



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

JOEL KALIVISSON FERNANDES SILVA

**GESTÃO DO ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE EM CARUARU: análise
dos fatores críticos de sucesso**

Caruaru

2019

JOEL KALIVISSON FERNANDES SILVA

**GESTÃO DO ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE EM CARUARU: análise
dos fatores críticos de sucesso**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
da Universidade Federal de Pernambuco,
como requisito parcial para a obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão da
Inovação.

Orientador: Prof^o. Dr. Nelson da Cruz Monteiro Fernandes

Caruaru

2019

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Paula Silva - CRB/4 - 1223

S586g Silva, Joel Kalivisson Fernandes.
Gestão do Armazém da Criatividade em Caruaru: análise dos fatores críticos de sucesso. / Joel Kalivisson Fernandes Silva. - 2019.
58 f.; il.: 30 cm.

Orientador: Nelson da Cruz Monteiro Fernandes
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2019.
Inclui Referências.

1. Inovações tecnológicas – Caruaru (PE). 2. Sucesso nos negócios – Caruaru (PE). 3. Empreendedorismo – Caruaru (PE). 4. Consumo (Economia) – Caruaru (PE). I. Nelson da Cruz Monteiro Fernandes (Orientador). II. Título.

CDD 658 (23. ed.)

UFPE (CAA 2019-320)

JOEL KALIVISSON FERNANDES SILVA

**GESTÃO DO ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE EM CARUARU: análise
dos fatores críticos de sucesso**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal
de Pernambuco, como requisito parcial
para a obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Aprovada em: 13/12/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Doutor Nelson da Cruz Monteiro Fernandes
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. Doutora Sueli Menelau
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. Doutor Osires da Cunha Fernandes
Instituto de Tecnologia de Pernambuco- Diretoria de Marketing e Operações
Banca

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me trazido até aqui. É preciso muito mais do que palavras para expressar o tamanho de sua graça e toda força que tem dado todos os dias.

Também agradeço à minha família, meu pai, minha mãe, tios e avós por terem incentivado e ajudado desde sempre, sendo uma base forte para toda a trajetória.

Ao professor Nelson Fernandes por todo apoio, paciência e ajuda na elaboração desse estudo, ao qual admiro não apenas pelo conhecimento e experiência que possui, mas também pela amizade e atenção dedicada aos alunos.

Aos meus amigos de curso! Todos que tive o prazer de conhecer durante esses anos e que me ajudaram muito, em especial Liwerton, Giselle, Patrícia e Poliana. Iriam faltar palavras para falar de todos e tudo que passamos juntos, dos bons aos difíceis momentos nessa graduação. À Ellen e Marcos pela ajuda nessa reta final. Também à Isabele, minha amiga desde sempre e que muito contribuiu. Recebam meu sincero abraço.

À equipe do Armazém por toda atenção e contribuição para este estudo. À Maria Jacynta, a qual admiro muito, amiga desde o início do curso, pela grande ajuda e disponibilidade.

Enfim, a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a conclusão desse trabalho.

RESUMO

Organizações que desenvolvem pesquisa e inovação tecnológica são importantes pelo efeito positivo que levam para diversas organizações, impulsionando o desenvolvimento local e regional. Nesse sentido, se torna relevante a análise dos fatores críticos de sucesso presentes na gestão das mesmas. Portanto, esse estudo tem o objetivo de utilizar os Fatores Críticos de Sucesso para analisar a gestão de uma organização de pesquisa tecnológica. Para isso, foram tratados os construtos: liderança, estratégia definida, estrutura flexível, treinamento, competência técnica, gerenciamento de projetos, gerenciamento de pessoas, boas comunicações e pesquisa tecnológica; usando-os como base para a pesquisa. A natureza do estudo é qualitativa com a utilização de um estudo de caso incorporado realizado no Armazém da Criatividade localizado em Caruaru, realizando-se entrevistas semiestruturadas. Os resultados demonstraram a existência, aplicação e influência dos construtos analisados na gestão da organização, como a utilização de uma liderança participativa, gestão de pessoas voltada para o desenvolvimento dos colaboradores, flexibilidade e descentralização de decisões, gestão ágil de projetos, existência de competências técnicas e sociais que consideradas importantes para a atuação no Armazém da criatividade e pesquisa tecnológica voltada para a busca de recursos que visem a capacitação de pessoas e empreendedores da região. Contudo, para a maior efetividade da organização, é necessário que a mesma alcance um público mais tradicional presente na região, envolvendo-os nas atividades realizadas e buscando levar capacidade inovativa para os mesmos.

Palavras-chave: Inovação tecnológica. fatores críticos de sucesso. Armazém da Criatividade.

ABSTRACT

Organizations that develop research and technological innovation are important for the positive effect they bring to various organizations, driving local and regional development. In this sense, the analysis of the critical success factors present in the management of these organizations becomes relevant. Therefore, this study aims to use critical success factors to analyze the management of a technology research organization. To this end, the following constructs will be addressed: leadership, defined strategy, flexible structure, training, technical competency, project management, people management, good communications and technology research; using them as the basis for research. The nature of the study is qualitative with the use of an embedded case study conducted at the Armazém da Criatividade located in Caruaru, conducting semi-structured interviews. The results showed the existence, application and influence of the constructs analyzed in the organization management, such as the use of participative leadership, people management focused on employee development, flexibility and decentralization of decisions, agile project management, existence of technical skills. and social that are considered important for the performance in the Warehouse of creativity and technological research focused on the search for resources aimed at training people and entrepreneurs in the region. However, for the greater effectiveness of the organization, it is necessary that the same reach a more traditional public present in the region, involving them in the activities performed and seeking to bring innovative capacity to them.

Keywords: Technological innovation. critical success factors. Armazém da Criatividade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1.1–	Números de impacto do Armazém da Criatividade na região.....	12
Figura 3.1 –	Fatores Críticos de Sucesso.....	24
Figura 3.2 –	Fontes de Evidências da Pesquisa.....	27
Figura 3.3 –	Esquema da Análise de Conteúdo de Bardin (2011).....	28
Quadro 3.1 –	Protocolo de Pesquisa.....	29
Figura 4.1 –	Processo de Incubação.....	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL	Arranjo Produtivo Local
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
IP	Institutos de Pesquisa
MPE's	Micro e Pequenas Empresas
SaaS	Software as a Service
SECTI	Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONTEXTO DE PESQUISA	12
1.2	PERGUNTA CONDUTORA	13
1.3	OBJETIVOS	13
1.3.1	Objetivo geral	13
1.3.2	Objetivos Específicos	13
1.4	JUSTIFICATIVA	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	16
2.1.1	Liderança	16
2.1.2	Estratégia Definida.....	17
2.1.3	Estrutura Flexível.....	18
2.1.4	Treinamento	18
2.1.5	Competência Técnica	19
2.1.6	Gestão de Projetos	20
2.1.7	Gestão de Pessoas	21
2.1.8	Boas Comunicações	21
2.1.9	Pesquisa Tecnológica	22
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	23
3.1	TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA	23
3.1.1	Modelo e Variáveis da Pesquisa	23
3.2	DESCRIÇÃO DO LÓCUS DE PESQUISA	24
3.3	INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	26
3.4	ASPECTOS ÉTICOS E LEGAIS	27
3.5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	27
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	32
4.1	LIDERANÇA	32
4.2	ESTRATÉGIA DEFINIDA	33
4.3	ESTRUTURA FLEXÍVEL	36

4.4	TREINAMENTO	37
4.5	COMPETÊNCIA TÉCNICA	40
4.6	GESTÃO DE PROJETOS	41
4.7	GESTÃO DE PESSOAS	45
4.8	BOAS COMUNICAÇÕES	47
4.9	PESQUISA TECNOLÓGICA	49
5	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	51
	REFERÊNCIAS	53

1. INTRODUÇÃO

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são tradicionalmente definidos como características, situações ou variáveis que podem ter um impacto significativo sobre o sucesso em uma organização de determinado setor, quando são geridas de forma adequada (LEIDECKER; BRUNO, 1984; CASTRO; SUAIDEN, 2015; REIS, 2016). O conceito traz consigo a ideia de adaptação de definições a uma determinada organização, não sendo esses fatores e sua aplicabilidade identificados de forma óbvia. Rockart, (1979) afirma que Fatores críticos de sucesso, para qualquer organização, garantem o bom desempenho organizacional. Logo, esses fatores necessitam ter uma atenção especial dos gestores.

Os FCS surgiram no campo dos sistemas de informação com o intuito de selecionar a informação necessária para a tomada de decisão a partir da década de 60, no meio de uma crise que estava ocorrendo na gestão da informação, devido a uma mudança organizacional rápida que estava ocorrendo. Mais tarde, esse campo de pesquisa de fatores-chave se estendeu para as estratégias de negócios, com o objetivo de auxiliar as organizações na criação, condução estratégica e implementação de sistemas e processos que as levassem a obter êxito, alcançando seus objetivos (MONTEIRO, 2012; CASTRO; SUAIDEN, 2015; REIS, 2016). Anthony *et al.*, (1972) foram pioneiros na utilização do conceito para desenhar um sistema de controle de gestão em que os gestores pudessem identificar os FCS de seu negócio. Nesse sentido, os autores afirmam que há uma diferenciação desses fatores de empresa para empresa (ANTHONY *et al.*, 1972). Grunert e Ellegaard (1992) citam que esse conceito se refere a uma relação causal entre o sucesso e a causa do mesmo.

Davis (1980) afirma que a compreensão de fatores críticos pode se equivocar quando levada para a prática, pelo fato de a determinação da aplicabilidade dos mesmos não ter a precisão do ambiente real, uma vez que cada organização possui suas próprias características, como ambiente e cultura que podem apresentar obstáculos e facilidades que desafiam os conceitos preestabelecidos na literatura. Nesse sentido, às vezes o conceito é interpretado de forma que não representa uma relação causal (DAVIS, 1980).

