

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

WELEN GABRIELA DE AGUIAR SANTOS DUTRA

A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO CRIATIVA E A GESTÃO RESILIENTE E  
SEUS EFEITOS NA DINÂMICA ORGANIZACIONAL

CARUARU  
2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

WELEN GABRIELA DE AGUIAR SANTOS DUTRA

A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO CRIATIVA E A GESTÃO RESILIENTE E  
SEUS EFEITOS NADINÂMICA ORGANIZACIONAL

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em  
Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro  
Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na  
disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.  
Orientador: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Luciana Cramer.

CARUARU  
2017

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária – Marcela Porfírio CRB/4 - 1878

S237r Santos, Welen Gabriela de Aguiar.  
A relação entre a gestão criativa e a gestão resiliente e seus efeitos na dinâmica organizacional. / Welen Gabriela de Aguiar Santos. – 2017.  
94f.; il. : 30 cm.

Orientadora: Luciana Cramer.  
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2017.  
Inclui Referências.

1. Comportamento organizacional. 2. Administração de empresas. 3. Eficiência organizacional. 4. Planejamento estratégico. I. Cramer, Luciana (Orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2017-463)

WELEN GABRIELA DE AGUIAR SANTOS

A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO CRIATIVA E A GESTÃO RESILIENTE E SEUS EFEITOS NA DINÂMICA ORGANIZACIONAL

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso. Orientador: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>a</sup> Luciana Cramer.

Aprovado em: 30/11/2017.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>º</sup>. Dr. Luciana Cramer (Orientador)

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

---

Prof<sup>º</sup>. Dr. Alane Alves Silva

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

---

Prof<sup>º</sup>. Dr. Maria Auxiliadora de Nascimento Melo

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a Deus, minha família e aos meus mestres.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente eu agradeço a Deus por me manter forte e sempre cuidar para que tudo dê certo em minha vida.

Agradeço aos meus pais e avós, que sempre me apoiam em todo projeto que me edifique, e por terem possibilitado uma boa formação para que hoje eu esteja preparada para evolução.

Ao meu esposo, Lucas, que sempre está ao meu lado, sendo paciente e me impulsionando sempre para frente.

À minha filha, Lis, que me dá estímulo para ser melhor a cada dia.

Aos meus velhos amigos, que continuaram ao meu lado durante toda essa caminhada, em especial à Myllena, Paola e Thayse.

Aos amigos que fiz durante a faculdade, sempre me ajudando em todas as etapas, em especial Aline.

À minha orientadora, Luciana Cramer, eu agradeço imensamente a paciência nos momentos de baixa produtividade, aos conselhos, à credibilidade.

Agradeço muito aos meus professores, que me elevaram até aqui, todos eles, mas em especial ao professor Luis Sebastião, que desempenhou um papel fundamental para minha evolução pessoal e acadêmica.

A todos vocês, muito obrigada!

## RESUMO

O objetivo desse estudo está em identificar como a relação da Gestão Resiliente em conjunto com a Gestão Criativa influenciam na dinâmica organizacional. Para a construção do embasamento teórico foram utilizados estudos sobre o comportamento organizacional, que engloba os assuntos organizações e dinâmica organizacional; também foram abordadas as pesquisas atuais sobre o modelo de organização *Startup*; Gestão de pessoas; além das teorias sobre resiliência e criatividade e a relação desses dois pilares. As empresas estão inseridas em um ambiente extremamente dinâmico, e é importante abordar diferentes métodos de liderança que lidem com essa mudança constante. O campo de estudo ainda é pouco abrangente, e a relação desses modelos de gestão é pouquíssimo explorado. Trata-se de um estudo de caso com característica qualitativa, exploratório-descritiva. Foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o gestor de uma *Startup*, ainda em fase inicial, ambientada no interior de Pernambuco. A partir da análise de dados foi visto o nível de criatividade e resiliência da organização e também foi observado que a gestão criativa serve de catalisador para a gestão resiliente. Em relação ao objetivo, foi visto que além da relação catalizadora que as duas gestões produzem, elas criam soluções mais inovadoras e rápidas.

**Palavras Chaves: Dinâmica Organizacional – Resiliência - Criatividade**

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to identify how the relation of Resilient Management and Creative Management influences organizational dynamics. For the construction of the theoretical basis, were used studies about organizational behavior, that integrates organizational issues and organizational dynamics; the current research on the Startup organization model was also approached; People management; also theories of resilience and creativity and the relation of these two pillars. Companies are embedded in an extremely dynamic environment, and it is important to address different leadership methods that address this constant change. The field of this study is still not very comprehensive, and the relation of these management models is scarcely explored. It is a qualitative case study, and exploratory-descriptive character. A semi-structured interview was conducted with the manager of a Startup, still in the initial stage, set in the interior of Pernambuco. From the analysis of data was seen the level of creativity and resilience of the organization and it was also observed that creative management serves as a catalyst for resilient management. Regarding the purpose, it was seen that in addition to the catalytic relation that the two management model produce, they create more innovative and fast solutions.

Keys-Words: Organizational Dynamics – Resilience - Creativity

## LISTAS DE QUADROS

Quadro 2.1: Forças para mudança .....	26
Quadro 2.2: Classificação das indústrias criativas pela UNCTAD .....	33
Quadro 2.3: Principais pesquisadores do termo Resiliência .....	37
Quadro 2.4: Características/ Habilidades comuns às pessoas resilientes .....	41
Quadro 2.5: Agente Promotor da Criatividade.....	46
Quadro 2.6: Agente inibidor da criatividade.....	48
Quadro 2.7: Níveis de Resiliência .....	52
Quadro 3.1: Elemento 1 .....	59
Quadro 3.2: Elemento 2 .....	59
Quadro 3.3: Elemento 3 .....	60
Quadro 3.4: Elemento 4 .....	60
Quadro 3.5: RN1 .....	62
Quadro 3.6: RN2 .....	62
Quadro 3.7: RN3 .....	62
Quadro 3.8: RN4 .....	62
Quadro 5.1: Possibilidades de respostas resilientes .....	75
Quadro 5.2: Entrevista Criatividade .....	77

## **LISTAS DE FIGURAS**

Figura 2.1: Processo de ação Criativa ..... 32

Figura 2.2: Modelo de construção da Resiliência "A casinha" ..... 39

## **LISTAS DE GRÁFICOS**

Gráfico 2.1: PIB Criativo Estimado e Sua Participação no PIB Total Brasileiro - 2004 à 2013 .....	34
---	----

## LISTAS DE SIGLAS

1. FIRJAN (Federação das Industrias do estado do Rio de Janeiro)
2. PIB (Produto Interno Bruto)
3. UNCTAD (Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento)
4. HERO (*Healthy and Resilient Organization* ou Organizações saudáveis e Resilientes)
5. BSI (*British Standards Institution*)
6. ISO (*International Organization for Standardization*)
7. APL (Arranjo Produtivo Local)
8. RN (Resiliência Nível)

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Pergunta de pesquisa .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Objetivos de pesquisa.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>15</b>
<b>2. REFERÊNCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Novo contexto organizacional.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.1 Organizações .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2 Startups.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.3 Dinâmica Organizacional.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2 Gestão de pessoas .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 Criatividade .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.1 Definição de Criatividade e o processo criativo.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.2 O agente Criativo e as atividades Criativas .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.3 Contexto atual.....</b>	<b>33</b>
<b>2.4 Resiliência.....</b>	<b>34</b>
<b>2.4.1 Significado e evolução da Resiliência .....</b>	<b>35</b>
<b>2.4.2 A construção da Resiliência como habilidade e o Indivíduo Resiliente</b>	<b>37</b>
<b>2.4.3 Resiliência Organizacional .....</b>	<b>41</b>
<b>2.5 Gestão criativa.....</b>	<b>42</b>
<b>2.5.1 Criatividade Organizacional, Economia Criativa e Ind. Criativas .....</b>	<b>42</b>
<b>2.5.2 Definição, promoção e inibição da gestão criativa .....</b>	<b>44</b>
<b>2.5.3 Elementação da Gestão Criativa.....</b>	<b>48</b>
<b>2.6 Gestão resiliente .....</b>	<b>49</b>
<b>2.6.1 Evolução da Gestão .....</b>	<b>49</b>
<b>2.6.2 Níveis da Resiliência.....</b>	<b>50</b>
<b>2.6.3 O líder resiliente e a promoção da resiliência.....</b>	<b>52</b>
<b>2.6.4 Guias de padronização.....</b>	<b>53</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>55</b>
<b>3.1 Procedimentos metodológicos .....</b>	<b>55</b>
<b>3.2 Coleta de dados .....</b>	<b>56</b>
<b>3.2.1 Modelo 4e4c.....</b>	<b>56</b>

3.2.2 <i>Brainstorm</i> .....	58
3.3 <i>Trilha de análise</i> .....	59
3.3.1 <i>Modelo 4e4c</i> .....	59
3.3.2 <i>Brainstorm</i> .....	61
3.4 <i>Estudo de caso</i> .....	61
4. <b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	63
4.1 <i>Resiliência</i> .....	63
4.1.1 <i>Contexto</i> .....	63
4.1.2 <i>Indivíduo/Equipe/Empresa</i> .....	66
4.1.3 <i>Tempo</i> .....	68
4.1.4 <i>Processo de intervenção da resiliência</i> .....	69
4.2 <i>Criatividade</i> .....	71
5. <b>GESTÃO CRIATIVA E GESTÃO RESILIENTE DE UMA STARTUP</b> .....	73
6. <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	76
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	79
<b>APÊNDICE A – Entrevista Níveis de Resiliência e <i>Brainstorm</i></b> .....	91

## 1. INTRODUÇÃO

Diante de um ambiente de constantes mudanças comportamentais, sociais, ambientais e (no que gere a presente pesquisa) organizacionais, é cada vez mais ambicionado pelas grandes empresas e novos empreendedores o desenvolvimento de novas metodologias de gestão que se adequem a esse mercado inconstante. Gestores com a habilidade de desviar de situações adversas são altamente valorizados. Porém, os infortúnios nem sempre serão desviáveis, tornando a capacidade de desenvolver-se e evoluir, após a passagem por essas situações adversas, ainda mais relevantes para a competitividade. Nesse contexto de transformações, observa-se o crescimento acelerado das *Startups*, que possuem metodologias de gestão diferenciadas e modernas, estimulando a criatividade e a inovação.

A Gestão Resiliênte, assim como a Gestão Criativa, pertencem a um novo rol de métodos de administrativos, que se adequam a nova fase que o mundo industrial e empresarial está inserido, que é o período moderno da informação.

As relações modernas de trabalho, que visam a maior e melhor troca de informações e desenvolvimento de habilidades nos colaboradores, estão atreladas a um ambiente mais harmonioso entre os integrantes da equipe, troca de experiências e aumento da produtividade, que resulta em um significativo aumento da produtividade. Consequentemente esses resultados são sentidos na economia e no crescimento da região a qual as empresas modernas estão inseridas.

Tanto a idéia de resiliência, quanto a de criatividade, percorreram um longo caminho de evolução termológica e conceitual para tomar a dimensão que hoje estão atreladas à ambos os termos, e enfim adentrar as fronteiras organizacionais e se adaptarem a esse ambiente.

Esta pesquisa está dividida em seis capítulos. O primeiro consiste na Introdução, onde mostrará a pergunta de pesquisa e os objetivos, tanto geral quanto específicos, também será explorada a relevância do estudo desse tema para o autor, para a academia e para a organização.

Na seção seguinte, serão explorados os conceitos que basearam esta pesquisa, que se separam em seis assuntos, os quais são: Novo Contexto Organizacional, Gestão de Pessoas, Criatividade, Resiliência, Gestão Criativa e Gestão Resilente.

Na metodologia será descrito os métodos que se adequaram para a realização desse estudo, baseados no modelo 4e4c, quando tratado de Gestão Resiliente, e nos conceitos da teoria de *Brainstorm*, quando o assunto é Gestão Criativa.

O quarto capítulo é separado para a Análise dos Resultados, onde serão analisadas as perguntas e respostas do entrevistado.

Na quinta seção, foi realizada uma discursão crítica acerca do assunto principal, explorado durante as pesquisas, somadas às informações coletadas na entrevista.

Por fim, o sexto capítulo traz as conclusões do trabalho.

## 1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

A seguinte pergunta servirá como guia de estudo dessa pesquisa:

*Qual a influência efetiva de gestão criativa e resiliente na dinâmica organizacional de uma Startup?*

## 1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Para guiar esta pesquisa foram definidas finalidades ou objetivos para os resultados, divididos no objetivo geral e nos objetivos específicos dispostos a seguir.

### 1.2.1 Objetivo geral

Essa pesquisa tem como objetivo geral o de identificar a influência da gestão criativa e da gestão resiliente na dinâmica organizacional de uma *Startup*.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para construção do objetivo central, serão alcançados os seguintes objetivos específicos:

- Definir gestão criativa.
- Definir gestão Resiliente.
- Identificar os efeitos da influência nos colaboradores.
- Identificar como a criatividade e a resiliência é estimulada nos colaboradores.
- Descrever as mudanças mais ocorrentes na dinâmica organizacional da *Startup*.
- Caracterizar os métodos inovadores, do tipo de gestão da *Startup*, que mais influenciam o desenvolvimento da organização.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Essa pesquisa busca colaborar para a elaboração e desenvolvimento das estratégias de resiliência das empresas criativas, evidenciando o caráter inovador das técnicas e métodos desse processo. O estudo sobre o termo da resiliência ainda está se desenvolvendo no campo da gestão empresarial, portanto, ainda é pouco explorado por pesquisadores da área de empreendedorismo e comportamento organizacional.

O termo resiliência pode ter diversos significados, por se adequar às mais diversas áreas como física, biologia, sociologia, psicologia. O seu conceito precursor, aplicado às metalúrgicas, definia como um material resiliente aquele o qual voltava ao seu estado inicial após sofrer algum tipo de força ou pressão, já nas ciências biológicas, o termo é utilizado para descrever seres que se adaptam à diversos ambientes (FRANCART, 2010).

As pesquisas mais recentes acerca do tema provêm de estudos do campo da psicologia, especificamente sobre saúde mental de crianças e adolescente gerados em ambientes inconstantes. Em 1955, Werner iniciou um acompanhamento ao público infantil de uma comunidade com alta pobreza, instabilidade familiar e exposta a doenças mentais, que durou cerca de 32 anos (WERNER, 1995). Em uma pesquisa similar, Michal Rutter também observou, para fins de pesquisa, durante 10 anos a evolução de crianças e adolescentes criadas sob um universo similar (ZIMMERMAN & ARUNKUMAR, 1994, apud MICHAL RUTTER, 1985 e 1993). Os pesquisadores comprovaram que, uma parcela

significativa da margem, tornaram-se adultos sem consequências adversas, determinando a habilidade resiliente inserida nesse público.

Contudo, a evolução do conceito foi trazida para o campo empresarial, buscando e estimulando as características no capital humano da empresa.

Assim como o termo resiliência, a criatividade é uma palavra em constante evolução simbólica. Gomes, Rodrigues & Veloso (2016) afirmam que seu significado é tão recente que as edições do século passado de alguns dicionários importantes no mundo, como o *Oxford English Dictionary* e o *American Heritage Dictionary of the American Language*, das décadas de 1970 e 1960, respectivamente, não o disponibilizavam. Segundo Abert & Runco (1999), a capacidade criadora era considerada pelos povos antigos uma benção divina, ou seja, um fenômeno sobrenatural provido a poucos. Apesar desse reconhecimento termológico recente, a palavra começou a ser estudada a partir do discurso de Guilford, em 1950, evidenciando a falta de pesquisas na área, chamando atenção ao receio criado nos pesquisadores acerca de explorar um universo sem tantas fundamentações científicas (ALENCAR, 1995).

Ao tratar-se de temas recentes e poucos explorados a disponibilidade de base científica e teórica é sucinta ou específica. As análises sobre resiliência focam nas habilidades e características do resiliente e pouco nas estratégias de gestão inerentes a essas capacidades, além disso, são poucos os artigos que relacionam essas estratégias com a gestão da criatividade e seus efeitos nos clientes internos da organização. Até o momento, há uma busca para a construção do termo e a sua evolução dentro do mundo corporativo, deixando para um segundo plano as pesquisas de campo e práticas implantadas.

A presente pesquisa será relevante para a academia, pois, além de auxiliar na evolução dos conceitos chaves, haverá a atribuição de valor das ferramentas de gestão de cada pilar (Resiliência e Criatividade) ao passo que auxiliará na construção da fundamentação teórica dessas formas particulares de gestão não só trabalhadas em conjunto como também independente. Entres os artigos sobre o tema resiliência, observa-se estudos focados nos indivíduos e seus talentos. A proposta de contribuição é gerar resultados científicos sobre o comportamento da gestão quando o ambiente é inconstante e demanda reações planejadas. A observação das consequências nos indivíduos imersos nesse ambiente, também será relevante para prever situações futuras.

O benefício para a empresa será a certificação do andamento das duas formas de gestão e seus métodos de atuação relacionados à produtividade da empresa e à integração dos colaboradores. Além disso, a pesquisa proporcionará um conhecimento acerca das habilidades dos trabalhadores e do gestor, possibilitando correções nos métodos que produzem malefícios ou estagnação. Também será de utilidade o levantamento das informações sobre as transformações que ocorrem no ambiente da empresa, e que direta ou indiretamente pode afetá-lo. A definição dessas mudanças auxiliará a empresa na adoção das estratégias de gestão resilientes.

O estudo proporcionará para o autor a capacidade de se aprofundar, adquirir o conhecimento, através de embasamento teórico e prático, das ações resilientes e criativas e suas atribuições, assim como seus mecanismos de gerência. Com tais conhecimentos científicos será adquirida experiência para uma evolução tanto pessoal quanto acadêmica e profissional.

## 2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentadas as pesquisas teóricas que embasaram o desenvolvimento desse trabalho. Nas primeiras seções serão definidos os temas Organizações, Startups e Dinâmica Organizacional e Gestão de Pessoas. Por conseguinte, serão conceituados os tópicos Criatividade e Resiliência, para então explorar os objetos principais desse estudo: Gestão Criativa e Gestão Resiliente.

### 2.1 NOVO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Para viabilizar o entendimento dessa pesquisa, *a priori* é necessário o entendimento do contexto organizacional, uma vez que se trata de um modelo empresarial específico e recentemente explorado, o qual está ambientalizada, além da conceituação dos tipos de dinâmicas organizacionais que serão observados. Para viabilizar o entendimento, serão utilizadas pesquisas sobre comportamento organizacional.

#### 2.1.1 Organizações

Nesta primeira etapa dessa seção serão considerados os estudos acerca das organizações e suas transformações, trazidos pelo autor Idalberto Chiavenato, 2014, em sua obra “Comportamento Organizacional a dinâmica do sucesso das organizações”.

O autor traz diversos conceitos para organização e comportamento organizacional, que se formaram ao longo das décadas de estudo na área, contribuídos por autores. Para melhor adequação ao tema desse estudo, será utilizado como referência o conceito de organizações atribuído a Arthur Stinchcombe (1965), o que dá a organizações a predicação de uma reunião de diversos grupos equilibrados de pessoas, sendo esses pessoalmente ou não, que visam à facilitação do alcance dos objetivos.

