indústrias criativas e à sua concentração. A este propósito importa reter que, na economia portuguesa, em 2006, o setor cultural e criativo originou um valor acrescentado bruto de 3.7 mil milhões de euros – contributo superior ao de atividades como as indústrias alimentares, os têxteis e o vestuário - representando 2.8% da riqueza criada no país.

Tendo como objetivo a identificação dos principais fatores que influenciam o processo de inovação das empresas industriais portuguesas, temos presente o trabalho de Silva (2008) que, através do *Community Innovation Survey II*, recolheu dados junto de 1556

empresas industriais. Concluiu que as empresas com maiores capacidades tecnológicas têm maior propensão para inovar e que a dimensão e o setor de atividade de alta intensidade tecnológica têm um efeito positivo e crescente na inovação de processo. Destacou cinco fatores impulsionadores e limitadores da inovação empresarial: capacidades tecnológicas, dimensão empresarial, setor de atividade, orientação de mercado e região onde a empresa se insere.

2.2 Criatividade e Inovação

Atualmente, entender a criatividade como algo atribuído apenas a gênios e artistas não faz sentido, pois contempla também as pessoas comuns no seu cotidiano, assumindo a forma de abordagem nova de dilemas e problemas já conhecidos (Richards, 2007). E, se a criatividade se mantém exclusivamente ligada à relação estabelecida entre o criador e o seu produto, onde nem sequer a originalidade é importante mas, apenas, o “tentar fazer melhor”, ligado aos processos cognitivos e emocionais que têm lugar ao nível do indivíduo (Baer, 1993; Sousa, 2007), já a inovação diz respeito aos domínios da implementação, produção, difusão, adoção, ou comercialização de criações, baseados, sobretudo, em processos de poder e de comunicação organizacional (Spence, 1994). Damanpour (1991) situa, inclusivamente, a inovação como adoção de algo que foi gerado internamente, salientando o valor da comunicação adicionada à criatividade.

O conceito de criatividade, embora não reúna o consenso geral, é considerado um fenómeno complexo, implicando múltiplos fatores e aspetos, mas envolvendo sempre algo novo. Trata-se de um conceito muito dependente do momento histórico que se vive, ou seja, dos valores e interesses presentes, assim como da área científica em que se enquadra. Assim e no domínio da psicologia, em que os autores se reveem, assumem particular importância a personalidade, os aspetos cognitivos e os emocionais, bem como os relativos ao contexto social, salientes para vários autores, de entre os quais se pode destacar a equação proposta por Noller, em 1979 (Isaksen, Dorval & Treffinger, 2003), segundo a qual a criatividade é função do conhecimento, da imaginação e da experiência [$C = f(C, I, E)$] e traduz um comportamento interpessoal que visa fazer um uso positivo e benéfico da mesma. São também de destacar os trabalhos de Guilford (1986) sobre o pensamento divergente, que se tornaram referência, nomeadamente como medida da criatividade. Runco (2004), ao caracterizar a pessoa criativa, salienta de entre as características individuais, a personalidade

e a motivação intrínseca. Também Amabile (1996) ao considerar a influência combinada destes aspetos sobre as fases do processo criativo (identificação do problema, preparação, geração de respostas, validação das respostas e comunicação) veio chamar a atenção para a importância da existência contexto socio-cultural que apoie e premeie a criatividade. Gardner (1999) refere que o individuo criativo resolve problemas e apresenta produtos em dado domínio que será reconhecido pelos outros. Por seu lado, Csikszentmihalyi (1998) entende a criatividade como o processo resultante da interação dinâmica entre o individuo criativo, a área do conhecimento, ou domínio, e os responsáveis por essa área do conhecimento, que estabelecem as normas e validam o produto criativo.

A *Teoria do Investimento*, de Sternberg & Lubart (1996), define a criatividade como resultante da interação dinâmica de seis recursos essenciais, insistindo que não se podem resumir à simples análise atomista de cada um deles. Esses recursos dizem respeito às capacidades intelectuais, conhecimentos, estilos cognitivos, personalidade, motivação e ao contexto ambiental. Sternberg (2012), para explicar a natureza da criatividade, recorre à metáfora segundo a qual os criativos seriam os indivíduos capazes de comprar barato (ideias desconhecidas ou ignoradas, com potencial de desenvolvimento) e vender caro (no domínio das ideias significa transforma-las em algo valioso). A pessoa criativa é persistente e capaz de enfrentar as resistências que emergem, acabando por “vendê-las” a bom preço, ou seja conseguir o apoio social antes de se dedicar à ideia seguinte. Assim se adquire o hábito da criatividade. Ganhar a aceitação social pode ser difícil pelo que é necessária a interação dos seis fatores acima referidos.

