

DESAFIOS DA CRIATIVIDADE: EXPLORANDO TROCAS SOCIAIS EM ECOSSISTEMAS CRIATIVOS

CHALLENGES OF CREATIVITY: EXPLORING SOCIAL EXCHANGES IN CREATIVE ECOSYSTEMS

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V15I3.1213](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V15I3.1213)

Daniel Hank Miri

danielmirid@gmail.com

Universidade de Caxias do Sul

Janaina Macke

janainamacke@gmail.com

Universidade de Caxias do Sul

Data de envio do artigo: 16 de Janeiro de 2024.

Data de aceite: 17 de Julho de 2024.

Resumo: O objetivo do estudo foi analisar os desafios para a realização de trocas sociais em um ecossistema criativo. As trocas sociais compreendem elementos das relações humanas que são exercitados em eventos como o Dia Mundial da Criatividade. O método do artigo se caracteriza como qualitativo exploratório com a aplicação de uma entrevista semiestruturada com 26 participantes, entre organizadores, palestrantes e ouvintes, do evento em Caxias do Sul (RS). A pesquisa identificou que: (i) as características do ambiente de trabalho influenciam as trocas; (ii) as ações e práticas criativas devem ser incentivadas para além dos eventos sobre criatividade; (iii) o ecossistema criativo tem que possibilitar informações e experiências entre os profissionais para que possa facilitar a inovação nas empresas. Este estudo contribui para a compreensão da dinâmica dos ecossistemas criativos e como estes podem proporcionar informações e experiências para orquestração da criatividade nas empresas.

Palavras-chave: Trocas sociais; Ecossistema Criativo; Criatividade; Dia Mundial da Criatividade.

Abstract: *The study's objective was to analyze the challenges of social exchanges in a creative ecosystem. Social exchanges comprise elements of human relationships that are exercised in events such as World Creativity Day. The method of the article is characterized as qualitative exploratory with the application of a semi-structured interview with 26 participants, including organizers, speakers, and participants, of the event in Caxias do Sul (RS). The research identified that: (i) the characteristics of the work environment influence exchanges; (ii) creative actions and practices should be encouraged beyond creative events, (iii) the creative ecosystem must provide information and experiences among professionals so that it can facilitate innovation in companies. This study contributes to understanding the dynamics of creative ecosystems and how they can provide information and experiences for orchestrating creativity in companies.*

Keywords: *Social exchanges; Creative Ecosystem; Creativity; World Creativity Day.*

1 INTRODUÇÃO

A teoria das trocas sociais compreende a formação, manutenção e dissolução de relacionamentos e a interação entre indivíduos e grupos específicos (Hamon; Bull, 2016). Colaboração, confiança e interdependência são elementos essenciais que formam todo o contexto das trocas sociais e sua atuação entre as pessoas envolvidas (Schotter, 2021).

Por sua vez, a criatividade acontece quando os parceiros de trocas encontram uma solução que resulte em benefícios para ambos os envolvidos (WU; CHEN, 2018). A criatividade pode ser incentivada em qualquer ambiente como em uma empresa por suas lideranças (Zhang; Li; Wang, 2020). A relação entre os profissionais de um mesmo segmento favorece o conhecimento e conseqüentemente a criatividade na realização de suas funções (Saukh; Vikarchuk, 2021).

Nos últimos anos os estudos referentes a trocas sociais e criatividade apresentaram sua evolução. No estudo de Benitez, Ayala e Frank (2020), os elementos da teoria das trocas sociais foram tratados de uma perspectiva estática e com uma visão dinâmica, mas que devem ser incluídos e expandidos em pesquisas futuras. Xu et al. (2020) apresentaram o diferencial para estudar as relações sociais em ambientes de trabalho, as trocas sociais no empreendedorismo e sua relação com carga de trabalho e os indicadores de bem-estar (Xu et al., 2020).

Pesquisas recentes forneceram evidências empíricas substanciais sobre o importante papel do compartilhamento de conhecimento como um determinante de sucesso de criatividade, desempenho e inovação (Arsawan et al., 2020). A criatividade representa encontros dinâmicos e indefinidos com uma ampla variedade de experiências vividas, incluindo artefatos e resultados, situações e contextos, e todo o espectro de eventos vividos, que podem não ter uma trajetória clara, uma finalização ou um

resultado tangível (Glăveanu; Beghetto, 2021).

Percebe-se que os estudos até podem relacionar os temas trocas sociais e criatividade ou os aspectos das trocas sociais como confiança e interdependência e criatividade entre si (SABOL; WINTON, 2022), mas não apresentam como os profissionais fazem essas trocas em um ambiente propício à criatividade (Pan; Sun; Lam, 2020). A relação entre estes temas ocorre de forma restrita com estudos específicos sobre trocas sociais ou referente a criatividade (Walia, 2019).

Este estudo tem como proposta o desafio das trocas sociais com profissionais em ambientes criativos. Os profissionais envolvidos no Dia Mundial da Criatividade em Caxias do Sul-RS propiciaram a aplicação da pesquisa. O evento de 2023 foi realizado em uma universidade e contou com mais de 70 atividades, entre oficinas, palestras e apresentações sobre temas variados que incentivam a criatividade nas pessoas. Desta forma, chega-se ao problema de pesquisa: Qual é o maior desafio para realizar trocas ou construir relacionamentos/relações em um ecossistema criativo? Esta questão foi aplicada a 26 profissionais envolvidos (organizadores, palestrantes ou inspiradores e participantes ouvintes).

As trocas funcionário-organização são percebidas como trocas sociais, caracterizadas por confiança e investimentos mútuos e orientada para a troca socioemocional e de longo prazo (Pan; Sun; Lam, 2020). Já a interdependência das tarefas e o ambiente colaborativo são fatores que podem impulsionar ou prejudicar a criatividade, dependendo da dinâmica presente (Sabol; Winton, 2022). Os gestores devem considerar o ambiente de trabalho e as relações interpessoais ao buscar promover a criatividade e a inovação (Curhan; Labuzova; Mehta, 2021).

Já o estilo cognitivo de criatividade refere-se às diferenças individuais em perceber, se comportar, resolver problemas, tomar decisões e se relacionar com os outros no processo criativo, enquanto o estilo de manipulação de conflitos retrata o comportamento dos indivíduos em resposta a conflitos interpessoais (Chen; Chang;

Lo, 2015). As tecnologias emergentes incentivam a inovação, mas também são usadas com a mesma frequência para otimizar os sistemas existentes projetados para controlar e explorar a criatividade (Patrickson, 2021).

