

A CRIATIVIDADE COMO MEIO PARA O DESENVOLVIMENTO DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

CREATIVITY AS A MEANS TO DEVELOP SOCIAL IMPACT BUSINESS

Nathan Pedroni de Oliveira 1
Cristiano Max Pereira Pinheiro 2
Maurício Barth 3
Paola Schmitt Figueiró 4

Resumo: Os NIS são empreendimentos criados com o propósito de resolver problemas sociais, aliando iniciativas economicamente rentáveis com a busca pela resolução de problemas socioambientais, este modelo de empreender difere dos modelos tradicionais. Neste aspecto, a relação de NIS, Inovação Social e criatividade é debatida como um enorme potencial para mudanças sociais, através da criatividade e da Inovação Social é possível buscar a redução da exclusão e de conflitos sociais. Para tanto, este artigo possui como objetivo geral identificar os aspectos criativos relacionados ao desenvolvimento dos NIS. Assim, foi realizado um Estudo de Caso, com triangulação de dados, de natureza Qualitativa e Descritiva. Já no trabalho, a colaboração está presente e permite que novos modelos de sapatos sejam confeccionados, esta colaboração é o que permite um alto engajamento entre os atores. A criatividade emerge dos trabalhos em grupo que são realizados, principalmente com o modelista, que ajuda no processo para confecção do calçado. Como contribuições, a pesquisa aprofunda a relação entre criatividade e NIS, permitindo identificar fatores, como as relações humanas como viabilizadoras para inspiração na criatividade e conseqüentemente fonte para criação dos negócios.

Palavras-chave: Criatividade. Negócios de Impacto Social. Setor Calçadista.

Abstract: The NIS are ventures created with the purpose of solving social problems, combining economically profitable initiatives with the search for the resolution of socio-environmental problems, this model of entrepreneurship differs from traditional models. In this aspect, the relationship of NIS, Social Innovation and creativity is discussed as an enormous potential for social changes, through creativity and Social Innovation it is possible to seek the reduction of exclusion and social conflicts. Therefore, this article has the general objective of identifying the creative aspects related to the development of NIS. Thus, a case study was carried out, with data triangulation, of a qualitative and descriptive nature. Already at work, collaboration is present and allows new shoe models to be made, this collaboration is what allows a high engagement between the actors. Creativity emerges from the group work that is carried out, mainly with the pattern maker, who helps in the process of making the shoes. As contributions, the research deepens the relationship between creativity and NIS, allowing the identification of factors such as human relationships as enablers for inspiration in creativity and consequently a source for business creation.

Keywords: Report. Experience. Project. Text. Writing.

-
- 1 Mestrando em Administração pela Universidade Feevale, Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, Brasil. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6421773078451203>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7471-073X>. E-mail: nathan_pedroni@hotmail.com.
 - 2 Doutor em Comunicação. Professor na Universidade Feevale, Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, Brasil. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6886286484926003>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2038-8191>. E-mail: maxrs@feevale.br.
 - 3 Doutor em Diversidade Cultural. Professor na Universidade Feevale, Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, Brasil. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6385230216822855>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9125-9832>. E-mail: mauricio@feevale.br.
 - 4 Doutora em Administração. Professora na Universidade Feevale, Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, Brasil. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2774645447470843>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5160-9831>. E-mail: paolaadm@gmail.com.

Introdução

O mundo carece de diversas soluções, em diversas áreas e, cada vez mais, a humanidade utiliza seus recursos naturais, admitindo como premissa a ideia de que nunca se esgotarão. Da mesma maneira, as organizações acabam por voltar seu olhar apenas para os resultados econômicos, tendo o lucro como um ponto de partida e chegada, muitas vezes não se importando com os meios utilizados ou, ainda, com os resultados que essa busca acarretará.

Esta antiga visão de como administrar necessita ser modificada: não é mais tolerável ações que violem os direitos humanos e as leis ambientais. Neste contexto, surgem os negócios de impacto social (NIS). Os NIS são empreendimentos criados com o propósito de resolver problemas sociais, aliando iniciativas economicamente rentáveis com a busca pela resolução de problemas socioambientais (Yunus Negócios Sociais, 2021; Sebrae, 2020).

Para que os NIS sejam desenvolvidos, são necessárias novas lentes na forma de administrar. Assim, não é possível chegar a estes novos meios pelos mesmos caminhos que a antiga administração trilhou, sendo necessário repensar e criar modelos novos.

Neste aspecto, a criatividade é inserida como meio para que os NIS sejam desenvolvidos. A criatividade envolve implementar as ideias de negócios originais e eficazes, exigindo do empreendedor maiores habilidades e experiências (Amabile, 1997; Muzzio, 2016).

Para tanto, este artigo busca responder a seguinte questão: como são relacionados os aspectos criativos para desenvolvimento dos NIS? Portanto, tem-se como objetivo geral: identificar os aspectos criativos relacionados ao desenvolvimento dos NIS. Assim, para que o objetivo geral seja atingido, são desdobrados três objetivos específicos: a) caracterizar os NIS; b) caracterizar os aspectos criativos para os NIS; c) relacionar a criatividade para que os NIS sejam desenvolvidos.

Desta forma, foi realizada uma pesquisa Qualitativa e um Estudo de Caso sobre um negócio de impacto social localizado na cidade de Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul. Para a análise, foi utilizado o método da Análise de Conteúdo, tendo como premissa a triangulação de dados (observação, entrevista e dados secundários).

O artigo está estruturado partindo desta introdução, que busca contextualizar a temática. Depois, são apresentados os fundamentos teóricos (Criatividade e NIS), após, descreve-se os métodos utilizados, seguidos da análise e da discussão dos resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

Apontamentos sobre Criatividade

A criatividade tem sido tratada como um fenômeno multidimensional para os estudos organizacionais, onde sua perspectiva permeia desde a criatividade individual, as métricas para sua utilização e os seus aspectos contextuais para implementação (Silva *et al.*, 2020).

Atualmente, percebe-se que há uma heterogeneidade sobre a temática da criatividade e da inovação. Contudo, as formas utilizadas para alcançar a criatividade não devem ser tão genéricas, tendo como premissa um aprofundamento na área de atuação, assim como a constante avaliação crítica sobre o trabalho que está sendo realizado (Silva; Andrade; Lacerda, 2020; Patriota; Barroso, 2020).

Com um olhar específico para o ato de empreender, a criatividade empreendedora aborda a implementação de novas ideias e meios para que os negócios se desenvolvam, assim, atividades em grupo serão mais eficazes do que as atividades individuais (Amabile, 1997). Desta forma, as atividades econômicas necessitam de novas práticas e formas de interpretá-las (Muzzio, 2016).

