



GESTÃO DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO EM EMPRESAS ORGANIZADORAS DE EVENTOS

 **Gildygleide Cruz de Brito Rêgo**

Doutoranda em Turismo

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.

Natal, Rio Grande do Norte – Brasil.

gildygleide@gmail.com

 **Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto**

Doutora em Administração e professora do Programa de Pós-Graduação em Turismo

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.

Natal, Rio Grande do Norte – Brasil.

leiliannebarreto@hotmail.com

Resumo

Objetivo: O presente trabalho objetiva analisar a relação entre a gestão da criatividade e a gestão da inovação no processo de organização de eventos de natureza turística e seu reflexo sobre o turismo de eventos.

Metodologia/Abordagem: Com uma abordagem qualitativa, a investigação aqui exposta se apresenta como um estudo de caso em que foram aplicados os Questionário Keys (Criatividade) e o *Assessments* da Inovação. Para além, a coleta foi complementada com a inserção da pesquisadora no âmbito organizacional, para a realização de observação não participante da rotina laboral.

Originalidade/Relevância: As crises econômicas que emergem na sociedade de forma recorrente demandam por respostas criativas e úteis. No setor de turismo de eventos, mais do que nunca, torna-se imperativo pesquisar práticas organizacionais que resultem na efetivação de ideias criativas e inovadoras para a formatação de eventos com maior capacidade de readequação à uma nova dinâmica mundial, fortalecendo, assim, o turismo de eventos.

Principais resultados: A presente pesquisa evidencia que a falta de alinhamento entre o processo criativo e a implementação de inovações provocam uma limitação de atuação do evento analisado sobre o turismo de eventos, de modo que todo o potencial apresentado pelo Carnatal poderia ser expandido com a aplicação de estratégias organizacionais que contemplem ações que sobre-excedam o processo criativo, mas que promovam a sua eficiente efetivação.

Contribuições teóricas/metodológicas: O alinhamento das teorias sobre a criatividade e a inovação ao turismo de eventos como viés de desenvolvimento do setor.

Palavras-chave: Gestão. Criatividade. Inovação. Turismo de eventos.

Cite como

American Psychological Association (APA)

Rêgo, G. C. B., & Barreto, L. M. T. S. (2023, maio/ago.). Gestão da criatividade e inovação em empresas organizadoras de eventos. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo, 12(2), 165-191. <https://doi.org/10.5585/podium.v12i2.20279>.

CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT IN EVENT ORGANIZING COMPANIES

Abstract

Objective: This paper aims to analyze the relationship between the management of creativity and the management of innovation in the process of organizing events of a tourist nature and its impact on event tourism.

Methodology/Approach: With a qualitative approach, the research presented here is presented as a case study in which the Keys Questionnaire (Creativity) and the Innovation Assessments were applied. In addition, the collection was complemented with the insertion of the researcher in the organizational scope to carry out non-participant observation in the work routine.

Originality/Relevance: The economic crises that recurrently emerge in society demand creative and useful responses. In the event tourism sector, more than ever, it is imperative to research organizational practices that result in the realization of creative and innovative ideas for the formatting of events with greater capacity to adapt to a new global dynamic, thus strengthening event tourism.

Main results: This research shows that the lack of alignment between the creative process and the implementation of innovations causes a limitation in the performance of the analyzed event on event tourism, so that the entire potential presented by Carnatal could be expanded with the application of organizational strategies that include actions that exceed the creative process, but that promote its efficient implementation.

Theoretical/methodological contributions: The alignment of theories on creativity and innovation to event tourism as a development bias for the sector.

Keywords: Management. Creativity. Innovation. Events tourism.

GESTIÓN DE LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN EMPRESAS ORGANIZADORAS DE EVENTOS

Resumen

Objetivo: Este trabajo tiene como objetivo analizar la relación entre la gestión de la creatividad y la gestión de la innovación en el proceso de organización de eventos de carácter turístico y su impacto en el turismo de eventos.

Metodología / Enfoque: Con un enfoque cualitativo, la investigación aquí presentada se presenta como un estudio de caso en el que se aplicaron las Claves del Cuestionario (Creatividad) y las Evaluaciones de Innovación. Además, la recopilación se complementó con la inserción del investigador en el ámbito organizacional para realizar la observación no participante en la rutina de trabajo.

Originalidad / Relevancia: Las crisis económicas que surgen de forma recurrente en la sociedad exigen respuestas creativas y útiles. En el sector del turismo de eventos, más que nunca, es imperativo investigar prácticas organizacionales que resulten en la realización de ideas creativas e innovadoras para el formato de eventos con mayor capacidad de adaptación a una nueva dinámica global, fortaleciendo así el turismo de eventos.

Principales resultados: Esta investigación muestra que la falta de alineación entre el proceso creativo y la implementación de innovaciones provoca una limitación en el desempeño del evento analizado en turismo de eventos, por lo que todo el potencial que presenta Carnatal podría ampliarse con la aplicación de estrategias que incluyen acciones que exceden el proceso creativo, pero que promueven su implementación eficiente.

Aportes teórico-metodológicos: La alineación de las teorías sobre creatividad e innovación al turismo de eventos como sesgo de desarrollo del sector.

Palabras clave: Gestión. Creatividad. Innovación. Turismo de Eventos.

1 Introdução

Os eventos desempenham um papel crucial para o desenvolvimento econômico, cultural e social de uma localidade. Sua implementação representa a possibilidade de geração de empregos, de circulação de moeda nacional e internacional, de melhoria de infraestrutura básica e turística, de intercâmbio cultural, de aperfeiçoamento técnico e humano do indivíduo, seja ele turista ou autóctone, além de proporcionar bem-estar e entretenimento para as pessoas, dentre tantas outras benéficas possíveis.

A intercessão entre turismo e eventos ocorre a partir da percepção da capacidade de um evento complementar a oferta ou se converter no próprio atrativo turístico e, assim, reverberar sobre a atividade turística. Tal aproximação é concretizada a partir do interesse mútuo que, além de fortalecer as potencialidades individuais de cada setor, preenche lacunas encontradas, corroborando para a transformação do turismo de eventos em um produto mais competitivo, principalmente em períodos atípicos ao turismo (Connel, Page, & Meyer, 2015).

Desse modo, o turismo de eventos revela-se como uma atividade que atua como elemento chave na promoção de lugares e, assim, expande o potencial turístico e a capacidade de destinos para além de um foco baseado no turismo de lazer. Essa estratégia proporciona uma ampliação da temporada turística por promover acontecimentos que buscam movimentar uma demanda em períodos atípicos ao turismo, diminuindo, com isso, a alta sazonalidade do setor (Getz & Page, 2016).

Elemento primordial desse elo, “o setor de eventos além de ser reconhecido como uma fonte de apoio ao desenvolvimento econômico e social de países e regiões, [...] também merece ser visto como um campo de estudos merecedor de considerações acadêmicas” (Czajkowski & Czajkowski, 2017, p.61). Nesse sentido, entende-se que compreender o processo de planejamento, organização e execução de um evento é o princípio para investigações mais complexas acerca do tema.

Conceber um evento exige o orquestramento de ações, o alinhamento de estratégias, a definição de metas, a coordenação de decisões e a constante avaliação de seu progresso (Britto & Fontes, 2013). Comumente, à frente dessa engrenagem, encontram-se as empresas organizadoras de eventos responsáveis pelo desenvolvimento profissional do setor. Em pesquisa recente, realizada pela Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC), constatou-se que 98% dessas empresas são de pequeno porte, com um faturamento anual de até R\$ 4,8 milhões (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, União

Brasileira dos Promotores Feiras – UBRAFE, & Associação Brasileira de Empresas de Eventos - ABEOC, 2020).

Com características intrínsecas ao próprio negócio de pequeno porte, tais empresas apresentam fragilidades que se relacionam não somente com a concorrência desigual imposta pela vantagem competitiva das grandes organizações, mas também e, principalmente, com a conjuntura econômica, com as crises emergentes e com as mudanças no ciclo econômico (Everton, 2017). Deste modo, as transformações pelas quais a economia mundial e a sociedade como um todo vem passando, imprimem, sobre as organizações, a necessidade de reconstrução de estratégias, para, assim, garantirem seu crescimento dentro de um mercado volátil.

Exemplo disso é demonstrado por meio da crise ocasionada pela COVID-19, que levou a Organização Mundial da Saúde (OMS) a decretar pandemia em 11 de março de 2020 (World Health Organization [WHO], 2020c). Caracterizada pelo seu alto risco de contágio que, por conseguinte, implicou em severas restrições de mobilidade (sendo esta própria da condição do turista) e de aglomeração de pessoas (própria da condição dos eventos), devido a instauração do isolamento social como melhor maneira de prevenção e de combate a disseminação do vírus.