Um alto nível de confiança entre os membros da equipe pode encorajar os indivíduos a buscarem um acordo ou “pensamento de grupo”, delegar responsabilidades e negligenciar o pensamento independente e a criatividade, deixando-os para os outros (Baldé; Ferreira; Maynard, 2018) Em ambos os tipos de trocas, as relações resultantes funcionam como um ponto de referência do processo de troca que envolve, entre outros aspectos, a criatividade (Ahmad et al., 2023).

O objetivo do estudo é analisar os desafios para a realização de trocas sociais (relacionamentos) em um ecossistema criativo. A estrutura do artigo segue com um referencial teórico sobre trocas sociais e criatividade, o método que descreve a pesquisa qualitativa aplicada e uma explicação sobre o evento do Dia Mundial da Criatividade. A análise e discussão dos resultados e considerações finais completam o artigo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Trocas sociais

O conceito básico da teoria da troca social parte do pressuposto que o comportamento busque as recompensas máximas e os custos mínimos. Essa teoria se apresenta como uma das principais perspectivas teóricas sobre interação social e estrutura social (Cook et al., 2013). Ela se caracteriza como um paradigma conceitual que representa a relação de um ator ao operacionalizar ações do indivíduo-alvo de uma forma positiva ou negativa com outro ator (Cropanzano et al., 2017).

A teoria das trocas sociais possui três estruturas básicas que são identificadas: direta, generalizada e produtiva. Em troca direta, dois atores trocam benefícios entre si, o ator A dá benefício ao ator B e recebe benefício de B em retorno. Na troca generalizada, três ou mais

atores trocam benefícios entre si. Em troca produtiva, todos os atores contribuem e se beneficiam de um único resultado socialmente produzido (Tafesse; Skallerud, 2015). Essa estrutura de troca exige que os atores se engajem em uma ação coletiva que resulta em um resultado compartilhado valioso (Knockaert et al., 2019).

Diferentes formas de interações sociais são construídas sobre trocas recíprocas e que também facilitam reciprocidade, contratos psicológicos e obrigações mútuas (Colquitt et al., 2013). Essa teoria entende que pessoas são capazes não apenas de compreender as diferentes formas de transações sociais que resultam em uma cultura organizacional percebida, mas também de perceber o mecanismo pelo qual transações específicas tomam forma e como os relacionamentos surgem em tais contextos (Oparaocha, 2016).

Um tratamento justo e ético demonstrado por uma parte da troca pode gerar o sentimento de endividamento e obrigação de retribuir, envolvendo-se em comportamentos necessários em seu ambiente de trabalho (Garba; Babalola; Guo, 2018). Esse comportamento pode ocorrer especialmente quando os indivíduos sentem que receberam um tratamento excepcional além do esperado (Van Tonder, 2018).

Nas trocas sociais no ambiente corporativo, as demandas nem sempre são combinadas com os níveis apropriados de controle e apoio do trabalho. Desta forma, as percepções sobre o cumprimento psicológico do contrato serão adversamente afetadas, o que provavelmente levará à diminuição da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional (Birtch; Chiang; Van Esch, 2016).

No que se refere aos funcionários, eles tendem a retribuir e contribuir mais do que o requisito do trabalho se forem tratados com justiça (Uddin; Mahmood; Fan, 2019). De acordo com as regras de reciprocidade da teoria das trocas sociais, como os funcionários podem receber muitas informações de seus gestores, eles podem estar mais dispostos a compartilhar o conhecimento com seus colegas em troca. Ao fazer isso, os funcionários podem ajudar

seus líderes a disseminarem conhecimento e, potencialmente, melhorar o desempenho do grupo (Wu; Lee, 2017).

2.2 Criatividade e ecossistema criativo

As empresas estão cada vez mais relacionadas a função de incentivo da criatividade e inovação para a competitividade (Dell'era; Landoni; Verganti, 2015). As disposições de trabalho facilitam a produção criativa, promovendo o envolvimento, enquanto a orientação e o meio local moldado pela cultura impactam na manifestação da criatividade (Tang, 2020).

As características organizacionais e os fatores externos de criação do conhecimento têm efeito parcial sobre a criatividade organizacional (Indriartiningtias; Subagyo; Hartono, 2019). A inovação de produto e a inovação de processo podem apoiar o desempenho da empresa, enquanto a inovação pode surgir por meio de uma mentalidade empreendedora, cultura, liderança e criatividade (Lahindah et al., 2020).

Os trabalhadores percebem que seu empregador oferece um ambiente de suporte, envolvimento e desafio, satisfazendo assim suas necessidades psicológicas básicas, é mais provável que eles se envolvam e invistam tempo e energia devido ao envolvimento emocional em seu trabalho (Aldabbas et al., 2022). Os funcionários que têm relacionamentos baseados na confiança baseada no afeto se sentem seguros e têm menos medo de serem criticados por compartilhar suas ideias e pensamentos (Islam et al., 2022).

A gestão de conflitos dos líderes tem impactos profundos nos resultados do grupo, embora pouco tenha sido feito para examinar a relação entre a criatividade dos empreendedores, estilo de lidar com conflitos e sucesso na carreira em setores da indústria criativa (Chen; Chang; Lo, 2015). A criatividade em questões de gestão é uma das principais investigações em artigos dedicados à gestão moderna ao indicar diferentes direções científicas (Saukh; Vikarchuk, 2021).

A teoria do ecossistema criativo pode

ser usada para identificar o valor criado em ambientes de transição e em instituições que podem ser necessárias para apoiar ainda mais o desenvolvimento econômico (Gasparin; Quinn, 2021). Os princípios do ecossistema criativo são: capacidade de ter e reconhecer a identidade individual; conquistar parcerias; ter uma rede de cooperação; preferência pelo próprio grupo; hierarquia moderada (igualitarismo relativo); e aprendizagem e ensino social (Zamana, 2022).

Os ecossistemas criativos podem representar uma solução para os desafios educacionais e sociais. Devido à sua imprevisibilidade e espontaneidade, os ecossistemas criativos oferecem um maior rendimento de ideias a partir dos cérebros reunidos do que as abordagens tradicionais (ZAMANA, 2022). Por sua vez, o empreendedorismo nos setores culturais e criativos com apoio da universidade e poder público podem dinamizar o ecossistema criativo (Humpire; Álvarez, 2022). Em um evento como o Dia Mundial da Criatividade, os ecossistemas criativos requerem agilidade, mas também integração em escalas maiores. Enfatiza as competências de empatia estratégica, liderança colaborativa e comunicação, o que requer comunicação de longo alcance com baixo controle para convencer os membros da proposta de valor mútuo (Zamana, 2021).