A nossa pesquisa recai sobre uma organização de pesquisa tecnológica. Como tal recorremos a Rush *et al* (1995) que citam alguns fatores críticos em comum para o sucesso de Instituições que desenvolvem tecnologia, identificados através de pesquisas feitas com os melhores Institutos de Pesquisa (IP) existentes no período. Esses fatores são classificados quanto ao ambiente em que os mesmos estão presentes, podendo ser internos, negociáveis e externos. Nesse estudo, serão utilizados como referência os fatores internos, pelo fato de que

os mesmos podem ser controlados totalmente pela organização e serem o foco para uma gestão eficiente (RUSH et al, 1995).

As tecnologias a que nos referimos nessa pesquisa não dizem respeito a um artefato físico, mas sim ao produto intelectual que integra planejamento, operações, modelagens, monitoramento e processos que têm como base o conhecimento científico (FREITAS JR. et al, 2014). Essas tecnologias imateriais têm a função de aprimorar a gestão de processos, atividades, projetos com a finalidade de trazer inovações para as estratégias de negócio das empresas. Exemplos dessas tecnologias que as empresas em incubação recebem vão do *SaaS*, aplicações do *Big Data*, estratégias de *Gamification*, até os usos para *Design Thinking*, Internet das Coisas, Mobilidade, Redes Sociais, estratégias de monetização etc.

1.1 CONTEXTO DE PESQUISA

Foi tomado como contexto de pesquisa o Armazém da Criatividade, uma unidade do Porto Digital em Caruaru, tendo a função de servir como um suporte à inovação e ao empreendedorismo na região, disponibilizando de equipamentos especializados, salas e uma incubadora, onde são desenvolvidos novos negócios. O Armazém da Criatividade também realiza eventos de capacitação e *coworking* para empresários na região, havendo um estímulo à inovação e ao empreendedorismo. O trabalho de incubação e capacitação ajuda a potencializar negócios, envolvendo assim o fortalecimento e desenvolvimento regional (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, 2019).

O Armazém da Criatividade possui números importantes acerca da sua atuação:

Quadro 1.1– Números de impacto do Armazém da Criatividade na região

Pessoas Impactadas	17.239
Eventos e Cursos Realizados	476
Empreendimentos Embarcados	34
Horas de Laboratório	6.876

Fonte: Armazém da Criatividade (2019)

Existe a intenção de conectar empreendedores da região do agreste pernambucano a soluções inovadoras para seus negócios, bem como estudantes, possibilitando o acesso dos mesmos a empresas e conhecimentos tecnológicos. Nesse sentido, a organização promove eventos como palestras, workshops e cursos para atingir seu público. Através dos laboratórios há a prototipagem de produtos e desenvolvimento de serviços dos usuários do Armazém da Criatividade. Atualmente, 34 empreendimentos estão embarcados no Armazém da

Criatividade, utilizando seus serviços para desenvolver tecnologias e serem capacitados para a melhoria de suas ações.

1.2 PERGUNTA CONDUTORA

Os FCS podem ter um significativo impacto nas organizações quando são geridos, havendo uma aplicação de conceitos de gestão de acordo com as características na organização ou setor (ROCKART, 1979; LEIDECKER; BRUNO, 1984; CASTRO; SUAIDEN, 2015; REIS, 2016). A gestão de organizações que desenvolvem tecnologia é de grande importância para sua eficiência e sua atuação no contexto onde elas atuam (CASTRO; SUAIDEN, 2015; REIS, 2016).

O Armazém da Criatividade como uma organização que desenvolve tecnologias de negócio, pode ser analisado a partir de sua gestão com o intuito de identificar fatores relevantes para seu sucesso. O estudo se propôs a analisar a gestão do Armazém da Criatividade a partir dos seus FCS. Dessa forma propõe-se como pergunta condutora: Como funciona a gestão do Armazém da Criatividade no que se refere aos seus fatores críticos de sucesso?

1.3 OBJETIVOS

Nesta seção serão abordados os objetivos, gerais e específicos, a serem investigados na pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

Utilizar os Fatores Críticos de Sucesso para analisar a gestão de uma organização de pesquisa tecnológica.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Discutir conceitualmente os fatores críticos de sucesso relevantes para as organizações que desenvolvem tecnologias;
- Descrever a atuação do Armazém da Criatividade em Caruaru e sua função no desenvolvimento de novos modelos de negócios;
- Analisar a gestão do Armazém da Criatividade a partir dos fatores críticos de sucesso mais relevantes.

1.4 JUSTIFICATIVA

A existência de organizações que desenvolvem tecnologias tem um efeito positivo para o desenvolvimento local e regional pelo fato de atuarem nos arranjos produtivos e impulsionarem inovações nos negócios. Desse modo, estudos desse perfil de organizações se justificam em virtude do aumento da complexidade nos processos de negócio pela necessidade de incorporar novas tecnologias e se adequar às demandas do mercado. Dessa forma, a gestão eficiente dessas organizações é imprescindível para sua eficiência. Os FCS vêm se tornando alvos de muitos estudos ao longo dos últimos anos devido a sua importância para a formulação da estratégia e eficiência nas estruturas organizacionais (TOLEDO et al, 2008; MONTEIRO, 2012; CASTRO; SUAIDEN, 2015; REIS, 2016).

Nesse sentido, analisar a gestão de uma organização de pesquisa tecnológica a partir dos FCS pode contribuir para o entendimento da relação entre as práticas de gestão e os objetivos estratégicos da organização, que possui grande relevância para o desenvolvimento de tecnologias de negócio e inovações no agreste pernambucano. Percebe-se a relevância do Armazém da Criatividade (AC) para a melhoria dos processos de negócio das empresas, instituições e pessoas da região (GALINDO et al, 2018) que enfrentam desafios e dificuldades para aplicar modelos de negócios inovadores (SANTOS, 2018).

O estudo também poderá ser relevante para a Universidade Federal de Pernambuco, uma vez que há uma relação importante entre a academia e o Armazém da Criatividade, através da promoção de *workshops*, eventos e projetos de incubação para o desenvolvimento de *startups* pelos alunos. O entendimento da forma como são trabalhados os fatores em estudo na gestão do Armazém da Criatividade poderá contribuir para novos direcionamentos voltados para a relação de cooperação existente entre ambas. A análise dos fatores-chave de sucesso descritos poderá ser útil ao Armazém da Criatividade para a promoção de melhorias e o desenvolvimento de novas competências de gestão visando o aumento da efetividade do mesmo e sua atuação junto às instituições de ensino e empresas da região.

Esse estudo pode contribuir para a compreensão e análise das melhores práticas de gestão, mais especificamente o gerenciamento interno de organizações que desenvolvem tecnologia e inovação.

Além disso, pode trazer novos elementos de criticidade para os FCS, uma vez que o lócus da pesquisa foi uma organização que desenvolve tecnologias de negócio em

Pernambuco e que entrega para a sociedade um artefato imaterial, o conhecimento, que representa hoje um recurso fundamental para o desenvolvimento do capitalismo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem a função de trazer os principais estudos sobre os FCS , fazendo uma revisão da literatura existente sobre a temática. Apresentam-se aqui as definições de diferentes estudiosos, bem com breves descrições da sua evolução no decorrer do tempo.

2.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Rush et al (1995) é o autor que traz os fatores críticos que servirão de lente teórica para a análise empírica mais a frente. São fatores vocacionados para as Instituições que desenvolvem tecnologia, podendo ser classificados em fatores internos, negociáveis e externos. Os fatores internos estão relacionados às práticas internas do ambiente organizacional; sobre estes a organização possui controle total. Os negociáveis são fatores que se relacionam tanto com o ambiente interno quanto com o externo; nestes as organizações possuem controle limitado. Os fatores externos estão relacionados com variáveis externas à organização e que não podem ser controlados por ela. Como adiantado na introdução, para efeito de viabilização da pesquisa, o nosso foco serão os fatores internos. Esses fatores são: liderança; estratégia definida; estrutura flexível; treinamento; competência técnica; gerenciamento de projetos; gestão de pessoas; boas comunicações e pesquisa tecnológica.

2.1.1 Liderança

Liderança é a ação de influenciar e levar as pessoas a realizar atividades com bom desempenho de acordo com as necessidades das mesmas e das empresas nas quais atuam. É fundamental para o sucesso das organizações por ser um fator crucial na motivação dos colaboradores. Fica claro o papel do líder nas relações humanas na organização e no controle das diversas situações de gestão. (SILVA ET AL, 2017). Bass (1985), assim como Benevides (2010), afirma que a liderança transformacional é um modelo apropriado para organizações que trabalham com inovação e em ambientes que mudam rapidamente. Nas organizações que possuem o foco em inovação, o líder transformacional é necessário, pois o mesmo estimula a visão de futuro dos empregados, levando-os a pensar nos objetivos da organização e não apenas em si mesmos, influenciando na mudança de consciência e fazendo os mesmos visualizarem desafios e oportunidades. Nesse tipo de liderança há o compartilhamento de risco, tirando o foco dos padrões.

No estilo Democrático, há o compartilhamento de decisões com a equipe, o líder atua também como ouvinte e intermediador, proporcionando a participação dos liderados na discussão. Geralmente, esse estilo possui uma resposta positiva, uma vez que motiva a participação, eleva a satisfação do liderado pela valorização do mesmo e traz bons resultados para a organização devido ao maior número de visões individuais levadas em consideração pelo grupo (HERSEY; BLANCHARD, 1977; DA SILVA ET AL, 2017; PONTES, 2008; RODRIGUES, 2009).