Tal situação foi constatada conforme pesquisa realizada com empresas de eventos durante o mês do abril de 2020. Os dados apresentados atestam que 98% do setor de eventos foi afetado diretamente pela pandemia. Desse montante, 62,5% afirmaram que a queda será de 76% a 100% no faturamento em relação a abril de 2019, sendo que 64% das empresas tiveram necessidade de demitir seus colaboradores (SEBRAE, UBRAFE, & ABEOC, 2020).

Diante de um cenário de crises, as empresas precisam desenvolver soluções inovadoras para superar os desafios e os problemas. Assim, encontra-se no viés da criatividade e da inovação, a possibilidade de encontrar novas alternativas e soluções. Muitas vezes confundidos como ações homólogas, Alencar (1996, p.14) diz que são “domínios muito próximos e ambos os conceitos estão intimamente relacionados, não obstante, a criatividade pode ser considerada como o componente conceitual da inovação, ao passo que a inovação englobaria a concretização e aplicação de novas ideias.”

Diante do exposto, observa-se que as organizações buscam extrair os benefícios provenientes de seus recursos criativos e, simultaneamente, procuram investir e promover o desenvolvimento dessas competências, que converter-se-á em respostas valiosas aos problemas emergentes (Alencar, 1998; Amabile, 1999; Csikszentmihalyi, 1999).

Compreender a relação entre o momento de criação e a implementação de um evento, dentro do universo organizacional, mostra-se relevante para traçar estratégias e melhores

caminhos para o sistema de inovação. Desse modo, percebe-se que a criatividade e a inovação se manifestam por meio de uma gestão coerente, que promove o incentivo, a geração de novas ideias e, conseqüentemente, a materialização delas no ambiente competitivo (Tidd & Bessant, 2015; Scherer & Carlomagno, 2009).

Em vista disso, o estudo ora apresentado se justifica pela conexão teórica da criatividade e da inovação ao contexto do turismo de eventos. Como já exposto, a dinamicidade inerente a sociedade contemporânea resulta na emergência de novas demandas; portanto, o setor estará apto a entregar serviços inovadores à medida que passa a compreender e a aplicar os princípios capazes de converter grandes ideias em resultados palpáveis. Além do que a sociedade se beneficia ao passo que as organizações os trazem para a centralidade dos negócios, aqui, o turismo de eventos, propondo, dessa forma, produtos personalizados que sobrepõem a barreira da simples satisfação, alcançando patamares de experiências memoráveis.

Por fim, entende-se que a criatividade e a inovação ganham notoriedade e se convertem em processos imperativos para a ressignificação constante e necessária do setor de eventos, considerando que as estratégias inovadoras emergem do âmbito organizacional, em que se delineiam os novos produtos que serão lançados ao mercado. A presente pesquisa visa analisar a relação entre a gestão da criatividade e a gestão da inovação no processo de organização de eventos de natureza turística e seu reflexo sobre o turismo de eventos. Para tal, buscou-se identificar os elementos que caracterizam o clima organizacional criativo, assim como diagnosticar o grau de inovação, apontando de qual maneira essa relação reverbera em resultados mais positivos para o turismo de eventos.

2 Eventos e turismo: teorias e práticas que se complementam

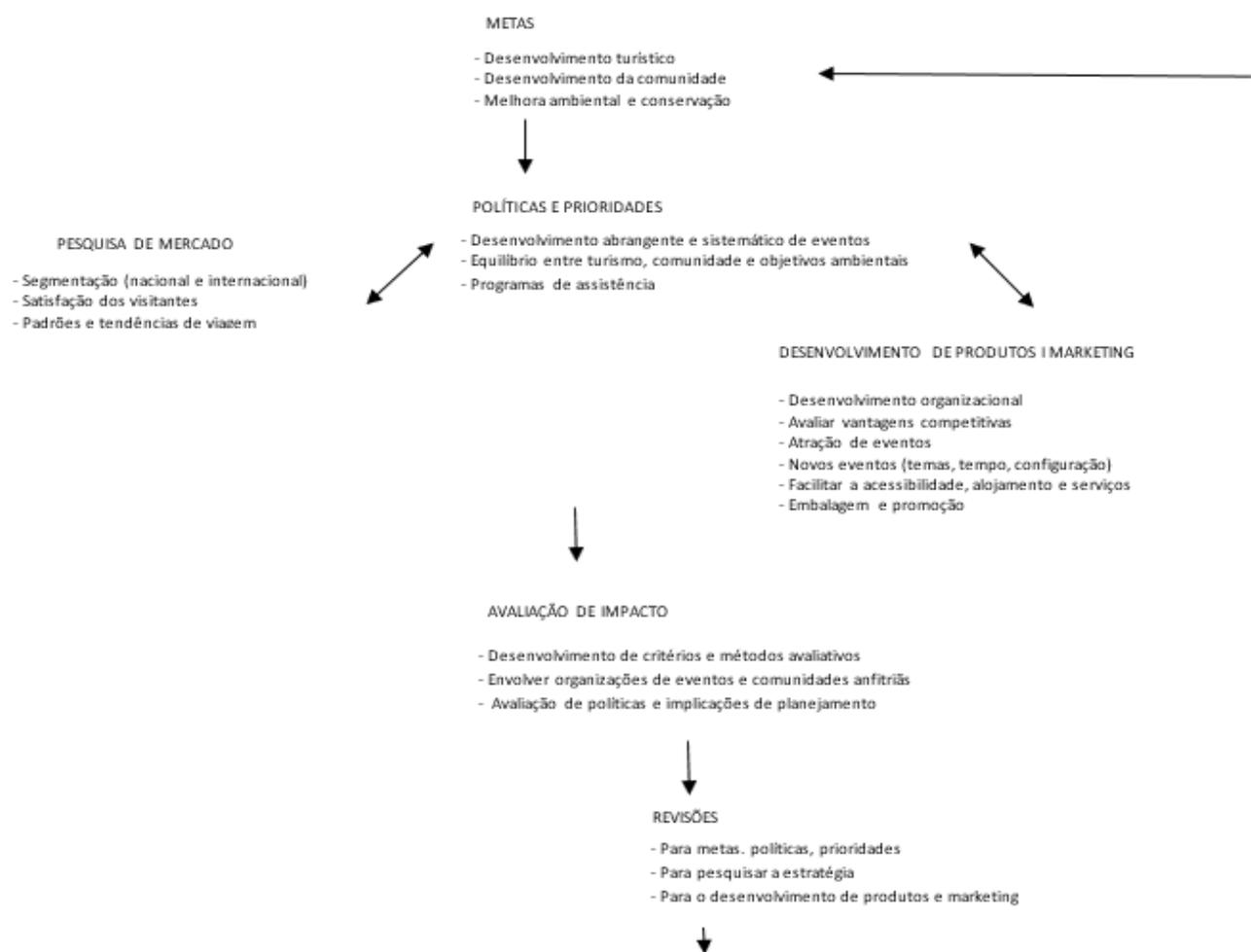
Os eventos têm características multifacetadas. Compreender o processo de evolução, de concepção e de efetivação de um evento se torna relevante por aprimorar as estratégias utilizadas e conduzir à obtenção de um bom aproveitamento dos seus resultados. Sua conexão com o turismo ampliou as possibilidades e trouxe benefícios para ambas as atividades econômicas. Entender essa relação é fundamental para o desenvolvimento do turismo de eventos.

A discussão em torno dessa temática vem evoluindo gradativamente. Getz and Page (2016) mostram que, até o ano de 1987, o termo ‘turismo de eventos’ nunca havia sido utilizado, até que o Departamento Turístico e Publicitário de Nova Zelândia relatou ser o turismo de

eventos um segmento importante e em rápido crescimento no turismo internacional. Em 1989, Getz (1989) desenvolveu uma estrutura para o planejamento do turismo de eventos. Tal fato proporcionou um novo olhar sobre essa modalidade e passou a nortear o desenvolvimento da atividade. A figura 1 demonstra essa relação de ações necessárias ao correto planejamento do turismo de eventos.

Figura 1

Componentes Do Planejamento Estratégico Para O Turismo De Eventos



Fonte: Getz, 1989 (Tradução Nossa).

Mais recentemente, Getz and Page (2016) apontam que o turismo de eventos evoluiu para uma ciência mais social, trazendo a gestão de eventos e o turismo de eventos como os principais fundamentos da pesquisa em eventos.