3 MÉTODO

3.1 Delineamento da pesquisa

O método do artigo se caracteriza como qualitativo exploratório com a aplicação de uma entrevista semiestruturada norteada pela seguinte pergunta: Qual é o maior desafio para realizar trocas ou construir relacionamentos/relações em um ecossistema criativo? O roteiro baseou-se no referencial teórico construído e no contexto do dia Mundial da Criatividade em Caxias do Sul-RS (Mozzato; Grzybovski, 2011). Segue o Quadro 1 com o detalhamento do instrumento de pesquisa:

Quadro 1 – Instrumento de pesquisa

Parte do roteiro	Resultado esperado	Autores
Maior desafio	Situação que requer uma resolução efetiva entre pessoas ou no ambiente.	Arsawan et al., 2020; Ahmad et al., 2023
Realizar trocas/relações	Ações de confiança, reciprocidade, interdependência, colaboração entre 2 ou mais pessoas.	Cropanzano et al., 2017; Schotter, 2021
Ecossistema criativo	Relato de ambiente amplo e complexo de manifestação da criatividade.	Tang, 2020; Zamana, 2022

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Foram convidados a participar da pesquisa 34 profissionais envolvidos com o evento; 26 aceitaram o convite, sendo 15 homens e 11 mulheres. Estes entrevistados desempenharam as seguintes funções no evento: participantes ouvintes (5 pessoas), organizadores (6 pessoas) e inspiradores (palestrantes) com 15 entrevistados. Inovação (6 pessoas), comunicação (6), design (2), consultoria empresarial (2), cultura (2) e marketing (2) foram as principais áreas de atuação profissional que prevaleceram entre os entrevistados.

A análise de dados compreendeu as seguintes etapas: pré-análise, exploração e análise (De Sousa; Dos Santos, 2020). A etapa de pré-análise abrangeu a leitura e organização das respostas dos 26 entrevistados com o mapeamento de 40 trechos entre todas as entrevistas. Um total de 8 páginas transcritas foram geradas no Microsoft Word®.

Na etapa de exploração, a codificação do texto selecionado para a criação de categorias e subcategorias gerou 2 categorias com suas respectivas subcategorias entre parênteses: Trocas sociais (Interações, Confiança, Ambiente, Reciprocidade, Colaboração, Interdependência) 6 subcategorias; e Ecossistema criativo (Empatia, Experiências, Hierarquia e cargo, Competências,

Conhecimento, Saber ouvir, Nichos, Atividades, Stakeholders, Ceticismo, Cultura organizacional, Preconceito, Projetos, Abertura, Disponibilidade e receptividade, Superficialidade) 16 subcategorias (De Sousa; Dos Santos, 2020).

Por fim, a etapa da análise incluiu a apresentação, interpretação e discussão dos resultados. O software Iramuteq® (versão 2015) foi usado para a construção do gráfico de similitude. Essa análise possibilita identificar as coocorrências entre as palavras e seu resultado traz indicações da conexidade entre as palavras, auxiliando na identificação da estrutura de um corpus textual (Camargo; Justo, 2013). A etapa possibilitou entender as respostas dos entrevistados e relacionar com o objetivo da pesquisa, na busca de significados nas mensagens por meio de reflexão e críticas (Bardin, 2011).

3.2 Dia mundial da criatividade

O Dia Mundial da Criatividade realiza, anualmente, uma campanha de mobilização de educadores, empreendedores, líderes empresariais, criadores de conteúdo, estudantes, pesquisadores, influenciadores digitais, veículos de imprensa e outros agentes de mudança. Busca promover e conectar iniciativas em torno da criatividade, inovação e sustentabilidade em diversas cidades do mundo (Wcdcaxias, 2023).

O evento é uma iniciativa da World Creativity Organization, organização responsável por difundir a marca que atua globalmente para aumentar a conscientização de indivíduos, organizações e governos sobre a importância da criatividade. A comunidade global reúne agentes para promover e conectar ações em torno da criatividade, inovação, sustentabilidade e ações concretas para o desenvolvimento econômico, cultural e social (Wcdcaxias, 2023).

Em 2023, o evento, em sua 6ª edição, concentrou-se no tema “Celebrar a vida”, com eixos como diversidade, emoções, aprendizagem e sustentabilidade. A realização promoveu 1.500 atividades gratuitas (presenciais e on-line) em todo o Brasil. Ao todo, 100 cidades brasileiras participam da mobilização e outras 30 ao redor

do mundo (Wcdcaxias, 2023).

O Dia Mundial da Criatividade de 2023 que ocorreu em Caxias do Sul-RS no dia 21 de abril foi sediado pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Entre mais de 70 atividades, a comunidade local contou com oficinas, palestras e apresentações em uma programação gratuita. Foi estimado a participação de cerca de 1.600 pessoas no evento (UCS, 2023).

4 RESULTADOS

4.1 Análise e interpretação dos resultados

4.1.1 Trocas sociais

Dentro da categoria “Trocas sociais”, a subcategoria “Ambiente” surgiu para contextualizar a percepção dos entrevistados. O entrevistado E1 afirmou que “o maior desafio é você se sentir em um espaço confortável e seguro para que as trocas aconteçam” (E1).

O entrevistado E2 aprofundou a análise ao dizer que o maior desafio para realizar trocas sociais “é que um ecossistema tem pessoas com vivências e experiências diversas e nem sempre todos estão alinhados com o mesmo propósito ou o mesmo pensamento” (E2). As pessoas possuem vivências e experiências diversas, mas sem alinhamento em um mesmo ambiente de atuação, o que demonstra o desafio que um evento como o Dia Mundial da Criatividade possui.

“A maior dificuldade são as altas demandas que as pessoas têm e a rotina bastante conturbada, as pessoas dão mais preferência por tarefas diárias do que construir relacionamentos, trocas de conhecimentos e fazer networking” (E8). Nesta citação, o entrevistado E8 relatou como as altas demandas e a rotina das pessoas dificultam as relações com os demais profissionais.