Já para entender os ativos de se atrelam ao Comportamento Organizacional, esse será baseado no conceito de Robbins (2001), que defende tratar-se de uma ciência que busca os impulsos que as relações, os indivíduos e a organização, impõem ao

comportamento dos colaboradores dentro do ambiente organizacional, para, caso necessário, corrigí-los com base nos conhecimentos adquiridos e promover aumento da produtividade.

Chiavenato (2014) afirma que o entendimento das particularidades de uma empresa dá-se ao estudar o corpo vivo que compõe essa, e não apenas a estrutura física. Por sua vez, são esses grupos que ditam a personalidade da instituição, sendo, portanto, considerados pelo autor como a sua “alma”.

Segundo o autor, as pessoas estão tão inseridas nas organizações modernas, sendo como membros ou usuárias, que são essas que norteiam o estilo de vida e consumo de um indivíduo e até de uma sociedade atual. Devido a isso, Chiavenato (2014) nomeia a coletividade de sociedade organizacional, uma vez que, além de nortear os padrões de conduta, são as principais agentes de mudanças e geração de criatividade de uma nação devido à sua natureza: produtora de bens de consumo.

Portanto, é indiscutível a importância da entidade para a realização pessoal e a qualidade de vida. A situação é evidenciada quando analisamos a relação da sofisticação das organizações e do ambiente social em que estas estão inseridas. Os índices positivos de desenvolvimento de ambas as partes são diretamente proporcionais. Há tanto experiências que resultam em situações benéficas quanto maléficas, dentro da relação sociedade, indivíduo e organizações (CHIAVENATO, 2014).

Para Chiavenato (2014), a importância do estudo do CO se dá pelo seu caráter analítico das relações no ambiente organizacional. Irrefutavelmente, os encontros que existem e, simultaneamente, o ambiente o qual alguém está inserido causam deformações no interior individual ou grupal, ao passo que esse ambiente também é transformado com as relações que existem nele. Levando em conta que o campo de estudo analisa um ambiente dinâmico, que é o contexto organizacional, e que as relações inerentes estão em constante renovação, o CO busca entender, não apenas os efeitos que as pessoas causam às organizações, mas também os que as organizações causam ao indivíduo.

Existem algumas tendências de mudanças no ambiente das empresas, que alteram a processo analítico do Comportamento Organizacional. Idalberto Chiavenato (2014), cita alguns principais:

- I. Rápidas mudanças a nível global: Como o mundo tem se transformado de forma ágil, as organizações precisam acompanhar cada vez mais rápido esse ritmo. A Tecnologia de informação (TI) tem auxiliado cada vez mais esse processo.
- II. Drásticas mudanças a nível organizacional: Hoje, o capital intelectual é o fator de valor dentro das corporações. Se na Era industrial o importante era itens físicos, como máquinas, na Era das informações a importância é dada a aspectos não físicos, como ideias, conhecimentos e informações.
- III. Mudanças na força de trabalho: Observa-se cada vez mais a presença de diversidade das equipes, e essa característica está definindo as organizações modernas e inovadoras. Diferenças mais visíveis como estilo de vida, idade, valores culturais, comportamentos, estão cada vez mais moldando a população empresarial. Além disso, os líderes precisam se adaptar com as capacitações as quais as pessoas se submetem, mais voltadas à tecnologia e informação, além da necessidade de planejamento de carreiras.
- IV. Mudanças nas expectativas dos consumidores: Os clientes têm às suas necessidades em constante mudança e tornando-se cada vez mais sofisticadas e, além disso, não buscam apenas produtos e serviços que atendam às duas expectativas, mas que promovam o encantamento. Esse processo é conhecido como gestão da qualidade total e é alcançado através do engajamento de todos os departamentos da empresa e não apenas da produção. A preocupação com esse novo consumidor que preza pela qualidade máxima e baixo custo é que vai garantir fidelidade e competitividade.
- V. Mudanças nas organizações: Ao se ajustar às novas expectativas dos clientes e também ao preparar-se previamente às que vão surgindo, as organizações estão buscando focar nas suas atividades principais, além de investir em uma comunicação interna mais rápida e eficaz, minimizando os ruídos. O resultado desse processo é o aumento da terceirização das atividades secundárias, que ocasiona em um enxugamento do organograma,

além da diminuição dos níveis hierárquicos. Portanto, as empresas passam a ter uma estrutura mais prática, dinâmica e eficaz.

- VI. Mudanças na direção: Os líderes buscam trazer à sua equipe um sentimento de ajuste às tendências, inspirando-a a caminhar lado a lado das mudanças do ambiente, deixando de lado a atividade tradicional de comando. Chiavenato (2014) também traz que a nomenclatura gerente está sendo, aos poucos, substituídas por outras que conotem esse caráter incentivador e inspirador, como *coach*, líder, coordenador, entre outros.
- VII. Mudança no fator de valor das organizações: Itens como natureza, capital e trabalho, foram extremamente importantes para a Era industrial, e essenciais para eclosão do desenvolvimento global, porém esses já contribuíram o máximo que podiam e outros aspectos precisavam ser considerados para geração de riqueza. Na Era da informação, o fator principal de riqueza e valor dentro das empresas está no conhecimento humano. Apesar das indústrias modernas continuarem produzindo bens, é cada vez mais valorizado as ideias e a criatividade que antecedem e que agem na estratégia dessa produção, uma vez que os recursos naturais se esgotam porém o conhecimento humano se renova.

### 2.1.2 *Startups*

Ries (2012) traz como definição de empresas *Startups*, aquelas organizações facilitadoras da transformação de ideias em produtos, sendo essa produção ocorrendo simultânea e de acordo com os *feedbacks* constantes dos clientes. Esse atributo é um dos que caracteriza esse modelo de estrutura organizacional e o que o diferencia das estratégias tradicionais. Inclusive o autor atribui, como planejamento da criação de uma *Startup*, a construção do modelo de negócio antes do plano de negócio. O primeiro se baseia na exposição de protótipos ou modelos de produto aos potenciais clientes, afim de uma avaliação e possíveis adaptações, para construir o plano de negócio.

Conhecidas inicialmente como organizações ponto.com, as *Startups* costumavam ser incrivelmente ativas, porém com vidas extramente curtas, pois apesar de possuírem um alto grau de criatividade, o que as diferenciava das demais empresas, ainda utilizavam estratégias tradicionais (BUTLER & TISCHLER, 2015). Segundo os autores, apesar desse aspecto, desde o início ficava evidente a sua acelerada capacidade de crescimento. Com o decorrer dos anos e da modernização, essas estruturas tornaram-se mais duráveis e fortes.

Segundo Thiel (2014), o avanço da TI (Tecnologia da informação), por volta dos anos 90, foi o principal agente impulsionador da ploriferação das *Startups* pelos países. Nesse contexto, eclodia a chamada globalização, ou seja, as grandes empresas passavam a explorar outros territórios, cada vez mais distantes de sua origem e, portanto, estruturas mais burocráticas e hierarquizadas iam surgindo. Porém utilizando uma metodologia diferenciada, estavam as *Startups*, que buscavam provocar uma comunicação mais ágil e aberta dentro do seu ambiente.

Essas organizações são tidas por autores como estruturas organizacionais temporárias e em fase inicial (BLANK, 2012; TABORDA, 2006), o que não quer dizer que estará ativa por um tempo determinado. Blank (2012) explica que atribuir *Startups* à ideia de empresa temporária está ligado a sua mudança constante, pois essa está continuamente buscando crescimento e voltando ao estágio inicial de “nova empresa”, podendo até alterar o seu negócio. Taborda (2006) concorda ao afirmar que essas firmas estarão sempre em processo de implementação.

A definição de *Startups* é construída a partir de alguns atributos definidos pelo SEBRAE (2017), tais como: a) Incerteza: a efetivação e rentabilidade da ideia não é absolutamente assegurada; b) Geração de valor através do modelo de negócio: Estabelecimento de estratégias de obtenção de lucratividade; c) Produzir cópias: O produto geralmente é construído sem qualquer customização e adaptação em escala ilimitada, de igual forma para todos os consumidores, ou então uma unidade é acessível à todos de forma igualitária (Ex.: Produção de Filmes ou músicas); d) Crescimento em escala: Crescimento lucrativo constante, porém, tentando ao máximo manter os custos a uma escala bem menor, maximizando a margem de lucratividade.

O especialista em *Startups* Cassio Spina trouxe, em entrevista à Revista Exame, traz as seguintes características desse modelo de organização (2013, <https://exame.abril.com.br/pme/5-caracteristicas-indispensaveis-de-uma-startup/>):

- I Inovação: a *Startup* precisa ter algo diferente do que já existe no mercado, seja no seu produto/serviço ou no modelo de negócio, de forma que isto seja uma vantagem competitiva.
- II. Escalabilidade: o modelo de negócio de uma *Startup* precisa ser escalável, isto é, poder crescer aceleradamente sem exigir na mesma proporção recursos humanos ou financeiros.
- III. Tem potencial para atingir grandes mercados: as *Startups* buscam criar produtos/serviços que possam ser utilizados potencialmente por milhares até milhões de clientes, para que possam assim crescer continuamente.
- IV. Sonho grande: as *Startups*, mesmo começando como pequenas empresas, já nascem com a ideia de se tornarem grandes empresas no futuro, diferentemente das empresas chamadas de “estilo de vida”, que tem como objetivo apenas a realização pessoal do empreendedor.
- V. São enxutas e flexíveis: mesmo pensando grande, as *Startups* devem ser muito enxutas, pois pela necessidade de validar sua inovação, precisam estar prontas para mudar seu produto e/ou modelo de negócio de forma a adequá-los a demanda dos clientes.

### 2.1.3 Dinâmica Organizacional

Segundo o dicionário de Português Aurélio, dinâmica está ligado aos movimentos das forças em um ambiente em análise. Tendo as organizações como esse agente estudado, entendemos como dinâmica organizacional a análise dos estimulantes de mudança no contexto empresarial, e que afetam diretamente as empresas, uma vez que, segundo Chiavenato (2014), essas se tratam de instituições sujeitas a constantes transformações, pois exigem mudanças em todos os níveis. Robbins (2005) afirma que, com o passar do tempo, essas dinâmicas estão cada vez mais intensas, levando àquelas empresas que resistem à mudança ao fracasso.

Para essa seção serão utilizados os estudos, sobre as forças que estimulam as mudanças que ocorrem dentro do ambiente corporativo, realizados por Stephen Robbins (2005) e publicados em seu livro “Comportamento Organizacional”.

O autor cita seis catalizadores modernos principais da dinâmica organizacional (ROBBINS, 2005, p. 422 – 423):

I. *Natureza mutável da força de trabalho*: A gestão de recursos humanos passou por grandes transformações ao longo das décadas e não parou por aí. A diversidade está cada vez mais incorporada à força de trabalho, demandando às organizações a adoção de novas políticas e aberturas para diálogos multiculturais.

II. *Tecnologia*: Não é novidade que, com a Era da informação, a tecnologia foi totalmente integrada ao ambiente organizacional. O seu desenvolvimento e a sua renovação, cada vez mais ágil, moldou a forma de agir das empresas e dos colaboradores. Novos mercados surgiram e os antigos foram reestruturados, além disso, novas ferramentas de gestão e produção surgem, trazendo cada vez mais a responsabilidade, às empresas, de manter seus colaboradores capacitados.

III. *Choques Econômico*: A fase de verificar as tendências passadas como uma previsão para o futuro ficou para trás. Desde a década de 70 do século passado há uma inconstância no mercado. Devido às rápidas transformações tecnológicas e ao ágil compartilhamento de informações e conhecimentos, novos negócios surgem e crescem à níveis gigantescos com a mesma facilidade com que despencam e quebram.

IV. *Competição*: A eclosão da globalização trouxe uma transformação gigantesca à todos os níveis de organização, desde micro à sociedade anônima: A competitividade em larga escala. As empresas precisam voltar sua produção, estrutura, gestão de pessoas à agilidade, confiabilidade e inovação de produtos e serviços, buscando sair a frente dos concorrentes, que agora não estão apenas dentro dos limites territoriais como em toda a parte do mundo.

V. *Tendências Sociais*: Com o avanço acelerado da tecnologia e da globalização, os costumes culturais e sociais se modificam cada vez mais rápido. As empresas precisam estar por dentro dessas transformações e acompanhar para manter-se inovadora.

VI. *Política Internacional*: Uma das variáveis de mudança mais imprevisíveis é a política internacional. O maior comprovante dessa afirmação foram os inesperados eventos que ocorreram ao logo da história, e que auxiliaram no processo de sofisticação da fabricação de alguns produtos e na reformulação das empresas.

O Quadro 2.1, a seguir, mostra alguns exemplos de acontecimentos ligados às forças da dinâmica organizacional:

Força	Exemplos
Natureza da força de trabalho	Maior diversidade cultural Envelhecimento da população Muitos recém-contratados com habilidades inadequadas
Tecnologia	Computadores mais rápidos, mais baratos e portáteis Compartilhamento de músicas on-line Pesquisas na área de genética humana
Choques econômicos	Ascensão e queda das empresas "ponto-com" Colapso no mercado de ações em 2000-2002 Taxas de juros historicamente baixas
Competição	Concorrência globalizada Fusões e consolidações Crescimento do comércio eletrônico
Tendências sociais	Salas de bate-papo na Internet Aposentadoria da geração dos Baby Boomers Expansão das grandes redes varejistas
Política internacional	Invasão do Iraque Abertura de mercados na China Guerra ao terrorismo após a tragédia de 11 de setembro

**Quadro 2.2:** Forças para mudança

Fonte: Robbins (2005)

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas percorreu um longo caminho com grandes transformações para tomar a amplitude conhecemos hoje. Viscaino & Estork (2004) afirmam que o princípio da sua utilização, dentro das organizações, ocorreu no século XIX, porém surgiu primeiramente para “contabilizar” os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos”. Por essa natureza “contábil”, era comum que os seus “Chefes de pessoal” carregassem certa frieza e transmitissem um sentimento de medo aos trabalhadores.

Para Ávila e Stecca (2015) alguns movimentos influenciaram a evolução da gestão de pessoal: O primeiro deles, implantado por Taylor (1856 – 1915) e Fayol (1841 – 1925), foi a escola da *Administração Científica*, onde ambos os autores defendiam que haviam movimentos específicos para que a produtividade fosse maior e o tempo mais otimizado. Os trabalhadores precisariam operar de forma técnica e para isso toda a sua produção era monitorada; outro movimento que influenciou a mudança no modelo de gestão das organizações foi o surgimento da escola das relações humanas, baseada nas experiências acerca do comportamento humano realizadas pelo psicólogo Elton Mayo. Esse período passou a levar em consideração as emoções que influenciam no ambiente organizacional.

Segundo Viscaino e Estork (2004), o *Behaviorismo*, influenciou na afirmação do departamento de RH, uma vez que é fundamentado no comportamento humano e defende que “a simples satisfação no trabalho geraria eficiência”.

Chiavenato (2002) denomina a primeira fase da gestão de pessoas como *Fase Contábil*, onde o que mais importava para os gestores eram os valores financeiros. Sempre que houvesse créditos ou débitos da mão-de-obra era imprescindível que se contabilizasse, dando ao trabalhador a visão de custo e um meio para obtenção do produto, ou seja, tratava-se de uma objetificação do funcionário (VISCIANO & ESTORK, 2004; CHIAVENATO, 2002), onde esse não era preparado nem tinha suas habilidades estimuladas. Chiavenato, 2002, completa essa ideia ao afirmar que era costumeiro o operário encaixar-se na mesma categoria de objetos e insumos inativos da empresa. Esse modelo seguiu até a década de 1930.

A segunda fase ou *Fase legal*, é descrita como o período em que o “chefe de pessoal”, função designada para o gestor do setor, estava atento às mudanças na legislação, ligadas ao trabalhador, que iam ocorrendo no decorrer das décadas de 1930 à 1950. Além de fazer o acompanhamento dessas mudanças, o chefe de pessoal também garantia que as leis estavam sendo cumpridas dentro da organização, para que essa não tivesse nenhum prejuízo legal (CHIAVENATO, 2002). Viscaino e Estork (2004) relatam que nesse período surgiram os primeiros estudos acerca da democracia no trabalho, motivação, liderança. Com isso, tanto o trabalhador como as relações informais começaram a ser valorizadas.

O período de 1950 até 1965 foi marcado por uma mudança no foco dos chefes de pessoal, que além de realizarem funções de controle também realizavam planejamentos mais concentrados nos trabalhadores. Esse período é chamado de *Fase tecnicista*. Embora lentamente, a gestão de pessoas caminhava para um pensamento mais humano. Agora os funcionários eram um pouco mais considerados nas estratégias de gestão. As atividades inerentes à Gestão de Pessoas, que conhecemos hoje (Tais como: Recrutamento e seleção, planejamento de atividades e remuneração, além de benefícios diversos), já eram realizados (MOTA & YONEMOTO, 2010, apud FRANCO, 2008).

Chiavenato (2010) descreve o período após o fim da *Fase tecnicista*, 1965 à 1985, onde eclodiram diversas revoluções provocadas pelos trabalhadores como *Fase administrativa*. Devido a esses movimentos, as empresas buscaram estreitar relações com os sindicatos, associações que estavam surgindo na época, para atender às necessidades e evitar transtornos. Nesse contexto surge o Gerente de RH, que está cada vez mais focado nos interesses do trabalhador e sua relação com o ambiente.

A última fase é denominada *Fase estratégica*, iniciada em 1985 e com seus métodos adotados até os dias atuais, tem o departamento de Recursos humanos atuando diretamente no planejamento da empresa, auxiliando na definição das habilidades necessárias para determinadas atividades, além de buscar os profissionais mais qualificados para ocupar as funções, garantindo que os trabalhadores estão em boas condições para desempenhar seus lugares. Somando esses fatores o resultado reflete diretamente e positivamente na produtividade e resultados das organizações (CHIAVENATO, 2010).

Ao comparar as fases precedentes à atual, Viscaino e Estork (2004, p. 3) afirmam:

Antes, a administração operava à base da força e do autocratismo e, no novo modelo, o que passava a prevalecer era aumentar a produtividade pela eliminação de conflitos e seus respectivos custos. Sendo assim, a ordem, a partir desta nova forma de administrar, era preocupar-se com o indivíduo e com suas necessidades.

As transformações ocorrentes na gestão de pessoas não param por aí. A evolução segue de acordo com as mudanças que ocorrem na sociedade. Com a competitividade do mercado e o capital humano valorizado, as empresas buscam cada vez mais profissionais qualificados além de promover treinamentos e estímulos para desenvolvimento de habilidades especiais que tanto edificam o indivíduo como a organização.

## 2.3 CRIATIVIDADE

Este segmento trará as definições de criatividade segundo os autores estudados, como se dar a criação da criatividade, para viabilizar a compreensão da atuação dos agentes criativos e as atividades que estão escalados, o por fim, após a evolução dos estudos, será exposta a contextualização atual do termo.