Ademais, Muzzio e Paiva Junior (2018) destacam que a gestão da criatividade está associada a três elementos: indivíduo, liderança e cultura, representados a partir da Figura 1. Grade Gerencial.

Figura 1. Grade Gerencial

Visão gerencial (Externa)	Divergente	Gestão de adaptação Indivíduo: Explorador Cultura: Fragmentação Liderança: Transformacional	Gestão da Criatividade Indivíduo: Criativo Cultura: Criativa Liderança: Criativa
	Convergente	Gestão burocrática Indivíduo: burocrático Cultura: Integração Liderança: Transacional	Gestão da Mudança Indivíduo: Desafiante Cultura: Diferenciação Liderança: Transformacional
Direção gerencial (Interna)			
		Manutenção	Desviante

Fonte: Muzzio e Paiva Junior (2018, p. 927).

A figura 1 é composta por uma matriz 2x2, onde são apresentadas combinações em duas dimensões: Visão Gerencial e Direção Gerencial. A Visão Gerencial está alinhada com o grau da organização em ajustar seus valores, processos e procedimentos organizacionais. Já a Direção Organizacional aborda o grau que a organização possui para alterar seus processos, procedimentos e práticas organizacionais (Muzzio; Paiva Junior, 2018).

Outro aspecto apresentado sobre o indivíduo, a cultura e a liderança é que eles se influenciam continuamente e simultaneamente: o indivíduo influencia a gestão ao mesmo tempo em que é influenciado por ela. Igualmente, o indivíduo influencia a cultura e, também é influenciado por ela (Muzzio; Paiva Junior, 2018).

Neste aspecto, também é válido abordar que os indivíduos criativos, a cultura criativa e a liderança criativa se influenciam, sendo elementos que consolidam uma gestão da criatividade. Desta forma, a liderança criativa influencia os indivíduos que, por sua vez, consolidam uma cultura criativa e a gestão da criatividade apresenta-se como uma ferramenta para unir estes três grupos (Vieira; Barroso, 2020; Patriota; Barroso, 2020).

Assim, os líderes exercem um papel fundamental na criatividade, pois podem viabilizar um clima mais criativo, permitir contextos mais lúdicos, controles mais indiretos, criar políticas e práticas organizacionais que permitam uma liberdade mais criadora e possibilitam contextos mais lúdicos (Muzzio, 2016).

Outro ponto abordado por Amabile (1983), é que o processo criativo possui três componentes necessários para o desenvolvimento. Assim, é apresentado o Quadro 1 - Componentes do desempenho criativo.

Quadro 1. Componentes do desempenho criativo

Habilidades relevantes ao domínio incluem:	Criatividade - Habilidades relevantes incluem:	Motivação da tarefa inclui:
- Conhecimento sobre o domínio; - Habilidades técnicas necessárias; - “Talento” relevante para o domínio especial.	- Estilo cognitivo apropriado; - Conhecimento implícito ou explícito de heurísticas para gerar novas ideias; - Estilo de trabalho condutivo.	- Atitudes em relação à tarefa; - Percepções da própria motivação para realizar a tarefa.

<p>Depende de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades cognitivas inatas; - Habilidades perceptivas e motoras inatas; - Educação formal e informal. 	<p>Depende de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Treinamento; - Experiência em geração de ideias; - Características de personalidade. 	<p>Depende de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nível inicial de motivação intrínseca para a tarefa; - Presença ou ausência de constrangimentos extrínsecos salientes no ambiente social; - Capacidade individual para minimizar cognitivamente as restrições extrínsecas.
---	---	---

Fonte: Adaptado de Amabile (1983, p. 362).

Tendo como foco a criatividade e seu desenvolvimento, pode-se abordar que há elementos que influenciam no desempenho criativo das pessoas. Silva e Barosso (2020) elencaram os fatores externos e internos da organização que influenciam na criatividade dos colaboradores. Assim, é apresentado o Quadro 2. Fatores Influenciadores da Criatividade.

Quadro 2. Fatores Influenciadores da Criatividade

Contexto	Eixo	Descrição
Contexto Geral	Papel da Família	Fatores externos que interferem na criatividade do colaborador, porém não estão ligados a organização.
	Educação	
	Contexto Sociocultural	
Contexto Específico	Papel da Liderança	Fatores internos a organização que podem interferir de forma positiva ou negativa no desenvolvimento criativo do colaborador.
	Fatores de Grupo	
	Níveis da Organização	

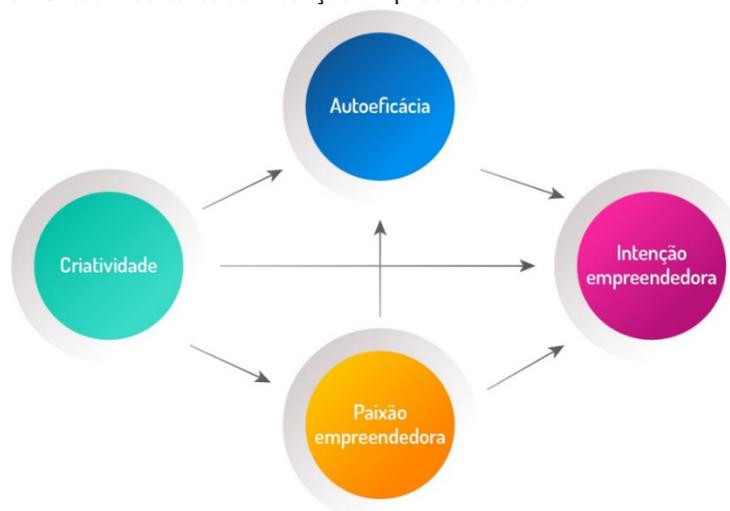
Fonte: Adaptado de Silva e Barroso (2017, p. 07).

Ambos contextos, geral e específico, transcorrem por processos sociais e valores culturais, além do contexto específico também perpassar por ações da gestão e devem estar dispostos para favorecer a criatividade (Muzzio, 2016).

Ademais, em todos os contextos há o envolvimento com outras pessoas. Todos os atores envolvidos são capazes de criar espaços para debates e para as práticas rotineiras que reforçam a vida comunitária e cotidiana. Estes espaços favorecem a criatividade e a inovação e, o alinhamento entre estas conexões, faz com que a criatividade seja desenvolvida (García; Eizaguirre; Pradel, 2015; Córdoba-Pachón *et al.*, 2021).