As interações (subcategoria) entre os profissionais envolvidos no ecossistema foram abordadas na pesquisa. O entrevistado E7 propõe a construção de uma narrativa atrativa para facilitar as trocas entre os profissionais do ecossistema:

“O maior desafio para realizarmos

trocas é construir uma narrativa que chame a atenção das pessoas, cada vez mais as pessoas estão recebendo estímulos e oportunidades de acesso às informações que acabam se conectando com aquilo que faz sentido para elas (E7).

Já o entrevistado E10 disse que “eu sinto que as relações [...] no geral, são muito superficiais, então, não se consegue ter uma amizade profunda com alguém que seja do teu ambiente de trabalho ou da tua área” (E10). Esta resposta aponta como as relações superficiais entre as pessoas e a dificuldade de ter uma amizade não favorecem uma constante interação com outros profissionais. Segue parecer do entrevistado E13:

A maior dificuldade para se construir relacionamentos dentro do ecossistema são as nossas barreiras internas, nós somos os nossos maiores inimigos porque os nossos medos, preconceitos e ideias concebidas elas limitam a nossa capacidade de se permitir (E13).

Com esta afirmação o Entrevistado E13 procura fazer uma autocrítica e apresenta sua percepção quanto aos fatores que prejudicam a interação entre os profissionais e a construção de relacionamentos. Iniciativas como o Dia Mundial da Criatividade incentivam as pessoas a realizarem atividades e promover questionamentos:

[...] eu percebi que se você estimula as pessoas a fazerem uma determinada atividade, mesmo que saia da sua “zona de conforto”, as pessoas vão fazer porque elas começam a entender que aquilo ali vai gerar um benefício e tem essa questão de troca. Eu entendo que esse é o grande desafio de fazer as pessoas ampliarem seus horizontes, começarem a fazer as perguntas corretas e a partir daí começarem a descobrir novas formas de fazer algumas coisas (E27).

Referente à (subcategoria) colaboração, o entrevistado E11 ponderou que “o maior desafio [...] é poder ter uma harmonia entre as diferenças de pensamento cada um com as suas filosofias, crenças e pontos de vistas sobre

determinados assuntos e sobre a vida” (E11). A colaboração exige uma interação aliada a uma parceria, e como o entrevistado relatou, a harmonia entre as diferentes formas de pensamento das pessoas. O entrevistado E25 mostrou objetividade no seu apontamento:

[...] outro desafio é a falta de estruturas formais e institucionais para facilitar a colaboração e a troca de conhecimento. Sem processos transparentes para compartilhar recursos e informações pode ser difícil para as pessoas colaborarem e construir relacionamentos de confiança entre si (E25).

Empresas e entidades falham em promover o que este entrevistado descreveu por receio que haja divulgação de informações a um concorrente ou exposição externa de problemas internos das empresas. O entrevistado E12 avaliou que o maior desafio está na demonstração das habilidades e competências para não perder a confiança das pessoas. Ele justifica dizendo que na sociedade uma pessoa depende da outra e quando há o comprometimento para fazer uma atividade é preciso realizá-la devidamente. As competências e comprometimento podem gerar confiança entre os profissionais. Outras possibilidades mostraram o papel da confiança na aproximação de pessoas entre áreas afins:

[...] o principal ponto é a questão da confiança, é preciso que as pessoas confiem em você e ao mesmo tempo é preciso que você confie nas pessoas para que possa haver um relacionamento [...] a questão é como se aproximar das pessoas, de que forma vai interagir com essas pessoas, de que forma elas e você vão receber essa aproximação, então, eu acho que esse é o ponto fundamental da confiança em qualquer relacionamento, ela aproxima ou afasta as pessoas (E14). O maior desafio é a confiança e as áreas afins [...] ela quer fazer parte de um ecossistema, por exemplo, porque ela quer ter conhecimento, porque ela quer ter relação, porque ela quer que a empresa dela seja reconhecida naquele meio e a partir disso, ela vai se envolvendo nas atividades criando confiança e conhecendo as demais pessoas, eu acho que relacionamento dentro de um ecossistema

vai se estabelecendo desta forma, mas de alguma forma ela vai ter que fazer parte disso (E22).

A subcategoria “Reciprocidade” foi destaque em algumas respostas sobre Trocas Sociais. O entrevistado E5 comentou que o maior desafio para realizar essas trocas em um ecossistema “são as próprias construções pessoais, as áreas que construímos por nós mesmos e que precisamos flexibilizar, abrir e modificar para que consigamos construir uma nova troca” (E5). As construções pessoais influenciam uma nova troca que pode ser positiva e negativa, porém não foi especificado pelo entrevistado. Seguem mais 3 respostas que destacaram a reciprocidade:

Sobre a construção de relacionamentos, eu acho que é um outro nível de interações porque mesmo que nós tenhamos oportunidade de acessar ou compartilhar conhecimento, criar relações vai um pouco de identificação entre as pessoas, de valores, de objetivos, de propósito, e no ecossistema esses primeiros contatos são feitos de maneira superficiais e vamos construindo relações à medida que vamos tendo mais oportunidades, mais abertura de conviver com as pessoas (E7).

Eu acho que o aprofundamento das relações é que tira cada um do lugar de estar buscando só o seu interesse e está buscando o que é melhor para si mesmo e isso é uma das maiores dificuldades para se conseguir fazer um verdadeiro aprofundamento para que as relações ultrapassem a barreira comercial das relações e a partir disso qual tipo de coisa emerge do ecossistema pelo aprofundamento da possibilidade de estar e fazer em conjunto (E18).

As situações de relacionamento e construção da relação de trocas dependem muito da receptividade e da disponibilidade do outro em fazer essa troca, de certa forma, essa concorrência no sentido de vaidade ela prejudica porque nós vivemos em um tempo que se compartilha muitas informações sem ser realmente informações, ao mesmo tempo que existe essa competição de quem sabe mais o que acontece no momento, isso falando em compartilhamento mútuo de informação na educação (E24).

Para finalizar a categoria “Trocas sociais”, o Entrevistado E6 acredita que o maior desafio para realizar as trocas no ecossistema e voltado para inovação e tecnologia é concentrar as pessoas de interesses distintos em um mesmo diálogo, uma relação de interdependência, outra subcategoria. Esta afirmação destaca a inovação e tecnologia, áreas que também tiveram espaço no evento, ainda que o foco principal fosse comunicação e gestão de pessoas.

4.1.2 Ecossistema criativo

A subcategoria “Empatia” foi destaque na resposta da entrevistada E2. O Dia Mundial da Criatividade é um evento que atrai pessoas que estão em busca de novos conhecimentos e possuem abertura para entender outras pessoas com características totalmente diferentes: “no dia da criatividade eu estava como voluntária e o mais impressionante foi a empatia das pessoas” (E2).