O estilo de liderança nas organizações é influenciado pela cultura organizacional e características do líder, não havendo, portanto uma única forma correta de liderar; assim, o estilo a ser adotado será dependente das características presentes nas organizações, de processos a colaboradores, visando influenciar as pessoas a trabalharem juntas para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados (ROSENBAACH; TAYLOR; YOUNDT, 2018; NORTHOUSE, 2018).

2.1.2 Estratégia Definida

Born (2012) e Grandt (2016) destacam que o intuito de fazer estratégia é o de definir ações necessárias para alcançar objetivos organizacionais de forma viável e inteligente; esse comportamento precisa ser adotado e tomado de forma contínua com a integração, consistência e coesão de decisões. Nesse sentido, também é necessário que haja uma adaptação da organização a estas ações para que a proposta seja efetiva e traga os resultados esperados. Segundo, as políticas organizacionais precisam estar condizentes com a proposta para que ela seja efetiva. Mintzberg (2000, p. 17) cita a estratégia como “planos da administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”.

Andrews (2001) salienta que a estratégia é um padrão de decisões capaz de dirigir o líder e os liderados com suas ações em prol de objetivos, sendo possível determinar metas, planos, políticas, o tipo de organização que a mesma pretende ser e, principalmente, aonde se quer chegar (BORN, 2012). Silva (2010) destaca que a organização deve construir oportunidades futuras e isso só é possível através de uma estratégia. Segundo Prahalad (2004), a estratégia é um processo contínuo de redução de risco, minimização de investimentos e maximização de impacto no mercado.

A ciência do ambiente em que a organização está inserida permite que a mesma possa basear suas estratégias, garantindo e assegurando a viabilidade da proposta e a potencialização da mesma no mercado (DAVIS, 1980).

2.1.3 Estrutura Flexível

Segundo Mendes (2002), a gestão flexível é um fator de grande importância para as empresas no sentido de manter a competitividade no mercado, adaptando-se às mudanças através de procedimentos que permitam maior versatilidade. Essa forma de gestão afeta diretamente as atividades e a estrutura da organização. Esse modelo de gestão surge substituindo clássicos procedimentos baseados no controle e uniformidade. Uma das vantagens da flexibilidade organizacional é o fato de melhorar a capacidade de resposta em ambientes caracterizados pela complexidade. Nesse sentido, Ansoff e Mcdonnell (1993) conceituam flexibilidade organizacional como um conjunto de características de flexibilidade nos processos, adotadas para melhorar a capacidade de reação ao mercado positivamente. Conforme Ansoff e Mcdonnell (1993), as principais características de organizações flexíveis são: autonomia, descentralização, visão sistêmica, valorização das pessoas, inovação e foco em resultados que atendam às expectativas dos clientes. Tratando-se de práticas de gestão flexíveis, existem iniciativas voltadas para a gestão participativa com os colaboradores, existência de equipes multifuncionais, busca por sinergia entre as competências individuais e uma visão global visando o bom desempenho da organização e dos colaboradores. A flexibilidade é uma característica de organizações empreendedoras.

Legge (1995) afirma que a flexibilidade das estruturas deve estar associada à descentralização de decisões e controle de funções, bem como evitar fronteiras entre os grupos, prezando pela capacidade de compartilhamento de informações entre os mesmos. Contudo, Legge (1995) ressalta que deve haver um limite para a flexibilidade, ou seja, toda organização precisa de uma estrutura regular e especialização para conseguir gerir as relações entre as partes.

2.1.4 Treinamento

Marras (2001) e Oliveira (2017) descrevem que o treinamento tem o objetivo de passar ou reciclar a tríade de habilidades, atitudes e conhecimentos para que os colaboradores estejam aptos a realizar as atividades e alcançar os objetivos de forma efetiva. Na visão de Marras (2001), o termo refere-se a um processo para a assimilação da cultura organizacional

para a execução perfeita das tarefas e desenvolvimento. Nesse sentido, percebe-se a importância do treinamento para o desenvolvimento dos colaboradores e a efetividade organizacional. Segundo Volpe e Lorusso (2009), o treinamento agrega valor para as pessoas e para a organização em si.

Milkovich (2000), bem como Araújo, Abbad e Freitas (2017), afirma que o treinamento faz parte de um processo de aprendizagem e objetiva a melhoria dos colaboradores na realização das atividades. Fleury (2007) relata que o treinamento pode existir com diferentes focos: busca da eficácia, desenvolvimento profissional, desenvolvimento de hábitos relacionados à cultura organizacional e treinamento com foco no desenvolvimento da capacidade cognitiva e autonomia para as decisões.

Conforme Abbad, Pilati e Borges-Andrade (1999), os incentivos financeiros podem influenciar na melhoria do desempenho e busca por qualificação dos colaboradores. Isso devido a percepção do colaborador acerca da reciprocidade existente entre o mesmo e a organização.

2.1.5 Competência Técnica

Zarifian (1999) define competências técnicas como conhecimentos específicos acerca da atividade a ser realizada. Leme (2005) e Marinho-Araújo e Almeida (2017) afirmam que o conceito está relacionado ao conhecimento específico necessário ao profissional para realizar bem a função que lhe é atribuída. Nesse sentido, é de grande importância para as organizações que o colaborador esteja capacitado tecnicamente para exercer sua função com efetividade, sabendo que a presença dessa competência (ou a falta dela) irá gerar um impacto no processo, positivo ou não.

Zariflan (1999) define cinco tipos de competências presentes nas organizações:

- Competências sobre os processos de trabalho.
- Competências Técnicas: conhecimentos específicos acerca da atividade a ser realizada.
- Competências organizacionais: organização do fluxo de trabalho.
- Competências de Serviço: aliar às competências técnicas o entendimento do impacto do produto no mercado.
- Competências sociais: incluem as atitudes das pessoas e relaciona-se a autonomia, comunicação e responsabilidade.

Vedovello, Melo e Marins (2004) ressaltam que a dimensão técnica da competência tecnológica em instituições de pesquisa está relacionada à atuação e engajamento da mesma em aspectos de pesquisa e desenvolvimento: pesquisa básica e aplicada; design e desenvolvimento exploratório; aplicações de engenharia. Como nossa pesquisa será realizada numa organização que desenvolve modelos de negócios e não artefatos tecnológicos, adaptações poderão ser realizadas para analisar as competências técnicas dos funcionários nesse ambiente.

2.1.6 Gerenciamento de Projetos

Dandaro, Tonani e Carvalho (2016) afirmam que a gestão de projetos se caracteriza pela adaptação e reestruturação de técnicas de gerenciamento com o intuito de conseguir controlar melhor os recursos existentes. Esta é importante na gestão por possibilitar que o gestor concilie informações de outros setores no decorrer do projeto. Dandaro, Tonani e Carvalho (2016) destacam que a gestão adequada se torna uma estratégia para que a organização consiga resultados satisfatórios (PMI, 2013; 2017).

Marques (2009) destaca que essa gestão pode trazer vantagem competitiva para as organizações, por oferecer formas inovadoras para a resolução de problemas. Jardim (2007) afirma que uma boa gestão de projetos traz benefícios como melhor controle de informações, viabilização do planejamento, auxilia na participação das pessoas, implementação de inovações e a conciliação entre a execução e o planejamento financeiro. O conhecimento aprofundado do processo é necessário para que se tenha uma boa gestão de projetos, não baseada apenas em relatórios, mas na utilização de todas as informações para a tomada de decisões no presente ou futuro (DANDARO; TONANI, CARVALHO, 2016).

O termo “Gestão Ágil” surgiu a partir da criação de métodos conhecidos como ágeis e leves para a área de software. Seus autores logo criaram um manifesto que continha princípios e valores que promovem condições propícias para a gestão de projetos em ambientes caracterizados por incertezas e mudanças (EDER et al, 2015). Surgiram também outras publicações com práticas e ferramentas que objetivavam diminuir padrões e burocracia na gestão de projetos através de ações simplificadas e eliminação de práticas que não agregam valor. Através do uso de metodologias ágeis, com ciclos curtos e flexibilidade, consegue-se um melhor desempenho com um esforço menor, inovação e maior valor agregado ao produto (AMARAL et al., 2011; GUSTAVSSON, 2016; SCHWABER, 2004). Assim tem-se um maior uso desse tipo de metodologia em projetos voltados para tecnologia,

pois diminuem dificuldades relacionadas a ambientes onde existem mudanças constantes (SERRADOR; PINTO, 2015).

2.1.7 Gestão de Pessoas

Vilas et al (2009) e Ribeiro (2019) definem gestão de pessoas como um processo que possui planejamento, organização, direção e controle e proporciona um desempenho efetivo através do desenvolvimento das pessoas, sendo essas ações importantes para que tanto a organização quanto os colaboradores alcancem seus objetivos. Motta (1998) afirma que a gestão de pessoas traz uma perspectiva de desenvolvimento do colaborador por meio de um processo de aprendizagem contínuo e uma descentralização dessa gestão. Esse tipo de gestão implica a valorização das pessoas (SILVA; SOUZA, MARTINS, 2017).

Fisher e Fleury (1998) descrevem a gestão de pessoas como um conjunto de práticas e políticas organizacionais criadas para orientar o comportamento e as relações entre as pessoas no ambiente da organização.

2.1.8 Boas Comunicações

Marchiori (1995) afirma que em situações importantes para a efetividade da organização a comunicação se torna o ponto central; isso porque ela cria a confiança e compreensão, levando à ação quem a recebe. Uma boa comunicação é aquela que é transmitida conhecendo-se as características do público interno, necessidades, desejos e comportamentos para promover melhores formas de comunicação, levando a organização a aumentar sua competitividade. Deve-se ressaltar que uma boa comunicação se baseia em um alinhamento entre os diversos setores (KUNSCH, 2016; BARNARD, 1971; MARCHIORI, 1995). Ramos (1997) destaca que uma comunicação eficaz contém sistemas formais e informais, devendo ser eles mapeados pela organização, verificando os fluxos informacionais e entendendo formas de melhorar as relações no trabalho.