Os eventos contribuem para a localidade que os sediam, resultando no incremento da atividade turística local. De acordo com Britto e Fontes (2013), um evento capaz de reunir uma

demanda de distintas localidades incentiva a realização de uma viagem, que, por sua vez, aproveita-se da ocasião para a efetivação de passeios, de compras, de visitação a pontos turísticos, promovendo, dessa forma, a utilização da infraestrutura básica e turística de uma cidade.

Ademais, Beni (2003) aponta que a realização de eventos, no campo do turismo, atua como uma ferramenta promotora da atratividade turística, equilibra a sazonalidade, movimentando uma demanda em locais de pouca atratividade e amplia o uso da estrutura básica e turística da localidade receptora. De modo similar, Derrett (2007) revela que a promoção de eventos é capaz de estender temporadas turísticas, de ampliar o ápice dessas ou, até mesmo, de incluir uma nova temporada a um circuito turístico. Além disso, os eventos possuem um papel fundamental na elaboração de uma imagem positiva do destino, pois concilia atrações adicionais e valoriza o local de manifestação turística (Getz, 1997).

Os benefícios ocasionados pela realização de eventos e a sua utilização como produto turístico são notórios, tanto que cada vez mais localidades optam por incrementar essa modalidade. De acordo com o Calendário Nacional de Eventos, instrumento oficial do Ministério do Turismo que cataloga os eventos turísticos de todo o país, o número de eventos e de festividades cadastradas cresceu 254% desde 2016, saindo de 888 para exatos 3.151 eventos registrados em todo o país no ano de 2019 (Ministério do Turismo, 2019). A título de exemplo, o Carnaval de 2020 - último grande evento turístico realizado no Brasil antes da pandemia - teve recorde de público, conforme informações veiculadas pelo Ministério do Turismo (2020a), com base nos dados da Confederação Nacional de Comércio, Bens, Serviços e Turismo (CNC). No ano de 2020, houve um crescimento exponencial de 30% em comparação ao ano anterior, gerando R\$ 8 bilhões em receitas e 25,4 mil empregos temporários.

Todavia, há de se convir que, como toda atividade econômica, além dos benefícios do turismo de eventos, também é importante destacar que estes podem gerar impactos negativos, como segregação, espetacularização, degradação ambiental, elevação do custo de vida dos autóctones e possibilidade de ampliação da violência (Allen, O'Toole, McDonnell, & Harris, 2007). Refletir sobre a adesão de modelos como o citado anteriormente poderá nortear a criação de estratégias capazes de minimizarem os malefícios gerados e maximizar o resultados positivos da atividade.

À exemplo, a retomada do setor, que aconteceu recentemente, leva a considerar a criação e a implementação de ideias fundamentais para trazer soluções para esse tempo pós- pandêmico, inseridas num projeto mais amplo de planejamento do turismo de eventos. Novas demandas,

novos anseios, reforçam o que Getz (2007) já proclamava: o interesse do público de eventos se volta gradativamente para além do consumo de serviços, no caso, para a vivência de experiências.

Pine and Gilmore (1999) demonstraram que focar na experiência do usuário acaba por exigir o desenvolvimento de um perfil mais criativo do profissional de eventos, de tal modo que corrobora para que a teoria dos eventos se mova em direção a compreensão de suas características criativas (Jackson, Morgan, & Laws, 2018).

Desse modo, observa-se que a implementação de micro estratégias organizacionais que considerem oferecer os elementos necessários para o desenvolvimento criativo do colaborador, associadas ao planejamento macro do turismo de eventos, favorece a concretização da oferta de eventos mais memoráveis, envolventes e que vão ao encontro do que o público contemporâneo deseja.

3 Criatividade, o ponto de partida para a inovação

Os termos criatividade e inovação são- reiteradamente- utilizados como sinônimos, devido a conexão que apresentam, e, apesar de serem ações que se complementam, possuem definições distintas de diversas áreas, tais como a psicologia, a educação, as artes, a sociologia, a antropologia, a filosofia, entre outros. Aqui, toda a pesquisa se desenvolve com base, principalmente, na teoria da gestão, uma vez que atende aos requisitos do estudo.

Assim, inicia-se por apontar que a criatividade é percebida como uma capacidade cognitiva que se revela como uma relevante fonte para inovação. Percebe-se que a criatividade envolve a geração de ideias atuais e utilitárias, à medida que a inovação resulta na efetivação dessas ideias com a geração de valor econômico e social no mercado e na sociedade (Rosing, Frese, & Bausch, 2011; Hon, 2012; Sarooghi, Lbaers, & Burkemper, 2015).

A criatividade é, então, o ponto de partida de toda inovação. Trata-se de uma ideia, que ao criar forma sendo posta em prática, gera resultados inovadores. Ressalta-se, aqui, que esse processo de ideação está vinculado ao método de resolução de problemas aos quais residem no cotidiano social. Assim, tal processo abrange a capacidade de identificar problemas emergentes, avaliar a qualidade e a eficácia das ideias surgidas a partir de tal inquietação, assim como analisar as implementações e as soluções geradas a partir dos processos e produtos organizacionais anteriores (Bjorner, Kofoed, & Bruun-Pedersen, 2012).

Ademais, entende-se que a inovação, apesar de trazer resultados atuais, não implica, necessariamente, uma quebra com o comum. O propósito novo pode estar presente em uma nova forma de fazer e de agir, sob outras perspectivas. Ao se trazer esse fenômeno para o âmbito organizacional, percebe-se as possibilidades de transformações causadas. Para Amabile (1998), uma nova ideia, para ser considerada criativa, deve ser apropriada, útil e factível. Ela deve, de alguma forma, influenciar o modo com que se fazem negócios, seja através da melhoria de um produto ou de uma nova forma de abordar um processo, de modo que o resultado inovador obtido através de estratégias criativas seja perceptível em alguma fase dessa construção e traga resultados que agreguem um diferencial competitivo.

A criatividade se constitui como uma ferramenta que pode indicar o sucesso ou o fracasso de uma empresa, visto que detectar e aprimorar a criatividade nas organizações pode ser apresentado como um fator relevante. Entretanto, o uso da criatividade precisa estar interligado à gestão de inovação, pois de nada adianta possuir ideias que não são efetivadas (Bes & Kotler, 2011).

Desse modo, torna-se relevante atentar para o reconhecimento do indivíduo como fonte do pensamento criativo, posto que a era da informação traz consigo uma valoração do capital humano, único detentor de conhecimento e fonte de renovação. Sob essa perspectiva, o ser humano passa a ser considerado como recurso raro e intangível, determinante para o sucesso organizacional, pois é capaz de inovar na forma de criação e melhoria de produtos, serviços e aperfeiçoamento de processos produtivos (Stewart, 1998).

Não obstante, torna-se necessário implementar uma gestão que transforme esse valor individual em uma ação conjunta, afinal, apesar da criatividade se originar no indivíduo, ela se efetiva quando posta em coletividade, com uma equipe que tenha essa percepção intrínseca. Bes and Kotler (2011, p.22) afirmam que “é verdade que a criatividade, o mais humano dos talentos, quando aplicada ao negócio, leva à inovação. No entanto, uma organização repleta de pessoas criativas não é necessariamente uma organização inovadora”. Isto reforça a visão ampliada da criatividade, tanto como um processo individual, quanto como um processo de interação do grupo social. Para tal, é importante criar um ambiente propício para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos.

Observa-se que para estimular o pensamento criativo nas organizações é imprescindível que se estabeleça um clima criativo, de modo a possibilitar a efetivação de novas ideias, soluções e propostas para problemas de difícil solução e que clamam por respostas de valor (Liberato, Batista, Silva, Abud, & Holanda, 2020).

Portanto, verifica-se que a criatividade e a inovação são elementos necessários aos mais distintos setores, pelo fato de municiarem os envolvidos com ferramentas capazes de trazer soluções e ideias de valor. Do mesmo modo, as empresas organizadoras de eventos, que buscam se diferenciar e acompanhar o processo evolutivo do mercado, compreendendo a relevância desses dois elementos, poderão desenvolver estratégias que convertam o ambiente organizacional em um núcleo criador de ideias inovadoras, que serão sentidas não apenas no setor de eventos, mas refletirá no turismo de eventos com atrativos memoráveis.