Uma situação oposta à que ocorre nas empresas como relatou o entrevistado E2: “eu acredito que seja um dos maiores desafios a falta de empatia, principalmente, no ramo administrativo, eu acredito que tenha muita arrogância que afeta bastante uma equipe” (E2). De forma específica no ecossistema, o mesmo entrevistado E2 acrescentou que um dos maiores desafios para a realização de trocas sociais “é a falta de empatia, [...] é um fator atual por estarmos inseridos em uma sociedade que incentiva o individualismo como um todo” (E2).

O entrevistado E3 comentou sobre a subcategoria “Conhecimento”: “eu acho que num primeiro momento nós temos que reconhecer que precisamos de auxílio, todos possuem algum conhecimento que pode ser compartilhado” (E3). O mesmo entrevistado complementa respondendo diretamente o questionamento da pesquisa: “o maior desafio é a empresa ou o profissional reconhecer que precisa de ajuda, que não domina todas as técnicas ou que não domina todos os conhecimentos” (E3). A empresa ou o profissional deve reconhecer que precisa de ajuda e buscar conhecimento dentro do ecossistema.

Uma constatação foi que “a maioria das pessoas está mais preocupada em falar e expor (vender as suas ideias) do que ouvir e aprender com pessoas sobre culturas, formações e objetivos diferentes do seu” (E4). Em um evento como o Dia Mundial da Criatividade, adquirir conhecimentos pode ser a prioridade, mas no trabalho prefere-se expor o seu negócio para prospectar novos clientes.

Segundo o entrevistado E25 “um dos maiores desafios para construir relacionamentos em um ecossistema de criatividade é a diversidade de perspectivas e habilidades presentes nesse ambiente”. Ele conclui que “pessoas de diferentes origens, culturas, áreas de atuação e experiências podem ter maneiras distintas de enxergar e resolver problemas, o que pode gerar conflitos e dificuldades de comunicação” (E25). A diversidade de perspectivas e habilidades estão presentes no ecossistema de criatividade e necessitam de gestão quanto a comunicação desse conhecimento e suas experiências. Segue o Quadro 2 com outras subcategorias e suas respectivas codificações e trechos da entrevista:

Quadro 2 – Outras Codificações e Subcategorias

Subcategoria	Codificação	Trecho da entrevista
Experiências	Sem receio de novas experiências	Um outro desafio que eu encontro é nós irmos sem medo de viver novas experiências (E1)
Saber ouvir	Saber ouvir como um diferencial	O maior desafio para realizar trocas em um ecossistema é o saber ouvir (E4)
Cargo e hierarquia	Evitar o uso de hierarquia e cargo nas relações	Um outro desafio existente nesse meio é nós nos permitirmos a realizar essas trocas, então, tirar o status de títulos que temos de ser engenheiros, diretores, médicos, enfim, e ser apenas quem nós somos mesmos (E1)
Cargo e hierarquia	Pessoas não estão dispostas a ensinar e sentem que estão perdendo o seu cargo	Eu acho que o maior desafio é encontrar pessoas que queiram ensinar porque tem gente que sabe muita coisa, porém muitas pessoas não estão dispostas a ensinar e sentem que estão perdendo o seu cargo (E10)
Competências	Equipe em um ambiente que perceba as necessidades e competências dos outros	Eu tenho certeza de que é muito necessário para a construção de uma equipe, um ambiente mais rodável que nós consigamos perceber as necessidades e competências dos outros para conseguir analisar o outro (E2)
Atividades	Envolvimento das pessoas nas atividades do ecossistema	Um dos maiores desafios é a mobilização das pessoas para participarem e se envolver com as atividades, incentivar as pessoas a estarem realmente nesse ambiente de trocas e não estar presentes apenas por obrigação, [...] mostrar os seus interesses, expandir as ideias e se conectar inclusive com pessoas diversas (E9)
Projetos	Aproximar pessoas de áreas diferentes que possam trabalhar de maneira cooperativa em projetos	[...] o desafio que temos é aproximar pessoas de áreas diferentes que possam trabalhar de maneira cooperativa em projetos em comum que envolvam inovação, educação, ciência, tecnologia e assim por diante (E16)
Stakeholders	Conciliar os interesses dos stakeholders para que eles apareçam em conjunto ou colaborem dentro do ecossistema	No ecossistema as pessoas têm que trabalhar em colaboração, quando nós tentamos levar as ações do ecossistema como um todo, por exemplo, para um evento, feira ou algum espaço que o ecossistema tem que aparecer ele vai ser composto por stakeholders que compõem o ecossistema e eles também aparecem, só que muitas vezes, o stakeholder não entende este regime de colaboração, a maior dificuldade é conciliar os interesses dos diversos stakeholders para que eles apareçam em conjunto ou colaborem dentro do ecossistema (E17)
Nichos	Pluralidade de nichos e seus segmentos	Um dos principais desafios para realizar essas trocas e construir essas redes no ecossistema é a pluralidade de nichos que podem ser segmentados (E6)

Continua na próxima página

Continuação do Quadro 2

Subcategoria	Codificação	Trecho da entrevista
Preconceito	Criar relacionamentos sem preconceitos	Conseguir mostrar o porquê da relevância dentro desse ecossistema, como se pode contribuir para assim criar relacionamentos, na minha visão, é isso para quebrar a barreira do preconceito (E12)
Abertura	Falta de abertura e divulgação que dificulta o ecossistema	A maior dificuldade é a abertura das pessoas ao novo, ao diferente, a novidade ou ação, vamos dizer assim, mesmo no dia da criatividade eu percebi que muita gente não ficou sabendo por que os meios de divulgação são completamente digitais [...] eu acredito que é a questão da abertura e da divulgação que dificulta bastante essa troca, eu acho que interfere diretamente no ecossistema para conseguir tornar a cidade cada vez mais criativa (E15).
Ceticismo	Pensamento cético das pessoas	O que mais implica em resultados é o ceticismo, ao ter pessoas que participem de um ecossistema e esteja com um pensamento cético em relação àquilo que é abordado, isso impacta de uma maneira bem importante nos resultados que se pretendem chegar nesse sistema de trocas (E20).
Superficialidade	O desafio em iniciar uma conversa, relações superficiais	O principal desafio para realizar trocas é começar a conversa [...] os ecossistemas são formados por pessoas que não necessariamente aplicam aquilo que o ecossistema produz, geralmente, são pessoas que têm um hobby ou que tem interesse de saber mais, mas dificilmente vai ser um ecossistema só formado por pessoas que fazem, então, é muito difícil realizar trocas com alguém que não tem um aprofundamento, vai ficar em uma superficialidade e as pessoas têm um pouco de receio de falar lá porque elas sabem que o conhecimento delas é superficial (E23)
Disponibilidade e receptividade	Falta de disponibilidade e receptividade em um relacionamento profissional	Eu acho que fica muito difícil para mim, na minha área de trabalho, área de marketing e criação, todo mundo sabe que tem ideias, todo mundo entende do assunto, mas não existe profundidade, não existe uma formação e conhecimento, tem muito achismo, o que dificulta é a falta de disponibilidade e receptividade em um relacionamento profissional (E24).