Assim, as capacidades intelectuais ou inteligência integram três aspetos considerados fundamentais, como a capacidade de síntese, que permite ver os problemas de outro modo, menos convencional; capacidade analítica, para compreender quais as ideias a explorar e quais devem ser abandonadas; e, também, competências práticas para convencer outros do valor das suas ideias. O modo como se conjugam estas três competências é, também, relevante tendo em conta que o processo criativo implica a geração de ideias, a sua análise e a persuasão dos outros.

O estilo cognitivo diz respeito ao modo como a pessoa usa a inteligência, como pensa e é capaz de reconhecer o que é ou não importante. O conhecimento explícito ou tácito, formal ou informal é essencial ao desenvolvimento individual no interior de um domínio.

Alguns traços de personalidade têm sido associados à criatividade como a propensão para correr riscos, autoconfiança, tolerância à ambiguidade, coragem para expressar novas

ideias, autoestima, perseverança, entre outros. A motivação refere-se às forças impulsionadoras da ação. No caso da ação criativa, a investigação tem considerado a importância da motivação intrínseca (Amabile, 1996,1998; Hennessey, 2010; Sternberg,2012) que assegura uma focalização no trabalho criativo independentemente do reconhecimento externo, ou seja, as pessoas seriam movidas pelo prazer da realização. Contudo, será de salientar que a motivação intrínseca e a extrínseca interagem, geralmente, reforçando-se mutuamente na emergência e promoção da criatividade (Amabile, 1996; Lubart, 2007). O sexto fator refere-se ao clima de apoio à criatividade, que permitirá tanto a emergência da criatividade quanto a difusão do produto criativo. Assim, Sternberg & Lubart (1996) entendem que o contexto pode influenciar a geração de ideias, apoiando e recompensando, e avaliando o produto criativo.

Nos dias de hoje a criatividade é entendida como uma característica humana (Henry, 2007; Weisberg 1999), que poderá vir a ser explicada por uma teoria global do pensamento humano, ainda a desenvolver. No seu estudo, foram enfatizadas as condições facilitadoras da criatividade individual, como a história individual e as expectativas de sucesso ou a percepção de autoeficácia (Farr e Ford, 1990), bem como o estilo individual de resolução de problemas.

Em contexto organizacional, a investigação também se centrou na identificação do clima favorável à criatividade tendo, por exemplo, os trabalhos de Ekvall (1996) mostrado a influência do clima nos processos de comunicação, resolução de problemas, tomada de decisão, na aprendizagem e motivação das pessoas, demonstrando como, em climas mais favoráveis à criatividade, os trabalhadores assumem mais responsabilidades, têm mais liberdade, existe maior tolerância perante os erros e as ideias novas são incentivadas. Contudo, a investigação de Sousa & Andrade (2006), que mostraram que a tendência para a criatividade depende essencialmente das diferenças individuais (idade, sexo, exercício de um cargo de chefia) e que as variáveis organizacionais (departamento e antiguidade) não influenciam tanto a percepção do clima, dando algum suporte à emergência da criatividade em ambientes sociais desfavoráveis.

Em contexto organizacional, analisar apenas a pessoa criativa e as condições que favorecem a emergência da ideia do indivíduo, não basta. Importa sim, analisar o sistema que permite pôr essa ideia em prática, ou seja o ato social que permitirá dar a conhecer, difundir, produzir e vender a ideia ou o produto dela resultante, o que pressupõe um trabalho de equipa. West (1990), que tem dedicado particular atenção à inovação nos

grupos, identifica quatro aspetos psicossociais que, em interação, facilitam a criatividade e a inovação. São eles: a visão e clarificação dos objetivos, a segurança participativa que fomenta e valoriza a discussão e reflexão coletivas, o clima focado na qualidade do trabalho e as normas favoráveis à inovação. Também, ao nível organizacional, tem sido salientada a importância da estrutura, que se preconiza mais orgânica e fluida, assente na responsabilização das pessoas (Burns & Stalker, 1996; Kanter, 1983; Mintzberg, 2001) e numa liderança participativa, ou tida como mais influente; e transformacional, entendida como o conjunto de comportamentos que influenciam as atitudes e crenças dos colaboradores no sentido de conseguir o seu compromisso para com a organização (Kouzes & Posner, 2002; Yukl, 1999). A relação entre a inovação e a liderança tem sido sobejamente referenciada (King, 1995; Osborne, 1998; Schein, 1985), embora King & Anderson (1990) salientem que se trata de uma premissa dos académicos que não tem merecido a confirmação empírica desejável e notam que a liderança (e, nomeadamente, a identificação dos estilos de liderança) acaba por ser uma variável resultante da perceção dos inquiridos, sendo a inovação um processo muito mais complexo, resultante de variáveis múltiplas.