Segundo Torquato (2015), a comunicação precisa ser uma ação integrada de meios, canais, recursos e intenções, tendo o conhecimento de como agem os grupos formais e informais dentro da organização e criando uma linguagem adequada e rápida no sistema de informações e comunicação existente. Cabe ressaltar a necessidade de amplificar as possibilidades de comunicação dentro da organização como meio de torná-la mais rápida e efetiva.

2.1.9 Pesquisa Tecnológica

Freitas Júnior et al (2014) discorre que a pesquisa tecnológica não implica apenas a ideia de criação de produtos físicos inovadores, mas também de intelectuais com o objetivo de controlar a realidade. Logo, essa nova tecnologia não precisa ser um artefato físico, pode também ser intelectual.

Segundo Bunge (1985) apud Freitas Júnior et al (2014), a pesquisa tecnológica é o estudo do campo do conhecimento voltado para o projeto de artefatos, planejamentos, operações, ajustes, manutenção e monitoramento da sua realização tendo como base o conhecimento científico. A pesquisa tecnológica possui uma aplicação limitada, pois o conhecimento tecnológico é específico para uma determinada tarefa que visa criar algo novo. Vargas (1985) afirma que a diferença e limites entre a pesquisa científica e tecnológica são imprecisos, sendo difícil discernir em certos casos, uma vez que muitas pesquisas científicas possuem objetivos práticos e muitas pesquisas tecnológicas terminam em resultados gerais. Ambas se complementam.

Para Cupani (2006) o conhecimento tecnológico não se resume a ciência aplicada (confirmação da teoria), uma vez que vai além para procurar soluções e modelagens que possuam aplicações específicas. No caso da pesquisa tecnológica se trata de desenvolver uma classe específica de conhecimento de gestão (ferramentas e metodologias de desenvolvimento de negócios) a partir de bases pragmáticas para a solução de problemas. Ou seja, é uma visão de tecnologia como um estudo de como se faz alguma coisa com a finalidade de se buscar inovações e encontra sentido nas atividades humanas desenvolvidas. É nessa perspectiva que emerge a pesquisa tecnológica para a inovação nos projetos de negócio que passam pelo Armazém da Criatividade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata dos procedimentos de operacionalização da pesquisa. Começa com a tipificação da pesquisa, que trata da abordagem e da natureza da pesquisa; a descrição do lócus que foi realizado o estudo; as características do sujeito da pesquisa; o instrumento e os procedimentos utilizados na coleta de dados; aspectos éticos da pesquisa e o método de análise de resultados.

3.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA

A natureza do estudo é qualitativa por ser adequada à compreensão e análise dos FCS do Armazém da Criatividade em Caruaru que desenvolve novas tecnologias, tendo uma importante participação para a inovação no agreste pernambucano, que possui uma forte produção têxtil e de moda. Na investigação qualitativa há uma preocupação com a compreensão sobre o que está sendo dito ou feito nas ações humanas (sociais), restando à filosofia interpretativista a função de oferecer algumas maneiras para lidar com essa preocupação (DEZIN; LINCOLN, 2006). A pesquisa deve se classificar como descritiva, em função do objetivo proposto. Foi feita uma pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas para coleta de dados. Foi procurado utilizar os FCS para analisar a gestão de uma organização de pesquisa tecnológica utilizando os contrutos indicados por Rush et al (1995) como chave para o sucesso de organizações que desenvolvem tecnologia e inovação, tomando como campo o Armazém da Criatividade.

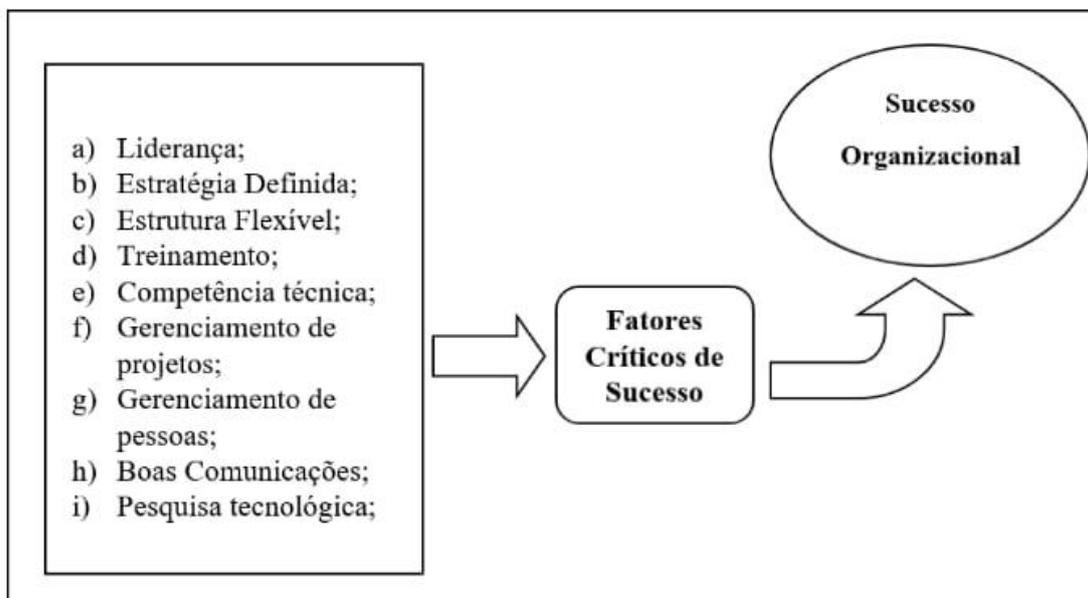
Quanto à estratégia de investigação, desenvolvemos um estudo do caso, compreendido num sentido amplo, conforme descreve Creswell (2010), apropriado para a averiguação de algum programa, evento, atividade ou processo que envolva um ou mais indivíduos. Esse tipo de estudo permite a análise dos construtos considerados como fatores críticos de sucesso na gestão do Armazém da Criatividade, envolvendo apreciações referentes à eficiência e eficácia dos mesmos na gestão da organização. (MARTINS, 2008).

3.1.1 Modelo e Variáveis da pesquisa

O estudo foi baseado nas variáveis descritas por Rush et al (1995) como fatores críticos na gestão de Organizações de pesquisa tecnológica e inovação. Por termos o objetivo

de analisar a gestão da organização, foram tomadas como base desse estudo as variáveis internas. As mesmas estão descritas abaixo:

Figura 3.1- Fatores Críticos de Sucesso



Fonte: Elaboração própria.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de compreender o conceito de cada um dos construtos para assim realizar as entrevistas e verificar o aspecto empírico das variáveis.

3.2 DESCRIÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA

O Armazém da criatividade em Caruaru é uma unidade do Porto Digital, um parque tecnológico sediado em Recife e é um dos centros de inovação do país, dando suporte para o empreendedorismo e inovação no agreste pernambucano, estando integrado a instituições de ensino, tecnologia, cultura e ciência visando fortalecer os negócios presentes na região, possibilitando a inovação.

O empreendimento funciona na lógica da tríplice hélice de Etzkowitz e Leydesdorff (1997) uma vez que precisa trabalhar em articulação com o governo do estado (que aporta os recursos financeiros) e prefeituras, empresários, empreendedores potenciais e universidades locais para viabilizarem as suas ações e projetos inovadores. Ou seja, as condições locais influenciam no aporte dos recursos financeiros e não financeiros necessários ao desenvolvimento e operacionalização das tecnologias de negócio. Conforme Etzkowitz (2009) e Silva (2016), a inovação vai tomando forma nas relações existentes entre governo,

universidades e indústrias, pois a harmonia entre essas bases possibilita aos Armazéns gerar suporte e inovação para novos empreendimentos. Os Armazéns da criatividade são reconhecidos por promoverem o empreendedorismo inovador, atuando na criação de novos negócios e fortalecimento da inovação. O foco de atuação dos mesmos está relacionado a tecnologia da informação e economia criativa (PORTO DIGITAL, 2019).

Existem seis funções essenciais que são combinadas em um Armazém da Criatividade:

- Empreendedorismo - incubadoras e aceleradoras de negócios, além de espaços empresariais de alto padrão destinados à instalação de empreendimentos oriundos das incubadoras, das universidades ou do mercado.
- Experimentação - laboratórios de alta tecnologia para suporte à criação e inovação.
- Exibição - showroom com infraestrutura apropriada para apresentações e exposições variadas de projetos e produtos em seus vários estágios de desenvolvimento.
- Educação - espaços de formação continuada de capital humano, essencial para qualificar a base técnica para a inovação no ecossistema produtivo local.
- *Coworking* - espaço qualificado e de baixo custo para trabalho cooperado, encontros e interações, onde jovens empreendedores costumam se reunir em busca de informações, parcerias, insights etc.
- Crédito - fundos institucionais ou privados de fomento ao empreendedorismo e inovação voltados para consolidação das startups.

A unidade de Caruaru possui equipamentos e laboratórios especializados, sendo possível desenvolver um produto em toda a sua cadeia, com uma base tecnológica avançada e visa impulsionar os negócios regionais ligados à produção têxtil (PORTO DIGITAL, 2019). Há uma incubadora no Armazém da Criatividade, responsável pelo auxílio e desenvolvimento de novas tecnologias gerenciais e modelos de negócio.