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Uma série de subcategorias foram identificadas a partir das respostas dos entrevistados referentes à categoria “Ecossistema criativo”. A maioria das subcategorias foram geradas por apenas um trecho de resposta e mostrou a diversidade de percepção dos entrevistados sobre os temas pesquisados.

Em relação à subcategoria “Cultura organizacional”, o entrevistado E19 afirmou que o problema (desafio) é a cultura das empresas e comportamento das pessoas quanto às restrições e informações sigilosas. Já o E26 declarou que as pessoas ao longo de sua trajetória profissional ou pessoal são estimuladas a não questionar, somente a responder.

4.1.3 Similitude

O software Iramuteq® foi usado para a construção do gráfico de similitude com o conteúdo gerado nas respostas das 26 entrevistas realizadas. Foram analisadas palavras na tentativa de resumir a percepção destes profissionais. Segue a Figura 1 com a análise de similitude.

os destaques dos resultados. A abordagem dos entrevistados relacionou tanto o ambiente corporativo em empresas e consultorias, como as entidades que eles participam e o evento do Dia Mundial da Criatividade em Caxias do Sul (Wu; Lee, 2017).

O ambiente proporcionado por empresas, eventos e entidades influenciam as pessoas em considerar um espaço confortável e seguro para as trocas com informações e conhecimento. Por outro lado, surgem situações como as altas demandas e a rotina conturbada das pessoas, o que dificulta as relações com colegas e principalmente, a participação em entidades e eventos como o Dia Mundial da Criatividade. Ocorre também que pessoas com vivências e experiências diversas não possuem alinhamento em um mesmo local (Birtch; Chiang; van Esch, 2016).

A reciprocidade está constituída por meio das construções pessoais que influenciam uma nova troca, a construção de relacionamentos até mesmo para um outro nível de interações. A construção da relação de reciprocidade depende muito da receptividade e disponibilidade das pessoas em fazer essa troca. Esta subcategoria destacou a possibilidade de aprofundamento das relações que ultrapassem o âmbito comercial e sejam parcerias entre pessoas e empresas (Colquitt et al., 2013).

As barreiras internas, preconceitos e as ideias concebidas limitam a capacidade de construir relacionamentos e conseqüentemente a interação entre os profissionais. Os entrevistados destacaram o incentivo para a realização de novas atividades e para propor questionamentos quanto a sua realidade profissional. A construção de uma narrativa atrativa para as pessoas realizarem trocas pode evitar as constantes relações superficiais entre as pessoas (Cook et al., 2013).

Percebe-se a falta de estruturas formais e institucionais para facilitar a colaboração e a troca de conhecimento. Na subcategoria “Colaboração”, o desafio apontado foi como ter harmonia entre as diferentes formas de pensamento das pessoas. Há o receio que haja divulgação de informações a um concorrente, a

competitividade dificulta a colaboração entre os profissionais (Tafesse; Skallerud, 2015).

Competências e o comprometimento geram confiança entre os profissionais. A subcategoria “Confiança” mostrou a necessidade de aproximar pessoas da mesma forma que ocorre a relação entre as áreas afins (Oparaocha, 2016). O desafio em concentrar pessoas de interesses distintos em um mesmo diálogo mostra a relação de interdependência no contexto de inovação e tecnologia como um diferencial. Os resultados mostraram que o foco foi em relação as pessoas e no alinhamento de sua comunicação, este aspecto que está presente em todas as subcategorias das “Trocas sociais” (Knockaert et al., 2019).

A categoria “Ecossistema criativo” proporcionou como subcategorias uma série de temas com ênfase para empatia, cultura organizacional e conhecimento. Houve relatos quanto à empatia das pessoas no evento do Dia Mundial da Criatividade e a falta de empatia no ambiente de trabalho, como a área administrativa que foi citada, e ecossistema criativo (Zamana, 2021). Uma causa da falta de empatia está atrelada ao individualismo das pessoas nas atividades de sua profissão (Aldabbas et al., 2022).

No evento do Dia Mundial da Criatividade foi evitado o uso de hierarquia e cargo nas relações entre os participantes. Já no contexto profissional é comum que as pessoas não estejam dispostas a ensinar por sentir que estejam perdendo o seu cargo. Houve relatos quanto ao problema cultural das empresas e o comportamento das pessoas (Tang, 2020).

As pessoas ao longo de sua trajetória profissional são pouco estimuladas a questionarem. Em sua maioria, as culturas organizacionais incentivam o individualismo, a obediência à ordens, a competição entre profissionais e áreas e a rejeição a parcerias (Lahindah et al., 2020).

As empresas e os profissionais precisam reconhecer o momento de buscar conhecimento dentro do ecossistema. Da mesma forma que o conhecimento deve ser compartilhado e o ecossistema criativo pode auxiliar neste

processo por meio da diversidade de perspectivas e habilidades ali presentes. Uma crítica foi em relação a preocupação em falar e expor, e não em ouvir e aprender, a dificuldade de saber ouvir em qualquer tipo de relacionamento no ecossistema (Arsawan et al., 2020).

Dentre os desafios das trocas sociais em ecossistemas de inovação, fatores positivos e negativos foram relatados pelos entrevistados. Dos fatores positivos, há a construção do trabalho em equipe em um ambiente que perceba as necessidades e competências dos outros (Coblence; Sabatier, 2014). A pluralidade dos nichos que são segmentados acontece nas redes criadas no ecossistema criativo, neste caso, sem o receio de novas experiências. Vale ressaltar o envolvimento das pessoas nas atividades ao aproximar profissionais de áreas diferentes que possam trabalhar em projetos colaborativos. Um outro desafio é conciliar os interesses dos diversos stakeholders para que eles apareçam em conjunto ou colaborem dentro do ecossistema (Patrickson, 2021). Segue a Figura 2 com a representação do ecossistema criativo pesquisado e sua relação com as trocas sociais.