4 Metodologia

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo descritivo e exploratório, uma vez que se propôs a retratar um fenômeno particular e a se aproximar do problema inquirido (Gil, 2009). Adotou-se a abordagem qualitativa “por ser uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social” (Richardson, p. 79, 1999) e possibilitar uma imersão no âmbito em que o problema se desenvolve. No que concerne aos procedimentos técnicos empregados, a investigação, aqui exposta, apresenta-se como um estudo de caso (Yin, 2010).

O universo desta pesquisa engloba as empresas organizadoras de eventos de entretenimento brasileiras, especialmente voltadas para a realização de micaretas. Por se tratar de um estudo de caso, foi selecionada a empresa Destaque Promoções, que está à frente de distintos projetos de eventos, com destaque o Carnatal.

Com forte apelo turístico desde a década de 1990, quando a cultura baiana se propagou mundialmente por meio do Carnaval de Salvador, outras localidades buscaram replicar esse modelo de evento, dando origem às micaretas. O Carnatal foi a primeira micareta realizada em outra capital brasileira (Natal/RN) e a primeira a ser organizada por uma empresa privada, a Destaque Promoções, sendo esta definida como objeto de estudo diante da representatividade do Carnatal no mercado nacional de eventos turísticos.

A Destaque Promoções dispõe de um quadro funcional flexível, composto por colaboradores formais, informais e terceirizados, que chegam a alcançar um número próximo a três mil, englobando todas as fases do evento. No entanto, para a presente pesquisa, o foco foi direcionado aos funcionários que possuem vínculo formal durante todo o ano, totalizando dezoito colaboradores. Para representar os atores da pesquisa, determinou-se aqueles que, em níveis hierárquicos, estão abaixo dos diretores, acrescentando apenas o diretor de marketing,

por ser o setor em que são mais fortemente empreendidas as ações de criação. Assim, ficou determinado um total de dez colaboradores respondentes na pesquisa.

Os instrumentos de coleta de dados foram definidos a partir dos objetivos específicos. Para identificar o clima criativo e inovador da organização, usou-se o Questionário Keys, desenvolvido por Amabile, para fornecer avaliações confiáveis e válidas de aspectos de percepções do ambiente de trabalho organizacional, que possam influenciar a geração e desenvolvimento de ideias criativas (Amabile, Burnsid, & Gyskiewicz, 1999).

Em sua versão original, o questionário é composto por setenta e oito questões voltadas às dimensões da criatividade: encorajamento organizacional, encorajamento do supervisor, suporte do grupo de trabalho, recursos suficientes, trabalho desafiador, liberdade, impedimentos organizacionais e pressão. Desse número, sessenta e seis descrevem o ambiente de trabalho, os doze itens restantes são direcionados às avaliações dos entrevistados sobre dois critérios de desempenho no trabalho: criatividade e produtividade.

Para a presente pesquisa, foi utilizada uma versão abreviada desenvolvida por Rosello and Tran (2011), que redesenharam o questionário Keys ao escolher apenas vinte e quatro itens, a fim de reduzir o número de perguntas, mantendo as mesmas dimensões do modelo original. No instrumento, os colaboradores mensuraram seu nível de percepção quanto as dimensões determinadas numa escala que variou de 1 (discordo totalmente) até 6 (concordo totalmente).

Quanto ao segundo objetivo específico, que buscou diagnosticar o potencial inovador, foi utilizado o Assessments da Inovação, um questionário criado por Scherer e Carlomagno (2009), que auxilia tanto no diagnóstico das práticas de inovação quanto no desenho das suas políticas de gestão. Estruturado em função de oito dimensões, representadas no octógono da inovação, ele apresenta os principais pontos a serem administrados para uma eficaz gestão da inovação, desde a estratégia da inovação até o processo de transformação de ideias em resultados.

O questionário possui vinte e quatro afirmações voltadas as seguintes dimensões: estratégia, relacionamento, cultura, pessoas, estrutura, processo, *funding*¹ e liderança. As assertivas são mensuradas em uma escala que de 1 a 9, em que o 9 significa que a afirmação representa a realidade da empresa e o 1 se distancia dela. Seu resultado é apresentado através de um gráfico modelo radar.

¹ Percentuais de investimento da organização em inovação. A média entre 1% e 3% do faturamento é representativa, enquanto empresas de base tecnológicas aplicam em torno de 12%. (Tidd & Bessant, 2015).



Além dos questionários supracitados, que foram aplicados pela pesquisadora aos colaboradores, o que não pôde ser considerada uma entrevista, mas foi esclarecedor quanto à alguns pontos expostos no ato das resposta, de forma complementar, implementou-se a observação não participante, instrumento de total relevância para a compreensão para além dos números, podendo, dessa forma, se debruçar sobre a rotina de trabalho e todas as consequências que reverberam sobre o processo criativo da empresa aqui examinada. Richardson (1999) revela que a observação se mostra essencial na pesquisa qualitativa devido à propriedade com que penetra na complexidade de um problema.

A observação iniciou-se no dia 26/10/17 e estendeu-se até 01/12/17. Durante quatro horas diárias, a pesquisadora utilizava-se de um diário de observação para fazer as anotações pertinentes à pesquisa e aos questionamentos aleatórios que surgiam de acordo com a rotina de trabalho. Os pontos observados foram embasados nas dimensões da criatividade e da inovação, anteriormente citados. Estar inserida na organização e acompanhar o desenvolvimento das mais diversas ações foi esclarecedor e fundamental para cobrir pontos não alcançados pelos outros instrumentos utilizados. Enfatiza-se a possibilidade de detecção da atmosfera e do clima criativos, assim como desenvolvem-se as relações entre os colaboradores.

A análise dos dados colhidos através dos questionários, passou por uma tabulação com auxílio do editor de planilhas da Microsoft, o Excel, realizando análises descritivas. Apesar de apresentar traços quantitativos, a análise qualitativa foi feita a partir da escala que contemplaram as notas dadas, variáveis que iniciavam em 1 (discordo totalmente) até 6 (concordo totalmente). Já os dados levantados na observação não participante foram submetidos a uma análise pelo software qualitativo NVIVO, devido a sua propensão a colaborar na estruturação e na tradução dos dados (Veal, 2011).

Com os resultados dos dois questionários mencionados e os dados colhidos por meio de um diário na observação não participante devidamente triangulados, alinhou-se as teorias que os subsidiaram para assim, submetê-los à análise de conteúdo, já que Bardin (2011) retrata que tal procedimento é um agregado de elementos metodológicos cada vez mais amenos, inserido num processo contínuo de evolução a aplicar-se aos discursos vastamente variados.

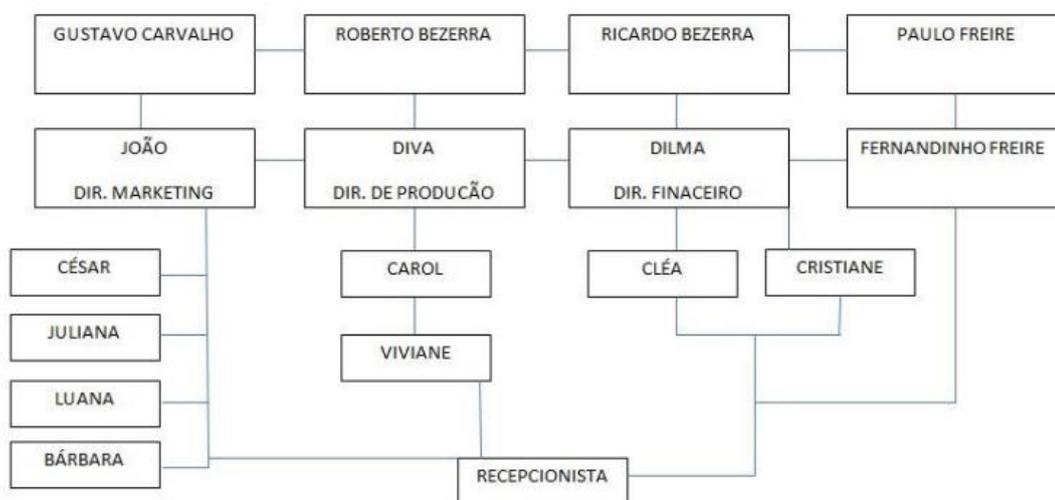
5 Resultados e discussão

5.1 Destaque promoções – histórico e contextualização

A empresa foi fundada em 1987 pelos amigos Ricardo Bezerra, Roberto Bezerra, Gustavo Carvalho e Paulinho Freire e iniciou no mercado atuando com marketing, propaganda e promoção de Eventos. A empresa construiu, ao longo de sua história, um portfólio repleto de eventos de sucesso que marcaram positivamente o mercado potiguar: o Forró Classe A, parceria com o Forró com Turista, shows no Circo da Folia e Vila Folia; e o Carnatal, trabalho mais importante de sua carteira. Hoje possui trinta anos de mercado e mais de 3.000 shows realizados neste período, dentre os quais destacam-se: o Villa Mix Natal; o Garota Vip, com o cantor Wesley Safadão; o Baile da Santinha, com Leo Santana, além de outros artistas renomados, a exemplo de Roberto Carlos e Anitta. Para movimentar essa engrenagem, a organização conta com um quadro funcional que contém, incluindo a direção, dezoito colaboradores, demonstrado na Figura 2.