### 2.3.1 Definição de Criatividade e o processo criativo

A *Encyclopedia of Creativity* (1999), traz a origem etimológica e histórica da palavra Criatividade decorrente do Latim *Creare*, que quer dizer “fazer” ou “criar”. No sentido bíblico está ligado à palavra criador.

Em 1995, Csikszentmihalyi contribuiu com a definição de criatividade como qualquer atividade ou “arte” que muda o ambiente a partir de uma criação ou transformação de algo comum em novo, que (MARTINDALE, 1994) vai evoluindo e transformando de acordo com as exigências de determinado ambiente, ou seja, atende às necessidades da demanda. Esses conceitos são altamente usados até os dias atuais.

Apesar de não haver uma definição exata e ainda apresentar muita disparidade quanto aos significados, que vão variando de acordo com as áreas específicas às quais são aplicados, os autores que estudam o assunto concordam que se trata de um “fenômeno complexo” e sempre relacionado a algo novo (SOUSA, NUNES & MONTEIRO, 2015). Para os autores, o elemento está diretamente ligado como fator influenciador da personalidade, dos aspectos cognitivos e emocionais, além do contexto social.

Ana Reis (2008) vai mais além e traz a criatividade como um elemento combustor de energia autossustentável, ou seja, quanto mais se usa mais se produz. A autora afirma que além de criar do zero, a habilidade, é capaz de quebrar paradigmas e relacionar situações opostas, ou que ninguém julgaria posicionar unidas, para criar soluções inovadoras e resolver problemas atuais e futuros. Daí vem a ideia de “combustível renovável”, pois é um fator de movimento para empresas competitivas, uma vez que os indivíduos criativos estimulam o fator criatividade em outras pessoas próximas a ele, transformando o ambiente (REIS, 2008).

*A priori* acreditava-se que os pensamentos que inspiravam inovação eram presentes concedidos por divindades (Dependendo da crença regional). Durante a renascença passou-se a crer que a criatividade era uma capacidade transmitida de geração em gerações. Já no início do Século se iniciou as ideias em torno da relação entre a capacidade natural e o treinamento. Nas últimas décadas tem se estudado que a habilidade criativa é uma combinação de componentes biológicos, sociais e psicológicos. Porém todas essas definições estão longe de um ponto final e são cheias de controvérsias (ENCYCLOPEDIA OS CREATIVIT, 1999).

Para Sternberg & Lubart (1996), o processo criativo é o montante da relação contínua de seis dimensões: Capacidades Intelectuais, Conhecimentos, estilos Cognitivos, Personalidade, Motivação e o Contexto ambiental o qual o agente está inserido. Vale salientar que a análise desses fatores não deve ser feita apenas isoladamente, mas principalmente em conjunto. Dois anos mais tarde, Csikszentmihalyi (1998) traz esse processo como a união de apenas três fatores: Agente Criativo, área de conhecimento e os responsáveis por essa área, que trabalham apresentando a garantia do produto criativo.

Noller, em 1979, já propunha uma união dos três pilares conhecimento (C), imaginação (I) e experiência (E), como função da criatividade  $[C = f(C, I, E)]$ . Essa relação é entendida como um componente ativo para um comportamento intrínseco positivo para o agente criativo.

Seguindo essa trilha do sentido de “criação”, Robert Sternberg, Jean Pretz e James Kaufman (2012) defendem, em sua obra, a existência de dois tipos de criatividade:

- I. A criatividade que rejeita os paradigmas e os substituem completamente: As organizações que atuam com essa estratégia criam algo completamente

novo, procuram inspirações nos problemas que poderão surgir ou que já surgiram para trazer alternativas não utilizadas.

- II. A criatividade que integra paradigmas existentes: Os agentes buscam aprimorar uma ideia já adotada trazendo o fator inovação, ocasionando diversas vezes a relação de diferentes teorias para formar uma nova estratégia.

Além dos tipos de criatividade, os autores descrevem duas dimensões do conceito:

a) A primeira baseada nos estudos de Amabile (1983; 1997), mostra que, se partirmos do princípio de que as ideias criativas são aquelas que apresentam o fator inovador e que são úteis, quaisquer atividades desempenhadas podem gerar ideias criativas (STERNBERG, PRETZ & KAUFMAN, 2012, apud. AMABILE, 1983; 1997); b) A segunda dimensão parte da combinação dos estudos de alguns autores, e afirma que a criatividade apenas é acessada a partir da relação e troca de informações entre o indivíduo, sua cultura, o ambiente social e entidades sociais (STERNBERG, PRETZ & KAUFMAN, 2012, apud. CSIKSZENTMIHALYI, 1996; WOLFF, 1993; UZZI & SPIRO, 2005; COHENDET & SIMON, 2007).

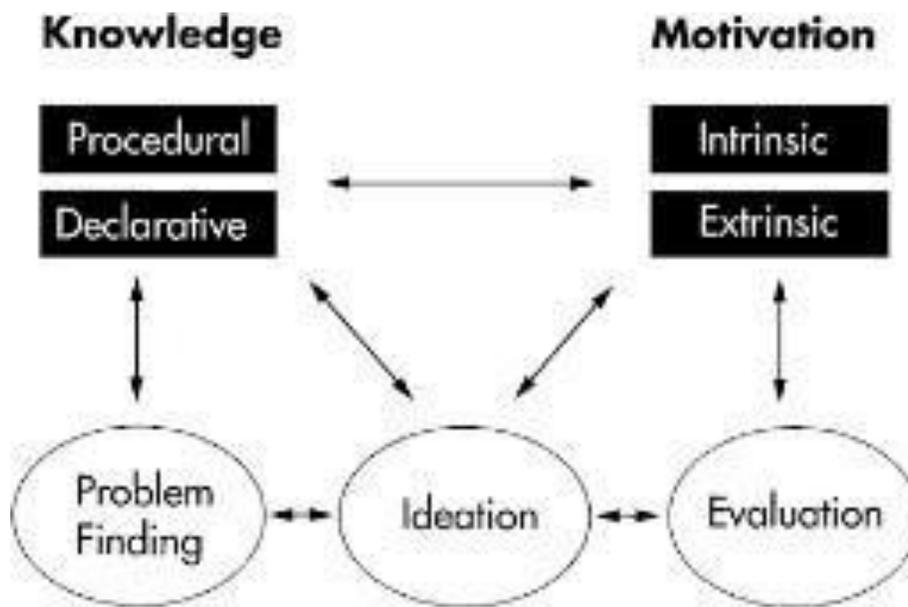
É comum ao homem a busca à aprovação em suas ações e ideias. Desde o início das comunidades humanas buscamos ser aceitos pela sociedade, porém a situação se inverte quando falamos em ideias criativas, pois elas tendem a ser rejeitadas pelo seu grau de incerteza e inovação. Caso um pensamento seja aceito logo no princípio, tanto quando é exposto quanto no processo de seleção interno do indivíduo, não se trata de uma ideia criativa (STERNBERG, PRETZ & KAUFMAN, 2012).

Sternberg, Pretz & Kaufman (2012) também afirmam que o pensamento criativo rejeitado devido ao fator inovador que desafia o comum. O que desafia o senso comum geralmente é tratado de forma pejorativa e não é facilmente aceito como algo valioso e um modo avançado de pensar.

Quando elevamos a criatividade à criar, ou seja, o termo é elevado à prática da ação, o impulsionador principal é a “motivação intrínseca”. Esse motor interno valoriza a autoconfiança e a autorealização, trazendo o reconhecimento externo para um segundo plano (SOUSA, NUNES & MONTEIRO, 2015, apud. AMABILE, 1996, 1998; HENNESSEY, 2010; STERNBERG, 2012). Os autores afirmam que indivíduos portadores

da criatividade desempenham suas atividades baseados em prazer, satisfação pessoais e desafios, provocados pela automotivação, que os impulsionam para o caminho da criação.

Ilustrando como funciona a ação criativa, a Encyclopedia of Creativity (1999), traz a Figura 2.1, a seguir.



**Figura 2.1: Processo de ação Criativa**  
 Fonte: Encyclopedia of Creativity (1999).

Esse processo é movido por dois pilares: Conhecimento (Knowledge) e Motivação (Motivation). A relação das duas áreas resulta nas três fases da ação criativa:

- I. Encontrar problema – Problem Finding: Estimulado pelo conhecimento que o agente tem sobre como executar, o que fazer e como realizar (Processual - Procedural); e todo aquele conhecimento que está ao nosso alcance na memória (Declarativo - Declarative).
- II. Ideação – Ideation: Formação das ideias, pode ser feita através do processo de *Brainstorm*.
- III. Valorização – Evaluation: A valorização das ideias está atrelada, tanto a autoconfiança que o agente tem acerca da concretização positiva da ideia.

A figura 1 mostra que cada etapa e cada pilar não estão isolados e sim relacionados entre si.

### 2.3.2 O agente Criativo e as atividades Criativas

Ao definir a criatividade, essa é colocada como uma Capacidade Individual, que obrigatoriamente resulta em inovação. Quando um indivíduo tem uma capacidade criativa aflorada é capaz de atribuir valor a algo inicialmente entendido como simples, trazendo um fator inovador àquele produto e sofisticando-o para fins comerciais (MUZZIO, 2015, apud. ALVAREZ, 2010; ANDERSON; POTOČNIK; LOBATO, 2010). Sternberg (2012) explica a origem desse fenômeno, em sua obra, ao trazer a ideia simbólica de que os agentes criativos têm o poder de recolher uma ideia inicialmente descartada e desvalorizada, lapidá-la e vendê-la por muito mais caro.

Ana Reis (2008) defende que o estímulo à criatividade deve ser trazido para o ambiente escolar. Esse aspecto tem um alto grau de influência sob os jovens nesse período, tanto a sua utilização quanto a sua ausência. Portanto a capacitação é o ponto principal para metodologia de ensino dentro do ambiente educacional.

Existem algumas capacidades e características inerentes ao sujeito criativo ou sua área de atuação, que o estimula. Caso essas habilidades sejam estimuladas são capazes de facilitar o processo de ação criativa. Nesta seção, serão evidenciadas, algumas dessas habilidades inspiradas nos pesquisadores da área, além da colocação das atividades entendidas como criativas.

Para Sousa, Nunes e Monteiro (2015) existem três competências principais, que se relacionam conjuntamente, que precisam ser estimuladas em um agente criativo: a) *A capacidade de síntese*, que dá ao indivíduo a capacidade de obter uma visão mais otimista de um quadro cheio de dificuldades; b) *A capacidade analítica*, uma vez que em meio a uma ideação é preciso saber identificar quais ideias são aptas ao desenvolvimento e quais deverão ser descartadas; e c) *Competências práticas*. Visto que ideias criativas, a princípio, são vistas como inúteis e descartáveis, essa última capacidade busca vender ao público, investidores ou ao próprio agente a rentabilidade dessas.

Pesquisas do FIRJAN (2014) afirmam que ordinariamente tem-se a ideia de que indivíduos criativos estão inseridos apenas em corporações necessariamente criativas, como agências de publicidade, escritórios de design, produtoras de conteúdo audiovisual, e etc.

Além disso, desde o início da década é defendido que a *classe criativa* está concentrada nas atividades que obrigatoriamente contém o fator inovação como ferramenta principal como profissionais que desempenham seus ofícios baseados em conhecimento (FLORIDA, 2003). Como resultado de sensos realizados, o FIRJAN (2014) constatou que no estado do Rio de Janeiro apenas 19,4% da classe criativa está atuando em empresas criativas. De acordo com esse dado, levantamentos estatísticos realizados no Reino Unido apresentam que, nos limites do estado, 52% dos trabalhadores que estão dentro dessa classe não empregam empresas criativas (REIS, 2008, apud. KNELL; OAKLEY, 2007).

Ana Reis (2008) também afirma que, com tais dados, é difícil caracterizar atividades e funções completamente criativas ou não.

As profissões que apresentam a inovação como negócio estão atreladas a um alto nível educacional, uma vez que buscam um alto conhecimento. Portanto estão atribuídas a um “valor agregado” superior nos produtos e serviços, além da valorização da meritocracia, já que põe em evidencia as motivações pessoais para o desempenho (FLORIDA, 2011).

Para melhor exemplificação das atividades criativas, o Quadro 2.2 apresenta a classificação definida pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2010):

TEMA	DESCRIÇÃO	SUBGRUPOS
Patrimônio Cultural:	É a herança que reúne aspectos culturais dos pontos de vista histórico, antropológico, étnico, estético e social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Expressões Culturais Tradicionais: artesanato, festivais e celebrações.</li> <li>b) Sítios Culturais: sítios arqueológicos, museus, bibliotecas e exposições</li> </ul>
Artes	Inclui as indústrias criativas baseadas puramente em arte e cultura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Artes Visuais: pintura, escultura, fotografia e antiguidades.</li> <li>b) Artes Dramáticas: música ao vivo, teatro, dança, ópera, circo e marionetes.</li> </ul>
Mídia	Finalidade de comunicar para grandes públicos: nessa e noutras publicações;	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Publicação e mídia impressa: livros, imprensa e outras publicações.</li> <li>b) Audiovisuais: cinema, televisão, rádio e outras difusões.</li> </ul>

Criações Funcionais	São mais orientadas pela demanda e serviços de indústrias de bens e serviços com finalidades funcionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Design: interiores, moda, gráfico, jóias; desenvolvimento (P&amp;D), e serviços culturais.</li> <li>b) Novas mídias: conteúdo digital, software, jogos e animação.</li> <li>c) Serviços de Criação: arquitetura, propaganda, pesquisa e desenvolvimento (P&amp;D), e serviços culturais.</li> </ul>
---------------------	--	---

**Quadro 2.2: Classificação das indústrias criativas pela UNCTAD**

Fonte: UNCTAD (2010)

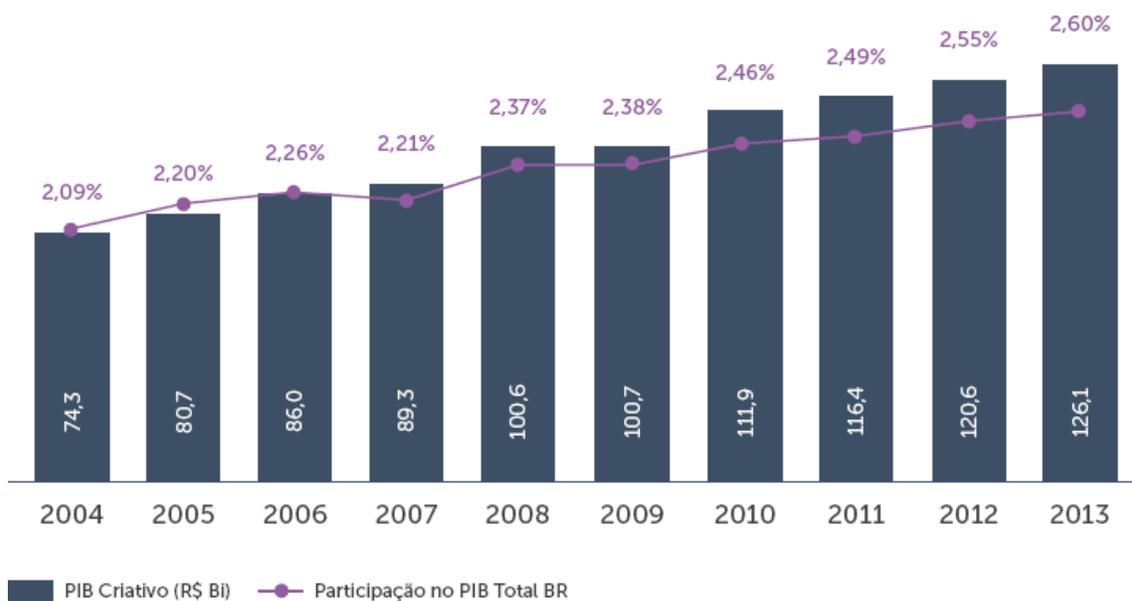
### 2.3.3 Contexto atual

Em suas pesquisas, Florida (2003) constatou que em quase todos os setores da economia, a obtenção de crescimento contínuo das empresas é atingida, entretanto, pelo fator criativo e a capacidade de manter-se sempre inovando.

A personalização e a criação de algo inovador é cada vez mais destaque perante uma produção cada vez mais similar. Portanto, empresas com estratégias criativas apresentam mais capacidade de manter-se a frente da largada competitiva. Por tanto, a criatividade já pode ser vista como um agente catalizador do valor, não só da ideia como da organização e do indivíduo criador (FIRJAN, 2014).

A busca contínua para a valorização da criatividade resultou no reconhecimento, pelas empresas, do quão importante é esse dispositivo nas últimas décadas. Hoje o fenômeno é reconhecido como ferramenta para a produção e agente de transformação do processo produtivo, organização do capital, matéria-prima e mão-de-obra, além de participar das áreas estratégicas (FIRJAN, 2014).

A Federação das Industrias do estado do Rio de Janeiro, em 2014, apresentou um gráfico (Gráfico 2.1), com dados coletados pela Best Global Brands, em 2013, onde mostra a evolução da participação das empresas criativas no PIB brasileiro:



**Gráfico 2.1: PIB Criativo Estimado e Sua Participação no PIB Total Brasileiro - 2004 à 2013**

Fonte: FIRJAN 2014

No decorrer dessa seção observa-se que a capacidade criativa está ao alcance de todos os indivíduos, independente das atividades às quais desempenham e às empresas os quais estão vinculados, e que é uma necessidade presente em toda as empresas, para se obter vantagem competitiva. Richards (2007) afirma esse pensamento ao dizer que a ideia dessa habilidade estar atrelada à gênios e artistas não é coerente ao contexto atual, já que encontra-se a capacidade em sujeitos comuns e situações ordinárias.

Apesar de toda a sua conceituação, a criatividade é uma competência individual ainda em desenvolvimento, que ainda será definida através dos estudos da psique humana (HENRY, 2007; WEISBERG, 1999).

## 2.4 RESILIÊNCIA

A Resiliência moldou-se em relação ao tempo e à área de atuação, e, além do significado, sua aplicação também se transformou. A visão como uma habilidade se concretizou, estimulando os estudos sobre o indivíduo resiliente e suas características e como estimulá-las no ambiente organizacional.

#### 2.4.1 Significado e evolução da Resiliência

Segundo Eduardo Carmello (2008, p 48), o estudo sobre resiliência dentro das organizações, vem crescendo nas últimas décadas devido à necessidade de entender as reações das pessoas diante de uma situação de mudanças.

O autor define o termo com:

A resiliência é a capacidade de uma empresa, um líder, uma equipe ou talento, promover as transformações necessárias para alcançar o seu propósito. Você é resiliente quando cresce nas mudanças, inova, se antecipa às situações e produz coerência estratégica para sua equipe e clientes. Sua influência como um ser resiliente precisa ter mais impacto proativo e orientado para o futuro.