Além disto, a criatividade é vista como um dos elementos necessários para a vontade de empreender. Conforme apresentado por Neto, Castro e Filho (2020), há uma relação entre autoeficácia, paixão e criatividade, que são elementos para empreender. A seguir é apresentada a Figura 2. Elementos Preditores da Intenção Empreendedora.

Figura 2. Elementos Preditores da Intenção Empreendedora



Fonte: Neto, Castro e Filho (2020, p. 2).

Para o estudo, os resultados apontaram que há um maior grau entre criatividade e paixão empreendedora (Neto; Castro; Filho, 2020). Passando um olhar sobre a Inovação Social, pode-se estabelecer uma relação com a criatividade, onde ela é tratada como antecedente à inovação. Ela refere-se ao descobrimento e desenvolvimento de novas ideias, já a inovação é a aplicação destas novas ideias dentro de um contexto de mercado. Além disto, a capacidade de inovar é apresentada como um indicador de desenvolvimento econômico e social e, a criatividade é caracterizada como um indicador de eficácia da aprendizagem (Shu; Ho; Huang, 2020).

Outro aspecto é a relação da Inovação Social com a criatividade, debatida como um enorme potencial para mudanças sociais. É através da criatividade e da Inovação Social que ocorre a coesão social, pois, permite a redução da exclusão e de conflitos sociais (André *et al.*, 2020).

Por fim, entende-se que a criatividade é um fenômeno multidimensional e que está inserida em diversos campos organizacionais. Assim, para que a criatividade seja alcançada, não se devem utilizar formas “genéricas”. A premissa é o aprofundamento na área em que se deseja ser criativo. Para que ocorra esta imersão, indivíduo, liderança e cultura da empresa devem estar alinhados, sendo que os líderes podem viabilizar a criatividade através de políticas e práticas, permitindo que os colaboradores tenham liberdade de expressão.

Desta forma, seguindo a conexão entre criatividade e Inovação Social, a próxima seção abordará a Inovação Social.

Apontamentos sobre Inovação Social

A inovação pode ser concebida como um motor que impulsiona as organizações, permitindo que se tornem competitivas e duradouras no mercado. Ainda, é válido ressaltar que, por muitos anos, as áreas que desenvolviam trabalhos com inovação trabalhavam de maneira sigilosa para o mercado (Quintessa, 2021).

Dentro dos diversos tipos de inovação, destaca-se a Inovação Social (IS), que pode ser definida como novas ideias que são motivadas com o objetivo de atender objetivos sociais e que, por sua vez, acabam por gerar acesso, devido a sua riqueza e a diversidade para a intervenção social (Mulgan, 2006; Woodcraft; Bacon; Faizullah; Mulgan, 2008; Monteiro, 2019; Silva *et al.*, 2020).

Outras diferenças entre a IS e os demais tipos de inovação podem ser elencadas, como: identidade, compaixão, autonomia, cuidado e reconhecimento. Além disto, a condução para que a IS ocorra é diferente em relação às demais inovações, sendo necessária uma constante interação entre as pessoas que desenvolvem e os seus beneficiários (Mulgan, 2006; Bignetti, 2011).

Quanto ao seu aparecimento, a IS surge onde há a necessidade de repensar as novas

formas de educação; incidência de doenças, como obesidade, depressão, diabetes, câncer ou doenças cardíacas; uma transição difícil para a vida adulta, problemas com álcool ou drogas e/ou; na necessidade de mitigar e se adaptar as mudanças climáticas. Pode-se afirmar, portanto, que a empatia é o ponto de partida para a IS (Mulgan, 2006).

O resultado final também é diferente na IS, pois, para as inovações tradicionais, é o dinheiro que dita o resultado final. Já para a IS o resultado final está na combinação de diferentes recursos, como o reconhecimento, no compromisso, apoio político e trabalho filantrópico (Mulgan, 2006).

Com um olhar sobre sua definição, a IS ainda encontra-se em construção, mesmo que seus estudos tenham expandido (Zarelli; Carvalho; Kock; Oliveira, 2019). As pesquisas sobre IS apresentaram relevância na última década e reforçaram que este tipo de inovação não está ligada somente ao retorno financeiro (Bataglin; Semprebon; Carvalho; Porsse, 2019).

Assim, os estudos apontam que a IS tem seguido uma linha de expansão através de suas práticas de retroalimentação, onde os valores surgem conforme as práticas emergentes e criação de uma rede transversal de disseminação (Medeiros; Gómez, 2018).

Desta forma, passando para as pessoas que desenvolvem a IS, Mulgan (2006) apresenta duas linhas de pensamento sobre os indivíduos que geram a Inovação Social. A primeira é retratada como os indivíduos enérgicos, heroicos e impacientes quanto as mudanças. Já a segunda linha de pensamento não foca no indivíduo e, sim, na Inovação Social, onde o indivíduo é retratado como o portador da ideia e não necessariamente os originadores.

Além dos desenvolvedores, a IS também ocorre através de comunidades e atores sociais. Muitas vezes, um único ator não consegue resolver individualmente um problema social, contudo, a partir das ações coletivas e do engajamento pessoal consciente, a IS é atingida. É importante, também, que os atores entendam que sozinhos não conseguem resolver problemas ambientais ou a fome (Correia; Batista; Motta, 2019; Comini; Fischer; D'Amario, 2022).

Posterior aos atores envolvidos, busca-se apresentar sobre o processo da IS. Bezerra-de-Sousa, Segatto e Morais-da-Silva (2018) destacam que o processo para desenvolver a IS não é linear, pois, frequentemente, deve-se revisitar e reavaliar o desenvolvimento para validar se, realmente, o que está sendo proposto atenderá a real necessidade da comunidade e, em paralelo, também gerará receita para a organização.

Outro aspecto que quem empreenderá socialmente deve possuir é a consciência sobre as características do seu negócio. Neste sentido, é apresentado o Quadro 3. Dimensões da Inovação Social proposto por Comini, Fischer, D'Amario (2022).