Reconhecendo estas limitações, Basadur (2004) propôs uma abordagem à liderança, enquanto facilitadora do processo de inovação ao nível das equipas, que passa pela gestão dos diferentes estilos de resolução de problemas. Assim, o papel do líder não é o dar ideias ou incentivar os outros a fazer o que se lhes diz, mas sim conseguir que os seus colaboradores, agrupados em equipas multidisciplinares e de diferentes níveis hierárquicos, sejam criativos e implementem as ideias produzidas. Stacey & Griffin (2005), seguindo os modelos interacionistas dos sistemas complexos, definem o líder como um produto do grupo, participando ele próprio na criação do mesmo grupo. O reconhecimento diz respeito aos temas emergentes da interação e à capacidade do líder para articulá-los ou desconstruí-los quando se tornam demasiado repetitivos, ajudando o grupo na formulação de novos temas. Assim, mantém a equipa focada nos objetivos e contribui para o seu alinhamento.

Quanto à inovação, as várias abordagens podem ser desenvolvidas, quer separando a adoção de produtos e processos do seu desenvolvimento (Cebon, Newton & Noble, 1999) quer, de forma mais clássica, inovações de produto ou de processo. A maioria dos autores concorda (Adams, 2006) que a capacidade inovadora, ou inovação organizacional, constitui um terceiro e importante tipo de inovação, que representa o potencial da força de trabalho para promover mudanças que beneficiem a organização. Da mesma forma e, se bem que a inovação possa ocorrer pela adoção ou desenvolvimento de um produto ou serviço

existentes, através de investimentos em I&D ou aquisição de tecnologia, apenas através da criação e sustentação de uma força de trabalho criativa, a organização poderá desenvolver um potencial capaz de ultrapassar problemas e situações difíceis, que não podem ser resolvidos através de investimentos, apenas. E, se é verdade que a utilização do potencial inovador da força de trabalho não se reflete, em geral, em inovações radicais (Love & Roper, 2004), convém perceber que é em pequenas inovações incrementais que reside o principal potencial inovador, pois ocupa hoje mais de 80% de toda a inovação produzida. Esta, diretamente ligada a formas de colaboração, encontra-se, cada vez mais, na base da inovação (Uzzi & Spiro, 2005).

Ao nível das equipas de trabalho, pode tornar-se difícil separar a criatividade (entendida como a capacidade de definir e resolver problemas) da inovação (associada à implementação das decisões e à ação que geralmente exige a resolução de novos problemas) pelo que se considera com Basadur (2004) que não existe diferença entre os conceitos de criatividade e inovação organizacionais, permitindo que, ao nível grupal e organizacional, eles possam ser utilizados como sinónimos para designar *um sistema destinado a desenvolver e canalizar a criatividade individual, através de equipas, para inovações rentáveis para a empresa* (Sousa & Monteiro, 2010).

2.3 Atitudes e Gestão Criativa

As atitudes correspondem a aspetos ligados aos afetos e à apropriação que cada um faz do conhecimento, tendo em vista a produção de respostas (Allport, 1992) e, tal como explica Basadur e Basadur (2012), no contexto empresarial as atitudes face à criatividade têm uma função de adaptação ao meio, podendo representar a procura de estratégias originais e com valor para reinterpretar a realidade, constituindo-se como fator de promoção das práticas inovadoras. As atitudes face à criatividade também condicionam o que Goodman (1995) designa por *resposta criativa da gestão*, traduzida na forma como o gestor estrutura o contexto organizacional, gere a autonomia das equipas no desenvolvimento dos projetos e utiliza processos de decisão participados.

Segundo Florida (2002), a atitude criativa dos empresários está relacionada com a procura de oportunidades e de experiências diferenciadas, considerando que a criatividade é fruto de muito trabalho e de um grande domínio da matéria em que se trabalha. Este autor defende que existe uma classe criativa de indivíduos, que reúnem características muito

próprias, pelo seu modo de estar na vida e pelos objetivos que os levam a mover-se, nomeadamente ao nível do trabalho, não atribuindo prioridade a um bom salário, ou a um emprego estável, mas sim à criação de um *portfólio* de oportunidades e de experiências que lhes permitam a concretização do seu potencial criativo. Consequentemente, essa classe é diferenciada também pela mobilidade espacial, procurando espaços “tolerantes”, ou seja, territórios com capacidade de acolhimento e inserção de pessoas com espírito empreendedor e que desenvolvam um negócio criativo. O estudo de Eikhof & Haunschild (2006), relativo aos artistas e gestores de indústrias criativas, também permite estabelecer a ligação entre o que se designa por “empreendedores boémios” (caracterizados pela devoção total à arte) e a necessidade de estabelecerem pontes entre a arte, a autogestão e o marketing necessário para o negócio.

Estas considerações permitiram-nos definir a proposição de que *a relação de influência entre a atitude dos empresários face à criatividade e as práticas de inovação empresarial é mais forte no setor que envolve as indústrias criativas.*

3 Método

A recolha de dados foi assegurada por um questionário constituído por um inventário de práticas empresariais e por uma escala de atitudes face à criatividade. O primeiro destinou-se à identificação de práticas empresariais inovadoras, sendo constituído por um total de 20 questões dicotómicas. Elaborado a partir do formulário de candidatura à Rede PME Inovação, da COTEC Portugal, incluiu quatro dimensões transversais à inovação empresarial: condições, recursos, processos e resultados, a saber:

Condições - Envolve os aspetos estratégicos suscetíveis de influenciar atitudes e comportamentos empresariais face à inovação. Envolve a cultura, a liderança e a estratégia empresariais.