O significado da nomenclatura resiliência se transforma de acordo com as áreas as quais está atrelado: A medicina a tem como a capacidade de um organismo se curar após a enfermidade; já dentro da psicologia a resiliência é tida como as condições que alguns indivíduos apresentam, que os possibilitam agir com inteligência e estabilidade apesar de situações adversas. Porém sua origem vem do latim, *Resilire*, que entre seus significados está a “voltar ao estado natural” (CARMELLO, 2004).

Ao conceituar o termo, deve-se levar em conta que se trata de um procedimento dinâmico, ou seja, consiste na interação com ambientes diversos e críticos, porém provoca sempre uma adaptabilidade positiva a esses ambientes (LUTHAR & ZIGLER, 1991). Segundo esses autores existem fundamentos que precisam estar presentes em sua conceituação: a) A situação adversa que afeta o desenvolvimento individual; b) Adaptação positiva que ocasiona a superação; c) Ação resultante da relação de diversos fatores ambientais, emocionais e cognitivos que afetam no crescimento de alguém.

Durante sua evolução foi participando de áreas como: Física, engenharia, medicina, educação, psicologia, sociologia e, mais recentemente, a administração. Porém foi originalmente utilizada pelo cientista Thomas Young, em 1807, aplicado à área da física, representando barras metálicas que eram submetidas a grande pressão e voltavam ao estado de origem, indicando flexibilidade, agilidade e às tensões quanto ao estudo sobre elasticidade (CARMELLO, 2004).

Para a área da psicologia, Rutter trouxe contribuições, dentro da construção do significado da palavra resiliência, ao pesquisar 125 crianças com pais mentalmente

deficientes, expostos às dificuldades que implicam essa situação. O pesquisador observou o crescimento dessas crianças durante dez anos, período de 1979 a 1989, e constatou que, apesar das situações às quais foram submetidas durante a infância, não houve problemas em nenhuma delas, nem comportamentais nem tão pouco mentais (ZIMMERMAN & ARUNKUMAR, 1994).

Sobre resiliência e o seu significado, Rutter (1985) diz que não se trata mais de uma capacidade de resistir aos traumas e sim de resistir a essas adversidades de acordo com os fatores internos e externos o qual somos submetidos ao longo da vida. O autor ainda afirma que essa resistência relativa é estimulada em algumas pessoas quando essas são submetidas a alguma situação de estresse psicossocial (RUTTER, 1999).

Wash (1998) acrescenta que pessoas que crescem ou convivem em ambientes desfavoráveis não estão necessariamente fadadas a um destino certo. Além disso, também defende que assim como existem indivíduos resilientes, que agem nas situações adversas, há aqueles que se entregam e vivem baseados na situação negativa e deixando de ver as oportunidades que surgem ao redor, reforçando a ideia de resiliência como uma habilidade.

O Quadro 2.3 foi elaborada pela Patrícia Lima (2009) baseada nos estudos teóricos realizados durante a construção da sua dissertação, e traz a evolução dos conceitos de resiliência ao longo dos anos:

<b>Autor</b>	<b>Definição de Resiliência</b>
Grotberg (1995)	Capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade.
Garnezy (1996)	Pode ser definida a partir da compreensão das conseqüências da exposição de adultos e crianças a fatores de risco.
Moraes; Rabinovich (1996)	Uma combinação de fatores que auxiliam os indivíduos a enfrentarem e superarem problemas e adversidades na vida.
McCubbin; Thompson (1996)	Processo de adaptação aos eventos estressores por meio da mudança de crenças e visão do mundo.
Walsh (1996)	Processo de superação dos desafios, obtendo como resultado o crescimento e transformação pessoal.

Cowan; Schulz (1996)	Resiliência refere-se a processos que na presença do risco operam para produzir conseqüências boas ou melhores do que aquelas obtidas na ausência de risco.
Kotliarenco (1997)	Habilidade para sair da adversidade, adaptar-se, recuperar-se e ter acesso a uma vida significativa e produtiva.
Masten; Coatsworth (1998)	Manifestação de competências e habilidades na realização de tarefas inerentes ao desenvolvimento humano.
Rutter (2000)	Relacionada à adaptação e consiste em variações individuais em resposta aos fatores de risco.
Slap (2001)	Interação de quatro elementos: fatores individuais, contexto ambiental, acontecimentos ao longo da vida e fatores de proteção. Esses elementos compõem uma gama de recursos para proteção contra danos e possibilitam bem-estar.
Masten (2001)	Refere-se ao fenômeno caracterizado por resultados positivos na presença de sérias ameaças ao desenvolvimento da pessoa.
Tavares (2001)	Qualidade de uma pessoa, isoladamente ou em grupo resistir às diversidades sem perder o seu equilíbrio.
Antunes (2003) e Pinheiro (2004)	A capacidade que tem o ser humano de se recuperar psicologicamente quando é submetido às adversidades, violências e catástrofes na vida.
Vergara (2008)	Possibilidade de superação, ressignificação de algo.
Barlach, Limongifrança, Malvezzi (2008)	Resignificação interna da situação vivida, pode possibilitar o crescimento pessoal ou profissional.

**Quadro 2.3: Principais pesquisadores do termo Resiliência**

Fonte: Patricia Lima (2009)

#### 2.4.2 A construção da Resiliência como habilidade e o Indivíduo Resiliente

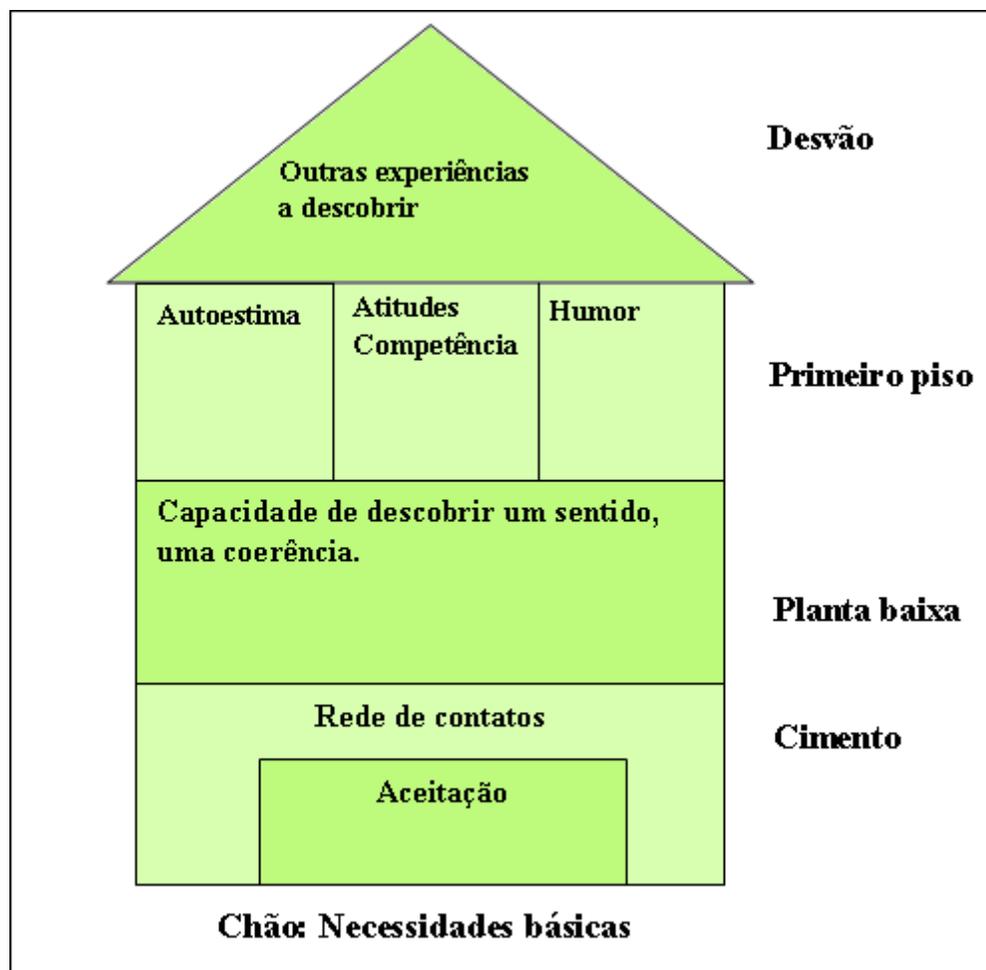
As pesquisas, que circundam essa área de conhecimento, apresentam a características do indivíduo resiliente de forma categórica e a construção da habilidade de forma esquemática.

O primeiro a citar será o que promove a separação da ênfase em três tipos de resiliência: a) Acadêmica, que diz respeito às capacidades de resolução das adversidades, além da absorção do conhecimento acerca das estratégias; b) Emocional, que está ligada à motivação intrínseca como a autoestima e a capacidade de alcance dos objetivos pessoais, e também à inteligência emocional para lidar com os diferentes ambientes para adaptação; e c) Social, que, por sua vez, consiste no sentimento de estar inserido a um grupo, promovendo a motivação e o autodesenvolvimento (LUTHAR & ZIGLER, 1991).

Para Ojeda (2005, p 47 - 45), através de estudos realizados com crianças e adolescentes, existem algumas características comuns inerentes ao indivíduo resiliente, os quais serão descritos a seguir:

- I Introspecção: A capacidade de questionar as próprias convicções e ideias e julgá-las de forma justa.
- II Independência: Entender a separação emocional e física entre si e as condições adversas do ambiente, porém sem se isolar.
- III Relacionar-se: Suprir as necessidades pessoais de interação e estabelecimento de laços.
- IV Iniciativa: A condição de desafiar a si próprio constantemente e superar as expectativas pessoais.
- V Humor: Condição de trazer humor às condições negativas e manter-se otimista diante das dificuldades.
- VI Moralidade: Regir suas ações baseadas em valores.
- VII Autoestima: Ter consciência das próprias capacidades e valorizá-las. Esse pilar deve ser usado como base para todos os outros.

Quanto ao desenvolvimento da habilidade, esse ensaio teórico citará o esquema criado por Munist et. Al nomeado “A casinha”, utilizando como base a descrição do modelo feita por Vanistendael (2005), que por sua vez descreve cada componente da casa (Figura 2.2) relacionando aos aspectos considerados importantes para a construção do poder resiliente:



**Figura 1.2: Modelo de construção da Resiliência "A casinha"**

Fonte: Vanistendael apud Munist et al (2005)

- I. Chão: Saúde, habitação, alimentação, lazer, repouso, entre outras.
- II. Cimento: Grupo o qual está inserido o indivíduo em análise. "Família, amigos, vizinhos, colegas de aula e trabalho. "
- III. Aceitação: Está situada a área central da casa e diz respeito à aceitação do indivíduo pelas redes de relacionamento mais próximas ou "tutor da resiliência" (VANISTENDAEL apud CIRULNIK, 2001).
- IV. Planta baixa: "Capacidade de descobrir um sentido, uma coerência". Segundo o autor, essa descoberta pode ser atribuída a crenças religiosas ou a uma filosofia de vida.
- V. Primeiro piso: No primeiro piso estão as características fundamentais do indivíduo resiliente (Autoestima; Atitudes ou Competências, que diz

respeitos às “habilidades e talentos”; e Humor) que são como bases para as demais características.

VI. Desvão: No Desvão encontram as experiências que ainda serão vividas.

O Quadro 2.4, elaborada por Job (2003), descreve as ações que agem como estimulante para a construção de uma personalidade resiliente descritas por pesquisadores da área.

<b>Autor</b>	<b>Características/Habilidades</b>
Nelson, R. (1997)	Manter o senso de humor e perspectiva.
	Aprender a lidar com o característico das situações de mudança.
	Permitir-se enfraquecer, recuar, sentir dor, se curar e retomar ao estado original.
	Saber lidar com o ódio.
	Manter positiva sua autoestima.
	Ser capaz de visualizar um futuro melhor.
	Ser criativo.
	Assumir riscos (ter coragem).
	Manter a fé.
Flack, F. (1988)	Abertura e receptividade para novas idéias.
	Disposição e espontaneidade para sonhar.
	Ampla área de interesses.
	Senso de humor.
	Capacidade de perceber seus próprios sentimentos e os de outros e habilidade de comunicá-los de maneira apropriada.
	Alta tolerância a angustia, aflição, desgraça e tormento.
	Compromisso com a vida e estruturação filosófica na qual as experiências pessoais

	interpretadas e vivenciadas com sentido e com esperança, mesmo quando aparentemente há momentos de desencanto, desânimo e tristeza.
	Autonomia.
	Criatividade.
Higgins (1994)	Quociente de inteligência superior.
	Criatividade.
	Alto nível de desenvolvimento do ego.
	Bons relacionamentos sociais na infância, adolescência e juventude.
	Ativismo social e político.
	Crê que seu futuro depende de mudanças ativas da sua própria vida
	Autoestima.

**Quadro 2.4: Características/ Habilidades comuns às pessoas resilientes**

Fonte: Job (2003)

### 2.4.3 Resiliência Organizacional

Para Dalziel & McManus (2004), o conceito de resiliência organizacional consiste na combinação de dois fatores: Vulnerabilidade e capacidade de adaptação. Para os autores a vulnerabilidade é a instabilidade do ambiente o qual a organização está submetida no decorrer de condições desfavoráveis, enquanto daptabilidade é a capacidade de recuperação a partir dessas condições.

Vieira (2006) concorda ao afirmar que as organizações resilientes são aquelas que, além da adaptação à mudança, tira algum tipo de proveito dela e se destaca. Esses tipos de empresa transmitem uma sensação de segurança e estabilidade durante os períodos de crises e mudanças (LANGVARDT, 2007).

Nesse ambiente de mudanças contastantes, tanto tecnológicas quanto econômicas, é onde mais se requer capacidades de ajuste e flexibilidade da estrutura aos novos modelos econômicos, sociais, culturais e políticos que vão se formando (BARLACH, LIMONGI-FRANCE & MALVEZZI, 2008).

Apesar de sua conceituação inicial, de “voltar ao estado de origem”, ao evoluir e entrar no ambiente corporativo seu significado foi mais além: A resiliência tornou-se uma capacidade de romper barreiras; não só aguardar as mudanças e eventos desfavoráveis, mas também produzir essas mudanças e sair da zona de conforto, utilizando-as como alavanca para crescimento.

## 2.5 GESTÃO CRIATIVA

Como base para formação da ideia de Gestão Criativa, que irá auxiliar nas fases dessa pesquisa, serão utilizados os estudos teóricos acerca da criatividade organizacional, economia criativa e indústrias criativas, ainda será explorado a criação do estímulo à habilidade, provocada pelo gestor; e a elementação da Gestão Criativa.

### 2.5.1 Criatividade Organizacional, Economia Criativa e Indústrias Criativas

Muzzio (2016) defende, em seu artigo, a criatividade organizacional como uma habilidade individual expressada dentro do contexto empresarial para o grupo, trazendo possibilidades e promovendo quebras de paradigmas através da aplicação de estratégias inovadoras que auxiliarão na produção de bens e serviços rentáveis.

Para promover uma gestão criativa é necessário criar um ambiente favorável à criatividade. Há algumas características básicas que auxiliam essa questão, como a governança organizacional, a transparência das informações, também é necessária a criação de um ambiente de discussões onde flutuam diversos pontos de vistas, além de um ambiente confiável. A relação em equipe precisa fluir abertamente estimulando a participação de todos (MARTENS, 2011).

Segundo Caniëls, Stobbeir & Clippelee (2014) o processo de criatividade organizacional está dividido em algumas etapas: a) A criação de uma ideia ou estratégia de inovação a partir de um momento de *insight*; b) A segunda etapa consiste na procura de meios para legitimar e tornar prática a ideia; c) A terceira e última etapa é o momento em que todas as fases anteriores são colocadas em prática e a estratégia é concretizada.

Dentro desse contexto de mudanças econômicas, políticas e ambientais, houve o crescimento de teorias que auxiliam na manobra das adversidades e desenvolvimento de novas tecnologias e novas formas de gestão. Contudo foi-se ampliando e desenvolvendo os conceitos de criatividade, resiliência, definições de indústrias criativas e, portanto, foi determinada a economia criativa, que, segundo Muzzio & Paiva Jr (2015), consiste no evento moderno de ocupação de trabalhadores com motivações intrínsecas, ao invés de afetados pelo ambiente externo, ao mercado de trabalho. Esses tipos de trabalhadores são caracterizados como indivíduos criativos, e influenciam diretamente no crescimento das economias ao apresentar-se como uma alavanca competitiva. Esse modelo de economia se afasta dos modelos de gestão da “economia tradicional fordista” ao valorizar a inovação e a criatividade em sua produção, geralmente mais personalizadas, direcionadas e dotadas elevadas capacidades analíticas e criativas (MUZZIO & PAIVA, 2015).

A UNCTAD, Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (2010), vem incorporando aos seus relatórios o mercado da economia criativa e, por conseguinte, o seu crescimento e desenvolvimento. Com suas pesquisas, constatou que o crescimento desse modelo não se deve apenas ao seu potencial para solucionar problemas, mas também para auxiliar no desenvolvimento de capacidades além de demonstrar métodos não só resilientes como também promotores de inclusão e sustentabilidade para a adaptação. O órgão ainda define as indústrias criativas como séries de criação, processos produtivos e de distribuição, que utilizam como fundamento a criatividade e os talentos para concluir produtos e serviços.

Esse modelo de indústria, por sua vez, tem sua conceituação modificada de acordo com a cultura e estruturas organizacionais vigentes em cada país, porém em sua essência mantem-se, como características fundamentais, a “arte, ciência e negócio”, atuando de forma simultânea (HENRY, 2007).

Apesar de sua característica inovadora e flexível, a indústria criativa possui algumas fraquezas que são inerentes a sua origem recente, além da exploração curta de estudos. Siebert e Wilson (2013) afirmam que se trata de um ambiente recheado de incertezas e competitividade, uma vez que, em muitas situações, há um mau posicionamento das funções e uma exploração do trabalhador criativo, que é induzido a doar-se demasiadamente por uma organização que não retribui. Há momentos de desemprego, onde

a renda é diminuída, ocasionando uma instabilidade na sociedade. Portanto, o desafio da gestão criativa (ANDERSON et al., 2014) está atrelado ao processo de inovação gerencial, já que esse, muitas vezes, não é claro o suficiente e, por consequência, apresenta dificuldades de mensuração.

### 2.5.2 Definição, promoção e inibição da gestão criativa

A partir das fundamentações teóricas expostas na seção anterior, ficou entendido como funciona a criatividade dentro do contexto empresarial, e, além esclarecer a definição de economia criativa e suas vantagens, também foi descrito como as indústrias criativas agem dentro do mercado. Logo, entendendo as ideias propostas pode-se partir com maior baseamento para as estratégias de gestão.

Xu & Rickards (2007) trazem a gestão criativa como um estudo e prática de gestão fundamentada nas definições teóricas de práticas de criação e suas atuações nos diferentes níveis sociais (Individual, grupal, organizacional e Cultural). Promover o gerenciamento de forma resiliente é capaz de provocar mudanças na organização, no indivíduo e mercado (ALVAREZ, 2010, LOBATO, 2010). Birkinshaw, Hamel e Mol (2008), concordam com o conceito e também destacam o desafio do gestor criativo como efetivador desse processo, devido ao seu grau de incerteza. É necessária a *Expertise* para saber promover a gestão dentro das organizações de forma concreta. Muzzio (2016), explica que é importante que, ao adotarem esse tipo de gestão, as empresas proporcionem um sentimento interno que resulte no alcance das metas através do fortalecimento dos laços da equipe e distribuição de elementos culturais que desencadeiem a criatividade, visto que (STERNBERG & LUBART, 1996) o ambiente exerce uma força ao procedimento de geração de ideias e na finalização do produto criativo.