Figura 2

Organograma Destaque Propaganda e Promoções



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A configuração apresentada permanece na maioria dos dias do ano; todavia, com a aproximação do evento, há um número crescente de contratações, formais e terceirizadas, que chega a um número próximo de três mil pessoas, que alteram esse desenho.

5.2 Elementos do clima organizacional criativo

A Tabela 1 apresenta os resultados referentes à escala de clima criativo da Destaque Promoções. A média alcançada em cada questão da escala estimulante revela a percepção que o grupo possui das características organizacionais predominantes na empresa. Averiguou-se uma baixa discrepância das valorações dadas, uma vez que oscilou entre duas gradações: concordo pouco (4) e concordo muito (5).

Tabela 1

Clima criativo da Destaque Promoções

| ESCALA | DIMENSÃO | MÉDIA |
|----------------------|------------------------------|-------|
| ESCALA ESTIMULANTE | Encorajamento Organizacional | 5,0 |
| | Encorajamento do Supervisor | 4,3 |
| | Suporte do Grupo de Trabalho | 5,0 |
| | Recursos Suficientes | 5,0 |
| | Trabalho Desafiador | 4,0 |
| | Liberdade | 5,0 |
| ESCALA DE OBSTÁCULOS | Impedimentos Organizacionais | 2,5 |
| | Pressão e Carga de Trabalho | 4,5 |
| ESCALA DE CRITÉRIOS | Criatividade | 4,5 |
| | Produtividade | 4,0 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Verificou-se um alto grau de aprovação no que concerne ao encorajamento de ideias, ao reconhecimento das pessoas e às recompensas oferecidas. O incentivo à criação de novas ideias é percebido à medida que se observa a liberdade de criação dada a cada colaborador. O resultado desse processo é levado à discussão e à análise de viabilidade, partilhada por todos os setores da organização. Um ponto a ser destacado é que não há uma restrição quanto ao conteúdo do que é proposto, desde que seja condizente com a realidade financeira e atenda ao propósito solicitado.

O reconhecimento dado às pessoas concretiza-se à medida que se promove a indispensabilidade do indivíduo para a organização, algo que é partilhado e reforçado, rotineiramente, com o intuito de elevar a motivação do colaborador que responde com projetos mais criativos. Outra vertente que flui para o reconhecimento é a aplicação de recompensas, ação comum na Destaque Promoções. Desse modo, a recompensa é utilizada como via de motivação a criação.



Ao tratar-se de clareza, por parte do chefe, na definição dos objetivos organizacionais, também há uma concordância da positividade. Há uma relação de comunicação aberta entre líderes e colaboradores, em que a troca de informações é contínua, o que permite maiores esclarecimentos. Entretanto, há uma baixa concordância quanto às habilidades interpessoais do chefe, dificultando a geração de resultados positivos diante das relações geradas na organização. Por vezes, a sobrecarga de trabalho e os prazos limitados acaba por dificultar as interações, resultando, ainda, na impressão de ausência de apoio ao grupo.

Por outro lado, a relação que envolve os colaboradores, que estão abaixo da chefia, ocorre embasada na confiança e permite a ajuda mútua. Esse sentimento partilhado é perceptível na rotina diária, em que a disponibilidade e a empatia estão presentes nos indivíduos. Os dados coletados expõem o alto sentimento de confiança e de solidariedade existente entre o grupo, o que representa um vetor de ideação. Essa confiança tem efeitos positivos em atitudes, em percepções, em comportamentos e em desempenho dentro das configurações organizacionais.

A Destaque Promoções disponibiliza os insumos necessários ao desenvolvimento de projetos, facilitando a criação, já que a alocação adequada de recursos está diretamente relacionada aos níveis de criatividade dispensados ao trabalho desenvolvido. A satisfação é perceptível dentro da empresa devido aos orçamentos adequados aos projetos. Os investimentos próprios, ou resultados de parcerias, são aplicados coerentemente no desenvolvimento e na implementação dos trabalhos aprovados. Até mesmo na ausência de produtos, equipamentos ou serviços, esses são trazidos, sem esforços, de outras cidades ou estados, para garantir o diferencial e a inovação do evento realizado e, assim, elevar a aprovação do quesito obtenção fácil de materiais para o trabalho.

Os eventos e serviços prestados pela organização estudada são detentores de tradição dentro da cidade de Natal/RN. Por mais que cada evento tenha suas peculiaridades, a base para o planejamento e para organização permanece o mesmo. Existe um checklist comum a todos eles e, depois de efetivado, emergem as demandas particulares a cada um. Por esse motivo, muitas vezes, o colaborador não se sente tão desafiado por sua tarefa ou trabalho atual, que acaba por ser repetitivo.

Por fim, observou-se uma positiva comunhão voltada à liberdade de decidir qual e como realizar um projeto. A disponibilidade de recursos a serem aplicados em um devido trabalho e a visão partilhada das competências dominadas por cada colaborador facilita esse processo de escolha e de adequação. A motivação intrínseca é uma base fundamental para a criatividade e para a inovação. Essa motivação surge quando os membros da equipe recebem autonomia para

realizar sua tarefa e para ser responsável pela sua conclusão. A pesquisa- em questão- desenhou uma alta concordância quanto à liberdade de escolha, por parte dos funcionários, do projeto a fazer e como fazer. Assim, acaba por gerar mais autonomia e mais liberdade de criação.

Quanto à escala de obstáculos, identificou-se que o primeiro tópico analisado apresentou discrepâncias relacionada às respostas obtidas na dimensão anterior, uma vez que, ao afirmarem que há um desenvolvimento de relações de confiança, aqui declararam discordar pouco sobre a existência de conflitos políticos, mas que eles estão lá. Assim como também expõem, apesar de mínima, a existência de críticas às novas ideias, demonstrando ser um ambiente que encoraja, mas critica ideias inadequadas.

Por outro lado, defendem a ausência de competições destrutivas, demonstrando ser os pequenos problemas, políticos ou não, incapazes de causar maiores danos a relação existente entre eles.

Alegam, ainda, serem impactados- minimamente- pela pressão de tempo e que a diretoria tem um pouco de restrição a se expor aos riscos. Por fim, desponta a pontuação máxima quando se remete à clareza de expectativas relacionadas ao trabalho, em que cada um reconhece o ponto máximo de carreira a ser alcançado.

Esses elementos inibidores compõem uma lista que traz tantos outros apresentados na presente pesquisa e que são capazes de minar o processo criativo. Então, faz-se necessária a prévia identificação e a definição de estratégias capazes de eliminá-las ou adaptá-las como forma de incremento da criatividade

Destarte, a escala de critérios, demonstrou que os colaboradores acreditam que trabalham em um setor não tão criativo, mas que são indivíduos com a criatividade aguçada. Quando o termo é produtividade, revelam que tanto a área de atuação como a Destaque Promoções são produtivas, mas que há espaço para crescimento e produtividade maior.

A inquirição veio a respaldar as teorias ora apresentados por Bjorner et al. (2012), Amabile (1998), Bes and Kotler (2011), Stewart (1998), Liberato et al. (2020) ao demonstrarem que, por ser a criatividade um processo gerenciável, estratégias bem aplicadas, tais como o reconhecimento e a valorização ao capital intelectual, a disponibilidade de ambiente organizacional com suporte ao fazer criativo, o estímulo ao trabalho em equipes alinhadas à liberdade de criação e o fomento de um clima organizacional criativo, ampliam as possibilidades de criação de novas ideias capazes de trazer respostas necessárias à organização.