Recursos - Diz respeito a contribuição dos diversos tipos de recursos da organização no sentido de assegurar uma maior dinâmica e um melhor desempenho inovador. Envolve o capital humano, as competências e o relacionamento externo.

Processos - Diz respeito à utilização de processos organizacionais mais relevantes para a dinâmica inovadora da organização e para o desempenho desta no plano da inovação. Envolve a gestão de atividades de IDI, a aprendizagem e a proteção dos resultados.

Resultados - Averigua em que medida condições, recursos e processos orientados para a inovação se traduzem em resultados. Envolve os aspetos financeiros e operacionais, o mercado e a sociedade.

A escala destinou-se a identificar atitudes criativas, sendo constituída por 36 questões, cotadas numa escala de *Likert* de quatro pontos, expressos em termos de concordância. Elaborada a partir da teoria do investimento criativo, de Sternberg & Lubart (1996), em conjunto com entrevistas realizadas, incluiu seis dimensões: inteligência, estilos cognitivos, conhecimento, personalidade, motivação e contexto ambiental, a saber:

Inteligência - Aponta as habilidades teórica e prática para redefinir problemas, analisar e reconhecer boas ideias e persuadir sobre o valor das ideias próprias. Envolve as capacidades sintética, a analítica e a prática-contextual.

Estilos cognitivos - Prende-se com o modo de pensar e a forma como a pessoa usa, explora e utiliza a sua inteligência. Envolve os estilos legislativo, executivo e judiciário.

Conhecimento - Diz respeito ao conhecimento formal e informal; adquire-se pelos livros e afins e pela dedicação, respetivamente.

Personalidade - Envolve o conjunto de traços que caracterizam o indivíduo, incluindo aspetos como a predisposição para correr riscos, a confiança em si mesmo, a tolerância a ambiguidade, a coragem para expressar novas ideias, a perseverança e a autoestima.

Motivação - Refere-se à força impulsionadora da performance criativa. Orientada para a tarefa, determina a paixão, a concentração e a energia no trabalho.

Contexto ambiental - Diz respeito ao ambiente que, em interação com o indivíduo, facilita a expressão criativa. Envolve aspetos como a família, a escola, as organizações e a sociedade, na medida em que contribuem, direta ou indiretamente, para a expressão criativa.

A análise das características métricas dos instrumentos foi garantida através de um estudo-piloto, realizado com 180 empresários que, posteriormente, integraram a amostra. A análise descritiva dos resultados das respostas aos instrumentos permitiu verificar a normalidade da distribuição, pela média, desvio-padrão, mínimos e máximos de cada item.

Com o objetivo de identificar um número menor de variáveis, reduzindo a complexidade da análise, optou-se pela análise fatorial dos instrumentos, com recurso à extração de componentes principais, com rotação *varimax*. Do inventário de práticas

empresariais e após terem sido eliminados 10 itens, resultaram dois fatores, explicando 48% da variância, tendo o Fator 1, *Desempenho*, com itens tais como o *desempenho financeiro*, resultante da prática inovadora e do capital humano; *prestígio e imagem*; *desenvolvimento do sector de atividade e criação de emprego qualificado*, obtido um coeficiente alfa de Cronbach de 0.75. E o Fator 2, *Estratégia*, contendo itens relativos à *participação dos trabalhadores, definição de objetivos, gestão de recursos humanos, cooperação externa e gestão*, e *avaliação das atividades*, um coeficiente de 0.67. Da escala de atitudes criativas resultaram dois fatores, explicando igualmente 48% da variância, com o Fator 1, *Liderança*, contendo itens relativos à *capacidade imaginativa, capacidade de avaliação, fluidez de exposição, mobilização do outro, valorização do outro, humildade, flexibilidade, adaptação, segurança e persistência* (alfa de Cronbach de 0.85). E o fator 2, *Autonomia*, com os itens *capacidade de organização, autoavaliação, dedicação ao trabalho, objetividade e capacidade de concentração* (alfa de 0.79). Os descritivos relativos a estes quatro fatores encontram-se no Quadro 1.