Para Tenório (2011), esse modelo de gestão é contrário ao fordista em relação à fundamentação, já que o novo modelo se baseia a um “mercado diferenciado”, fazendo uso de ferramentas maleáveis a essa demanda, enquanto o tradicional de Ford, segue a ideia de “Previsão de um mercado em crescimento”, dispondo de maquinário especializado com o objetivo de fazer a utilização máxima dos recursos (economia de escala). O novo formato é guiado pelo surgimento de tecnologias inovadoras que auxiliam o processo de

democratização das relações sociais dentro das empresas. Lipovetsky & Serroy (2015), ao relacionar a gestão tradicional à gestão resiliente, afirma que enquanto a primeira vislumbra os objetivos e os lucros, a segunda objetiva independência e as motivações artísticas. Os autores ainda afirmam que quase sempre há conflitos quanto aos interesses dos indivíduos criativos com a racionalidade das empresas.

Apesar das suas diferenças, sabe-se que a gestão mais racional também é necessária dentro das organizações, portanto cabe ao gestor elaborar estratégias para relacionar de forma positiva o “imperativo da liberdade criativa e o imperativo comercial” (LAMPEL; LANT; SHAMSIE, 2000).

Tucker (2008) defende que existem alguns pontos principais de diferenciação as organizações de suas concorrentes diretas, a citar: Ideias, conhecimentos, esforço e aptidões de inovação dos colaboradores.

Justamente pela vantagem competitiva que a gestão da criatividade está atrelada é que, segundo McAdam & Keogh (2004), as empresas estão cada vez mais mirando suas estratégias de gestão para esse caminho.

Alencar & Bruno-Faria, em 1997, já realizava estudos sobre as relações dos ambientes criativos ou não ao ambiente organizacional e seus componentes. Essas relações estarão descritas no Quadro 2.5 (Agente promotor) e no Quadro 2.6 (Agente inibidor) a seguir:

<b>Nome do agente promotor</b>	<b>Descrição</b>
Desafio das tarefas e objetivos desafiantes	Se a natureza e o conteúdo do trabalho demandarem criatividade, então é mais provável que as pessoas exibam ideias criativas. Esse é um fator-chave, dada a sua relação com a motivação intrínseca.
Apoio dos colegas e do grupo de trabalho	Os colegas e o grupo de trabalho fornecem um espaço onde circulam o diálogo, a confiança e a comunicação, e, por conseguinte, são potenciais indutores de estimulação de ideias novas. É uma dimensão do ambiente em que a concepção da criatividade como um processo social está particularmente patente.
Liberdade e autonomia para tomar decisões	

sobre o trabalho	A liberdade e a ausência de constrangimentos é um predicado básico para a criatividade, uma vez que esta pressupõe a geração do maior número possível de ideias novas para a solução de um problema, pelo que os sujeitos produtores dessas ideias devem ter liberdade para pensar e agir.
Estrutura organizacional	A criatividade emerge mais facilmente em ambientes com poucos constrangimentos hierárquicos e descentralização do poder, em um ambiente informal em que as pessoas sentem liberdade e autonomia para gerar ideias.
Apoio da organização	Reconhecimento público ou individualizado, <i>feedback</i> , tolerância ao erro, apoio ao trabalho criativo na organização e existência de mecanismos para captura e desenvolvimento de novas ideias. Trata-se de uma dimensão que extravasa o visível, na medida em que remete para a cultura e o clima da organização.
Ambiente físico	Um ambiente agradável, espaçoso, luminoso, ventilado e com equipamentos adequados promove a criatividade.
Salários e benefícios	Dimensão que respeita a motivação extrínseca. Salários e benefícios percebidos como condignos e justos estimulam a produção criativa.
Apoio dos chefes	Abertura, flexibilidade, respeito por opiniões divergentes e estímulo pela procura de soluções novas. O papel das chefias é identificado como um fator importante para a criatividade por uma longa série de outros autores.
Recursos tecnológicos e materiais	Disponibilidade de equipamentos e materiais que facilitem o desenvolvimento de novas ideias.
Treino e formação	Disponibilidade de programas de treino para todo o pessoal com o propósito de desenvolver o seu potencial criativo e de facilitar o processo de inovação.

**Quadro 2.5: Agente Promotor da Criatividade**

Fonte: Alencar & Bruno-Faria (1997).

<b>Nome do agente inibidor</b>	<b>Descrição</b>
Chefia	Um chefe descrito como não sendo receptivo às novas ideias e produções dos indivíduos ou distante dos seus colaboradores.
Falta de equipamentos e de outros materiais	Falta ou escassez de recursos, tornando difícil a execução das tarefas, o que conduz as pessoas a gastarem o seu tempo a criarem formas de resolver os seus problemas de falta de recursos, ao invés de investirem tempo e energia em gerar novos produtos ou ideias.
Falta de treino e de formação	Falta de treino para a expansão das competências necessárias para a boa realização das tarefas.
Cultura organizacional	Uma organização que se caracterize pela renúncia a novas ideias, que não apoia a assunção de riscos, que cultive uma ideia de medo perante situações de erro e que se mostre resistente a mudanças.
Estrutura organizacional	Uma estrutura rígida, burocrática, autoritária, com normas rígidas, que tenha sistemas de penalizações duros, com muitas hierarquias, com poder centralizado e com falta de objetivos claramente definidos.
Relações pessoais e grupo de trabalho	Falta de diálogo e de atividades de grupo, falta de confiança entre os colaboradores, não aceitação de novas ideias por parte dos colegas e conflitos frequentes entre eles.
Ambiente físico	Ambiente físico inadequado, seja devido à existência de ruídos, de calor excessivo, de iluminação insuficiente, de falta de espaço ou de outros fatores.
Influências políticas e administrativas	Mudanças frequentes de políticas que implicam alterações no modo de funcionamento da organização e que alterem ou redirecionem os objetivos ou a missão da organização.
Salários e benefícios	Sistemas de remuneração desadequados, com salários baixos e políticas de remuneração

	que não recompensem de uma forma justa o trabalho criativo.
Características da tarefa	Tarefas repetitivas, que não sejam desafiantes e que sejam muito rotineiras.
Volume de trabalho	Excesso de trabalho e pressão para terminá-lo.

**Quadro 2.6: Agente inibidor da criatividade**

Fonte: Alencar & Bruno-Faria (1997).

### 2.5.3 Elementação da Gestão Criativa

Nessa pesquisa, para uma maior compreensão da atuação dentro da atmosfera organizacional, a gestão criativa será dividida em três noções básicas, baseadas no artigo produzido pelo professor Henrique Muzzio (2016), intitulado *Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade*. O autor descreve discriminadamente como cada elemento trabalha dentro desse modelo de gestão, mas salientando que não se trata de uma atuação isolada e sim simultânea.

- I. *Indivíduo*: Entre as responsabilidades do indivíduo criativo dentro das empresas, as principais consistem nas seguintes:

[...] A legitimidade social, a necessidade de acesso a recursos, o imperativo do compartilhamento de ideias e a exigência do uso de *expertises* diferenciadas compõem o cenário da ação do indivíduo no contexto coletivo da criatividade (MUZZIO, 2016, p. 5).

O agente criativo torna a sua participação indispensável, tanto no grupo empresarial o qual representa quanto os secundários os quais participa. Esse acontecimento se deve ao seu compromisso com o alcance dos objetivos estabelecidos (MUZZIO, 2016, apud. AMABILE, 1997; BYRNE, MUMFORD, BARRETT, & VESSEY, 2009; PARJANEN, 2012), além do comprometimento com o intercâmbio de ideias inovadoras, que vão sendo criadas para auxiliar nos processos, e a avaliação de revisão dessas ideias (MUZZIO, 2016, apud. MAINEMELI, 2010).

- II. *Liderança*: Quando se descreve o papel do líder criativo, além dos deveres do líder clássico, os principais consistem na criação de um ambiente

propício à criatividade dos subordinados e estimular comportamentos que estimulem a inovação (MUZZIO, 2016).

Para Parjanen (2012), um gestor pode criar esse ambiente de imersão criativa ao recrutar, para a sua equipe, colaboradores com formações, atuações e especialidades diferentes, estimulando o fortalecimento dos laços, a comunicação e, portanto, a troca de conhecimentos diversos, contudo, os colaboradores tendem a contrapor as ideias uns dos outros. A autora também afirma que o comportamento do líder criativo afeta diretamente na visão da criatividade estabelecida pelos colaboradores, o que torna a clareza das informações, como objetivos e necessidades da criatividade, dever do líder.

III. *Cultura Criativa*: Dentro do contexto criativo, a cultura deve girar em torno de valores, regras e práticas, que estimulem os trabalhadores a transitarem pelas ideias criativas (MUZZIO, 2016). Granovetter, já em 1973, ao estudar o contexto de cultura organizacional, afirma que ao incorporar, à cultura, a prática de troca de informações, dificilmente vai haver conhecimento retido, mesmo que os colaboradores pertençam a diferentes setores.

Parjane (2012) define a criatividade coletiva como a elaboração de estratégias de produção e gestão inovadoras por duas ou mais pessoas, e ocorre no nível dos colaboradores e no nível da organização como um todo. Esse processo é capaz de sobressair-se a uma ideia individual. Portanto é importante que esteja presente à cultura organizacional as práticas de sociabilidade.

## 2.6 GESTÃO RESILIENTE

Na seção anterior foi descrito, com base em ensaios teóricos, um desses novos modelos de gestão, a *gestão criativa*. Nesse momento, será discutida a *gestão resiliente*, com base no conceito de resiliência, já visto anteriormente, e nas pesquisas acerca de resiliência organizacional, além das características das organizações saudáveis em comum com as características resilientes.

### 2.6.1 Evolução da Gestão

No decorrer das transformações inerentes ao contexto organizacional, ocorreram evoluções capazes de transformar as formas de administrar. Clegg, Kornberger & Pitsis (2011) relatam que, nas últimas décadas, têm-se observado quebra dos padrões, avanços tecnológicos, inovações o que ocasiona em transformações na cultura organizacional. Geralmente o “novo” traz instabilidade e desconfiança, e quando estão inseridas ao meio empresarial, as metodologias de gestão clássicas acabam saindo em desvantagem na corrida competitiva. O modelo gerencial precisa lidar as transformações que ocorrem nos grupos formais e informais enquanto há a adaptação às mudanças (CLEGG; KORNBERBER & PITSIS, 2011).

Ao estudar sobre os efeitos dos novos modelos de gestão no ambiente brasileiro, Lobato (2013) afirma que a gestão resiliente promove a descentralização, a diminuição dos níveis hierárquicos e distribuição de poder, para fortalecimento dos seus métodos. O autor ainda afirma que é valorizado um modelo de comunicação mais sofisticado, e aborda questões como valores e cultura organizacional.

Salanova et al (2012), dando continuidade à conceituação da década de 1990 de *Healthy Organizations* (Organizações Saudáveis) definida por Cooper & Cartwright, afirma que o grau de resiliência das empresas varia positivamente a medida que essas passam por experiências turbulentas. Com base nisso, a autora cria um modelo que baseia-se no seguinte tripé: Insumos e estratégias organizacionais saudáveis, colaboradores saudáveis e resultados organizacionais saudáveis. Esse modelo foi denominado HERO (Healthy and Resilient Organization) ou Organizações saudáveis e Resilientes.

As empresas que se adequam ao modelo HERO são mais aptas na identificação das oportunidades e riscos, a extrair mais conhecimento das experiências negativas, estão mais atentas às mudanças do mercado, portanto acabam reduzindo os seus custos, além de apresentar uma imagem de confiança tanto externamente quanto internamente (LIVRAMENTO, OLIVEIRA & MORAES, 2015).

Nesse primeiro momento, é observado que a fundamentação de ambos os modelos de gestão estudados nesse trabalho apresenta similaridades.

## 2.6.2 Níveis da Resiliência

Essa seção, a qual é descrito o crescimento da habilidade resiliente em forma de estágios, baseou-se nos níveis descritos por Eduardo Carmello (2008), em sua obra *Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor*, sendo os três primeiros o momento inicial, que podemos entender como as primeiras fases em que as empresas se submetem ao implantar a gestão criativa, e o último refere-se ao estado de excelência, ou seja, a estão resiliente foi incorporada totalmente aos processos.

As quatro fases são descritas por Carmello (2008, p 54) como:

Resiliência nível 1(RN1): Recuperar-se de traumas e adversidades; Resiliência nível 2 (RN2): Tornar-se mais flexível, fluido, “leve”, consistente e econômico; Resiliência nível 3 (RN3): Crescer e fortalecer-se, meso em ambientes de mudanças; [...]Resiliência estratégica (RN4): Antecipar os acontecimentos, produzir congruência e transformar a realidade.

O autor descreve que nos primeiros estágios (RN1, RN2 e RN3) as ações resilientes se estingem aos momentos e que as adversidades aparecem, ou seja, as organizações “aguardam” para reagir de forma resiliente à mudança. O nível 4 da resiliência (RN4) ou resiliência estratégica, remete lugar de interesse das organizações, em que os eventos são previstos para uma ação anterior (CARMELLO, 2008).

As principais características dos quatro níveis serão expostas no Quadro 2.7 a seguir:

	<b>Interação entre exigências e recursos do indivíduo</b>	<b>Conceito envolvido</b>	<b>Exemplos</b>
<b>R N 1</b>	Durante o acontecimento, as exigências são maiores que os recursos.	Recuperar-se de traumas e adversidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa perde <i>Market share</i> por dez anos, transforma-se e dá a volta por cima.</li> </ul>
<b>R N 2</b>	Durante o acontecimento, os recursos disponíveis são suficientes para	Tornar-se mais flexível, fluido, “leve”, consistente e	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa, durante o desafio de qualificar melhor seus processos, utiliza 6 Sigma e , em dois anos, reposiciona-se como líder de mercado.</li> </ul>

	lidar bem com as exigências.	econômico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusão entre empresas acontece de maneira fluida e consistente.</li> </ul>
<b>R N 3</b>	Durante o acontecimento, o indivíduo não dispõe de todos os recursos, mas consegue construí-los a tempo para enfrentar a situação.	Crescer e fortalecer-se, mesmo em ambientes de mudança.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder preparado assume uma área da empresa e amadurece com a promoção</li> <li>• Empresa familiar troca a política pela mentalidade e sistema de gestão e transforma-se positivamente</li> <li>• Empresário supera o mercado de enciclopédias com a ajuda de comunidade virtual.</li> </ul>
<b>R N 4</b>	O indivíduo antecipa-se, produz ajustes (aproveitando e maximizando oportunidades minimizando ou evitando problemas), e é papaz até mesmo de transformar a realidade.	Antecipar acontecimentos, produzir congruência e transformar a realidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montadora triplica faturamento, porque produz um caminhão menor e mais ágil, exatamente o que os clientes precisam.</li> <li>• Locadora oferece seus produtos pela internet, entrega em domicílio e supera vendas da concorrência</li> <li>• Empresa investe “pesado” em capacitação e retenção de talentos, para poder gerenciara empresa nos próximos 7 anos.</li> <li>• Empreendedor triplica faturamento, construindo um novo mercado a partir da identificação de uma necessidade operacional com o cliente.</li> </ul>

**Quadro 2.7: Níveis de Resiliência**

Fonte: Eduardo Carmello (2008)

### 2.6.3 O líder resiliente e a promoção da resiliência

Entre as características em evidências nos indivíduos que atingem o sucesso dentro das organizações, no contexto atual, Barros (2006) cita aspectos como a pró-atividade, a eficácia, a flexibilidade durante as transformações ocorrentes, a capacidade de se expressar, a inteligência emocional, a criatividade, alta grau de gerenciamente e de negociação. A capacidade de manter-se firme durante as adversidades não é possível sem esses atributos fundamentais. A autora afirma que essa capacidade é o fator que diferencia um líder

resiliente dos tradicionais. A convivência com as mudanças negativas os tornaram especialistas em lidar com situações emergenciais.

Por se tratar de um estudo recente, ainda não houve investigações suficientes que definem a resiliência uma habilidade nata ou aprendida, porém, a partir dos estudos anteriores acerca de gestão de pessoas e traços de liderança, seria contraditória afirmar que se trata de algo intrínseco apenas em determinadas pessoas e não pode ser desenvolvida. Costa (1995) afirma que não se trata de uma competência exclusiva de alguns, defendendo a hipótese de se tratar da relação de algumas qualidades já presentes em todos os indivíduos, porém ainda não trabalhadas da forma correta e desenvolvidas.

Para Flach (1991), alguns ambientes estimulam o desenvolvimento dessas características resilientes. Para que organizações criem essa atmosfera de motivação, é necessária a incorporação, à cultura organizacional, de características como: estruturas coerentes e flexíveis, respeito, reconhecimento, certificação à privacidade, abertura às mudanças, limites de comportamento definidos e realistas, comunicação aberta, aceitação dos conflitos, entendimento mútuo e sentimento de equipe.

Vicente (1995) afirma que há três promotores de líderes resilientes a citar: a) *O modelo do desafio*, que, para o autor está ligado ao reconhecimento da dimensão das dificuldades, os mecanismos de resolução e definição de metas para essa resolução; b) A dimensão *Vínculos afetivos* consiste na aceitação da personalidade do outro, formando uma rede de relacionamento; c) *Propósito no futuro* trata-se de formar um objetivo de vida, estabelecer metas para o alcance desse, ser positivo e motivar-se para efetivá-lo.

Segundo Rosley Barros (2006) a gestão resiliente precisa provocar e estimular essa habilidade em seus trabalhadores para não haver consequências negativas no futuro, tais como baixo índice de produtividade, desencadeamento de diversas doenças psicossociais entre outras. Portanto o gestor deve conhecer a história do grupo o qual lidera e o contexto o qual está inserido, para saber os meios de motivá-lo e desenvolvê-lo. Estimulando assim todas as características antes citadas.

#### 2.6.4 Guias de padronização

Com as pesquisas sobre resiliência organizacional expandindo e causando, cada vez mais, consequências positivas às empresas, uma vez que está atrelada à ética e ao respeito mútuo, algumas instituições, criadoras de padrões de comportamento organizacional de valor internacional, voltaram sua atenção para esse modelo de gestão.

O primeiro selo criado, em novembro de 2014, foi lançado pela *British Standards Institution* (BSI) na sua área de “eficiência dos negócios”. Intitulada BS65000, este selo:

[...] define Resiliência Organizacional como a habilidade que as empresas têm de se antecipar, se preparar, responder e se adaptar, tanto às mudanças repentinas quanto àquelas que ocorrem de forma gradual, ou seja, são adaptáveis, competitivas, ágeis e fortes (BSI GROUP, 2014<sup>a</sup>, disponível em <http://shop.bsigroup.com/ProductDetail/?pid=00000000030258792>).