Quadro 3. Dimensões da Inovação Social

Dimensão	Tipo	Explicação
Tipo de Inovação	Produto	Refere-se ao tipo de inovação e onde está inserida
	Processo	
	Marketing	
	Organizacional	
Propósito	Aumento de capital físico	Qual o seu propósito e qual problema atenderá
	Aumento de capital humano	
	Aumento de capital produtivo	
	Redução dos custos de transação	
	Aumento de capital natural	
	Contribuir para uma economia de baixo carbono	
	Reutilização de materiais	
	Aumento de capital social	
Promoção da cidadania e capital social		

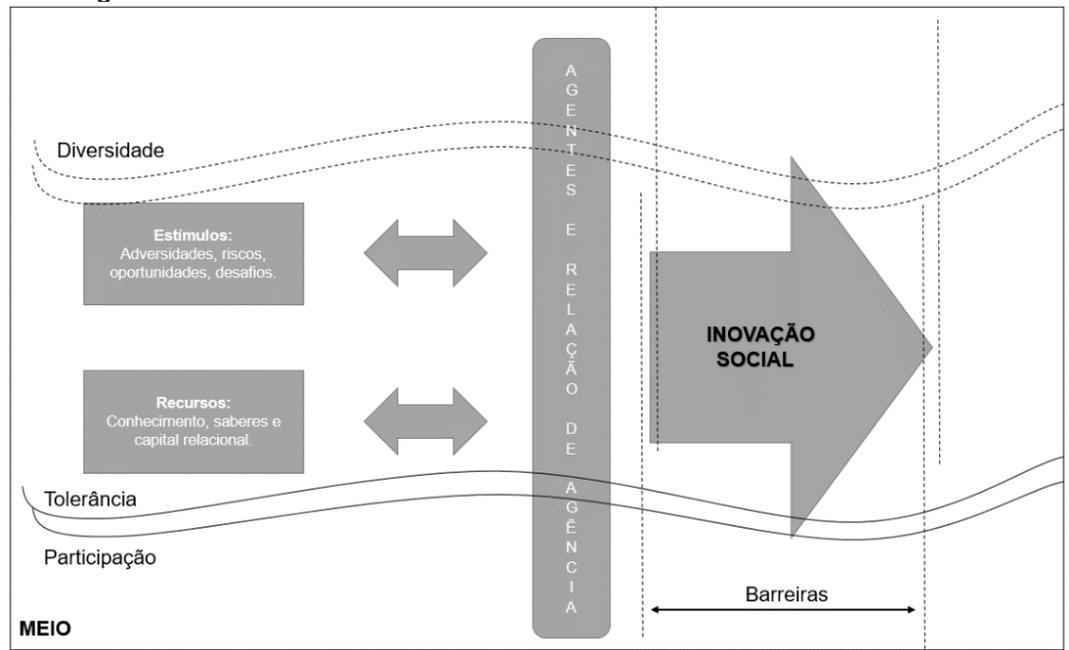
Dimensão	Tipo	Explicação
Nível	Incremental	Busca preencher lacunas devido a falhas do mercado
	Institucional	Envolve reconfigurar as estruturas de mercado
	Disruptivo	Causa uma mudança social sistêmica
Cobertura	Local	Onde a mudança social ocorre
	Regional	
	Nacional	
	Global	

Fonte: Adaptado de Comini, Fischer e D’Amario (2022, p. 146).

De forma complementar, Medeiros e Gómez (2018) abordam que as iniciativas que desenvolvem a IS também podem apresentar a inovação nos processos e nos resultados (Medeiros; Gómez, 2018). Estes itens estão envolvidos em uma fase de concepção inicial do empreendimento, assim, a percepção deles está muito relacionada às experiências dos empreendedores através de pesquisa *benchmarking*, da própria vivência com estes problemas enfrentados ou do entendimento sobre lacunas que há no mercado (Bezerra-De-Sousa; Segatto; Morais-Da-Silva, 2018).

Além das dimensões propostas por Comini, Fischer e D’Amario (2022), há, também, os meios criativos e inovadores para que a IS seja gerada. Para André e Abreu (2006), há algumas características que permitem que a Inovação Social seja gerada. A seguir é apresentada a Figura 3 – Meios criativos e inovadores.

Figura 3. Meios criativos e inovadores



Fonte: André e Abreu (2006, p. 133).

Para os autores, o meio apresenta uma plasticidade, ou seja, é moldável e maleável e, resulta das próprias características dos meios inovadores e criativos. Ademais, as adversidades permitem que novas ideias externas sejam inseridas e a tolerância permite que riscos sejam tomados. Isso, por sua vez, permite novas ideias e atitudes e, a participação possibilita o envolvimento de diversos atores, além de promover o debate (André; Abreu, 2006).

Como forma complementar, os diferentes atores envolvidos na IS, como comunidades,

sociedade civil e governos locais apresentam iniciativas criativas para o enfrentamento dos problemas sociais, sendo que é a partir destas interações que a Inovação Social surge (Medeiros; Gómez, 2018; Silva; Bitencourt; Zanandrea; Froehlich, 2020).

Assim, tendo um olhar específico aos atores envolvidos nos processos da IS, é apresentado o Quadro 3. Atores e suas funções para a Inovação Social, que permite compreender a atuação de cada ator no processo da Inovação Social.

Quadro 3. Atores e suas funções para a Inovação Social

Tipos de Atores	Função
Empresas sociais, outros atores da economia social	Responsáveis por desenvolver e implementar a IS.
Sociedade Civil	Responsáveis por apresentar as iniciativas que fomentam a IS.
Movimentos Sociais	São os responsáveis por estimular a IS e por gerar as mudanças.
Redes	Comunidades de atores sociais.
Universidades e Institutos de Pesquisa	Permitem a viabilização do conhecimento sobre IS.
Empresas	Fornecem a estrutura para que ocorra a IS.
Clientes/usuários/cidadãos/beneficiários	Principais atores da IS.
Designers	Desenham os processos de IS.
Pessoas pobres e marginalizadas	Beneficiários, podem ser os atores principais.
Atores do governo	Estimulam a IS, assumem papel central na IS.

Fonte: Adaptado de Howaldt *et al.* (2016, p. 89).

Percebe-se que o processo de colaboração entre os atores é o que garante estabilidade e confiabilidade para todos os participantes, assim como há um alto engajamento entre todas as pessoas (Correia; Batista; Motta, 2019). Assim, pode-se compreender a IS como um tipo de inovação que busca atender às demandas sociais, que surgem em meio aos problemas enfrentados em nossa sociedade e que os empreendedores vivenciam. Além disso, a IS ocorre ao longo da articulação de diversos atores e através dos meios criativos e inovadores.

Procedimentos Metodológicos

No intuito de responder aos objetivos de pesquisa, foi realizado um estudo de caso com a empresa Nastra Shoes para identificar os aspectos criativos relacionados ao desenvolvimento dos NIS. Este estudo adota, portanto, uma abordagem qualitativa, pois, há uma investigação dos fatos sem que ocorram interferências nas características dos processos administrativos ou organizacionais (Yin, 2001).