Quadro 1 - Descrição dos dois fatores em cada escala

Escala	Fatores	Descritivo
Inventário de Práticas Empresariais Inovadoras (COTEC)	Desempenho	Desempenho financeiro (resultante da pratica inovadora e do capital humano), prestígio e imagem, desenvolvimento do sector de atividade e criação de emprego qualificado.
	Estratégia	Participação dos trabalhadores, definição de objetivos, gestão de recursos humanos, cooperação externa e gestão e avaliação das atividades.
Escala de Atitudes Face à Criatividade (Sternberg & Lubart,1996)	Liderança	Fator que assenta, sobretudo no conjunto de traços que caracterizam o sujeito, na sua capacidade para se relacionar com os outros e para os persuadir. Por um lado, dirige-se para aspetos como a perseverança, a flexibilidade e a capacidade de adaptação e, por outro, para aspetos relacionais assentes na habilidade para a resolução de problemas, assim como para o reconhecimento das boas ideias. Este fator aponta, também, para o estilo que o sujeito adota nas relações ético-profissionais, em termos da sua abertura a momentos de aprendizagem e aquisição do conhecimento.
	Autonomia	É um fator definido pela forma como cada pessoa utiliza a sua inteligência na organização da sua vida profissional e na forma como a entende e dinamiza. Diz respeito, ainda, à sua orientação para a tarefa, logo na concentração e na energia no trabalho.

Fonte: Autores

Resultaram, assim, dois instrumentos, com dois fatores cada, mas com escalas distintas (dicotómica para as práticas de inovação e de sete pontos, para as atitudes face à criatividade) e com poucos efeitos de colinearidade (coeficientes de regressão significativos

e correlações entre os fatores de instrumentos diferentes e inferiores a 0.2), o que, juntamente com a consistência interna dos fatores, veio em abono da sua validade.

3.1 Coleta de Dados

O estudo realizou-se recorrendo a uma amostra de oportunidade, constituída por 454 sujeitos, responsáveis por microempresas e PME portuguesas, sedeadas em Portugal Continental. A amostra foi constituída por ambos os sexos, predominando o masculino, que representou 71% dos respondentes. Com idades compreendidas entre os 23 e os 84 anos (média de 44), a maioria (59%) possuía habilitações de nível superior e mais de 25% tinham concluído o ensino secundário. Cerca de metade (42%) dos sujeitos possuía experiência empresarial superior a 10 anos e a grande maioria (84%) possuía experiência profissional anterior (média de 6 anos).

Na amostra em estudo predominaram as micro e pequenas empresas, sendo que 61% contavam com menos de 10 trabalhadores e 33% entre 10 e 49; apenas as restantes 6% eram médias empresas, pois contratavam mais de 50 pessoas. Estas empresas estavam sedeadas, sobretudo, nas regiões Norte, Centro e Alentejo (30%, 29% e 28%, respetivamente) acolhendo Lisboa e Vale do Tejo 11%, e o Algarve os restantes 2%.

Considerando os setores incluídos no conceito de *indústria criativa*, selecionou-se um segmento composto por 94 empresários, responsáveis por empresas com atividades de consultoria, multimédia e publicidade, serviços de apoio social e educação, artesanato, arte, recreação e lazer. Este segmento representou 21% da amostra descrita, sendo semelhante em termos do género, experiência profissional anterior, classificação das empresas quanto à dimensão e distribuição geográfica, em relação ao conjunto da amostra. Constituiu-se, no entanto, como um grupo mais jovem, com uma média de idades de 41 anos e com um nível de escolaridade mais baixo, em que apenas 38% possuíam um grau escolar de nível superior e cerca de metade (53%) tinha concluído o ensino secundário. A experiência empresarial também era inferior, pois apenas cerca de um terço (34%) era empresário há mais de 10 anos.

Foram contactadas 3250 empresas portuguesas – Microempresas e PME. Privilegiou-se o correio eletrónico, dirigido a um conjunto de empresários associados e/ou sinalizados por quatro organizações que colaboraram na pesquisa: ADRAL, CARMIM, ATEVA e Informa DeB. Deste processo resultaram 454 respostas válidas (14% da população-alvo),

como já referido, obtidas por via eletrónica, por preenchimento dos instrumentos através de hiperligação criada para o efeito.

3.2 Análise de Dados

Considerando o conjunto total da amostra (N=454) e a proposição formulada, recorreu-se à análise de regressão linear, com seleção de variáveis pelo método *stepwise*, para obter um modelo que permitisse prever os fatores relativos às práticas de Inovação, *Desempenho* e *Estratégia*, em função da variável independente *Atitudes Criativas* (fatores *Liderança* e *Autonomia*).

Conforme indicado na Tabela 1 e tomando o *Desempenho* como variável dependente, o modelo explicou alguma variância (3%), sendo a *Liderança* responsável por essa variabilidade e tendo a *Autonomia* sido excluída. Tomando a *Estratégia* como variável dependente, verificou-se que a variância explicada aumentou (7%), mais devido ao fator *Autonomia* mas, mesmo assim, com ambos os fatores identificados como preditores.