A mais recente, lançada pela *International Organization for Standardization*, mais conhecida internacionalmente como ISO, é a ISSO 22316 – *Organization Resilience*, tendo como base o conceito de resiliência organizacional apresentado pela norma BS65000 da BSI.

Ambos os guias são destinados aos líderes e gestores que desejam aplicar essa metodologia nas organizações e nas equipes à qual coordenam. Os guias ainda dispõem de ferramentas para mensurar a capacidade resiliência, além de expor os benefícios da aplicação dessa gestão, que são claros (BSI GROUP, 2014).

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo serão dispostos os métodos utilizados para efetivar a presente pesquisa, utilizando como base as teorias dispostas acerca da estruturação de trabalhos científicos.

#### 3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento metodológico adotado nesse presente trabalho é qualitativo. Gerhardt & Silveira (2009) descrevem essa metodologia como a busca das justificativas para a ocorrência de determinado evento e as ações que seguirão a partir dessa definição, além de buscar qualificar fatores, atributos e características, sem utilizar dados mensuráveis na análise.

Essa pesquisa é realizada através de uma análise exclusiva de uma organização, portanto é caracterizada como um estudo de caso, uma vez que, segundo a definição de Stake (2000), consiste no exame de apenas um evento a fim de criar inspiração para a elaboração de um plano de exploração.

Por quanto à abordagem, foram eleitos embasamentos teóricos que direcionaram a prática desse estudo. Portanto, tem a característica exploratório, que pode ser definido por Piovesan e Temporine (1995) como o ajustamento de teorias de mensuração de um determinado evento ao caso prático. Freitas (2013) completa essa definição ao afirmar que esse estilo de abordagem gera uma proximidade com a situação a ser explorada.

Em concordância com a teoria descritiva de Gil (2008), trata-se de uma pesquisa descritiva que propõe estudar fatores. O autor defende que esse modelo busca descrever os atributos inerentes ao objeto de estudo, podendo ser uma análise de características (idade, sexo, escolaridade, entre outros dados pessoais), ou análise de fatores (referentes ao grupo e ambiente o qual esse está inserido).

Yin (2010) afirma que a pesquisa exploratório-descritiva atinge os níveis mais particulares da situação estudada, que se torna mais familiar para o pesquisador.

Os dados foram coletados através de uma entrevista semi-estruturada, que implica em questionamentos apresentados frente a frente (MARCONI & LAKATOS, 2003), por meio de perguntas tanto abertas quanto fechadas, que proporciona respostas mais flexíveis e deixando a amostra estudada mais evidente (BONI & QUARESMA, 2005). Os autores ainda afirmam que, nesse tipo de entrevista, o entrevistado não deve ser interrompido, a não ser em casos em que, aparentemente, irá haver um término precoce da conversação, que deve manter-se como informal.

### 3.2 COLETA DE DADOS

Para a realização dessa pesquisa, como instrumento de coleta de dados, foi realizada uma entrevista semiestruturada, a qual é caracterizada, segundo Gil (2008), como uma conversa face-a-face guiada por alguns pontos de interesse, deixando o entrevistado aberto para discutir sobre suas ideias e opiniões, preservando a identidade da amostra.

Utilizando alguns objetivos dessa pesquisa a seguir, como base, será aplicado o *Modelo para a construção e manifestação da resiliência nas organizações: Quatro elementos, quatro componentes*, ou 4e4c, criado por Eduardo Carnello e demonstrado em sua obra *Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor* (p. 103 – 111). Para o campo de estudo da criatividade, serão propostas algumas perguntas baseadas no conceito de uma ferramenta clássica que auxiliam no processo de criação, sendo essa o *Brainstorm*.

#### 3.2.1 Modelo 4e4c

Essa ferramenta é estruturada em forma de perguntas-chaves ao gestor da empresa, que são distribuídas em quatro elementos: *Contexto, Indivíduo/equipe/empresa, tempo e processo de intervenção da resiliência*. O roteiro do modelo vai sendo adaptado de acordo com o tipo de empresa e as necessidades da pesquisa, sujeito a inclusão de mais perguntas

no decorrer da entrevista. Das quatro fases propostas apenas o elemento 3 (Processo de Intervenção da Resiliência) será aplicado aos colaboradores da empresa além do gestor.

Os quadros seguintes, expõem a preocupação estratégica e as perguntas-chaves de cada elemento:

<b>Elemento 1: Contexto</b>
<b>Preocupação estratégica:</b> Análise do ambiente em torno das necessidades de mudança
<p><b>Perguntas-chave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os desafios?</li> <li>• A exigência ou a consequência é algo momentâneo ou recorrente?</li> <li>• Em que ponto da linha do tempo a exigência ou a consequência está situada?</li> <li>• A exigência ou a consequência já aconteceu (a casa queimou) está acontecendo (estamos apagando o incêndio) ou vai acontecer em breve (deixamos o gás ligado e vai haver uma explosão a qualquer momento)?</li> <li>• Quais são os obstáculos?</li> <li>• O que o está impedindo de alcançar o propósito?</li> <li>• No momento em que o obstáculo apareceu, você caminhava para alcançar o quê?</li> <li>• Você está alinhado a algum processo ou desafio estratégico?</li> <li>• Este elemento procura ajudar a empresa a derrubar os castelos da ilusão e trabalhar apenas com os alicerces da realidade?</li> <li>• Você procura olhar para a verdadeira dimensão da realidade, transformando a tensão e o foco de energia não em adversidade, mas em um propósito maior?</li> <li>• Qual é o desafio a ser alcançado ou superado?</li> <li>• Que propósito ou objetivo hierarquiza o desafio?</li> <li>• O que está sendo percebido como adversidade?</li> <li>• Quais são os fatores adversos ou de promoção (ausência ou presença de apoio da liderança e cultura: ausência ou presença de recursos, capacidades e sistemas eficazes; ausência ou presença de estrutura estratégica, como identidade, objetivo, metas, indicadores, competências e plano de ação)?</li> </ul>

**Quadro 3.1: Elemento 1**

Fonte: Autor apud. Carmello (2008)

<b>Elemento 2: Indivíduo/equipe/empresa</b>
<b>Preocupação estratégica:</b> Identificar o nível de adaptação à mudança individual, grupal e empresarial.
<p><b>Perguntas-chave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De que modo o indivíduo, a equipe e/ou a empresa percebem a situação?</li> <li>• O que estão fazendo em relação à situação?</li> <li>• Que dificuldades estão apresentando?</li> </ul>

- Estão caminhando na direção correta?
- Que tipo de postura estão tomando: Enfrentam a situação ou se desviam do problema?
- Estão utilizando recursos disponíveis?
- Que quantidade de esforços e resultados está sendo produzida?

**Quadro 3.2: Elemento 2**

Fonte: Autor apud. Carmello (2008)

**Elemento 3: Tempo****Preocupação estratégica:** Análise Tempo de resposta em relação à urgência e à dinâmica empresarial.**Perguntas-chave:**

- De quanto tempo dispomos para fazer algo de relevante?
- De quanto tempo dispomos para alcançar o desafio, para criar consistência na mudança?
- Nosso prazo é imediato, curto, médio ou longo?

**Quadro 3.3: Elemento 3**

Fonte: Autor apud. Carmello (2008)

**Elemento 3: Processo de intervenção da resiliência****Preocupação estratégica:** Análise da consistência das soluções**Perguntas-chave:**

- O que podemos fazer para promover o fortalecimento da empresa, de modo que possa lidar de maneira excelente com os desafios que se apresentam?
- Quais dos quatro componentes da resiliência (padrões de conduta, características, fatores de promoção, atributos de sustentação) podem ser utilizados, aprimorados e ativados para ajudar o profissional, a equipe ou a empresa a enfrentar e superar o desafio?

**Quadro 3.4: Elemento 4**

Fonte: Autor apud. Carmello (2008)

### 3.2.2 *Brainstorm*

A ferramenta empresarial *Brainstorm* possui algumas características essenciais para o desenvolvimento da capacidade criadora. Uma empresa que valorize o processo criativo costuma utilizar todos, ou pelo menos a maioria, dos pontos desse processo.

Coutinho e Bottentuit (2007) têm o *Brainstorm* como uma reunião livre de ideias, para a resolução de problemas, por um grupo, portanto trata-se de uma técnica que estimula

a troca de informação dos participantes além de criação de soluções criativas. A tradução literal do termo para o português significa Tempestade ou chuva de ideias.

Tendo em vista algumas características principais do processo de Brainstorm, tais como: Não julgamentos, criação de ideias livre, alta quantidade de opções, combinação de ideias (MONGEAU, 1993), foram elaboradas as seguintes perguntas a serem feitas ao gestor do caso em análise:

- Como funciona o processo de crítica às ideias?
- Como as diferentes soluções são recebidas?
- Quanto à quantidade de alternativas para os problemas, geralmente há muitas ou poucas?
- Como deve ser o descarte das ideias?
- Como se dá a interação da equipe?

### 3.3 TRILHA DE ANÁLISE

Os instrumentos selecionados para captação de informações, que serviram de base para análise e resolução das questões apresentadas nessa pesquisa, uma vez que existem dois objetos de estudo (Gestão Resiliente e Gestão Criativa), precisavam ser distintos e específicos para o tema.

Apresentou-se a necessidade de métodos já testados e de eficiência comprovada. Primeiramente será explorado o Modelo 4e4c, acerca da Gestão resiliente, para então trabalhar-se a ferramenta *Brainstorm*, que expõe a Gestão Criativa.

#### 3.3.1 Modelo 4e4c

Carmello (2008) propõe um método para avaliação de resultados a partir da análise das respostas dadas pelos entrevistados. Adequando essas respostas aos quatro níveis de resiliência (RN1, RN2, RN3 e RN4) já mencionados anteriormente.

O autor coloca uma situação fictícia e possíveis respostas resilientes, afim de comparar as respostas dadas na entrevista real com essa simulação para então determinar o nível de resiliência do gestor e dos colaboradores.

Os Quadros, a seguir, fazem a comparação das respostas e dos níveis de resiliência:

**Resiliência Nível 1 – Recuperar-se de traumas e adversidades.**

- **Situação/consequência:** “O gás explodiu e queimou a casa inteira”.
  - **Atitude:** Não se antecipar à situação nem à sua consequência dramática.
- . **Resposta resiliente:** “Eu não consegui, no momento, ativar recursos ou competências necessários para controlar a queima da casa, mas saí vivo de lá”.

**Quadro 3.5: RN1**

Fonte: Autor apud. Carmello (2008)

**Resiliência nível 2 – Tornar-se mais flexível, fluido, “leve”, consistente e econômico.**

- **Situação/consequência:** “O gás explodiu e começou a queimar a casa”.
  - **Atitude:** Conseguir agir bem adiante do grau de exigência, mesmo sem ter se antecipado à situação.
- . **Resposta resiliente:** “Eu consigo agir antes que a consequência seja desastrosa”.

**Quadro 3.6: RN2**

Fonte: Autor apud. Carmello (2008)

**Resiliência nível 3 – Crescer e fortalecer-se, mesmo em ambientes de mudança.**

- **Situação/consequência:** “O gás explodiu e a casa inteira está em chamas”.
  - **Atitude:** Necessidade de ampliar recursos para lidar com o alto nível de exigência das consequências em razão de não ter se antecipado à situação.
- . **Resposta resiliente:** “Eu consigo construir competência a tempo para minimizar o impacto da consequência, ou seja, recorro a amigos, chamo os bombeiros, isolo materiais inflamáveis etc.”.

**Quadro 3.7: RN3**

Fonte: Autor apud. Carmello (2008)

**Resiliência estratégica nível 4 – Antecipar os acontecimentos, produzir congruência e transformar a realidade.**

- **Situação/consequência:** “O gás ficou aberto e é preciso fazer algo antes que exploda”.
  - **Atitude:** Antecipar-se para que, em face da situação, nada de errado aconteça, quiza nem a própria situação venha a acontecer.
- . **Resposta resiliente:** “Eu me antecipo à situação, evitando que ela aconteça e obtendo tota controle da situação e/ou a consequência dela, ou seja, recorro a amigos, chamo os bombeiros, isolo materiais inflamáveis etc.”.

**Quadro 3.8: RN4**

Fonte: Autor apud. Carmello (2008)

### 3.3.2 *Brainstorm*

Analisando as perguntas uma a uma e tomando como base pesquisas de autores acerca da ferramenta *Brainstorm*, são indicadas algumas situações que provocam um ambiente de estímulo à criatividade. Essas respostas serão citadas a seguir:

- *Como funciona o processo de crítica às ideias?*

Para Coutinho e Bottentuit (2007) a equipe recua quando há julgamento de ideias, essas não são bem aproveitadas porque geralmente não são dispostas ou não totalmente. Partindo do princípio que as ideias criativas são as que, geralmente, são rejeitadas, não deve haver julgamentos.

- *Como as diferentes soluções são recebidas?*

Mongeau (1993) traz, como uma das regras para o *Brainstorm*, a de pensamento livre, ou seja, as empresas criativas precisam receber todas as ideias dispostas, sendo elas de qualquer natureza.

- *Quanto à quantidade de alternativas para os problemas, geralmente há muitas ou poucas?*

No processo de *Brainstorm*, inicialmente as ideias mais básicas e simples são dadas primeiro para depois iniciarem a criação das alternativas criativas, as quais provavelmente serão melhores e mais utilizadas. Portanto, um indicador que as ideias mais superficiais já foram colocadas e as criativas começaram a serem exploradas é a quantidade de alternativas que se têm (RODRIGUES, 2009).

- *Como deve o descarte das ideias?*

As soluções não devem ser totalmente descartadas, pois algumas podem combinar-se com outras e produzir caminhos mais efetivos para resolução dos problemas, estimulando ideias que complementem outras já existentes (HENDER, et al. 2001).

## 3.4 ESTUDO DE CASO

Para preservação das informações da empresa, serão resguardados os nomes dos sócios e funcionários, da empresa e da cidade a qual está instalada.

A entrevista foi realizada com um dos sócios e também fundador da *Startup* em análise, existente há 2 (dois) anos, situada no interior do estado de Pernambuco, estruturalmente incubada nos chamados APLs (Arranjo Produtivo Local), e inserida no mercado de games. Atualmente a empresa possui 2 (dois) sócios e 5 (cinco) colaboradores, que são caracterizados como *free lancer*, distribuídos nas funções de designer, programador, vendedor e artista.

Como mencionado no parágrafo anterior, a empresa foi criada há dois anos por um administrador e um programador, que tinham grande interesse no mercado de desenvolvimento de jogos para computador e *mobile*. Após a idealização, buscaram compor a equipe com pessoas que partilhavam os mesmos interesses e possuíam outras funções que estavam ligadas ao negócio do empreendimento.

Inicialmente existiam cinco sócios e o sistema de trabalho era *home office*. Após a conclusão do processo de incubação, a organização passou a ter recursos materiais disponibilizados pelo APL.

Devido à problemas financeiros que ocasionaram falta de comprometimento do equipe, alguns componentes se desvincularam e outro foi desvinculado; empresa foi reestruturada, novo pessoal foi contratado mais sem o vínculo de sociedade.

Hoje a empresa tem apenas dois sócios e outros cinco colaboradores.

O APL a qual está inserida faz avaliações de desempenho trimestral, o que influencia no cumprimento das metas da organização.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para melhor compreensão da entrevista, essa foi separada em 2 (duas) fases, sendo a primeira com 4 (quatro) etapas. O roteiro da entrevista foi baseado no modelo 4e4c de Eduardo Carmello (2008) já mencionado no capítulo anterior. A primeira fase foi chamada de Resiliência e a segunda parte foi chamada Criatividade.

### 4.1 RESILIÊNCIA

Essa fase foi embasada no modelo de análise de resiliência em empresas projetado por Eduardo Carmello (2008), denominado 4e4c, e subdivide-se em 4 (quatro) partes: Contexto, Indivíduo/equipe/empresa, tempo e Processo de intervenção de resiliência. As respostas serão relacionadas às teorias apresentadas pelo autor.

#### 4.1.1 Contexto

As questões dentro dessa primeira parte são ligadas a problemática vivenciada pela empresa.

- Quais são os desafios?

“O desafio era a gestão no processo de tomada de decisão e a falta de comprometimento de cada um dos envolvidos. Tínhamos cinco socios com uma grave falta de comprometimento, cada um com um grau diferente. Alguns davam mais atenção outros menos. Quando era necessária tomar uma decisão havia uma falta de agilidade justamente pela falta de comprometimento”.

- A exigência ou a consequência é algo momentâneo ou recorrente?

“Acontecia de forma recorrente. Em todas as situações tiveram problemas, poucas coisas não tinham problemas”.

- Em que ponto da linha do tempo a exigência ou a consequência está situada?

“Durante os primeiros meses da empresa, e durante o obstáculo principal, a consequência veio antes da exigência. Primeiro foi visto que a empresa não andava para depois tomar as providências”.

- A exigência ou a consequência já aconteceu (a casa queimou) está acontecendo (estamos apagando o incêndio) ou vai acontecer em breve (deixamos o gás ligado e vai haver uma explosão a qualquer momento)?

“Tanto a exigência quanto a consequência já ocorreram”.

- Quais são os obstáculos?

“O principal obstáculo foi a falta de comprometimento. Quase todos os sócios tinham outros empregos e não davam a devida atenção ao empreendimento. ”

- O que o está impedindo de alcançar o propósito?

“A falta de comprometimento gerou problemas na tomada de decisão, parando a produção”.

- No momento em que o obstáculo apareceu, você caminhava para alcançar o quê?

“O propósito da empresa era lançar um primeiro produto no mercado para começar a receber o feedback”.

- Você está alinhado a algum processo ou desafio estratégico?

“Existia um processo desenhado a seguir, e existiam as metas impostas pelo APL, que realizava um controle, a cada três meses, dos resultados que as empresas incubadas apresentavam”.

- Este elemento procura ajudar a empresa a derrubar os castelos da ilusão e trabalhar apenas com os alicerces da realidade?

“O desafio estratégico, ou seja, as metas do processo de incubação auxiliaram a dar um caminho para a empresa, já que é cobrado um plano estratégico durante o período da incubação. Então ajudou muito no estabelecimento das metas”.

- Você procura olhar para a verdadeira dimensão da realidade, transformando a tensão e o foco de energia não em adversidade, mas em um propósito maior?

“Sim. A dimensão da realidade do processo de incubação, ter responsabilidade, ter o propósito, o sonho de empreender, ajudou a ter a dimensão da realidade e o foco, e ajudou a resolução dos problemas. Tinha-se 18 meses para chegar ao objetivo, e em 3 meses não tinha concluído nada”.

- Qual é o desafio a ser alcançado ou superado?

“O principal desafio atualmente é manter a equipe comprometida e a obtenção de mais lucro”.

- Que propósito ou objetivo hierarquiza o desafio?

“O propósito principal é lançar os produtos. Esse objetivo serve de base para resolver os problemas que estão dificultando”.

- O que está sendo percebido como adversidade?