Além disso, a pesquisa é compreendida como descritiva em relação aos seus objetivos, tendo em vista que buscou identificar os aspectos criativos relacionados ao desenvolvimento dos NIS. O caso analisado é a empresa Nastra Shoes, que está localizada na cidade de Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul. A empresa surgiu em 2016 e, define-se como “rebeldes e nômades, que transitam pelos mais diversos universos” (Romano, 2022).

A empreendedora quem moldou e criou o negócio, sujeito desta pesquisa. É válido ressaltar, também, que a empresa foi pré-incubada durante nove meses em um parque tecnológico e, todo o processo – desde o início, até que a empresa efetivamente iniciasse sua jornada – durou um ano e nove meses.

Para a coleta de dados, tendo como base a triangulação das informações, inicialmente foi realizada uma busca por informações secundárias, durante o mês de julho de 2022. Posteriormente, foi realizada uma entrevista (E1) com a fundadora da empresa Nastra Shoes, com o objetivo de identificar os aspectos criativos relacionados ao desenvolvimento dos NIS, que ocorreu em julho de 2022, além da observação não participante nos processos que E1 realiza diariamente.

A análise dos dados baseou-se na Análise de Conteúdo, que consiste na análise das

comunicações e dos “significados” (Bardin, 2016). Para que esta seja possível, é necessário desenvolver um quadro de referência teórica com os elementos constitutivos (Gil, 2008; Bardin, 2016). Desta forma, foi desenvolvido o Quadro 4. Categorias de Análise apresentado a seguir, com base no referencial teórico e, com os autores que as suportam.

Quadro 4. Categorias de Análise

Categoria	Subcategoria	Descrição	Autores
Desenvolvimento da criatividade	Antecedente a inovação	Criatividade como um dos elementos necessários para a vontade de empreender	Neto; Castro; Filho, 2020.
		A criatividade é tratada como antecedente a inovação.	Shu; Ho; Huang, 2020.
	Aprofundamento	Aprofundamento na área de atuação	Silva; Andrade; Lacerda, 2020; Patriota; Barroso, 2020.
	Criatividade viabilizando a IS	É através da criatividade e da Inovação Social que ocorre a coesão social, pois permite a redução da exclusão e de conflitos sociais	André <i>et al.</i> 2020.
Contexto Geral - Criatividade	Papel da Família	Fatores externos que interferem na criatividade do colaborador, porém não estão ligados a organização.	Silva; Barroso, 2017.
	Educação		
Contexto Específico - Criatividade	Contexto Sociocultural	Fatores internos a organização que podem interferir de forma positiva ou negativa no desenvolvimento criativo do colaborador.	Silva; Barroso, 2017.
	Papel da Liderança		
	Fatores de Grupo		
Criação do NIS	Níveis da Organização	Atividades em grupo serão mais eficazes do que as atividades individuais	Amabile, 1997.
	Trabalhos em grupo		
Envolvimento NIS	Empatia	A empatia é o ponto de partida para a IS	Mulgan, 2006.
	Atores Sociais	A partir das ações coletivas e do engajamento pessoal consciente a IS é atingida	Correia; Batista; Motta, 2019; Comini; Fischer; D'Amario, 2022.
Desenvolvimento NIS	Adversidades	Permitem que novas ideias externas sejam inseridas	André; Abreu, 2006.
	Tolerância	Permite que riscos sejam tomados, e isso, por sua vez, permite novas ideias e atitudes	André; Abreu, 2006.
	Colaboração	Processo entre os atores que garante estabilidade e confiabilidade para todos os participantes, assim como um alto engajamento entre todas as pessoas	Correia; Batista; Motta, 2019.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A seção a seguir apresenta a análise e a discussão dos resultados, buscando compreender a origem da organização, os aspectos criativos para que a organização fosse desenvolvida e a relação entre a criatividade e os negócios de impacto social.

Análise e Discussão dos Resultados

Esta seção busca analisar e discutir os resultados obtidos através da coletas de dados. A seguir, são apresentadas informações sobre o surgimento da empresa Nastra Shoes.

A Nastra Shoes

A Nastra Shoes surgiu como uma marca que alia moda, sustentabilidade e conforto com sua estética diferenciada, além de ter um propósito com forte apelo emocional (Youtube, 2024). Para a fundadora (E1), a moda não precisa ser algo sério, pois pode ter leveza e, também, uma dose de bom humor (Metrópoles, 2020). Assim, a Nastra Shoes surge como uma marca que possui um design afetivo, criando sapatos sem gênero e com uma numeração política. Todos os modelos são desenvolvidos da numeração 33 ao 44 e, não são divididos entre masculino e feminino, sendo sapatos para quem quiser calçar (Youtube, 2024).

Além da proposta de trabalho sem distinção de gênero, a marca também trabalha com a proposta de sustentabilidade, utilizando materiais reciclados, como, por exemplo, os cabedais dos sapatos, que são feitos de um tecido desenvolvido com 100% de garrafa pet. Ainda, o couro para confecção dos calçados é utilizado através do reaproveitamento do excedente da indústria calçadista (Youtube, 2024; Metrópoles, 2020).

Outro aspecto que é ressaltado por E1 é o lado social, pois, todas as parcerias feitas com os artistas e atelieres são remuneradas de forma justa, ou seja, não há uma busca por “exploração” desses atores (E1; Youtube, 2024). A seguir, é apresentada a Figura 4 – Tênis Trevasas, produto feito em colaboração com uma artista local.

Figura 4. Tênis Trevasas



Fonte: Nastra Shoes (2022).

A estampa deste tênis foi feita e assinada por uma artista em colaboração com a Nastra Shoes e tem como inspiração “as mulheres mais trevasas”, como Elvira – *Mistress of the Dark*, Mortícia – *The Addams Family*, Vampira – *The Vampira show*, A noiva de Frankenstein e Nancy – *The Craft* (Nastra Shoes, 2022).

Percebe-se que há aspectos de **trabalhos em grupo** e da **criatividade viabilizando a IS**, ou seja, estes trabalhos em grupo são mais eficazes na implementação de novas ideias para o negócio (Amabile, 1997). Já quanto a criatividade para viabilizar a IS, pode-se buscar na redução de exclusões sociais (André *et al.*, 2020), pois através das colaborações feitas, todos possuem acesso a uma fonte de renda, seja o trabalhador no seu atelier ou o artista.