Neste sentido, se conclui que, após a aplicação e a análise dos dados relacionados ao clima criativo e inovador, a Destaque Promoções demonstra características que corroboram

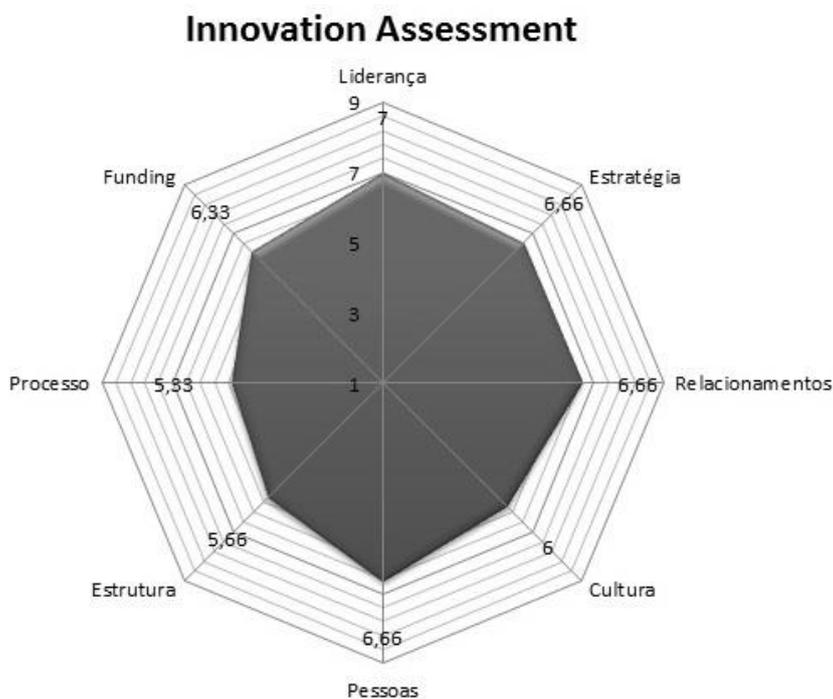
com sua imagem criativa. Elementos de incentivo à criatividade foram identificados, bem como a reestruturação dos obstáculos que minam a criatividade.

5.3 Diagnóstico de inovação

No quesito Inovação, os resultados identificados por meio do questionário *assessment*, delineou o Octógono da Inovação e mensurou as dimensões do processo inovativo desenvolvido na organização analisada. As médias alcançadas são apresentadas na Figura 2.

Gráfico 1

Radar da Inovação da Destaque Promoções



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Na dimensão liderança, a pesquisa revela que a empresa estudada tem, por parte das lideranças, clareza sobre o conceito e a importância da inovação. Há um comprometimento perceptível com a inovação e uma vontade latente de promover melhorias através da inovação.

Alinhada com a cultura criativa, percebe-se uma predisposição a assumir riscos previamente calculados e tempo para acompanhamento de novos projetos, as vezes limitados pela celeridade exigida por motivadores externos à organização. Por fim, detectou-se estratégias de avaliação do desempenho inovador, apesar de não existir uma ferramenta específica de medição.



Tal constatação está relacionada à uma liderança orientada ao risco, ou seja, os responsáveis por gerir uma equipe precisam calcular o risco e entender que há uma margem de erros e de acertos ao lidarem com inovações e, mesmo assim, incentivar a continuidade desse processo sem restringir qualquer ideia lançada. Scherer e Carlomagno (2009) reforçam que essa liderança tem de agir como força motriz à inovação, motivando e incentivando o colaborador a ter sua participação na ideação de novos produtos, serviços ou processos, fazendo-o com que se sinta verdadeiramente parte da organização e colaborando para a efetivação de um clima organizacional criativo e inovador.

Na dimensão Pessoas, a pesquisa aponta que a necessidade de inovação da empresa é bem difundida e assimilada por todos os colaboradores. Observou-se uma participação unânime dos participantes em cursos, treinamento ou palestras, que versam sobre a criatividade e a inovação, com intuito de aprimorar, de acrescentar e de diversificar conhecimentos sobre o tema. Esse entendimento faz com que estejam sempre voltados a buscar novas ferramentas para a inovação, já que ainda não as conhecem em sua amplitude.

Quanto à dimensão *Funding*, os dados mostram que a empresa não detém um projeto específico de inovação, apesar de compreender que, para inovar, é necessário investir em ações que fomentem a inovação. O processo de inovação está inserido dentro da estratégia de negócio, assim como o investimento voltado a esse setor. Percebe-se que os valores são aplicados em ideias já validadas e que surgem naturalmente na rotina de trabalho da organização, assim como já são determinados em orçamento interno.

Tal fator é interpretado pelos autores como uma ação inibidora da criatividade e da inovação. Torna-se importante determinar previamente cifras e recursos a serem alocados e convertidos em inovação. Deter um projeto de inovação que possibilite antever e direcionar esse processo possibilita a devida visualização de pontos que merecem mais atenção, assim como aqueles que estão fluindo dentro do esperado. Trabalhar ao acaso, aguardando a emergência de problema aleatórios, traz resultados não controlados e segue na contramão da inovação (Scherer & Carlomagno, 2009).

No que concerne à dimensão Processo, constata-se que a empresa trabalha com um método aleatório de geração, de avaliação, de experimentação e de seleção de ideias, comumente orientados a ideias que já apresentam validação positiva e resultará num incremento ao evento, ou seja, não há a aplicação de um sistema de gestão de projetos voltado à inovação. Desse modo, como anteriormente citado, a ausência de um processo norteador da inovação

ocasiona a perda de ideias no decorrer da ideação, assim como a falta de seletividade (Scherer & Carlomagno, 2009; Tidd & Bessant, 2015).

Focando na dimensão Estrutura, vale destacar o papel dado a ela pelos pesquisadores. Uma organização criativa e inovadora é detentora de uma estrutura abastecida de ferramentas que dão suporte à criação de novas ideias, além da flexibilidade promovida nas relações hierárquicas, diminuindo a distância entre elas e promovendo uma maior comunicação e confiança, permite a fluência de novas e boas ideias no ambiente organizacional (Scherer & Carlomagno, 2009).

Esta pesquisa condiz com a afirmativa partilhada pelos autores, uma vez que a Destaque Promoções detém uma estrutura organizacional que possui certa flexibilidade e poucos níveis hierárquicos, promovendo a descentralização das decisões e fomentando a criatividade espontânea.

No tocante à dimensão Cultura, foi identificado que esse ambiente organizacional precisa ampliar a disposição de elementos que estimulem o desenvolvimento do pensamento criativo, agregados ao conhecimento partilhado sobre os valores, as regras e os costumes pregados e praticados dentro da empresa. Esse local converte-se num espaço em que a criação é uma ação espontânea e natural e está codificado no comportamento das pessoas que nele trabalham (Bes & Kotler, 2011).

A organização analisada dispõe de benefícios e de incentivos para a inovação. Com relação ao tempo, há um grau aceitável, já que os prazos são aplicados de acordo com o perfil de cada projeto. Quanto aos riscos assumidos, visualiza-se uma menor propensão à realização de ações arriscadas, mesmo que calculadas, levando a equipe a se intimidar diante da possibilidade de assunção de riscos. Já a comunicação flui abertamente e possibilita a partilha de conhecimento e a tomada de decisões conjuntas.

Desenvolver relacionamentos, seja de caráter interno ou externo à organização, é uma premissa a ser efetivada na estratégia de inovação. Ampliar laços e parcerias com clientes, fornecedores, e até concorrentes, permite ampliar a visualização do cenário competitivo em que se está inserido. No setor de serviços, com mais relevância, essa relação com o cliente, especificamente, precisa ocorrer com vistas a compreender suas necessidades e fundamentar as inovações voltadas a eles (Tidd & Bessant, 2015).

Para mais, observa-se que, na contemporaneidade, a velocidade que os conhecimentos novos ultrapassam os antigos impede que uma organização sozinha possa acompanhar tamanha

celeridade. A parceria com outras organizações, e clientes, amplia o entendimento sobre as inovações que emergem.

A empresa estudada atua com um foco voltado ao cliente, buscando atender suas necessidades e seus desejos. A tradição de estar atuando há trinta anos no mercado promove um conhecimento maior do perfil de seu cliente e a busca por ferramentas diferenciadas corroboram com a adequação a novos canais de contato com o usuário.

Scherer e Carlomagno (2009) esclareceram que a estratégia vai além do planejamento, é aplicação contínua e efetiva de decisões voltadas à inovação. Na referida dimensão, verificou-se que na organização não há uma estratégia de inovação definida e orientada por projetos. De fato, a inovação está presente no cerne da empresa, mas a pretensão de usá-la como instrumento estratégico não é alimentada.

Existem iniciativas inovadoras e foco no crescimento por meio da inovação, contudo não há uma dinâmica que estabeleça formas de criar uma estratégia de inovação e alinhá-la à estratégia de negócio. Os objetivos e as metas para gerenciar as iniciativas inovadoras precisam ser adotadas.