Tabela 1 - Valores da Variância Explicada (R²) Coeficiente de Regressão (β) e respetiva significância, das variáveis “Autonomia” e “Liderança”, sobre cada um dos fatores das “Práticas de Inovação” (N=454)

Fatores (atitudes criativas)		Fatores (práticas de inovação)	
		Desempenho	Estratégia
	R ²	0,03(**)	0,07 (**)
Liderança	β	0,13 (**)	0,12 (*)
Autonomia	β	0,07	0,18 (**)

(**) Significância para p<0,01; (*) Significância para p<0,05

Fonte: dados da pesquisa

Aqui se observa que a atitude face à *Liderança* (capacidade para se relacionar com os outros e para os persuadir; habilidade para a resolução de problemas e para o reconhecimento das boas ideias; estilo que o sujeito adota nas relações ético-profissionais, em termos da sua abertura a momentos de aprendizagem) influencia os índices de *Desempenho* (desempenho financeiro, prestígio e imagem, desenvolvimento do sector de atividade e criação de emprego qualificado). Da mesma forma a atitude face à *Autonomia* (forma como utiliza a sua inteligência na organização da sua vida profissional e no modo como a entende e dinamiza; orientação para a tarefa, concentração e energia no trabalho) influencia os índices de *Estratégia* (participação dos trabalhadores, definição de objetivos, gestão de recursos humanos, cooperação externa e gestão e avaliação das atividades).

De seguida procurou-se verificar até que ponto o segmento das indústrias criativas diferia na regressão linear, estando os resultados expressos na Tabela 2. Na análise deste grupo – 94 empresários - verificou-se que a relação saiu reforçada, em especial no que toca às atitudes face à criatividade e à *Estratégia*, responsável por 14% da variância, que coloca a percepção da *Autonomia* como preditora fundamental da *Estratégia*. Também, com maior intensidade do que na amostra global (5% da variância explicada), a percepção da *Liderança* como preditora do *Desempenho*.

Tabela 2 - Valores da Variância Explicada (R^2) Coeficiente de Regressão (β) e respetiva significância das variáveis “Autonomia” e “Liderança”, sobre cada um dos fatores das “Práticas de Inovação”, para as Indústrias Criativas (N=94)

Fatores (atitudes criativas)		Fatores (práticas de inovação)	
		Desempenho	Estratégia
	R^2	0,05 (*)	0,14 (**)
Liderança	β	0,25 (*)	0,19
Autonomia	β	-0,10	0,26 (*)

(**) Significância para $p < 0,01$; (*) Significância para $p < 0,05$

Fonte: dados da pesquisa

4 Discussão dos Resultados

Os resultados principais desta investigação resultaram de num modelo de regressão linear, no qual se verificou a existência de uma relação de influência entre as variáveis em estudo, ou seja, entre as atitudes face à criatividade e as práticas de inovação no contexto empresarial. Esta relação assenta na especificidade da influência das atitudes criativas dos gestores sobre as práticas inovadoras da empresa, no que respeita à *Liderança* sobre o *Desempenho*, ou seja, da influência de uma atitude favorável à inclusão dos outros no processo de decisão sobre a *performance* do sujeito enquanto empresário, destacando-se a importância da sua atividade para a imagem e prestígio empresariais, bem como para num conjunto de ações, com realce para a inovação enquanto processo que concorre para resultados visíveis. Da mesma forma, a influência da atitude de *Autonomia* (forma como entende e dinamiza a sua vida profissional, nela se concentrando com energia) sobre as práticas relativas à *Estratégia*, ou seja, às práticas face à importância da criatividade no contexto empresarial e da implementação de uma cultura empresarial orientada para a inovação, que passa pela partilha interna e com os diferentes *stakeholders*), fundamentalmente.

No segmento das indústrias criativas verificou-se um aumento de explicação da variância, por comparação com o modelo inicial, evidenciando uma relação de dependência entre as práticas empresariais inovadoras e as atitudes criativas, num enquadramento condicionado pelo contexto de um determinado tipo de atividade.

4.1 Implicações para a Teoria

Deste modo, conclui-se que capacidade inovadora é influenciada por um conjunto de características do empresário (e.g. inteligência, personalidade ou motivação), em que o meio em que se insere e com o qual interage também produz influência. Trabalhar no meio criativo parece favorecer e estimular as atitudes ativas e criativas e, conseqüentemente, a implementação de práticas relevantes, em termos da inovação empresarial. A liderança assume-se, assim, como um dos fatores que mais afetam a inovação, numa linha de pensamento também defendida por Mumford (2012), que refere a importância da liderança na motivação dos colaboradores para promoverem a inovação. Com efeito, a liderança afirma-se como fator determinante da inovação, sendo o líder criativo responsável pelo impacto e desempenho empresariais (Cummings & O'Connell, 1978; Woodman, Sawyer & Griffin; 1993), a par de um papel preponderante que passa pela criação e manutenção de um clima favorável à criação e partilha de ideias (Robinson, 2001).