O público alvo é composto por jovens egressos do ensino superior ou técnico à procura de novas oportunidades para empreender e inovar, além de empreendedores já estabelecidos que percebam valor na inovação tecnológica e desejem aprimorar algum produto ou processo produtivo para consolidação de seu negócio. A ação da unidade em

Caruaru passa a ter grande influência para a região, e por conseqüência, para o estado (SILVA, 2016). Existem três núcleos funcionais onde estão distribuídos os equipamentos e predominância de recursos de suporte à moda, por se tratar de uma região onde a principal atividade está relacionada ao mercado têxtil:

- Criação: laboratórios de design gráfico, de produto e de moda, modelagem 3D, desenvolvimento de games e animação.
- Prototipação: laboratórios de digitalização e impressão 3D, produção gráfica e produção de vestuário.
- Editorial de moda: estúdios de fotografia e vídeo, mixagem e pós-produção audiovisual.

3.3 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Foi construído um protocolo de pesquisa, visando orientar o estudo, no qual foram postos os objetivos, a pergunta de pesquisa, os construtos e suas respectivas definições. Dessa forma, o protocolo foi importante para nortear a pesquisa em direção aos objetivos.

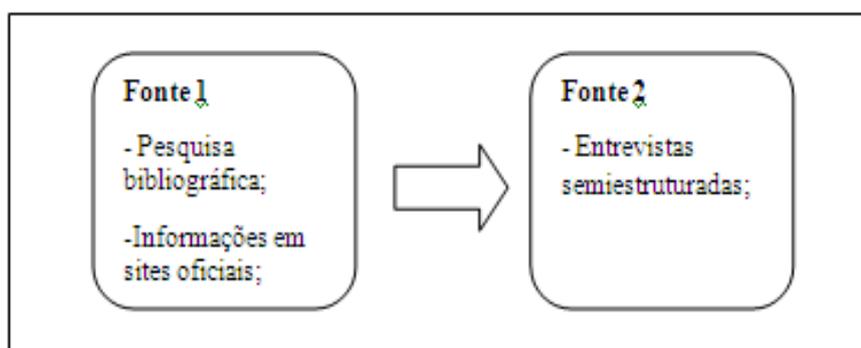
Foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca dos construtos indicados por Rush et AL (1995) para compreender os conceitos tomados como base para o estudo. A finalidade da pesquisa bibliográfica é levar o pesquisador a ter contato direto com o assunto, não sendo uma simples repetição de algo que já foi dito, propiciando a análise de um tema sob uma nova abordagem que termina em conclusões inovadoras (MARCONI; LAKATOS, 2010). Esse estudo utilizou informações advindas de publicações científicas, livros e sites oficiais, identificando conceitos referentes aos construtos descritos e à organização em foco.

Em se tratando da construção do plano de coleta de dados e do *corpus* da pesquisa, optou-se pelo método de entrevistas individuais (profissionais que trabalham e respondem por cargos no Armazém da Criatividade) por ser considerado importante para atingir o entendimento detalhado do caso. As entrevistas semiestruturadas permitem uma visão ampla dos acontecimentos que não puderam ser presenciados (STAKE, 1994) e permitem maior liberdade ao entrevistado, em que o entrevistador tece comentários complementares às questões centrais do protocolo que estimularam o interlocutor a elucidar detalhes significativos do fenômeno em pauta. Manzini (2004) afirma que a entrevista semiestruturada é um processo de interação social, verbal e não verbal, que acontece entre um pesquisador e

um entrevistado portador de informações importantes para o estudo. O entrevistador deve ter um objetivo definido previamente.

A entrevista se deu através de 31 perguntas referentes aos conceitos-chave. Cinco funcionários do Armazém da Criatividade foram entrevistados com o objetivo de obter respostas para a análise no estudo. As entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e transcritas.

Figura 3.2- Fontes de Evidências da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria

3.4 ASPECTOS ÉTICOS E LEGAIS

As entrevistas foram gravadas e devidamente autorizadas pelos entrevistados, estando garantido o anonimato de suas informações, tendo seus nomes substituídos por E1, E2, E3, E4, E5. Os mesmos possuem acesso a uma cópia dos resultados e a privacidade respeitada, bem como de desistir a qualquer momento de cooperar para esta pesquisa.

Antes de iniciar as entrevistas foram informados os objetivos, procedimentos e os benefícios do estudo. Todos os procedimentos estão de acordo com o comitê Ético de Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Pernambuco.

3.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As entrevistas foram transcritas separadamente, contendo quatro páginas, e suas informações foram utilizadas para compor o resultado empírico do estudo. As respostas usadas para demonstração nesse estudo foram selecionadas com base na clareza da resposta e detalhamento da mesma.

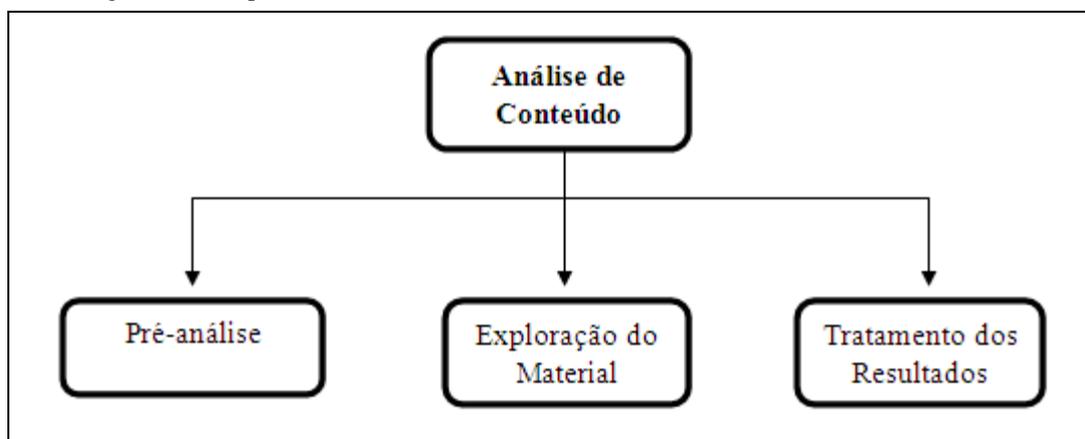
Cada categoria evidenciada no protocolo de pesquisa foi analisada levando em consideração a pesquisa bibliográfica, havendo uma comparação teórica-prática acerca de cada construto.

A técnica de análise foi a Análise de Conteúdo de Bardin (2011). Bardin (2011, p. 47) afirma que a Análise de Conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A autora prevê três fases: Pré-análise, Exploração e Tratamento dos resultados. Essas fases podem ser visualizadas através do esquema abaixo e descritas a seguir:

Figura 3.3– Esquema da Análise de conteúdo de Bardin (2011)



Fonte: Adaptado de Bardin (2011)

Na pré-análise é feita a organização do trabalho, havendo um esquema e procedimentos definidos. Nessa fase também é feito o primeiro contato com os documentos a serem analisados, havendo uma preparação formal do material. Há o início dessa fase fazendo a escolha dos documentos que serão analisados e transcrição, no caso de entrevistas. Nessa etapa, foi feita uma pesquisa bibliográfica acerca do assunto e transcritas as entrevistas.

Na fase de exploração do material são definidas as unidades de codificação, adotando os procedimentos de codificação, classificação e categorização. Nessa fase foram separados os conteúdos das entrevistas relacionados com cada categoria, objetivando facilitar o tratamento dos resultados.

A terceira fase, definida como Tratamento dos Resultados, é responsável pela tentativa de o pesquisador tornar os resultados brutos significativos e válidos, revelando também o sentido por trás do que se pode ser aprendido imediatamente. Nessa fase, foi feita a interpretação das entrevistas, passando pelo crivo dos conceitos de cada categoria.

Quadro 3.1– Protocolo de pesquisa

TÍTULO: GESTÃO DO ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE EM CARUARU: ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.		
PERGUNTA: COMO FUNCIONA A GESTÃO DO ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE NO QUE SE REFERE AOS SEUS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO?		
OBJETIVO GERAL: UTILIZAR OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA ANALISAR A GESTÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO DE PESQUISA TECNOLÓGICA.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DEFINIÇÕES	
Discutir conceitualmente os fatores críticos de sucesso relevantes para as organizações que desenvolvem tecnologias.	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança - Estratégia definida - Estrutura flexível - Treinamento - Competência técnica - Gerenciamento de projetos - Gerenciamento de pessoas - Boas comunicações - Pesquisa tecnológica 	
Descrever a atuação do Armazém da Criatividade em Caruaru e sua função no desenvolvimento de novos modelos de negócios para o agreste pernambucano.	<ul style="list-style-type: none"> - Contexto de atuação 	
	CATEGORIAS	PERGUNTA
	<p>Liderança – Liderança é a ação de influenciar e levar as pessoas a realizar atividades com bom desempenho de acordo com as necessidades das mesmas e das empresas nas quais atuam. (DA SILVA ET AL, 2017; ROSENBACH, TAYLOR E YOUNDT, 2018; NORTHOUSE, 2018)</p>	<p>Qual a propensão dos colaboradores daqui em seguir as determinações dos seus superiores?</p> <p>O que você acha do estilo de liderança que seu chefe adota?</p> <p>Quais as coisas boas (e nem tão boas) desse tipo de liderança que existe atualmente na empresa?</p> <p>Qual a influência desse estilo de liderança para o desenvolvimento dos projetos que são realizados aqui?</p>
	<p>Estratégia definida – estratégia é um meio pelo qual as organizações buscam alcançar seus objetivos. (GRANDT, 2016)</p>	<p>A organização possui uma estratégia de ação? Qual?</p> <p>As estratégias de ações definidas para o Armazém refletem as necessidades do público da região?</p> <p>As pessoas que querem empresariar aqui em Caruaru conhecem o Armazém da Criatividade</p> <p>Que aspectos do planejamento estratégico ainda não foram atendidos?</p>