“A principal adversidade eram os atrasos nas atividades, que eram causados porque os sócios não se responsabilizavam pelos problemas”.

- Quais são os fatores adversos ou de promoção (ausência ou presença de apoio da liderança e cultura: ausência ou presença de recursos, capacidades e sistemas eficazes; ausência ou presença de estrutura estratégica, como identidade, objetivo, metas, indicadores, competências e plano de ação)?

“A equipe foi montada por mim e pelo programador. Buscamos pessoas que tinham conhecimentos específicos nas áreas que o negócio necessitava e explicamos que todos entrariam como sócios e que, inicialmente, o trabalho era em casa e com os próprios instrumentos, e que o retorno seria em longo prazo”.

Observou-se, nesse primeiro momento da entrevista, que os sócios fundadores da *Startup* eram os reais interessados para que essa prosperasse e se desenvolvesse. Por parte dos demais sócios, o interesse posto ao negócio era mais como uma segunda opção de negócio, uma vez que já estavam inseridos em outras atividades remunerativas.

Além do primeiro fator identificado, a quantidade demasiada de sócios não deixava claro a cadeia de comando e subordinação.

Ambos os fatores combinados, o negócio não estar sendo priorizado pela maioria da equipe e a idéia de que eram todos “chefe” e não havia um líder ou gerente a quem se reportar, gerou uma indisciplina e falta de agilidade nas operações, causando raiz do problema, que foi a quebra da produtividade e quase resultando na finalização da empresa.

#### 4.1.2 Indivíduo/Equipe/Empresa

- De que modo o indivíduo, a equipe e/ou a empresa percebem a situação?

“O problema estava ficando tão obvio, os conflitos, que um dos sócios, que inclusive foi fundador junto comigo, pediu para sair. Todos perceberam também que estávamos com poucos recursos. Então decidimos fazer uma reunião, e mais um sócio decidiu sair”.

- O que estão fazendo em relação à situação?

“Depois que dois dos sócios saíram, ficaram eu e mais dois. Um deles era o que mais dava problemas, então nós decidimos que iríamos desvincular esse da sociedade. Como ainda não tínhamos essa sociedade oficializada formalmente, foi mais fácil”.

- Que dificuldades estão apresentando?

“A dificuldade desse período foi a falta de assumir a responsabilidade dos problemas. A culpa era sempre passada pra outra pessoa”.

- Estão caminhando na direção correta?

“Quando chamamos um novo programador, o trabalho ficou menos acumulado, o tempo foi otimizado e agora os resultados estão aparecendo”.

- Que tipo de postura estão tomando: Enfrentam a situação ou se desviam do problema?

“Com a desvinculação do ultimo sócio, restaram nós dois, e como o meu sócio havia saído do emprego, passamos a dedicar *full time* à empresa. E quando contratamos novas pessoas, foram como colaboradores que ganhavam por demanda e não mais sócios”.

- Estão utilizando recursos disponíveis?

“Os treinamentos e capacitações oferecidos pelo APL só eram aproveitados por parte da equipe. Alguns não davam atenção”.

A empresa não estava caminhando para o desenvolvimento, o crescimento e a produtividade, fato claro para toda a equipe, uma vez que todos estavam à frente e tinham pleno acesso a tudo pela posição de sócios e investidores, mesmo que informalmente, como descrito pelo entrevistado.

A clareza da situação da organização intensificou a relação, já antes delicada, de indisciplina e não comprometimento com a *Startup*, que era o principal problema, ocasionando desestímulo e desistência por parte de alguns. Observou-se então a necessidade de uma mudança estrutural.

#### 4.1.3 Tempo

- De quanto tempo dispomos para fazer algo de relevante?

“Cerca de três meses até a completa desvinculação dos sócios”.

- De quanto tempo dispomos para alcançar o desafio, para criar consistência na mudança?

“Após a desvinculação, reestruturação e contratação da equipe, buscamos contratar pessoas sem o vínculo societal e mais jovens, que estivessem com uma grande vontade de utilizar as habilidades recém aprendidas e que se indentificassem com o negócio. Após isso foram mais três meses para o lançamento do produto”.

- Nosso prazo é imediato, curto, médio ou longo?

“Curto prazo”.

Como visto anteriormente na seção 2.2.2 (*Startups*), esse modelo de empresa lida com uma grande quantidade de informação e tecnologia, isso implica em atualizações e novidades constantes. O negócio das *Startups* é inovação e geração de tecnologia, portanto precisam ser geridas com situações rápidas e resultados à curto prazo.

A *Startup* estudada não difere desse padrão. Precisa seguir um critério rígido e alta produtividade em uma escala menor de tempo para manter-se ativa. Devido a isso, não havia muito tempo para a tomada de decisão. Com a desvinculação dos sócios, identificou-se a necessidade de contratar pessoas capacitadas e com mais sede de prática.

Essa nova estrutura trouxe finalmente os resultados positivos e a empresa começou a gerar frutos.

#### 4.1.4 Processo de intervenção da resiliência

- O que podemos fazer para promover o fortalecimento da empresa, de modo que possa lidar de maneira excelente com os desafios que se apresentam?

“Após essa experiência inicial, o processo de resiliência foi o enxugamento dos sócios e a contratação de colaboradores mais jovens, ainda nas universidades e mais sensíveis a algumas situações dinâmicas”.

- Quais dos quatro componentes da resiliência (padrões de conduta, características, fatores de promoção, atributos de sustentação) podem ser utilizados, aprimorados e ativados para ajudar o profissional, a equipe ou a empresa a enfrentar e superar o desafio?

“Acredito que nesse caso, pode ser utilizado padrões de conduta e características da estrutura”.

É visto que o fator comprometimento foi a principal causa de deficiência da empresa em seu período mais conturbado da *startup*. Davis & Newstrom (2002, p. 126) afirmam o seguinte sobre a relação de identificação do indivíduo à empresa:

É o grau em que o empregado se vê na organização e deseja dela continuar ativamente participando. Como uma forte força magnética atraindo mutuamente dois objetos metálicos, representa uma medida de vontade do empregado de permanecer na empresa no futuro.

Como dito no capítulo 2.1.1, o qual trata sobre organizações e o estudo do comportamento organizacional, as relações que circundam o ambiente organizacional causam deformações nesse, podendo até alterar resultados operacionais (CHIAVENATO, 2014). No caso da organização estudada, essa relação de falta de comprometimento e de identificação causou desgaste e dificuldades tanto no estabelecimento das metas quanto na definição das estratégias de produção, fator definitivo no momento inicial de uma empresa.

Optar pela reestruturação da empresa através da retirada de um dos sócios e buscar um quadro de funcionários mais diversificado e com motivação de crescimento, além de manter o quadro societário limitado, ou seja, apenas dois postos de comando, trouxe resultados positivos.

O processo de reestruturação busca transformar as relações de trabalho, tanto alterando os pontos de autoridade quanto a reengenharia dos departamentos e estrutura organizacional (IVANCEVICH, 2011).

Já foi descrito que uma das principais tentativas de mudança nas organizações está na força de trabalho, trazendo ao ambiente de trabalho, pessoas com mais características diferentes e mais voltadas à evolução tecnológica (CHIAVENATO, 2014).

Essa necessidade de resposta rápida, descrito pelo entrevistado, no sentido de estabelecimento do negócio e estratégia, alcance ágil dos objetivos, apesar do retorno financeiro em longo prazo, geralmente atrelado aos novos empreendimentos, são características comuns a esse modelo de organização que são as *startups*. Blank (2012) traz essas organizações como “novos empreendimentos” constantes, pois sempre estão no estágio de desenvolvimento e renovação. Como se estivessem começando do início apesar do tempo de existência e do grau de maturidade.

## 4.2 CRIATIVIDADE

Na segunda divisão desse capítulo, as questões foram baseadas nos processos de *brainstorm* para elaboração das questões.

- Como funciona o processo de crítica às ideias?

“Foi criado um quadro para facilitação do *brainstorm* que é feito em todas as etapas de decisão. É colocada todas as possibilidades e depois são feitos os descartes dentro do que se vê como mais viável para o mercado. Desde a reformulação da empresa, é um processo que funciona muito bem”.

- Como as diferentes soluções são recebidas?

“Tudo é colocado no quadro e é avaliado o orçamento, o mercado, o público alvo, até que chega à alternativa final, não são feitas críticas. Hoje não temos problema com isso”.

- Quanto a quantidade de alternativas para os problemas, geralmente há muitas ou poucas?

“Por causa do negócio da empresa, geralmente temos uma infinidade de alternativas”.

- Como se deve o descarte das ideias?

“São tiradas do quadro as alternativas que geralmente não se encaixam nesse contexto que eu falei”.

Retomando um dos conceitos para *Brainstorm*, já mencionados antes nesse trabalho, essa ferramenta age como um estímulo à criação e proliferação de ideias (COUTINHO & BOTTENTUIT, 2007) e, por consequência a isto, como estimulante do pensamento criativo. Nas respostas do gestor, é visto que a ferramenta, além de ser utilizada também são utilizados os seus métodos no dia-a-dia da empresa, como a ausência de julgamentos com as sugestões feitas e o recebimento livre de todas as ideias.

No capítulo 2.5.2 desse estudo, onde são abordados os fatores que servem de estímulo e inibidor da criatividade, vê-se que um ambiente aberto ao diálogo e que estimule a criação de ideias, além do respeito mútuo e a liberdade para pensar e se expressar são alguns dos aspectos principais de origem da gestão criativa e de indivíduos criadores. Devido a isso os gestores exercem um papel fundamental no desenvolvimento desse ambiente (ALENCAR & BRUNO-FARIA, 1997).

No próximo capítulo será feita a síntese das teorias estudadas nesse estudo em comparação com as respostas do entrevistado, para melhor entendimento dos resultados.

## 5. GESTÃO CRIATIVA E GESTÃO RESILIENTE DE UMA *STARTUP*

Serão analisadas as respostas dadas durante a entrevista e relacionadas às respostas resilientes exemplificadas por Eduardo Carmello (2008) para identificar qual o nível de resiliência que a organização se encaixa no momento da maior dificuldade que enfrentaram.

Como dito anteriormente, o autor propõe quatro níveis de resiliência, sendo o nível quatro o de excelência. As respostas dadas às questões serão adequadas aos seguintes exemplos:

	RN 1	RN 2	RN 3	RN 4
Situação/ Consequência	“O gás explodiu e queimou a casa inteira”	“O gás explodiu e começou a queimar a casa”.	“O gás explodiu e a casa inteira está em chamas”.	“O gás ficou aberto e é preciso fazer algo antes que exploda”
Atitude	Não se antecipar à situação nem à sua consequência.	Conseguir agir bem diante do grau de exigência da consequência, mesmo sem ter se antecipado à situação.	Conseguir ampliar os recursos para lidar com o alto nível de exigência das consequências em razão de não ter se antecipado à situação.	Antecipar-se para que, em face da situação, nada de errado aconteça, quiçá nem a própria situação venha a acontecer.
Resposta Resiliente	“Eu não consegui, no momento, ativar recursos ou competências necessárias para controlar a queima da casa, mas saí vivo de lá”.	“Eu consigo agir antes que a consequência seja muito desastrosa”.	“Eu consigo construir competência a tempo para minimizar o impacto da consequência, ou seja, recorro a amigos, chamo os bombeiros, isolo materiais inflamáveis etc”.	“Eu me antecipo à situação, evitando que ela aconteça e obtendo total controle sobre a situação e/ou a consequência dela”.

Característica	Recuperar-se de traumas e adversidades.	Tornar-se mais flexível, fuido, “leve”, consistente e econômico.	Crescer e fortalecer-se, mesmo em ambientes de mudança.	Antecipar acontecimentos, produzir congruências e transformar a realidade.
----------------	---	--	---	--

**Quadro 5.1: Possibilidades de respostas resilientes**

Fonte: Eduardo Carmello (2008)

Quando foram analisados os principais obstáculos que *Startup* estudada apresentou, pode-se nomear os seguintes: Falta de comprometimento, falta de agilidade na gestão da tomada de decisão, problemas financeiros e acúmulo de trabalho, respectivamente na ordem de relevância, de acordo com o entrevistado.

Inicialmente foi dito pelo gestor da organização que o principal desafio a ser corrigido era a falta de comprometimento, uma vez que era o principal fator influenciador dos demais problemas e, de fato, todos os outros, quando não corrigidos completamente, pelo menos amenizaram. O único fator que perdurou, porém mais suave, foi a questão financeira: A empresa não opera mais no negativo, porém também não ha muito lucro.

Quando analisado a situação organizacional e não individual, exergamos que a adversidade ainda perdurou pelo período de três meses, momento o qual a organização seria avaliada pela APL, antes disso as atividades estavam paradas por falta de acordo das partes. Adequando isso à situação do modelo de Carmello (2008), mostrado no quadro anterior, evidencia que o gás realmente explodiu e a casa estava em chamas, ou seja, a diversidade paralisou as funções e os objetivos não estavam sendo alcançados. Uma situação de urgência ocorria.

Quando se sintetiza a reação dos principais sócios (Os que se mantiveram na empresa até o momento), podemos adequar à atitude descrita por Carmello (2008) como o nível 3 da resiliência, que diz que por mais que não tenha havido uma análise prévia do gás para evitar a explosão, conseguiu-se utilizar efetivamente dos recursos disponíveis para evitar grandes consequências, traduzindo isso ao contexto da *Startup* estudada, é visto que, apesar de não ter previsto esses conflitos entre os sócios no momento da iniciação do empreendimento, houve a desvinculação dos menos comprometidos, e feita uma reestruturação de pessoas e sociedade na empresa. Os gestores concluíram que melhor seria

buscar colaboradores capacitados e comprometidos com o mercado, ao invés de adicionar mais postos de poder.

Quanto à gestão da criatividade, serão analisadas as respostas uma a uma e adequadas às teorias acerca da ferramenta de decisão criativa *brainstorm*:

Questões	Respostas	Adequação teórica
Como funciona o processo de crítica às ideias?	“Foi criado um quadro para facilitação do <i>brainstorm</i> que é feito em todas as etapas de decisão. É colocada todas as possibilidades e depois são feitos os descartes dentro do que se vê como mais viável para o mercado. Desde a reformulação da empresa, é um processo que funciona muito bem.”	A empresa condiz com as práticas defendidas pelos autores ao incluir ao quadro de <i>brainstorm</i> todas as ideias lançadas para análise posterior. Para Coutinho e Bottentuit (2007), as ideias não devem ser pré-julgadas e recebidas à todas.
Como as diferentes soluções são recebidas?	“Tudo é colocado no quadro e é avaliado o orçamento, o mercado, o público alvo, até que chega à alternativa final, não são feitas críticas. Hoje não temos problema com isso.”	Ao receber as alternativas sem crítica, a <i>Startup</i> age de acordo com a teoria de Mongeau (1993), que defende o “pensamento livre”. As críticas freiam as ideias.
Quanto a quantidade de alternativas para os problemas, geralmente há muitas ou poucas?	“Por causa do negócio da empresa, geralmente temos uma infinidade de alternativas.”	Para Rodrigues (2009), precisa haver um grande estoque de ideias, pois as mais revolucionárias sempre vêm no final.
Como se deve o descarte das ideias?	“São tiradas do quadro as alternativas que geralmente não se encaixam nesse contexto que eu falei.”	Nesse ponto, a empresa não segue a orientação de descarte de ideias de Hender et al. (2001), que afirma que antes do descarte total das ideias, inicialmente, pode ser feita relações entre pensamentos diferentes e criar soluções inovadoras.

**Quadro 5.2: Entrevista Criatividade**

Fonte: Autor

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos aspectos vistos acerca das organizações criativas e o mercado a qual estão inseridas, foi possível afirmar que entre as características principais das estratégias de gerenciamento foram expostos: flexibilização; a proximidade da equipe e rápido intercâmbio de informações, que está atrelada à diminuição dos níveis hierárquicos; A abertura para exposição de ideias, que proporciona uma maior participação dos colaboradores nas decisões, característica relacionada à descentralização do poder; Estímulo da habilidade de criação da equipe. Ou seja, a gestão criativa pode ser definida como a arte de administrar uma organização promovendo a flexibilidade e proporcionando um ambiente de estímulo da criatividade, através da horizontalização do organograma e da descentralização de poder.

No campo da resiliência, o qual esse estudo teve como base a obra de Eduardo Carmello (2008) *Resiliência a transformação como ferramenta para construir empresas de valor*, conseguiu-se ver que a gestão resiliente está na criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento dessa habilidade nos colaboradores e que consiste também em manter a empresa sobre o alicerce da transparência e confiança diante aos problemas que aparecem no ambiente. Com a teoria acerca dos níveis da resiliência, foi observado que se trata de uma habilidade adquirida e evolutiva, ou seja, a situação adversa experimentada serve como experiência para ações futuras: até que a organização chegue ao nível superior, ela irá passar por cada nível anterior.

Esse ensaio teórico possibilitou definir gestão resiliente como o artifício de controlar as adversidades do contexto organizacional, seja prevendo, desviando, combatendo ou criando, e produzir pessoal e equipes resilientes.

Diante da entrevista realizada, foi visto que a gestão criativa está estabilizada no contexto organizacional da *startup* estudada, e, quanto ao objetivo principal desse trabalho, que a relação dessa à gestão resiliente está no fato da primeira servir de impulso para a segunda. Ou seja, o fator criativo dos sócios e o estímulo realizado a equipe, vai elevando o

grau da gestão resiliente, tornando essa mais sólida e simultaneamente causando esse mesmo efeito na organização. Ambas as metodologias de gestão, utilizadas em conjunto, produzem um ambiente organizacional mais dinâmico, seguro, confiável, além de gerar respostas rápidas e revolucionárias às adversidades.

Para criar esse ambiente de estímulo à criatividade, a organização está inserida no modelo de incubadora em um APL, o que a expõe a diversas experiências e a faz lidar com diferentes empresas e públicos. Essas interações não tradicionais estimulam a criação, além disso, também a o estímulo da produção livre de ideias sem julgamentos, que normalmente causa inibição.

Foi visto que a empresa ainda está em evolução em sua capacidade de produzir e ser resiliente, porém a característica de reunir o pessoal, discutir os problemas e dar abertura para opiniões, expressa a qualidade da transparência. As experiências que edificam a empresa também funcionam como experiência para os colaboradores, e sua evolução também serve de exemplo.

Não apenas essa *startup*, mas em um contexto geral desse tipo de organização, existe uma constante transformação tecnológica e nas relações de trabalho, ainda mais rápidas do que as que ocorrem no modelo tradicional, uma vez que essa é baseada na tecnologia da informação e seus colaboradores estão em constante evolução acadêmica, técnica e conseqüentemente pessoal.

O sócio fundador e gestor da empresa, quando relacionado aos níveis de resiliência já abordados, enquadra-se ao nível três, espelhando o resultado da empresa, que será abordado mais a frente. Ele possui as ferramentas para reagir de forma efetiva à mudança e a enfrenta, porém, ainda não possui a sensibilidade de prever os acontecimentos. Quanto a equipe inicial, com os dados coletados, pode-se afirmar que não havia interesse o suficiente para resolver aquele problema, já a nova equipe, em especial o novo programador, buscou se adaptar rapidamente ao contexto da empresa e ajuda-la a dar o próximo passo.