5 Conclusões e Implicações para a Prática

Pareceu-nos especialmente interessante a influência da atitude face à importância da organização e dedicação ao trabalho, da objetividade e da capacidade de concentração, sobre práticas que se traduzem na participação dos trabalhadores, definição de objetivos, gestão de recursos humanos, cooperação externa e avaliação das atividades. Numa palavra, parece ser uma verdadeira noção de disciplina, entrega e humildade que determina muito da atitude colaborativa na gestão da empresa. E se essa parece ser a característica mais vinculada nos empresários das indústrias criativas, tal pode dever-se, não só a uma maior especialização e capacidade dos colaboradores, como à necessidade de uma maior perseverança e entrega para obter resultados favoráveis, dentro da linha já evidenciada por Eikhof & Haunschild (2006). A ideia que aqui transparece é a de que o empresário inovador é, sobretudo, um indivíduo disciplinado e orientado para a partilha com os colaboradores,

internos e externos. Disciplina, persistência e colaboração surgem aqui como as palavras-chave da inovação nas empresas, em especial nas indústrias criativas.

5.1. Limitações da Pesquisa

Como limitações deste estudo, verificamos que, embora os instrumentos utilizados tenham revelado boas qualidades métricas, relativamente à capacidade explicativa dos itens e ao seu agrupamento em fatores, a consistência não foi muito significativa (alfa de Cronbach inferior a 0.70, no caso do fator 2 do inventário). Outra limitação prendeu-se com o facto de a amostra ter sido de oportunidade, o que não permite generalizar resultados a grupos semelhantes. Finalmente, há que realçar que os estudos que referimos, embora estejam relacionados com a temática que procurámos desenvolver, conferindo-lhe sustentabilidade e valor heurístico, dificultam análises comparativas e a sistematização de conhecimentos relativos às indústrias criativas.

5.2. Sugestões para Pesquisas Futuras

Face às conclusões e limitações apresentadas, e considerando o modelo preditivo emergente, sugerem-se pesquisas futuras que expliquem o modo como mais e melhores ensinamentos se poderão retirar da forma como os empresários das indústrias criativas gerem e tiram partido da criatividade dos colaboradores, tendo em vista a inovação, bem como sobre a ligação entre a inovação e a observação de uma disciplina rigorosa de trabalho. A inventariação das boas práticas dos bons exemplos de gestão de indústrias criativas só pode revelar-se de grande utilidade para a aplicação á gestão dos restantes tipos de empresas. Da mesma forma, a relação entre as atitudes face à criatividade e as práticas inovadoras de gestão pode, a confirmar-se, abrir novas perspectivas no estudo da liderança e da inovação empresariais.

Referências

- Adams, R. Innovation measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8, 2006.
- Allport, G. Attitudes. In: Murchison, C. (Ed.). *Handbook of social psychology*. Worcester Mass: Clark University Press, 1992.
- Amabile, T. M. *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview Press, 1996.

- Amabile, T. M. How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76, 1998.
- Baer, J. *Creativity and divergent thinking: A task specific approach*. Hillsdale, New Jersey, EUA,: Lawrence Erlbaum Associates, 1993.
- Basadur, M. Leading others to think innovatively together: creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15, 2004.
- Basadur, M.S.; Basadur, T. Attitudes and creativity. In: Runko, M.; Pritzker, S. (Eds.). *Encyclopedia of Creativity*. New York, EUA: Elsevier, 2012.
- Bilton, C. *Management and creativity: From creative industries to creative management*. Oxford, Inglaterra: Blackwell Publishing, 2007.
- Burns, T.; Stalker, G. M. *The management of innovation*. Oxford: Oxford University Press, 1996.
- Cebon, P.; Newton, P.; Noble, P. *Innovation in organizations: Towards a framework for indicator development*. Melbourne Business School Working Paper, 1999.
- Coakes, E.; Smith, P. Developing communities of innovation by identifying innovation champions. *The International Journal of Knowledge and Organizational Learning Management*, 14, 2007.
- Csikszentmihalyi, M. Implications of a systems perspective for the study of creativity. In: Sternberg, R. J. (Org.). *Handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press, 1999.
- Cummings, L. L.; O'Connell, M. J. Organizational innovation. *Journal of Business Research*, 6, 1978.
- Damanpour, F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 1991.
- DCMS, 2012. *Creative industries facts and figures*. http://www.culture.gov.uk/what_we_do/creative_industries/default.aspx
- Drucker, P. *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York, EUA: Harper e Row, 1985.
- Eikhof, D. R.; Haunschild, A. Lifestyle Meets Market: Bohemian Entrepreneurs in Creative Industries. *Creativity and Innovation Management*, 15, 2006.
- Ekvall, G. Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 1996.
- Farr, J. L.; Ford, C. M. Individual innovation. In: West, M. A.; Farr, J. L. (Eds.). *Innovation and creativity at work, Psychological and organizational strategies*. Chichester: John Wiley & Sons, 1990.
- Fleming, T. (Ed.). *Estudo macroeconómico: Desenvolvimento de um cluster de indústrias criativas na região norte*. Porto, Portugal: Fundação de Serralves, 2008.
- Florida, R. *The rise of the creative class*. New York, EUA: Basic Books, 2002.
- Gardner, H. *Intelligence reframed, multiple intelligences for 21st century*. New York: Basic Books, 1999.
- Goodman, M. *Creative management*. New York, EUA: Prentice Hall, 1995.
- Hennessey, B. A. The creativity-motivation connection. In: Kaufmann, J. C.; Sternberg, R. J. (Eds.). *Cambridge handbook of creativity*. New York, NY: Cambridge University Press, 2010.
- Henry, C. *Entrepreneurship in the creative industries: An international perspective*. Cheltenham, Inglaterra: Edward Elgar, Ltd, 2007.
- Howell, J. M.; Avolio, B. J. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 1993.
- Isaksen, S. G; Dorval, K. B.; Treffinger, D. J. *Résoudre les problèmes par la créativité: La méthode CPS*. Paris: Éditions d'Organisation, 2003.
- Kanter, R. M. *Frontiers of Management*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- King, N. Individual creativity and organizational innovation, an uncertain link. In: Ford, C. M.; Gioia, D. A. (Eds.). *Creative actions in organizations, ivory tower visions and real world voices*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