	<p>Estrutura Flexível – conjunto de características de flexibilidade nos processos, adotadas para melhorar a capacidade de reação ao mercado positivamente. (MENDES, 2002; ANSOFF E MCDONNELL, 1993)</p>	<p>Quais iniciativas a organização toma para atender as especificidades do ambiente de negócios em Caruaru? As sugestões dos usuários do Armazém são consideradas no momento de estabelecer os Requisitos dos serviços oferecidos, em alguma tomada de decisão? Em que momento? Os colaboradores do Armazém adotam novos métodos de trabalho visando a aumentar o nível de eficiência dos projetos? Eles têm essa liberdade?</p>
<p>Analisar a gestão do Armazém da Criatividade a partir dos fatores críticos de sucesso mais relevantes.</p>	<p>Treinamento – um processo para a assimilação da cultura organizacional para a execução perfeita das tarefas e desenvolvimento. o treinamento faz parte de um processo de aprendizagem e objetiva a melhoria dos colaboradores na realização das atividades. (MARRAS, 2001; ARAÚJO, ABBAD E FREITAS, 2017)</p>	<p>Existe algum tipo de treinamento para os colaboradores do Armazém? Os funcionários do Armazém têm algum motivo ou incentivos para aprenderem novas competências? Quais os tipos de resultados são visíveis a partir desses programas de treinamento?</p>
	<p>Competência Técnica - conhecimento específico necessário ao profissional para realizar bem a função que lhe é atribuída. (MARINHO-ARAÚJO E ALMEIDA, 2017; ZARIFIAN, 1999)</p>	<p>Existem Competências Técnicas para cada cargo no Armazém? Há o desenvolvimento de competências técnicas para cada cargo e existem requisitos para o bom desenvolvimento? Do ponto de vista de competências técnicas dos colaboradores o armazém se encontra atendido? Qual o efeito da falta dessas competências no desenvolvimento dos projetos e serviços prestados pelo armazém?</p>
	<p>Gerenciamento de projetos - “a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos”. (DANDARO; TONANI ; CARVALHO, 2016)</p>	<p>Aqui utiliza-se a gestão de projetos? Onde ou em quais atividades se aplica o gerenciamento de projetos aqui no Armazém? Qual tem sido a relação entre a forma de gerenciamento dos projetos e os resultados alcançados? Pode descrever melhor a natureza desses resultados? São satisfatórios?</p>
	<p>Gerenciamento de pessoas – “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam na organização para o alcance dos objetivos tanto organizacionais</p>	<p>Sobre a forma como ocorre a gestão de pessoas aqui no Armazém, quais são os pontos positivos e os que precisam de melhora? Existe reconhecimento interno pelo</p>

<p>quanto individuais”. (RIBEIRO, 2019)</p>	<p>trabalho desenvolvido pelos profissionais daqui? Como? Mandaria seus amigos trabalharem aqui?</p> <p>Quais as oportunidades de crescimento profissional que o Armazém apresenta aos funcionários?</p> <p>Os funcionários têm a liberdade de mudar os procedimentos de trabalho para atender as diferentes demandas que chegam aqui?</p>
<p>Boas comunicações - se baseia em um alinhamento entre os diversos setores. é aquela que é transmitida conhecendo-se as características do público interno, necessidades, desejos e comportamentos para promover melhores formas de comunicação, levando a organização a aumentar sua competitividade. (KUNSCH, 2016; MARCHIORI, 1995)</p>	<p>Quais os principais canais de comunicação internos? E para comunicar com o público-alvo do armazém?</p> <p>Você acha que as suas ideias são bem aceitas nesse ambiente?</p> <p>Quais os facilitadores e as barreiras à comunicação?</p> <p>Há alguma forma de integração entre os setores no sentido de comunicação? Qual?</p>
<p>Pesquisa tecnológica – ocupa-se em desenvolver artefatos, entendidos aqui não apenas como produtos físicos, concretos, mas também intelectuais, que visem o controle da realidade. Visa o desenvolvimento de uma nova tecnologia. Possui aplicação limitada, por ser específica para uma determinada tarefa. (FREITAS JUNIOR ET AL, 2014)</p>	<p>Quais são as principais soluções tecnológicas desenvolvidas pelo instituto?</p> <p>Quais as principais fontes de informação para a o desenvolvimento das soluções vigentes?</p> <p>Qual o impacto dessas soluções para a realidade regional?</p> <p>Tem pontos nessas soluções tecnológicas sugeridas que ainda precisam ser melhorados? Quais?</p>

Fonte: Elaboração própria

Foram utilizadas as categorias descritas no protocolo como base para a análise dos resultados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 LIDERANÇA

Nas entrevistas foram abordadas questões relacionadas à liderança e a forma como a mesma se aplica ao Armazém da Criatividade. A organização é voltada para o alcance de objetivos e possui metas e indicadores definidos. Nesse sentido, a liderança é exercida como forma de influenciar os colaboradores a alcançarem esses objetivos definidos, utilizando-se da participação dos mesmos nas tomadas de decisões e gerando aprendizagem na equipe. Através das respostas ficou clara a existência de um modelo de liderança voltado à participação dos colaboradores nas tomadas de decisões e ao desenvolvimento profissional dos mesmos por meio da aprendizagem cotidiana. Há a liberdade para que os colaboradores possam executar determinadas atividades de forma que aumentem sua eficiência, muitas vezes não sendo necessário seguir padrões processuais estabelecidos. Essa perspectiva pode ser vista nas falas dos entrevistados a seguir:

Esse tipo de liderança te dá flexibilidade de pensar no cliente final como único e as demandas que ele traz, então você consulta diversas áreas e tenta adaptar àquilo. Então isso é uma vantagem: poder ser aberto a personalizações pensando no cliente. (E1)

Um modelo livre de aprendizado e expressão. Então, cada parte da equipe se sente num ambiente onde ela pode sugerir. Isso é um ponto muito importante em espaços de gestão: o funcionário se sentir livre pra se expressar. (E2)

Há uma propensão em seguir determinações para atingir os objetivos. Nesse sentido, há a liberdade para o colaborador executar as atividades definindo como será seu processo. A liderança acontece por meio de colaboração. (E5)

Foi observada a existência de um estilo democrático de liderança, uma vez que há o compartilhamento de decisões com as pessoas. Esse tipo de liderança pode trazer bons resultados, uma vez que eleva o nível de satisfação e motiva a participação do colaborador. O líder utiliza-se das relações interpessoais e isso facilita o aumento da credibilidade do mesmo perante o grupo (HERSEY; BLANCHARD, 1977; DA SILVA ET AL, 2017; PONTES, 2008; RODRIGUES, 2009).

Acerca disso, o E1 ainda afirma que há a “sensação de inclusão, envolvimento”, levando o funcionário a participar e buscar melhorias para a organização. Dessa forma, o estilo democrático permite aos colaboradores do Armazém da Criatividade evoluírem e buscarem soluções conjuntas para o alcance dos objetivos e o aumento da eficiência dos projetos, influenciando diretamente nas diligências que são feitas para aperfeiçoar projetos de negócio que são criados no ambiente. O E1 ainda afirmou a importância não apenas da

participação, mas também da aceitação das propostas e sugestões de melhoria nas metodologias aplicadas sempre que adequadas à situação.

Conforme as entrevistas percebeu-se a existência de uma liderança transformacional. Por haver um foco em resultados e no gerenciamento ágil de projetos, existem mudanças constantes nos métodos de trabalho e a busca pelo desenvolvimento dos colaboradores no sentido de aumentar sua competência organizacional e percepção sobre como achar soluções eficientes para as diferentes situações. Em uma organização que desenvolve inovações em tecnologias de negócio, a liderança transformacional se torna importante por não permitir o engessamento dos processos e das competências, buscando sempre o desenvolvimento e a aprendizagem de forma colaborativa.

No caso de organizações que possuem que desenvolvem tecnologias, Benevides (2010) entende que a liderança transformacional causa mudanças tanto na organização quanto nos liderados. O líder transformacional é necessário, pois o mesmo estimula a visão de futuro dos empregados, levando-os a pensar nos objetivos da organização e não apenas em si mesmos, influenciando na mudança de consciência e fazendo os mesmos visualizarem desafios e oportunidades. Nesse tipo de liderança há o compartilhamento de risco, tirando o foco dos padrões (BENEVIDES, 2010).

4.2 ESTRATÉGIA DEFINIDA

O Armazém da Criatividade possui como propósito servir como “estrutura de suporte à inovação e ao empreendedorismo para o Agreste do estado de Pernambuco, que está integrado a instituições de ensino, ciência, tecnologia e cultura para fortalecer os negócios que desenvolvem a região e possibilitam a inovação por meio do conhecimento e da criatividade” (ARMAZEM DA CRIATIVIDADE, 2019). Nessa lógica, possui contrato de gestão com a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI), órgão do Estado de Pernambuco, recebendo recursos públicos para a administração do Armazém da Criatividade, além de objetivos e metas a serem alcançadas, havendo uma prestação de contas frequente com o Órgão.

Desse modo, o Armazém da Criatividade pertence ao Porto Digital, existem metas que devem ser alcançados durante o período de contrato, cinco anos, e dentro de cada uma delas existem atividades, submetas e indicadores que servirão para a avaliação dos resultados. O E1 afirmou esse fato na seguinte expressão:

A gente tem metas concretas para serem batidas para prestar contas para o governo, e essas metas guiam as estratégias para que a gente possa alcançar, então sempre tem uma estratégia por trás. (E1)

O entrevistado 2 citou algumas das metas:

Temos uma meta de gerar 40 startups durante esses 5 anos, e aí tem diversas atividades e indicadores dentro dessa meta, submetas e subgrupos. Temos uma meta que é literalmente fomento de inovação e empreendedorismo para mulheres e o público LGBTQ+. Então dentro dessa meta tem submetas, indicadores. Há uma que é a meta estrutural do Armazém da Criatividade, aí dentro dessa meta tem uso de laboratório, uso de laboratório por empreendedores, *coworking*, empresarial, taxa de efetivação do empresarial, então nós temos bem claro o que temos que fazer em 2022. (E2)

O Entrevistado 2 cita a clareza dos objetivos presentes nos colaboradores e a criação conjunta de ações que visam alcançar essas metas. Dessa forma, o Armazém da Criatividade busca ser visto como uma ferramenta de negócios e qualificação para pessoas e startups para Caruaru e Região. Nesse sentido, as ações do Porto digital através do Armazém da Criatividade são específicas para o interior de Pernambuco e, mais precisamente, para Caruaru e região.