Figura 2 – Ecossistema criativo e as trocas sociais



Fatores negativos: preconceito, falta de abertura, ceticismo, superficialidade nas relações, problemas na comunicação e falta de receptividade

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Os fatores negativos apontados foram preconceito, falta de abertura, ceticismo, superficialidade nas relações, problemas de comunicação e falta de receptividade. O desafio para iniciar uma conversa dificulta um relacionamento profissional no ecossistema criativo (Gasparin; Quinn, 2021). As pessoas nem sempre confiam umas nas outras, a confiança se adquire com um primeiro contato que dificilmente ocorre (Cropanzano et al., 2017). Os resultados trouxeram percepções pessoais diversificadas e mostram que iniciativas como o Dia Mundial da Criatividade podem ser um diferencial nas relações entre os profissionais envolvidos em ecossistemas criativos (Saukh; Vikarchuk, 2021).

As ações criativas trazem benefícios para a sociedade como um todo e são melhor compreendidas considerando várias perspectivas, como a individualidade da pessoa, do processo, do produto e da sociedade (Walia, 2019). A prática criativa emerge de um sistema onde um indivíduo é colocado em uma relação com fatores sociais e culturais que possibilitam e restringem oportunidades criativas (Kerrigan et al., 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi analisar os desafios para a realização de trocas sociais em um

ecossistema criativo. A partir disso, os resultados apresentaram como ocorre a construção do relacionamento no ecossistema criativo por meio das trocas sociais. Da mesma forma, as diferenças na atuação profissional e percepções pessoais diversificadas mostraram o contexto que os entrevistados estavam envolvidos.

Referente às contribuições na teoria das trocas sociais, a pesquisa identificou o ambiente de convivência, seja no próprio âmbito pessoal, em um evento, como o Dia Mundial da Criatividade ou corporativo, ele pode ser um elemento atuante nos relacionamentos. Conforme as características e tipo de local, um grupo de pessoas realiza ou não as trocas sociais e vai influenciar na relação de interação, confiança e reciprocidade.

No Dia Mundial da Criatividade, os participantes relacionam-se para ampliar conhecimentos o que vai influenciar a evolução deste ecossistema e seus impactos no desenvolvimento econômico, social e cultural sustentável. Vale ressaltar que o evento pode ser repensado quanto a alguns fatores negativos abordados na pesquisa como a superficialidade das trocas, ceticismo, preconceito, falta de abertura entre as pessoas, problemas de comunicação e falta de receptividade entre os participantes.

O estudo gerou contribuições práticas para o entendimento da dinâmica de um ecossistema criativo e gerenciais para a organização do Dia Mundial da Criatividade em Caxias do Sul-RS. O ecossistema criativo, como ocorre na inovação, é constituído por toda sociedade. Desta forma, as ações e práticas criativas devem ser incentivadas e divulgadas além das empresas e dos eventos específicos. A rigidez da estrutura e cultura das empresas dificultam isso, então, cabe aos profissionais atuarem de forma independente em parcerias externas. O ecossistema criativo tem que possibilitar informações e experiência entre os profissionais para que possa facilitar a inovação nas empresas.

Quanto as limitações do estudo, o roteiro de entrevista ficou restrito a uma questão e a baixa adesão dos participantes ouvintes com 5 entre 26 entrevistados. Essa quantidade

de entrevistados não permitiu uma análise abrangente de um software devido as respostas curtas obtidas. A aplicação da pesquisa no evento gerou contribuições para empresas e gestores de forma limitada.

Como possibilidades de estudos futuros, pode-se citar a aplicação de uma pesquisa quantitativa com os participantes ouvintes do evento. Uma pesquisa qualitativa com um roteiro ampliado sobre ecossistema criativo ou específico sobre o próprio Dia Mundial da Criatividade é uma outra possibilidade.

REFERÊNCIAS

- AHMAD, R. *et al.* Social exchange theory: Systematic review and future directions. **Frontiers in Psychology**, v. 13, p. 1015921, 2023.
- ALDABBAS, H.; PINNINGTON, A. H.; LAHRECH, A. Encouraging more creativity in organizations: the importance of employees' intrinsic motivation and work engagement. **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. 2022.
- ARSAWAN, I. *et al.* Harnessing knowledge sharing practice to enhance innovative work behavior: the paradox of social exchange theory. **Polish Journal of Management Studies**, v. 21, 2020.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENITEZ, G. B.; AYALA, N. F.; FRANK, A. G. Industry 4.0 innovation ecosystems: An evolutionary perspective on value cocreation. **International Journal of Production Economics**, v. 228, p. 107735, 2020.
- BOATENG, H.; KOSIBA, J. P. B.; OKOE, A. F. Determinants of consumers' participation in the sharing economy: A social exchange perspective within an emerging economy context. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 31, n. 2, p. 718-733, 2019.
- BIRTCH, T. A.; CHIANG, F. F. T.; VAN ESCH, E. A social exchange theory framework for understanding the job characteristics–job outcomes relationship: The mediating role of psychological contract fulfillment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 11, p. 1217-1236, 2016.
- CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um *software* gratuito para análise de dados textuais. **Temas em psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.
- CHEN, M.-H.; CHANG, Y.-Y.; LO, Y.-H. Creativity cognitive style, conflict, and career success for creative entrepreneurs. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 4, p. 906-910, 2015.
- CHOW, I. H. S. The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 39, n. 2, p. 202-217, 2018.
- COBLENCÉ, E.; SABATIER, V. Articulating growth and cultural innovation in art museums: The Louvre's business model revision. **International Studies of Management & Organization**, v. 44, n. 4, p. 9-25, 2014.
- COLQUITT, J. A. *et al.* Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. **Journal of applied psychology**, v. 98, n. 2, p. 199, 2013.
- COOK, K. S. *et al.* Social exchange theory. **Handbook of social psychology**, p. 61-88, 2013.
- CROPANZANO, R. *et al.* Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. **Academy of management annals**, v. 11, n. 1, p. 479-516, 2017.

CURHAN, J. R.; LABUZOVA, T.; MEHTA, A. Cooperative criticism: when criticism enhances creativity in brainstorming and negotiation. **Organization Science**, v. 32, n. 5, p. 1256-1272, 2021.