5.4 Criatividade e inovação no turismo de eventos

À frente de um evento que se converte em atrativo turístico para a cidade de Natal/RN, a Destaque Promoções detém um clima criativo latente que, apesar de intangível, é facilmente reconhecido. Tal percepção certifica o posicionamento de Bes and Kotler (2011) ao demonstrarem que a logística de despertar o interesse pela inovação deve estar presente na organização para, assim, motivar seus colaboradores a contribuírem com novas ideias. Para mais, é perceptível a intenção da empresa estudada em propagar a inovação de forma espontânea, impregnando a essência da organização com criatividade.

Percebe-se, também, que a Destaque Promoções atua dentro de inovações limitadas e, muitas vezes, motivadas por problemas extrínsecos, como a necessidade de adequação ao local do evento, devido a condições impostas externas a organização ou quanto à adaptação as mudanças de necessidades dos seus clientes, uma vez que, por ser um evento que se efetiva desde a década de noventa, acompanha a evolução dos seus usuários.

É notório que o evento Carnatal tem se mantido no mercado mesmo diante de crises que emergem rotineiramente. Tal fato é percebido, ao longo dos anos, quando o evento passou a mudar seu formato e perder a essência pregada do carnaval de Salvador. A questão urbanística

da cidade de Natal/RN converteu o evento para um *layout indoor* (excluindo os usuários não pagantes do processo), enquanto o evento inspiração continua aberto à ‘pipoca’ além de aumentar a cada ano o número de blocos gratuitos; as atrações musicais foram ampliadas para além do axé *music*, no intuito de diversificar a oferta de produtos.

A tecnologia passou a ser efetivada por meio do e-commerce, equipamentos de som e vídeo, a própria estrutura do trio elétrico, a estética do evento e a comunicação direta com o usuário final por intermédio das mídias sociais. Aqui, destaca-se a eficiente utilização deste meio que, mesmo ainda vivenciando os impactos causados pela pandemia da COVID 19, o que impossibilitou a sua execução no ano de 2020, garante a manutenção de um diálogo com seu público e a promoção de sua marca. Todos esses elementos identificados alinham-se à gestão da criatividade e da inovação, corroborando com a teoria de Jackson, Morgan and Laws (2018), que preconiza que a criatividade aplicada no ambiente organizacional reverbera na inovação percebida no evento no seu sentido macro.

Já antes da atual crise pandêmica, a experiência do usuário era considerada como elemento importante a ser trabalhada no evento, principalmente em espaços denominados ‘camarotes’, onde são pagos valores mais elevados para usufruir de vivências ímpares. Tal achado reafirma as pesquisas desenvolvidas por Melo (2013) e Jackson, Morgan and Laws (2018) que demonstram ser a experiência do usuário uma estratégia a ser desenvolvida nos eventos com vistas a alcançar um diferencial competitivo.

Todavia, mesmo identificando inovações incrementais que causam a transformação paulatina do evento, destaca-se que não foi observada nenhuma inovação radical capaz de diferenciar o evento dos demais, o que leva a enxergar um amplo mercado do turismo de eventos a ser conquistado. Desse modo, os benefícios gerados pela efetivação do evento, poderia ser ampliada e distribuída com toda a cadeia produtiva do turismo, bem como o comércio que se efetiva devido ao evento. Em vista disso, seria possível vislumbrar os impactos na localidade preconizados por Getz (1997), Beni (2003), Derret (2007), Britto e Fontes (2013) e Getz and Page (2016).

Após o delineamento do clima criativo e o diagnóstico de inovação da Destaque Promoções, conclui-se que a organização é detentora de um clima criativo bem desenvolvido, implantado e disseminado, instigando a produção de novas e boas ideias; contudo, não está alinhada a um processo de inovação, uma vez que não há existência formal dessa estratégia. Há a necessidade de elevar a inovação a um patamar distintivo e criar um projeto de gestão da

inovação a ser aplicado na organização, para, com isso, promover prioridades, alocar recursos, determinar investimentos e tornar a inovação um processo gerenciável dentro da empresa.

Tal certificação preconiza o posicionamento de Sternberg (2006), que afirma que uma organização pode possuir todos os recursos internos suficientes para estimular o fazer criativo; não obstante, sem um suporte formal, tais ideias não poderão concretizar-se em respostas valiosas e rentáveis.

Conclui-se, portanto, que o evento Carnatal tem possibilidade de incremento de sua marca, principalmente após a superação da presente crise provocada pela COVID-19. Entender que essa nova fase que se inicia exigirá um profissional de eventos mais criativo e inovador, uma vez que o usuário tenderá a exigir experiências memoráveis (Jackson, Morgan, & Lows, 2018; Matthews, 2016a; Matthews, 2016b; Ensor, Robertson & Ali-Knight, 2007).

Alinhar a gestão da criatividade e inovação torna-se imperativa com vistas a descobrir novas formas de ação que vão ao encontro dessas necessidades e desejos de um público que se encontra tão carente de eventos. Encontrar esse diferencial poderá proporcionar um maior fortalecimento da marca Carnatal e, conseqüentemente, possibilitará um melhor desenvolvimento do turismo de eventos na localidade.

5 Considerações finais

A pesquisa desenvolvida versa sobre temas relevantes para as organizações na contemporaneidade, a criatividade e a inovação. Tamanha importância é consequência das constantes transformações vislumbradas no cenário econômico e social, que tem resultado numa demanda crescente que busca respostas a serem aplicadas em suas estratégias organizacionais.

Organizar um evento é mergulhar num universo de possibilidades e de combinações. É um olhar voltado ao contratante e ao usuário do evento. É unir conhecimento, experiência, empatia, dinamismo, proatividade, eficiência e tantas outras características em um único grupo. É orquestrar ações para alcançar o sucesso no final e isso não significa apenas um grande retorno de divisas, mas a satisfação de ter realizado um evento diferenciado, que marcará, positivamente, a memória dos usuários.

Entende-se que o Carnatal é um evento grandioso e de sucesso por basear-se em sua tradição, no entretenimento e na falta de concorrentes diretos. Para além, o seu formato corrobora com o que é preconizado por Melo (2013), ao apontar o entretenimento como forma

de valorização do evento. Trata-se, então, de uma celebração cativa no calendário de micaretas do Brasil e que, gradativamente, vem apresentando inovações incrementais não orientadas por estratégias de inovação da organização, mas para fornecer respostas aos problemas que emergem além da empresa.

Muitos foram os obstáculos encontrados na trajetória de execução do Carnatal, momentos de incertezas e, até mesmo de fracasso, como o ocorrido na edição de 2013, quando tiveram que transferir o tradicional evento natalense para a cidade de Parnamirim/RN. Esse foi um momento que fez com que a empresa organizadora questionasse a continuidade do evento, algo que logo foi superado devido à paixão dos quatro diretores pela micareta, uma paixão que reverbera em toda a organização.

A presente pesquisa confirmou que a empresa Destaque Promoções possui um clima propício à ideação, o que a torna uma organização com propensão a criatividade, uma vez que foram identificadas avaliações positivas quanto ao encorajamento dado pela organização na efetivação de novos projetos, de igual forma o suporte e o apoio de todo o grupo de trabalho, recursos suficientes e liberdade dada ao processo de criação.

A organização demonstrou ter uma equipe coordenada e sincronizada que bem conhece os valores e a missão da empresa, há uma descentralização perceptível e o diálogo flui naturalmente. Sugestões e ideias são incentivadas e avaliadas em todos os patamares da hierarquia organizacional. Além disso, o clima de alegria instaurado motiva o lado criativo e inovador do colaborador.

Entretanto, o resultado identificado a partir da avaliação de todo o grupo que compõe o quadro funcional, revela que o que impede o total enquadramento como organização criativa está relacionado à pressão exercida pelos superiores quanto aos prazos de execução dos projetos e a carga horária de trabalho excedente que, diante de projetos tão grandiosos, acaba por sobrecarregar os colaboradores e, assim, podá-los criativamente.

Ademais, se constatou que, apesar da criatividade estar sendo encorajada gradativamente, o processo de inovação ainda é incipiente e feito de forma não planejada. Por não possuir uma estratégia de inovação delineada, as ideias surgem intuitivamente com vistas a atender exigências pontuais do público. Há um comprometimento perceptível com a inovação e uma vontade latente de promover melhorias através da inovação; todavia, não existe uma estratégia inovadora bem determinada, assim como um processo inovador bem definido.