Por ser considerado entre os colaboradores como um braço de inovação, a equipe do Armazém da Criatividade realiza mapeamentos não apenas no ambiente de Caruaru, mas também em ecossistemas vizinhos com o objetivo de identificar formas de inovação e ações que visem desenvolver negócios locais.

A organização atua auxiliando na criação de novos negócios e no fortalecimento dos negócios locais, contando com equipamentos e salas específicas para o desenvolvimento das iniciativas. (E5)

Talvez, uma meta A, B ou C em Recife não funcione. Há vários mapeamentos dos ecossistemas de Caruaru e os mais próximos como Garanhuns, Serra Talhada, Afogados, Belo Jardim, a gente identifica pontos de inovação e como nossas metas impactam a região. (E2)

O Armazém da Criatividade segmentou o público em três grupos: perfil para laboratórios, perfil para qualificação e perfil para negócio. Dessa forma, a organização promove uma abertura para a utilização do espaço por empresas, alunos, e pessoas que precisam de um espaço para desenvolver suas ideias.

No esforço de cumprir seus objetivos estratégicos a cada cinco anos, o Armazém da Criatividade acaba estabelecendo conexões fortes com organizações externas e essas relações tornam o mesmo um espaço aberto, participando ativamente no desenvolvimento e

disseminação de novas ideias e tecnologias de negócio. Através dessas conexões é possível alcançar o público alvo e manter contato com as pessoas.

A gente abraça os 4 públicos: o “.com”(empresas); o “.gov” (prefeituras, governos de outros estados); “.edu” (Instituições de Ensino e qualificação); e o “.org” (instituições com fins lucrativos ou não). (E2)

No ambiente de Caruaru o mercado têxtil é um fator de grande influência sobre as ações do Armazém da Criatividade. Para atender o objetivo estratégico de desenvolver experimentação nos laboratórios de impressão, corte e prototipagem de produtos têxteis, digitais e 3D, o mesmo realiza eventos, palestras e workshops com o intuito de qualificar os empresários locais acerca da sustentabilidade e aspectos relacionados ao tratamento de resíduos; além de dispor de laboratórios e materiais específicos para atender à demanda local. A organização possui metas acerca do uso desses instrumentos e laboratórios, oferecendo oportunidades para empreendedores desenvolverem novos produtos, havendo uma orientação para os mesmos. De igual forma, as empresas incubadas são parte da estratégia para impactar positivamente a região através da economia criativa e tecnologias que influenciam no desenvolvimento de novos modelos de negócio e fortalecimento da inovação.

Entende-se que no Armazém da Criatividade há a definição de ações para alcançar os objetivos organizacionais, havendo uma busca por utilizar as características onde a organização está inserida para que as ações sejam coerentes com a realidade (BORN, 2012; GRANDT, 2016). Contudo, através das entrevistas percebeu-se a necessidade de melhorias de adaptação das estratégias da organização para que um público tradicional da região possa ser alcançado e impactado pelas ações do Armazém.

Através das entrevistas foi possível perceber clareza nesses objetivos estratégicos e a integração entre os colaboradores no sentido de encontrar soluções inovadoras visando fortalecer o mercado e criação de tecnologias de negócio que agilizem os processos de gestão, a comunicação e a entrega de valor aos clientes e as estratégias de monetização. Grandt (2016) destaca essas características como necessárias para a concretização da estratégia de forma eficiente, tendo a possibilidade de mudar ações de forma rápida para obter resultados satisfatórios.

Para alcançar os objetivos e metas há a identificação de pontos de inovação na região, criação de oportunidades, relacionamento com diversos atores externos e comunicação com as pessoas, recebendo feedback direto do público e adaptando a estratégia à necessidade. Born (2012) afirma que a adaptação organizacional à estratégia se faz um importante fator para o alcance dos objetivos.

Apesar dos esforços para alcançar resultados satisfatórios, as entrevistas mostraram que a organização ainda busca alcançar um público de empresários mais tradicionais que ainda não conhecem o Armazém da Criatividade nem suas funções e métodos para fortalecer os negócios da região. Acerca disso, relata um dos entrevistados que:

O Armazém já é bem conhecido, mas precisa ser mais conhecido. A galera de TI já conhece bem, o pessoal das economias criativas que usam TI, como designer, publicidade, conhecem, mas eu acho que falta um pouco mais da galera tradicional se enxergar aqui. Pois os negócios tradicionais ainda pensam em ser tradicionais. (E1)

Perante essa constatação torna-se útil resgatar autores como Davis (1980) para quem a interpretação da aplicabilidade dos fatores críticos depende da adaptação às diferentes realidades sócio-históricas. O êxito da estratégia do Armazém da Criatividade dependerá da sua adaptação às particularidades econômicas e sócias do agreste pernambucano, o que demanda pesquisas de campo, levantamento de informações, criação de séries históricas etc. para que possa entregar valor real aos empresários da região.

4.3 ESTRUTURA FLEXÍVEL

Mendes (2002) afirma a importância da flexibilidade na estrutura organizacional em ambientes complexos e em constantes mudanças. Quando se trata de um ambiente como o Armazém da Criatividade, onde predomina a busca pela inovação, empreendedorismo e tecnologia, a complexidade é algo inerente ao mesmo, havendo a necessidade de a organização ser flexível para adequar-se às situações, conforme defendem autores como Ansoff e McDonnell (1993), Legge (1995) e Marrewijk (2010)

Acerca das características da gestão, os respondentes afirmaram:

A estrutura é descentralizada. Nesse sentido, há a liberdade para adotar novos métodos, o foco é o alcance dos objetivos. (E5)

As sugestões são atendidas até pelo fato de haver participação dos colaboradores na gestão, tendo liberdade para opinar, planejar melhorias. (E5)

É levada em consideração as sugestões. Não apenas dos usuários, mas também da própria equipe". (E1).

O Armazém veio trazer possibilidade de fazer o ambiente se renovar, então, o que a gente faz é ficar atento às instituições macro: ACIC, SEBRAE, secretaria de tecnologia e empreendedorismo da cidade, do Estado, ficar atento ao que eles estão pensando e precisando e sempre tentar inserir o Armazém no contexto de Inovação. (E1)

Foi percebido que a organização possui foco nos objetivos, adaptando sua estrutura para ambientes complexos e que exigem resposta rápida. Para isso, o Armazém da Criatividade utiliza a descentralização, autonomia para a realização de tarefas, evitando o controle e uniformidade; uma visão sistêmica do ambiente em que está inserida, através de contato com o público externo e discussão das sugestões dos usuários internos e externos para melhoria das ações.

Dessa forma, organizações com uma estrutura flexível possuem características de sistemas orgânicos conforme descrevem autores como Paula (2007) e Gambirage et al (2018).

Conforme os respondentes, equipe do Armazém da Criatividade é enxuta e isso possui forte influência para que haja integração e fluidez na comunicação entre os diversos setores.

Há uma ligação direta entre superior e subordinado, pois a estrutura é enxuta. (E1)
Não há engessamento, há a flexibilidade. Depende de demanda também, do que está chegando. Se não for uma pessoa flexível, inclusive, no Porto Digital, núcleo de gestão, não é o perfil. É preciso pensar além, tem que ser inovador. (E1)

Entende-se que o Armazém da Criatividade enquanto organização que desenvolve inovação a partir de tecnologias de negócio, possui características do sistema orgânico, tendo uma estrutura flexível, buscando adequar-se às necessidades do ambiente e promover ações voltadas para o alcance dos objetivos estabelecidos. Os colaboradores possuem flexibilidade para executarem seus processos de forma eficiente, bem como podem ser utilizados em outros setores para participação e tomadas de decisão. A flexibilidade também se mostra pela participatividade dos colaboradores, organizações públicas e privadas presentes na região e usuários do Armazém da Criatividade na busca por ações que visem capacitar e fortalecer os negócios locais.

4.4 TREINAMENTO

O treinamento possui papel fundamental na construção e reciclagem de conhecimentos, habilidade e atitudes no colaborador do Armazém da Criatividade, aumentando o desempenho da organização conforme afirmam Marras (2001) e Oliveira (2017). Nesse sentido, Marras (2001) afirma que o treinamento ajuda os colaboradores a absorverem a cultura da organização.

O gestor do Armazém da criatividade treina os colaboradores, capacitando-os em relação a manutenção de processos ou mudanças nos mesmos. Além das capacitações pelo próprio gestor, o Armazém da Criatividade possui parcerias com algumas organizações para

trazer treinamento específico para os colaboradores em cada área. Há um período de integração no início do contrato onde o colaborador passa por treinamentos referentes à cultura organizacional e a execução das tarefas. A comunicação direta com os gestores torna, entretanto, mais fácil a resolução de dúvidas que possam haver na execução das atividades. Esse fato pode ser visto na afirmação abaixo:

Há o processo de integração após a contratação. Logo após, quaisquer dúvidas podem ser tratadas diretamente com os superiores, uma vez que a estrutura é descentralizada e a comunicação se torna eficiente. (E1)

Além de haver capacitações para os colaboradores, há o incentivo por parte da gestão de que os colaboradores aprimorem suas habilidades, ofertando cursos com certificação, workshops e palestras. Essas oportunidades são tratadas como treinamento pelos colaboradores pelo resultado que elas causam. Acerca disso, os respondentes afirmaram:

Existem cursos incentivados e pagos pelo Porto Digital com certificação. Há um núcleo de qualificação dentro do porto que manda regularmente informações de cursos abertos aos colaboradores. Cursos de inglês, gestão de projetos. (E1)

O incentivo de obtenção de novas competências através da oportunidade de participar de diversos cursos obtendo certificação, como por exemplo, Gestão de Projetos. (E5)

Conforme Araújo, Abbad e Freitas (2017), o treinamento produz o desenvolvimento do colaborador através da aprendizagem e melhora a execução das atividades.