Além dos tênis desenvolvidos em colaboração com artistas, o sapato que é o “carro-chefe” da marca é a bota BDSM. Conforme dito por E1, esta bota tem como inspiração o *bondage*, que tem origem na dominação, na utilização do couro e na sensualidade. Para montagem desta bota são utilizadas 40 argolas de metal por par, 86 peças de couro cortadas à mão, 48 *spikes*, 22 rebites, 6 botões de pressão e 2 mosquetões, resultando em um total de 158 peças de metal, todas colocadas manualmente (Nastra Shoes, 2022). A seguir, apresenta-se o a Figura 5. Bota BDSM.

Figura 5. Bota BDSM



Fonte: Nastra Shoes (2022).

Um aspecto interessante sobre a criação dos sapatos é o tempo de desenvolvimento, pois a complexidade de desenvolvê-los não é linear. Conforme dito por E1, a bota BDSM foi o sapato mais rápido desenvolvido, mesmo havendo a montagem de tantas peças; porém, há sapatos com menos acessórios que levaram mais tempo para desenvolvimento, alguns chegando ao tempo de um ano para uma versão final, com diversos modelos-teste montados, como por exemplo a Sandália Osso. A seguir, é apresentada a Figura 6. Sandália Osso.

Figura 6. Sandália Osso



Fonte: Nastra Shoes (2022).

Percebe-se que para o desenvolvimento de novos calçados há a necessidade de **tolerância** e **colaboração**. A tolerância permite erros nos testes e na colaboração há o envolvimento dos atores para que se chegue em uma solução. Para a tolerância, identifica-se que há o risco de erros, como também de acertos. É através da tolerância que novas ideias e atitudes são inseridas e, também, permite a participação de diversos atores, assim como o debate entre todos (André; Abreu, 2006).

Também a **colaboração** permite que novos modelos de sapatos sejam confeccionados. A sandália osso é um exemplo da colaboração entre os diversos atores, tanto na rede para montagem do sapato (Nastra Shoes e ateliers), como também de uma outra empresa que apresentou o trabalho em moldes 3D para a Nastra, o que a inspirou a criar uma peça semelhante a um osso,

que é fixada na sandália. Esta **colaboração** é o que permite um alto engajamento entre os atores (Correia; Batista; Motta, 2019) que, por sua vez, viabiliza novas ideias para criação dos calçados.

Assim, após a apresentação da Nastra Shoes, o desenvolvimento de alguns dos calçados e seus aspectos, a próxima seção discorre sobre os antecedentes que permitiram que a Nastra Shoes fosse criada.

Antecedentes a Criação da Nastra Shoes

O empreendedorismo não fazia parte dos planos de E1, pois, é relatado pela entrevistada que o ato de empreender não era cogitado, já que entendia que sempre deveria trabalhar para uma empresa, Porém, o tempo dentro das organizações foi permitindo mudar essa visão.

Com o passar do tempo, E1 começou a enxergar situações que lhe desagradavam, como, por exemplo, mulheres que calçam acima do 40 não poderem comprar calçados “femininos”, pois a numeração dos calçados “femininos” era feita somente até 40. Por outro lado, homens querendo ter acesso a calçados “femininos” e não conseguindo comprar, pois, a numeração dos calçados não era feita para todos os tipos, além de outros fatores que permitiram refletir que a mudança naqueles locais de trabalho jamais ocorreria.

Portanto, alguns fatores **antecedentes à inovação**, como a visão de sapatos sem gênero e uma numeração política, permitiram moldar a Nastra Shoes em cada um dos seus detalhes. Além do fato de E1 compreender que, possivelmente, em outros empregos seria apenas mais um funcionário e não conseguiria mudar a visão dos gestores, foi a partir destas experiências que a Nastra começou a surgir. Assim, conforme Neto, Castro e Filho (2020), há uma relação entre os elementos autoeficácia, paixão e criatividade para que se possa empreender e criar um novo negócio.

Ademais, voltando para a infância de E1, para compreender elementos da criatividade e inspirações para o que a Nastra é atualmente, identifica-se que, para E1, o contato com a moda é algo que surge na sua infância, quando uma babá que a cuidava e, também, era estudante de moda, fazia os croquis e deixa para que ela colorisse. Além disso, E1 cita que é desta época que surge a influência maximalista e, também, a utilização de peças de roupas muito dramáticas.

Observa-se que é na fase infantil que já começa o descobrimento desta criatividade, das novas ideias e do mundo da moda onde, na fase adulta, a inovação é utilizada como forma de aplicar a criatividade originada na infância com os calçados. Portanto, percebe-se uma relação com a criatividade como descobrimento e, posteriormente, a inovação como aplicação das ideias dentro de um contexto mercadológico (Shu; Ho; Huang, 2020).

Desenvolvimento e Inspirações da Nastra Shoes

Com um olhar em relação ao **aprofundamento** para trabalhar na área, E1 destaca que não enxerga muitos pontos que lhe ensinaram a empreender no ensino formal. Na **educação**, foi a graduação que lhe ensinou informações sobre a moda e empreendedorismo, contudo, a maior “bagagem” está relacionada a experiências anteriores sobre conhecimento em sapatos, já que no seu antigo emprego aprendeu a pensar “fora da caixa”. Ainda, destaca que há um modelista que trabalha com ela e, este modelista é quem possui o conhecimento técnico de como montar o sapato. Ainda, destaca que todos os sapatos desenvolvidos são testados para que haja uma validação de que realmente serão confortáveis para uso.

Estes aspectos de **aprofundamento** possuem relação com a temática criatividade e inovação. É válido destacar, portanto, que conforme os autores Silva, Andrade e Lacerda (2020) e Patriota e Barroso (2020), para atingir a criatividade a pessoa deve se aprofundar na temática, além de sempre possuir uma avaliação crítica do que está sendo realizado.

Além do **aprofundamento**, a criatividade pode surgir de diversos outros locais. O **papel da família** aparece com o incentivo do pai, para que a marca fosse lançada. Outro aspecto que E1 destaca é sempre se enxergar com uma “alma disruptiva”, não aceitando as normas sociais, como, por exemplo, não aceitar o fato de que “meninas usam rosa e meninos usam azul”.

Os **aprofundamentos**, somados ao **papel da família** e, também, com o **contexto sociocultural**, sendo fatores externos que interferiram diretamente na criatividade da empreendedora e que, não necessariamente estão ligadas a uma vida de trabalho (Silva; Barosso, 2017), dizem respeito a vida cotidiana da empreendedora e, principalmente, a vivência com sua babá, viabilizaram a criação da Nastra Shoes, tornando-a o que é atualmente.