- King, N.; Anderson, N. Innovation in working groups. In: West, M. A.; Farr, J. L. (Eds.). *Innovation and creativity at work, Psychological and organizational strategies*. Chichester: John Wiley & Sons, 1990.
- Kouzes, J. M.; Posner, B. J. *Leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- Love, J.; Roper, S. The organization of innovation: collaboration, cooperation and multifunctional groups in UK and German manufacturing. *Cambridge Journal of Economy*, 28, 2004.
- Lubart, T. *Psicologia da criatividade*. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- Mateus, A. *Sector cultural e criativo em Portugal*. Lisboa, Portugal: Ministério da Cultura, 2010.
- McAdam, R.; Keogh, W. Transitioning towards creativity and innovation measurement in SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 13, 2004.
- Mintzberg, H. Ten ideas designed to rile everyone who cares about management. In: Henry, J. (Ed.). *Creative Management* London: Sage Publications, 2001.
- Mumford, M. (Ed.). *Handbook of organizational creativity*. EUA: Academic Press, 2012.
- Richards, R. Everyday creativity: Our hidden potential. In: Richards, R. (Ed.). *Everyday creativity and new views of human nature*. Washington, EUA: American Psychological Association, 2007.
- Robinson, K. *Out of our minds: Learning to be creative*. UK: Capstone Publishing Ltd., 2001.
- Runco, M. Creativity. *Annual Review of Psychology*, 55, 2004.
- Schein, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publications, 1985.
- Silva, M. J. A. M. *Determinantes da capacidade inovadora empresarial ao nível da inovação no processo: Modelo logit*. 2008. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2752505>
- Sousa, F. C. Still the elusive definition of creativity. *International Journal of Psychology: A Biopsychosocial Approach*, 2, 2007.
- Sousa, F. C.; Andrade, C. *Factores organizacionais e pessoais como determinantes da percepção do clima organizacional*. Inuaf-Studia, 10, 2006
- Sousa, F. C.; Monteiro, I. *Liderança de equipas na resolução de problemas complexos: Um guia para a inovação organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo, 2010.
- Spence, W. R. *Innovation: The communication of change in ideas, practices and products*. London: Chapman e Hall, 1994.
- Stacey, R.; Griffin, D. Introduction, leading in a complex world. In: Griffin, D.; Stacey R. (Eds.). *Complexity and the experience of leading organizations*. London: Routledge, 2005.
- Sternberg R. J. The assessment of creativity: an investment-based approach. *Creativity Research Journal*, 24, 2012.
- Sternberg, R. J.; Lubart, T. Investing in creativity. *American Psychologist*, 51, 1996.
- Tucker, R. B. *Driving growth through innovation*. San Francisco, EUA: Berret-Khoeler Publishers, 2008.
- Unidade de Coordenação do Plano Tecnológico. *Indústrias criativas*. 2005. <http://www.planotecnologico.pt>
- Uzzi, B.; Spiro, J. Collaboration and creativity: The small world problem. *The American Journal of Sociology*, 111, 2005.
- Weisberg, R. W. Creativity and knowledge: a challenge to theories. In: Sternberg, R. J. (Ed.). *Handbook of creativity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.
- West, M. A. The social psychology of innovation in groups. In: West, M. A.; Farr, J. L. (Eds.), *Innovation and creativity at work, psychological and organizational strategies*. Chichester: John Wiley & Sons, 1990.
- Woodman, R. W.; Sawyer, J. E.; Griffin, R. W. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 1993.
- Yukl, C. A. An evaluation of conceptual weaknesses in charismatic and transformational leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 1999.