Apesar de se encontrar em um patamar de sucesso, comprovado por pesquisas de mercado, sua longevidade reafirma bem essa afirmação, uma vez que a mortalidade de

empresas de pequeno e médio porte é alta nos dois anos iniciais, a Destaque se encontra limitada a uma estratégia que garante a manutenção do Carnatal, porém não permite transpor barreiras e alcançar um mercado ainda maior.

Ao se permitir instaurar uma estratégia de inovação alinhada à estratégia organizacional, a Destaque muito tem a ganhar. Um processo de inovação com orçamento e investimentos estipulados, acompanhamento de uma supervisão específica e aplicação de recompensas, resultará em incrementos consideráveis que terá um alcance maior, ampliando, dessa forma, a visibilidade do evento.

Além do mais, fazer um evento criativo e inovador vai além de apresentar um produto final diferenciado; é aplicar a criatividade na gestão, nos processos, nos orçamentos, nas estratégias que norteiam as ações corporativas, nas negociações com fornecedores, que, ao final, otimizará tempo, trabalho e aplicação de recursos, construirá uma vantagem competitiva e promoverá um evento com valor agregado.

Quanto ao turismo de eventos, foi identificado que esse se beneficia com a realização anual do evento, todo o trade turístico local é atingido de forma positiva, a marca da cidade Natal é disseminada, o que leva a entender que o Carnatal vai além do lucro gerado para a organização. Parcerias com órgãos governamentais devem ser fortalecidas e relações com outras entidades, como *Convention Bureau* e FECOMÉRCIO, precisam ser estreitadas. Desse modo, os benefícios são estendidos, alcançando o turista, o morador local e a cidade como um todo.

Destarte, compreende-se que a pesquisa, aqui desenvolvida, contribuiu para discussões teóricas, uma vez que alinhou teorias de gestão, de criatividade e de inovação e sua aplicabilidade ao universo do turismo de eventos. Aqui também foi demonstrada a pertinência de se ir além, de fugir do que é comumente oferecido no mercado de eventos, alcançando um diferencial competitivo por meio da correta implementação da gestão da criatividade e da inovação. Para pesquisas futuras, sugere-se analisar a criatividade e a inovação desmembradas em processo, serviço e produto (no âmbito organizacional), assim como a percepção do usuário do evento.

Referências

- Alencar, E. M. (1996). *A gerência da criatividade. Abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações*. São Paulo: MAKRON Books.
- Allen, J., O'toole, W., McDonnell, I., & Harris, R. *Organização e gestão de eventos*. Rio de Janeiro: Campus, 2007
- Alencar, E. M. (1998). Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 38 (20), 18-25. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rae/a/4SrFFm7jXXhdqbSJKbwqjZL/?lang=pt&format=pdf>
- Amabile, T. M. (september/october de 1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*. 76-87. Recuperado de <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity>
- Amabile, T. M. (1999). Como (não) matar a criatividade. *HSM Management*, 110-117. Recuperado de <https://edisciplinas.usp.br>
- Amabile, T. M., Burnside, R. M., & Gryskiewicz, S. (1999). *User's manual for KEYS, assessing the climate for creativity: A survey from the Center for Creative Leadership*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70 Brasil.
- Beni, M. C. (2003). *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: Editora Senac.
- Bes, F. T., & Kotler, P. (2011). *A bíblia da inovação. Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações*. São Paulo: Leya.
- Bjørner, T., Kofoed, L. B., & Bruun-Pedersen, J. R. (2012). Creativity in Project Work: Students' Perceptions and Barriers. *International Journal of Engineering Education*, 28 (3), 545-553. doi: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84861608353&partnerID=40&md5=91708989d479618b3f39abdb7fd519>
- Britto, J., & Fontes, N. (2013). *Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo*. São Paulo: Aleph.
- Connell, J., Page, S. J. & Meyer, D. (2015). Visitor attractions and events: Responding to seasonality, *Tourism Management*, 46, 283-298. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.013>.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In: R. J. Sternberg, *Handbook of creativity* (pp. 313-335). Nova York: Cambridge University Press.
- Czajkowski, A. & Czajkowski, S. (2017). *Eventos: uma estratégia baseada em experiências*. Curitiba: Intersaberes.

- 
- Derret, R. (2007). Festivals, events and the destination. In: I. Yeoman, M. Robertson, J. Ali-Knight, S. Drummond, & U. McMahon-Beattie, *Festival and events management: an international arts and culture perspective*. (pp. 32-49). Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Ensor, J., Robertson, M. & Ali-Knight, J. (2007). The dynamics of successful events – the expert perspective. *Managing leisure*. 12 (2-3), 223-235.
<https://doi.org/110.1080/13606710701406550>
- Everton, A., Jr. (2017). *MPE: avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017 – 2018*. Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo.
- Getz, D. (1989). Special events: Defining the product. *Tourism Management*, 10 (2), 125-137. doi: [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(89\)90053-8](https://doi.org/10.1016/0261-5177(89)90053-8)
- Getz, D. (1997). *Event Management & Event Tourism*. New York: Cognizant Communication Corporation.
- Getz, D. (2007). *Event Studies: theory, research and policy for planned events*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Getz, D., & Page, S. J. (2016). Progress and prospects for event tourism research. *Tourism Management*, 52, 593-631. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.007>
- Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Hon, A. H. Y., & Chan, W. W. H. (2013). Team Creative Performance: The Roles of Empowering Leadership, Creative-Related Motivation, and Task Interdependence. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 199 -210. doi: <https://doi.org/10.1177/1938965512455859>
- Jackson, C., Morgan, J. & Laws, C. (2018). Creativity in events: the untold story, *International Journal of Event and Festival Management*. 9(1), 2-19. doi: <https://doi.org/10.1108/IJEFM-10-2017-0062>
- Liberato, M., Batista, N., Silva, C., Abud, A. & Holanda, F. (2020). Criatividade e Inovação no Setor de Turismo: Uma Revisão Sistemática da Literatura. *Revista GEINTEC – Gestão, Inovação e Tecnologias*. 10 (3), 5517-5526. doi: <https://doi.org/10.47059/geintecmagazine.v10i3.1460>
- Melo Neto, F. P. (2013). *Criatividade em Eventos*. São Paulo: Contexto.
- Matthews, D. (2016 a). *Special event production. The resources*. 2nd Edition. The Routledge. London.
- Ministério do Turismo (2019). *Número de eventos cadastrados no Ministério do Turismo cresce mais de 250%*. <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/ultimas-noticias/numero-de-eventos-cadastrados-no-ministerio-do-turismo-cresce-mais-de-250>

Ministério do Turismo (2020a). *Carnaval 2020 é marcado por recordes.*

<http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/13361-carnaval-2020-%C3%A9-marcado-por-records.html>.

Pine, B. Joseph. e Gilmore, James H. *The experience economy: work is theatre & every business a stage.* Boston: Harvard Business School, 1999.

Rêgo, G. C de B. (2018). *Gestão da criatividade e inovação em empresas organizadoras de eventos* (Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Turismo – PPGUR, Universidade Federal do Rio Grande do Norte). Recuperado de https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/26573/1/Gest%C3%A3ocriatividadeinova%C3%A7%C3%A3o_Rego_2018.pdf

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3 ed.). São Paulo: Atlas.

Rosello, J., & Tran, V. (2011). Assessing the climate for creativity: the example of a french high-tech organization. *12th European Conference on Creativity and Innovation*. 12, pp. 626 - 641. Faro: Faro: EACI. Recuperado de <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/1935>

Rosing, Kathrin & Frese, Michael & Bausch, Andreas. (2011). Explaining the Heterogeneity of the Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership. *The Leadership Quarterly*. 22(5), 956 – 974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>

Saroghi, H., Libaers, D. & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*. 30(5), 714 -731. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.12.003>

Scherer, F. O., & S.Carlomagno, M. (2009). *Gestão da Inovação*. São Paulo: Atlas.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, União Brasileira dos Promotores de Feira, & Associação Brasileira de Empresas de Eventos. (2020). *Impactos recentes do coronavírus no segmento de turismo de negócios e eventos*. Recuperado de <https://bit.ly/3kgWwOF>

Stewart, T.(1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus.

Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação* (5 ed.). Porto Alegre: Bookman.

Veal, A. J. (2011). *Metodologia de pesquisa em lazer e turismo*. São Paulo: Aleph.

World Health Organization. (2020c). *Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Situation Report – 51*. Recuperado de <https://bit.ly/3pQde2a>

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4 ed.). Porto Alegre: Bookman.