Ainda, E1 destaca, em um contexto mais específico que, nas organizações que trabalhou, o **papel da liderança** não apresentou-se como relevante para que a organização fosse criada, destacando que os chefes do antigo emprego ficaram sabendo da sua empresa somente após ser lançada. Contudo, considera que colegas com quem tenha trabalhado foram fundamentais para que alguns pontos da Nastra fossem ajustados. Esses foram, então, **fatores de grupo** que permitiram também que a Nastra fosse moldada como é.

Percebe-se que tanto o **papel da liderança** quanto os **fatores de grupo** interferiram, seja de forma positiva, seja de forma negativa, para que o negócio fosse moldado (Silva; Barosso, 2017).

Aspectos da Nastra Shoes

A **empatia** é uma característica que está presente na Nastra. O pilar de sustentabilidade social busca sempre prosperar junto com os ateliêres e os artistas e, há o direcionamento sempre para pequenas e microempresas, assim como a Nastra, para trabalharem juntas, valorizando os pequenos empresários e fomentando a economia local. A Nastra entende que todos os envolvidos nessa rede de colaboração são agentes de mudança para que todos tenham acesso ao trabalho e renda (Nastra, 2022).

Constata-se que esta **empatia** está alinhada com o proposto por Mulgan (2006), que aborda que a Inovação Social surge onde há problemas sociais e que através da empatia pode-se mitigar estes problemas.

Além do mais, em relação aos **atores sociais**, E1 os divide em dois grupos: o primeiro sendo os ateliêres, que ela os define como microempreendedores que fazem sempre o melhor que podem, nas condições possíveis e, ainda, ressalta seu agradecimento por estes ateliêres sempre lhe auxiliarem. Já o segundo grupo são os fornecedores. Para este grupo, E1 destaca que há somente uma relação comercial, não havendo alguma relação afetiva.

Ainda, em relação aos fornecedores, E1 comenta que valores financeiros são o que os movimentam e que, por ser microempreendedora, algumas vezes é tratada com indiferença, quase sendo necessário “implorar” para que sejam vendidos os materiais.

Para tanto, compreende-se que o formato de trabalho que a Nastra adota com os **atores sociais**, principalmente os ateliêres, é somente possível devido a esta relação de confiança e estabilidade e, com um alto engajamento entre eles, além do entendimento da importância das ações coletivas para o desenvolvimento dos negócios (Correia; Batista; Motta, 2019; Comini; Fischer; D’Amario, 2022).

Por fim, as **adversidades** se apresentam das diversas formas para o negócio, desde a elaboração dos calçados, onde é necessária adaptação nas criações, até os erros que podem ocorrer junto aos ateliêres ou fornecedores, como, por exemplo, um EVA, que é enviado incorretamente pelo fornecedor ou um ateliêre que faz o processo de colagem do material incorretamente.

Além do mais, E1 destaca que todos os projetos desenvolvidos precisam ser pensados com ferramentas e materiais que já existam e estejam disponíveis, pois não há como custear algo totalmente novo e inédito no mercado, devido aos custos. Ainda, E1 destaca que é muito difícil ser criativo no Brasil, pois são “reféns” do que já há pronto. Portanto, para as **adversidades**, André e Abreu (2006) destacam que são formas para que se pensem em novas ideias inseridas no negócio e que, também, permitam novas atitudes e debates entre os **atores sociais**.

A seguir, são apresentadas as considerações finais.

Considerações Finais

A antiga visão do ato de administrar ainda está presente em nossa sociedade. Ainda, há uma

busca por “dinheiro a qualquer custo”, que acaba por esgotar os recursos naturais. Neste cenário, os negócios de impacto social surgem para modificar esta visão em relação ao lucro, aliando, assim, a busca por mitigar problemas sociais, gerando benefícios sociais para os mais diversos atores, além de obter lucro de uma maneira menos exploratória.

Neste sentido, a criatividade é inserida como meio para que os NIS sejam desenvolvidos. Portanto, a criatividade envolve implementar as ideias de negócios originais e eficazes, exigindo do empreendedor maiores habilidades e experiências (Amabile, 1997; Muzzio, 2016). Sendo assim, entende-se que o objetivo geral deste estudo – identificar os aspectos criativos relacionados ao desenvolvimento dos NIS – e, os objetivos específicos – a) Caracterizar os NIS; b) Caracterizar os aspectos criativos para os NIS; c) Relacionar a criatividade para que os NIS sejam desenvolvidos – foram atingidos.

Sob esse prisma, a Nastra Shoes surge como uma marca que alia moda, sustentabilidade e conforto com sua estética diferenciada. Contudo, o ato de empreender não estava nos planos da entrevistada e foi somente identificando situações no seu antigo trabalho que a vontade de empreender foi despertando.

Em relação à criatividade como meio para viabilizar o NIS, percebe-se que ela emerge dos trabalhos em grupo que são realizados, principalmente com o modelista, que ajuda no processo de confecção do calçado. Neste ponto, também, nota-se que a colaboração é o que permite que novos modelos de calçados sejam desenvolvidos.

O papel da família e o contexto sociocultural, todos sendo fatores externos que interferiram diretamente na criatividade da empreendedora e que não necessariamente estão ligadas a uma vida de trabalho, foram fundamentais.

Já em relação aos atores envolvidos no negócio, a entrevistada os divide em dois grupos: os ateliêes, onde os define como microempreendedores que fazem sempre o melhor que podem, nas condições possíveis e, o segundo grupo, que são os fornecedores, onde somente há uma relação comercial, não havendo alguma relação afetiva.

Como limitações do estudo, entende-se que, por ser um único estudo de caso, há somente a análise de uma única organização. Para tanto, como sugestões de pesquisas futuras, indica-se a busca por outras organizações a fim de verificar a relação entre criatividade e NIS.

Referências

AMABILE, T. M. The social psychology of creativity: A componential conceptualization. **Journal of personality and social psychology**, v. 45, n. 2, p. 357, 1983.

AMABILE, T. M. Entrepreneurial creativity through motivational synergy. **The journal of creative behavior**, v. 31, n. 1, p. 18-26, 1997.

ANDRÉ, I.; ABREU, A. Dimensões e espaços da Inovação Social. **Finisterra**, v. 41, n. 81, 2006.

ANDRÉ, I. *et al.* Learning for and from the city: the role of education in urban social cohesion. **Belgeo. Revue belge de géographie**, n. 4, 2012. DOI: 10.4000/belgeo.8587.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3ª reimp. da 1ª ed. São Paulo: Edições, v. 70, 2016.