DELL'ERA, C.; LANDONI, P.; VERGANTI, R. From creative individuals to creative capital: Value creation and appropriation strategies of creative knowledge-intensive business services. **International Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 02, p. 1550016, 2015.

DE SOUSA, J. R.; DOS SANTOS, S. C. M. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e debate em Educação**, v. 10, n. 2, p. 1396-1416, 2020.

GARBA, O. A.; BABALOLA, M. T.; GUO, L. A social exchange perspective on why and when ethical leadership foster customer-oriented citizenship behavior. **International Journal of Hospitality Management**, v. 70, p. 1-8, 2018.

GASPARIN, M.; QUINN, M. Designing regional innovation systems in transitional economies: A creative ecosystem approach. **Growth and Change**, v. 52, n. 2, p. 621-640, 2021.

GLĂVEANU, V. P.; BEGHETTO, R. A. Creative experience: A non-standard definition of creativity. **Creativity Research Journal**, v. 33, n. 2, p. 75-80, 2021.

HAMON, R.; BULL, K. S. What do you have to offer me?": A relationship building activity for demonstrating social exchange theory. 2016.

HUMPIRE, E. Q.; ÁLVAREZ, M. D. G. Creative incubator model as a catalyst agent to dynamize the creative ecosystem in a cultural city. **Biblios: Revista electrónica de bibliotecología, archivología y museología**, n. 84, p. 79-95, 2022.

INDRIARTININGTIAS, R.; SUBAGYO; HARTONO, B. Creativity of small firms in creative industry: Initial evidence from Indonesia. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 11, p. 1847979019849135, 2019.

ISLAM, T.; C., A.; JAMIL, S.; ALI, H. F. Unleashing the mechanism between affect-based trust and employee creativity: a knowledge sharing perspective. **Global Knowledge, Memory and Communication**, v. 71, n. 6/7, p. 509-528, 2022.

KERRIGAN, S. *et al.* The systemic relationship between creative failure and creative success in the creative industries. **Creative Industries Journal**, v. 13, n. 1, p. 2-16, 2020.

KIM, H.; QU, H. Effects of employees' social exchange and the mediating role of customer orientation in the restaurant industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 89, p. 102577, 2020.

LAHINDAH, L. *et al.* Facing the new normal by increasing company performance with orientation on innovation, entrepreneurship and creativity. **Management Science Letters**, v. 10, n. 16, p. 4033-4038, 2020.

MAYASARI, Y.; CHANDRA, T. Social capital for knowledge management system of the creative industry. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, 2020.

MAYING, D. *et al.* The Effectiveness of Visual Research in Enhancing The Cultural Knowledge and Practices in Creative Industry. **International Journal of Business & Society**, v. 20, n. 2, 2019.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos

no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, p. 731-747, 2011.

OPARAOCHA, G. O. Towards building internal social network architecture that drives innovation: A social exchange theory perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 3, p. 534-556, 2016.

PATRICKSON, B. What do blockchain technologies imply for digital creative industries?. **Creativity and Innovation Management**, v. 30, n. 3, p. 585-595, 2021.

SABOL, M. A.; WINTON, B. G. Examining the Impacts of Trust and Creativity On Innovation Focused Promotive Voice. *International Journal of Innovation Management*, v. 26, n. 04, p. 2250024, 2022.

SAUKH, I.; VIKARCHUK, O. Creativity in Management and Creative Management: Meta-Analysis. 2021.

SCHOTTER, A. Resilient or not: boundary-spanning in innovation focused MNEs during global crises. *critical perspectives on international business*, v. 17, n. 2, p. 342-358, 2021.

TAFESSE, W.; SKALLERUD, K. A systematic review of the trade show marketing literature: 1980–2014. **Industrial Marketing Management**, v. 63, p. 18-30, 2017.

TANG, G. S. Putting creative production in place? Policy, creativity and artist villages. **Creative Industries Journal**, v. 13, n. 1, p. 17-35, 2020.

UDDIN, M. A.; MAHMOOD, M.; FAN, L. Why individual employee engagement matters for team performance? **Team Performance Management: An International Journal**, v. 25 n. 1/2, p. 47-68, 2019.

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL (UCS), 2023. Disponível em: <https://www.ucs.br/site/noticias/programacao-gratuita-sediada-na-ucs-celebra-dia-mundial-da-criatividade-em-caxias-do-sul/>. Acesso em: 13 ago. 2023.

VAN TONDER, E.; SAUNDERS, S. G.; LISITA, I. T.; DE BEER, L. T. The importance of customer citizenship behaviour in the modern retail environment: Introducing and testing a social exchange model. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 45, p. 92-102, 2018.

XU, F.; KELLERMANN, F. W.; JINC, L.; XIC, J. Family support as social exchange in entrepreneurship: Its moderating impact on entrepreneurial stressors-well-being relationships. **Journal of Business Research**, v. 120, p. 59-73, 2020.

WALIA, C. A dynamic definition of creativity. **Creativity Research Journal**, v. 31, n. 3, p. 237-247, 2019.

WORLD CREATIVITY DAY CAXIAS DO SUL (WDCAXIAS), 2023. Disponível em: [https://www.agenciasapucay.com.br/wdcaxias2023#:~:text=O%20World%20Creativity%20Day%20Caxias,diferente%20e%20ter%20ideias%20originais](https://www.agenciasapucay.com.br/wdcaxias2023#:~:text=O%20World%20Creativity%20Day%20Caxias,diferente%20e%20ter%20ideias%20originais.). Acesso em: 13 ago. 2023

WU, C.-M.; CHEN, T.-J. Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International journal of hospitality management*, v. 74, p. 75-84, 2018

WU, W.-L.; LEE, Y.-C. Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the

social exchange theory and positive organizational behavior perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 21 n. 2, p. 474-491, 2017.

ZHANG, Y.; LI, G.; WANG, M. Designing creative teams from creative members: the role of reward interdependence and knowledge sharing. Nankai Business. **Review International**, v. 11, n. 4, p. 617-634, 2020.

ZAMANA, F. Creative Ecosystem Framework: A Case Study of *World Creativity Day*. **Revista Ibero-Americana de Criatividade e Inovação-RECRIAI**, v. 2, n. 03, p. 134-150, 2021.

ZAMANA, F. The Future of Education as a Creative Ecosystem: A Sociocultural Framework for the Development of Creativity. **Journal of Intelligence**, v. 10, n. 4, p. 99, 2022.