A organização possui um nível três de resiliência (RN3), que condiz com a habilidade de se desenvolver através da passagem daquela situação adversa, sabendo agir quando a exigência é muito forte, além de um alto grau de gestão da criatividade uma vez que estimula o processo criativo dos colaboradores. Porém falha ao descartar as ideias sem

antes renová-las ou coloca-las lado a lado a outras, podendo perder muito soluções criativas.

Para trabalhos de pesquisa futuros, o autor sugere que sejam feitos estudos comparativos entre duas ou mais *startups*. Além disso, viabilizar pesquisas em empresas tradicionais como forma de comparação dos diversos modelos de organizações existentes e como essas agem diante das mudanças de ocorrem no ambiente, utilizando ambos os métodos de gestão particulares estudados.

## REFERÊNCIAS

- ALBERT, R & RUNCO, M (1998). **A history of Research on Creativity**. Cambridge University
- ALENCAR, Eunice L. M. S. **Criatividade: múltiplas perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora Unb, 1995. Página 59.
- ALENCAR, E. M. L. S (1997). **Characteristics of an organizational environment which stimulate and inhibit creativity**. Journal of Creative Behaviour. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00799.x>
- ALVAREZ, M. D. Creative cities and cultural spaces: new perspectives for city tourism. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, v. 4, n. 3, p. 171–175, 2010.
- AMABILE, T. M. (1983). **The social psychology of creativity**, New York, Springer-Verlag, 245 p.
- AMABILE, T. M. (1997). **Motivating Creativity in Organizations: on doing what you love and loving what you do**. California Management Review, Vol. 40, n°1, p. 39-58.
- AMABILE, T. M. **How to kill creativity**. Harvard Business Review, 76, 1998
- ANDERSON, N.; POTOČNIK, K.; ZHOU, J. **Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework**. Journal of Management, v. 40, n. 5, p. 1297-1333, 2014.

AVILA, Lucas & STECCA, Jaime. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico ; Rede e-Tec Brasil, 2015.

BACH, L; COHENDET, P; PÉNIN, J & SIMON, L. **Creative industries and the IPR dilemma between appropriation and creation: some insights from the videogame and music industries**. *Érudit*. Québec. vol. 14, n° 3, 2010, p. 59-72.

BARROS, R. **Resiliência: A Nova Competência Do Líder De Sucesso Na Gestão Empresarial Do Terceiro Milênio**. Caderno de publicações UNIVAG, n 4. 2006.

BARLACH, L., LIMONGI-FRANÇA, A. C., & MALVEZZI, S. O (2008). **Conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações**. *Interamerican Journal of Psychology*, 42(1), 101-112.

BIRKINSHAW, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). **Management innovation**. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.  
<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2008.34421969>

BLANK, S e DORF, B. **Startup Manual do Empreendedor**. 1º Edição. Rio de Janeiro: Alta Books 2014.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar: Como fazer entrevistas em ciências sociais**. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*. Vol. 2 n° 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80.

BSI GROUP. (Inglaterra) (Org.). **BS 65000 - Guidance for Organizational Resilience**. 2014a. Disponível em:  
<http://shop.bsigroup.com/ProductDetail/?pid=000000000030258792>. Acesso em: 23 Set. 2017.

BSI GROUP (Inglaterra) (Org.). **Organizational Resilience Standard Published.** 2014b. Disponível em: <http://www.bsigroup.com/en-GB/about-bsi/media-centre/press-releases/2014/November-2014/Organizational-resilience-standard-published/#.VVKUOPIViko>. Acesso em: 23 Set 2017.

BUTLER, David, TISCHLER, Linda. **Design para crescer: Aprenda com a coca cola sobre escala e agilidade.** 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CANIËLS, M. C. J., Stobbeir, K. de, & Clippelee, I. de (2014). **The antecedents of creativity revisited: a process perspective.** *Creativity and Innovation Management*, 23(2), 96-110. <http://dx.doi.org/10.1111/caim.12051>

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas.** 04 Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHRISTOPHERSON, S. **Beyond the Self-expressive Creative Worker: an Industry Perspective on Entertainment Media.** *Theory, Culture & Society*, v. 25, n. 7–8, 2008.

CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. **Administração e Organizações: uma introdução à teoria e a prática.** 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COUTINHO, Clara Pereira; BOTTENTUIT JUNIOR, João Batista. **Utilização da técnica do brainstorming na introdução de um modelo de E/B-Learning numa escola profissional portuguesa: a perspectiva dos professores e dos alunos.** In: Encontro Internacional Discurso, Metodologia E Tecnologia, 2007, Miranda do Douro. Anais. Miranda do Douro: Centro de Estudos António Maria Mourinho, 2007.

COSTA, Antonio Carlos Gomes. (1995). **Resiliência. Pedagogia da presença**. São Paulo: Modus Faciendi.

Csikszentmihalyi, M. **Implications of a systems perspective for the study of creativity**. In: Sternberg, R. J. (Org.). Handbook of creativity. New York: Cambridge University Press, 1999.

CYRULNIK, B. **Les vilains petits canards**. Paris: Odile Jacob, 2001.

DALZIELL, E. P., & MCMANUS, S.T. (2004). **Resilience, vulnerability, and adaptive capacity: implications for system performance**. International Forum for Engineering Decision Making (IFED), University of Canterbury, Christchurch.

DAVIS, Keith e NEWSTROM John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 2002. Volume 1.

DICIONÁRIO DO AURÉLIO, **Significado de Dinâmica**. Disponível em <https://dicionariodoaurelio.com/dinamica>. Acesso em 14 Nov. 2017.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Dezembro/2014.

FRANCART, Par Louple. What does resilience really mean? **Disponível no site <https://www.diploweb.com/What-does-resilience-really-mean.html>**. Acesso em **07/06/2017**.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre. Editora da UFRGS. 1º edição. 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Editora Atlas. 4º edição. 2008.

GOMES, J. F. da Silva, RODRIGUES, A. F. & VELOSO, A. (2016). **Retorno às Origens: A Importância do Indivíduo na Criatividade nas Organizações**. Publicado em 09/2016. Disponível no site <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150096>. Acesso em 07/06/2017.

GRANOVETTER, M. S. (1973). **The strength of weak ties**. American Journal of Sociology, 78(6), 1360-1380.

HENNESSEY, B. A. **The creativity-motivation connection**. In: Kaufmann, J. C.; Sternberg, R. J. (Eds). Cambridge handbook of creativity. New York, NY: Cambridge University Press, 2010.

HENRY, C. **Entrepreneurship in the creative industries: An international perspective**. Cheltenham, Inglaterra: Edward Elgar, Ltd, 2007.

ISAKSEN, S. G; Dorval, K. B.; Treffinger, D. J. **Résoudre les problèmes par la créativité: La méthode CPS**. Paris: Éditions d'Organisation, 2003.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

JOB, F. P. **Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações, 2003**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Curso de Pós-Graduação, Doutorado em Administração de Empresas, EAESP/FGV, São Paulo.

KNELL, John; OAKLEY, Kate. **London's creative economy: An accidental success?**. London: London Development Agency, Provocation Series, v. 3, n. 3, 2007. Disponível em: [http://www.theworkfoundation.com/Assets/PDFs/creative\\_London.pdf](http://www.theworkfoundation.com/Assets/PDFs/creative_London.pdf)

LAMPEL, J.; LANT, T.; SHAMSIE, J. **Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries**. *Organization Science*, v. 11, n. 3, 2000.

LANGVARDT, G. D. (2007). **Resilience and commitment to change: a case study of a nonprofit organization**. Dissertation, Minneapolis: Capella University.

LIMA, P. **Interface Empreendedorismo E Resiliência: Um Estudo De Caso Ambientado Na Flytour Viagens E Turismo Ltda** (Dissertação). Jun/2009.

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

LIVRAMENTO, T; OLIVEIRA, E & MORAES, M (2015). **Empresas Resilientes: O Desafio De Estabelecer Uma Cultura Inovativa Como Fator De Proteção**. *Latin American Journal Of Business Management*.

LOBATO, D.M. (2013). **Gestão Resiliente: um modelo eficaz para a cultura empresarial brasileira contemporânea**. São Paulo: Atlas.

LOBATO, R. Creative industries and informal economies: lessons from Nollywood. *International Journal of Cultural Studies*, v. 13, n.4, p. 337–354, 2010.

LUTHAR, S. S.; ZIGLER, E. **Vulnerability and competence: A review of reaserch on resilience in childhood**. American Orthopsychiatric Association, 1991.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo. Editora Atlas S.A. 5º Edição. 2003.

MARTENS, Y. **Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity**. *Facilities*, v. 29, n. 1, 2011.

MCADAM, R.; KEOGH, W. **Transitioning towards creativity and innovation measurement in SMEs**. Creativity and Innovation Management, 13, 2004.

MONGEAU, Paul A. **The Brainstorming Myth**. In: Annual Meeting Of The Western States Communication Association, 64th, 1993, Albuquerque. Albuquerque: Western States Communication Association, February 15, 1993.

MONTEIRO. Denise Schulthais dos Anjos et al. **Resilência e Pedagogia da Presença: intervenção sócio-pedagógica no contexto escolar**. In.: BELLO, José Luiz de Paiva. Pedagogia em Foco, Vitória, 2001. Disponível em: [www.pedagogiaemfoco.pro.br/fundam01.htm](http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/fundam01.htm). Acesso em 05 de set 2017.

MORONI, I. **Como os processos de design podem contribuir para o desenvolvimento da capacidade inovadora nas empresas startups: um estudo sobre o Porto Digital**. 2016. Dissertação. Acesso em 04/10. Disponível em: [http://www.repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/21700/IsabelaMariaRaposoMoroni\\_versaoBC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/21700/IsabelaMariaRaposoMoroni_versaoBC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

MOTA, Cristiane & YONEMOTO, Hiroshi. **A importância do processo de gestão de pessoas para o crescimento das organizações**. Disponível em <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2510/2035>. Acesso em 12/06/2017.

MUNIST, M. et AL. **A missão do CIER: desenvolvimento do conceito de resiliência e sua aplicação em projetos sociais**. In: MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S. (Org.). Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas. Porto Alegre: Artmed, 2005.

MUZZIO, H. **Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade**. RAC, Rio de Janeiro, Setembro 2016. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>

MUZZIO, H & PAIVA, F. (2015). **A pertinência de adequação da gestão criativa à identidade do indivíduo criativo.** Comitê Científico Interinstitucional

NEVES, J. L. **Pesquisa Qualitativa: características, uso e possibilidades.** Caderno de pesquisa em administração. São Paulo, 1996.

OJEDA, Elbio Nestor Suárez. **Uma concepção latino-americana: a resiliência comunitária.** In:

MELILLO, A.; OJEDA, E. N. S. (Org.). **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas.** Porto Alegre: Artmed, 2005.

PARJANEN, S. (2012). **Experiencing creativity in the organization: from individual creativity to collective creativity.** Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 7(1), 109-128.

PERRY-SMITH, J. E., & SHALLEY, C. E. (2003). **The social side of creativity: a static and dynamic social network perspective.** Academy of Management Review, 28(1), 69-106. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2003.8925236>

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. **Pesquisa exploratória: Procedimentos metodológicos para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública.** Revista saúde pública, 29 (4): 318-25, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Organizational behavior: Concepts, controversies, applications.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2001.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2005

RIES, Eric. **The Lean Startup Methodology, Develop an MVP.** 2012. Disponível em: <http://theleanstartup.com/principles> Acesso em: 11 Nov. 2017

RUNCO, M & PRITZKER, S. **Encyclopedia os creativity**. San Diego: Academics Press, 1999. Vol. 1.

RUTTER, M. (1999). **Resilience concepts and findings: implications for family therapy**. Journal of Family Therapy, Edição 21, página 119-144.

REIS, A. **Economia Criativa Como Estratégia De Desenvolvimento: Uma Visão Dos Países Em Desenvolvimento**. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

RUTTER, M. (1985). **Resilience in the face off adversity: protective factors and resistance to psychiatric disorder**. British Journal of Psychiatric.

RUTTER, M. (1987). **Psychosocial resilience and protective mechanisms**. American Journal of Orthopsychiatry, v. 57, n. 3, ago/1987.

SALANOVA, M. et al. **We Need a Hero!: Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model**. 2012. SAGE Journals - Group Organization Management. Disponível em: <http://gom.sagepub.com/content/37/6/785.abstract>. Acesso em: 23 Set. 2017.

SEBRAE, **O que é uma Startup?**, Ago. 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 11 Nov. 2017

SIEBERT, S., & WILSON, F. (2013). **All work and no pay: consequences of unpaid work in the creative industries**. Work Employment Society, 27(4), 711-721. <http://dx.doi.org/10.1177/0950017012474708>

SILVA, A. **Daydream – A criatividade em ação**. Revista Espaço Acadêmico, N 143, Publicado em Abril/2013.

SOHMEN, V. S. (2015). **Reflections on creative leadership**. International Journal of Global Business, 8(1), 1-14.

SOUSA, F; NUNES, F & MONTEIRO, I. **Criatividade e Inovação empresarial Nas Indústrias Criativas**. Revista: Teoria e Prática em Administração. Vol. 5, n. 2, 2015. Pág. 121 – 139.

STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.). **Handbook of Qualitative Research**. 2 ed. Thousand Oaks (CA): Sage, 2000.

STERNBERG, R; KAUFMAN, C. K. & PRETZ, J. **A propulsion model of creative leadership**. Publicado em Setembro/2004. Vol. 13 n. 3. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/222421332>

STERNBERG R. J. **The assessment of creativity: an investment-based approach**. Creativity Research Journal, 24, 2012.

STERNBERG, R. J.; Lubart, T. **Investing in creativity**. American Psychologist, 51, 1996.

STINCHCOMBE, Arthur I. **social structure and organizations**. In: March, James G. (Ed.) Handbook os organizations. Chicago: Rand Macnally College Publ., 1965. P. 142.

TABORDA, Ana. **O que é uma start-up?** Dez/2006. Disponível em: [http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o\\_que\\_e\\_uma\\_start\\_up.pdf](http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o_que_e_uma_start_up.pdf). Acesso em: 11 Nov. 2017.

TENÓRIO, F. G. **A unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo**. Revista de Administração Pública, v. 45, n. 4, 2011.

THIEL, Peter. **De zero a um: O que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício**. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

TUCKER, R. B. **Driving growth through innovation**. San Francisco, EUA: Berret-Khoeler Publishers, 2008.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT.  
**Economia Criativa: Uma Opção de Desenvolvimento Viável**. São Paulo, 2010.

VIEIRA, L. (2006). **A nova ordem da resiliência**. HSM Management Update, 38, 1-3.

VISCAINO, Cassiana & ESTORK, Leandro. (2004). **Gestão De Pessoas: Um Olhar Sobre A Evolução Histórica Do Principal Ativo Das organizações Empresariais**. Publicado em 03/2004. Disponível nos sites: [www.revista.inf.br](http://www.revista.inf.br) – [www.editorafaef.com.br](http://www.editorafaef.com.br) – [www.faef.br](http://www.faef.br)

WALSH, F. **Strengthening family resilience**. New York: The Guilford, 1998.

Weisberg, R. W. **Creativity and knowledge: a challenge to theories**. In: Sternberg, R. J. (Ed.). *Handbook of creativity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

Werner, E.E. (1995). **Resilience in development**. *Current Directions in Psychological Science*, 4 (3), página 81-85.

Werner, E.E. (1995). **Resilience in development**. *Current Directions in Psychological Science*, 4 (3), página 81-85.

XU, F., & RICKARDS, T. (2007). **Creative management: a predicted development from research into creativity and management**. *Creative Management*, 16(3), 216-228. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00445.x>

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 4<sup>a</sup> ed. Bookman, 2010.

Zimmerman, M.A. & Arunkumar, R. (1994). **Resiliency research: implications for schools and policy.** *Social Policy Report*, 8(4), página1-17.

## APÊNDICE A – Entrevista Níveis de Resiliência e *Brainstorm*

Questões da entrevista semi-estruturada realizada com o gestor da *startup* estudada:

É importante salientar que o nome da empresa e dos entrevistados serão ocultados para preservar a privacidade dos envolvidos.

### 1. RESILIÊNCIA

#### 1.1. Fase 1 – Contexto

- Quais são os desafios?
- A exigência ou a consequência é algo momentâneo ou recorrente?
- Em que ponto da linha do tempo a exigência ou a consequência está situada?
  - A exigência ou a consequência já aconteceu (a casa queimou) está acontecendo (estamos apagando o incêndio) ou vai acontecer em breve (deixamos o gás ligado e vai haver uma explosão a qualquer momento)?
    - Quais são os obstáculos?
    - O que o está impedindo de alcançar o propósito?
    - No momento em que o obstáculo apareceu, você caminhava para alcançar o quê?
    - Você está alinhado a algum processo ou desafio estratégico?
    - Este elemento procura ajudar a empresa a derrubar os castelos da ilusão e trabalhar apenas com os alicerces da realidade?
    - Você procura olhar para a verdadeira dimensão da realidade, transformando a tensão e o foco de energia não em adversidade, mas em um propósito maior?
      - Qual é o desafio a ser alcançado ou superado?
      - Que propósito ou objetivo hierarquiza o desafio?
      - O que está sendo percebido como adversidade?

- Quais são os fatores adversos ou de promoção (ausência ou presença de apoio da liderança e cultura: ausência ou presença de recursos, capacidades e sistemas eficazes; ausência ou presença de estrutura estratégica, como identidade, objetivo, metas, indicadores, competências e plano de ação)?

#### 1.2. Fase 2: Indivíduo/ Equipe/ Empresa

- De que modo o indivíduo, a equipe e/ou a empresa percebem a situação?
  - O que estão fazendo em relação à situação?
  - Que dificuldades estão apresentando?
  - Estão caminhando na direção correta?
  - Que tipo de postura estão tomando: Enfrentam a situação ou se desviam do problema?
    - Estão utilizando recursos disponíveis?
    - Que quantidade de esforços e resultados está sendo produzida?

#### 1.3. Fase 3: Tempo

- De quanto tempo dispomos para fazer algo de relevante?
- De quanto tempo dispomos para alcançar o desafio, para criar consistência na mudança?
  - Nosso prazo é imediato, curto, médio ou longo?

#### 1.4. Fase 4: Processo de intervenção da resiliência

- O que podemos fazer para promover o fortalecimento da empresa, de modo que possa lidar de maneira excelente com os desafios que se apresentam?
- Quais dos quatro componentes da resiliência (padrões de conduta, características, fatores de promoção, atributos de sustentação) podem ser utilizados, aprimorados e ativados para ajudar o profissional, a equipe ou a empresa a enfrentar e superar o desafio?

## 2. CRIATIVIDADE

- Como funciona o processo de crítica às ideias?
- Como as diferentes soluções são recebidas?
- Quanto a quantidade de alternativas para os problemas, geralmente há muitas ou poucas?
- Como deve ser o descarte das ideias?