BATAGLIN, J. C. *et al.* Inovação Social: um Estudo da Publicação Científica Internacional por meio da Análise de Redes. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 18, p. 450-467, 2021.

BEZERRA-DE-SOUSA, I. G.; SEGATTO, A. P.; MORAIS-DA-SILVA, R. L. As Fases do Processo de Inovação Social: um estudo no contexto dos negócios de impacto. *In: XLII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2018*. 2018. Cidade: Curitiba/PR.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências**

Sociais Unisinos, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011.

COMINI, G. M.; FISCHER, R. M.; D'AMARIO, E. Q. Social business and social innovation: the Brazilian experience. **Innovation & Management Review**, 2021.

CÓRDOBA-PACHÓN, J. R. *et al.* Systemic creativities in sustainability and social innovation education. **Systemic Practice and Action Research**, v. 34, n. 3, p. 251-267, 2021.

CORREIA, S. E. N.; BATISTA, L. F.; OLIVEIRA, V. M. de O. Ecossistemas de Inovação Social e a Construção de Capacidades Coletivas: Uma Análise do Projeto Litro de Luz. *In: XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2019*. 2019. Cidade: Curitiba/PR.

GARCÍA, M.; EIZAGUIRRE, S.; PRADEL, M. Social innovation and creativity in cities: A socially inclusive governance approach in two peripheral spaces of Barcelona. **City, Culture and Society**, v. 6, n. 4, p. 93-100, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2008.

HOWALDT, J. *et al.* Mapping the World of Social Innovation: A global comparative analysis across sectors and world regions. **Social Innovation: Driving Force of Social Change**, 2016.

JU ROMANO. **Sapatos de impacto: 7 marcas nacionais que você precisa conhecer!** Disponível em: <https://juromano.com/moda/sapatos-de-impacto-7-marcas-nacionais-que-voce-precisa-conhecer/>. Acesso em: 25 jan. 2024.

DE MEDEIROS, C. B.; GÓMEZ, C. R. P. A Disseminação de uma Iniciativa de Inovação Social. *In: XLII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2018*. 2018. Cidade: Curitiba/PR.

METRÓPOLES. **Diversão e arte: conheça seis marcas brasileiras com calçados diferentes.** Disponível em: <https://www.metropoles.com/colunas/ilca-maria-estevao/diversao-e-arte-conheca-seis-marcas-brasileiras-com-calcados-diferentes>. Acesso em: 26 jan. 2024.

MONTEIRO, A. o que é a Inovação social? maleabilidade conceitual e Implicações práticas. **Dados**, v. 62, 2019.

MULGAN, G. The process of social innovation. **Innovations**, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.

MUZZIO, H.; PAIVA JÚNIOR, F. Organizational creativity management: discussion elements. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, p. 922-939, 2018.

MUZZIO, H. Indivíduo, liderança e cultura: evidências de uma gestão da criatividade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, p. 107-124, 2017.

NASTRA SHOES. Disponível em: <https://www.nastrashoes.com.br/>. Acesso em: 15 jan. 2024.

NETO, M. N. F.; CASTRO, J. L. C. FILHO, J. M. S. Autoeficácia, Criatividade e Paixão Empreendedora: Antecedentes da Intenção Empreendedora. *In: XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020*. 2020. 2177-2576 versão online.

PATRIOTA, V. K. S. S.; BARROSO, H. C. M. D. P. A Gestão da Criatividade em Empresas de Economia Criativa: Uma Análise sob a Ótica de Gestores em Juazeiro-BA e Petrolina-PE. *In: XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020*. 2020. 2177-2576 versão online.

QUINTESSA. **Guia para inovar com impacto**. Disponível em: <https://conteudos.quintessa.org.br/>

guia-para-inovar-com-impacto. Acesso em: 15 jan. 2024.

SEBRAE. **2º Guia Negócios De Impacto: Oferta De Capital.** Disponível em: <https://digital.rj.sebrae.com.br/guia-negocios-de-impacto-oferta-de-capital>. Acesso em: 15 jan. 2024.

SHU, Y.; HO, S.; HUANG, T. The development of a sustainability-oriented creativity, innovation, and entrepreneurship education framework: A perspective study. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 1878, 2020.

SILVA, J. M. S. N.; BARROSO, H. C. M. P. Fatores Contextuais que Influenciam a Criatividade Individual em uma Ótica Competitiva: Pontos para um Debate. In: **XLI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2017**. 2017 Cidade: São Paulo/SP.

SILVA, K. M. P. *et al.* O estudo da criatividade nas organizações a luz da Teoria das Redes Sociais: aproximações teóricas. In: **XLIV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2020**, 2020. 2177-2576 versão online.

SILVA, K. M. P.; ANDRADE, J. A.; LACERDA, C. C. O. A Apropriação da Criatividade nos Estudos Organizacionais: uma Revisão Integrativa e Identificação de Lacunas na Literatura. In: **XLIV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2020**, 2020. 2177-2576 versão online.

SILVA, C. A. G. *et al.* Proposição de um modelo teórico de Inovação Social para Inclusão de Imigrantes Senegaleses no Mercado de Trabalho Proposition of a theoretical model of social innovation for inclusion of Senegalese immigrants in the labor market. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**-ISSN 2177-4153, v. 18, n. 2, p. 118-130, 2020.

VIEIRA, G. A.; BARROSO; H. C. M. P. Gestão da Criatividade Organizacional como a Interseção entre Indivíduo, Liderança e Cultura: Um Estudo Acerca de Startups no Agreste Pernambucano. In: **XLIV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2020**, 2020. 2177-2576.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

YOUTUBE. **Tech News** - semana 36 - Nastra Shoes. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=cMghy7v5iEs>. Acesso em: 15 jan. 2024.

YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS. **O manual do Procurement de Impacto Socioambiental.** Disponível em: <https://mailchi.mp/yunusnegociossociais/procurement>. Acesso em: 15 jan. 2024.

ZARELLI, P. R.; CARVALHO; A. D. P. C.; KOCK; M. L.; OLIVEIRA; L. S. O. Inovação social: Análise em habitats de inovação. In: **XLIII ENCONTRO DA ANPAD-ENANPAD 2019, Anais[...]**, 2019.

WOODCRAFT, S. B.; BACON, N., FAIZULLAH, N.; MULGAN, G. (2008). **Transformers: How local areas innovate to address changing social needs.** Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/277873357_Social_Innovation_What_It_Is_Why_It_Matters_and_How_It_Can_Be_Accelerated. Acesso em: 23 jan. 2024.

Recebido em 19 de setembro de 2022.

Aceito em 11 de julho de 2023.