Seguindo a taxonomia de Milkovich (2000), percebemos que o Armazém da Criatividade incentiva e oferta, principalmente, oportunidades de treinamento em que o colaborador possa obter melhoria de competências gerenciais, operacionais e de integração, esta última para capacitar um novo colaborador a fazer parte da equipe e fazê-lo conhecer a organização.

Em se tratando dos resultados dos treinamentos através de participação em cursos e eventos ofertados que o Porto Digital incentiva os colaboradores a participar, percebeu-se que os mesmos causam impacto positivo nas tarefas diárias, uma vez que possibilita o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes nos colaboradores, causando uma maior participação dos mesmos nas discussões e tomadas de decisões, bem como na melhoria de seu desempenho individual. Isso pode ser mostrado nas seguintes respostas quando questionados sobre os resultados práticos desses treinamentos:

Resultado prático. Discussões nas reuniões, implementação, trato com o usuário. As vezes são cursos que o próprio usuário faz junto com a equipe, então no dia a dia isso se reflete com uma linguagem comum. (E1)

Maturidade da equipe. Não posso cobrar gestão ágil se as pessoas não sabem o que a gestão ágil. Não posso falar de BPM, BPMS, se as pessoas não sabem o que é um negócio. O foco principal é aumentar o leque de possibilidades. O principal motivo pra dar treinamento é dar mais possibilidade e estratégia pra equipe, mais pontos pra pensar. (E2)

Acerca da motivação dos colaboradores a participarem de cursos e eventos para qualificação ofertados, não há um incentivo financeiro por parte da instituição. A motivação dos colaboradores está voltada ao fato de representar uma oportunidade de aprendizagem e aprimoramento de competências que irão gerar crescimento profissional. Essa perspectiva foi afirmada na resposta abaixo:

Incentivo de aprender, não há uma relação com os salários (E1)

Pelo fato de o Armazém da Criatividade ser um projeto do Porto Digital, todas as remunerações são pré-estabelecidas, não havendo, portanto, uma relação em que o desenvolvimento de determinada competência irá permitir um aumento de salário. A remuneração é maior para os colaboradores que possuem um maior grau acadêmico ou que estão em posições hierárquicas maiores. Essa forma de estabelecimento de remunerações permite um maior controle dos gestores acerca dos limites de gastos e a clareza para a equipe.

Nesse sentido, cabe ressaltar a visão de alguns autores acerca da relação positiva existente entre incentivos organizacionais e a busca por qualificação e melhor desempenho do colaborador. Abbad, Pilati e Borges-Andrade (1999) destacam que o colaborador possui percepções originárias de avaliações acerca da reciprocidade existente entre ele e a organização. Os incentivos e recompensas financeiras, por sua vez, podem influenciar na melhoria do desempenho e busca da qualificação dos colaboradores.

A equipe do Armazém da Criatividade realiza reuniões e capacitações com o gestor a cada 15 dias. Além disso, existem parcerias da organização com empresas específicas para treinar a equipe em cada função para usar as ferramentas disponíveis. Através das entrevistas foi mostrado que há a oferta de oportunidades de qualificação gratuita e incentivo para que os colaboradores participem e se qualifiquem. Isso causa uma melhoria tanto individualmente, quanto coletivamente, uma vez que os colaboradores de diversos níveis organizacionais conseguem discutir de forma mais efetiva questões referentes à gestão e ações promovidas pela organização.

O treinamento permite aos colaboradores do Armazém da Criatividade realizarem as atividades com maior efetividade, permitindo alterações nos processos e flexibilidade. A busca pelo desenvolvimento dos colaboradores agrega valor para a organização e os

colaboradores (FLEURY, 2007; VOLPE; LORUSSO, 2009; MARRAS, 2001; OLIVEIRA, 2017).

4.5 COMPETÊNCIA TÉCNICA

Competências técnicas são conhecimentos específicos acerca de determinada atividade (MARINHO-ARAÚJO; ALMEIDA, 2017). No Armazém da Criatividade o conhecimento específico do profissional acerca da execução de determinada tarefa se torna importante no momento da contratação e são treinadas para que possa haver uma execução correta. Contudo, nas entrevistas foi possível identificar também a existência de Competências organizacionais e sociais como fatores predominantes para que o colaborador possa obter sucesso.

Não existe perfil certo pra trabalhar aqui. É necessário conhecimento técnico (skills técnicas), visão empreendedora, proatividade, pessoas que sabem trabalhar em equipe. Existem 2 perfis necessários: técnico e empírico. (E2)

Pelo fato de haver foco nos resultados, a organização procura pessoas que consigam ir além das competências técnicas, capacitando os colaboradores para executar funções diferentes por haver um desenvolvimento do mesmo (VEDOVELLO, 2004). Por exemplo, alguns colaboradores que possuem formação em determinada área possuem cargos de gestão em outras. Um dos coordenadores do Armazém da Criatividade não possui formação acadêmica, contudo possui larga experiência e conhecimento na área.

Os colaboradores são selecionados pelas suas capacidades técnicas e dá a oportunidade de desenvolvimento das mesmas. (E5)

A proatividade e a vontade de aprender são características muito interessantes para se trabalhar aqui. (E3)

Normalmente, as equipes são multidisciplinares, isso é uma coisa muito importante. Conhecer de uma coisa só não é uma vantagem. (E1)

Nesse sentido, os colaboradores participam de capacitações onde aprimoram as competências técnicas para a execução das atividades, mas também absorvem conhecimentos de diversas áreas e se engajam em projetos distintos. Um dos fatores para que haja esse mix de conhecimentos e habilidades é a integração presente no Armazém da Criatividade, causando um impacto positivo nos processos, uma vez que todos sabem como o outro executa sua função.

A partir dos pressupostos de Zarifian (1999) percebemos que as competências de processos, de serviço e organizacionais são treinadas a partir de capacitações com o gestor, onde há não apenas o reforço dos conhecimentos acerca dos processos e fluxos, mas também

da forma como impactar o público alvo através do serviço que é prestado. Segundo os entrevistados, o próprio ambiente, que é integrador, faz o colaborador aprender a lidar com diversas áreas e entender como funciona a organização.

Normalmente a gente faz capacitações internas mesmo, o gestor capacita a pessoa de outro nível e quando há alguma demanda se faz algum treinamento, mas as capacitações são feitas por osmose, você nem provoca. (E1)

As competências técnicas específicas para cada cargo são exigidas para a contratação, contudo, o conhecimento e utilização das ferramentas de trabalho são reforçados através de treinamentos com organizações específicas; O gestor (entrevistado 3) citou o exemplo do treinamento dado pela empresa Epson para operar alguns aparelhos.

As competências sociais como autonomia, comunicação e responsabilidade são necessárias para estar em espaços como o Armazém da Criatividade, conforme os respondentes. Isso por que o ambiente exige integração, foco em objetivos e participatividade dos colaboradores. A autonomia permite aos colaboradores tomarem decisões acerca de seus processos e atividades para aumentar sua eficiência e impactar positivamente o desempenho da equipe. A boa comunicação permite um fluxo preciso das informações necessárias para ajustes de estratégias e processos, bem como para que haja um contato efetivo com o público alvo. A responsabilidade é importante para que haja o comprometimento com o alcance dos objetivos e metas da equipe, buscando o cumprimento das atividades e a participação ativa nos projetos (ZARIFIAN, 1999; LEME, 2005; MARINHO-ARAÚJO; ALMEIDA, 2017).

4.6 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Dandaró, Tonani e Carvalho (2016) afirmam a importância da gestão de projetos para as organizações uma vez que contribui para a efetividade da mesma (PMI, 2017). De igual forma, Marques (2009) afirma que essa gestão pode oferecer formas inovadoras para a resolução de problemas nas diversas atividades do projeto.

Os entrevistados citaram que o Armazém da Criatividade é tratado como um projeto pelo Porto Digital. Projeto esse que possui um contrato de gestão que encerra a cada 5 anos e pode ser renovado. A seguinte resposta resume a afirmação:

O Armazém é um Projeto para o Porto digital. (E4)

Cada projeto é realizado tendo como foco o alcance dos objetivos, sendo identificados os requisitos para cada um. As metas ordenadas pela SECTI para cada atividade

no Armazém da Criatividade são tratadas de forma cuidadosa. Dessa forma, os projetos realizados no Armazém da Criatividade possuem alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Essa característica é importante para que haja coerência e resultados satisfatórios (PMI, 2013). A resposta a seguir traz retrata a consideração de cada atividade:

Há um modelo definido para cada atividade prestada. Existem espaços reservados para a realização de cada serviço prestado. (E5)

O Porto trabalha orientado a projeto sempre, então nada começa sem ter um por que, como e onde isso vai. A forma de medir o resultado disso já está na abertura do projeto. Quando a gente abre já diz onde se pretende chegar e como se mede aquilo, Vai ser contando o numero de pessoas que assinaram a ata, vai ser no quanto de dinheiro que foi gerado, enfim sempre tem uma métrica, uma forma de medir aquela métrica. Por ser orientado a projetos, fica fácil. (E1)

Dentro dos objetivos ordenados pela SECTI para cada função do Armazém da Criatividade são desenvolvidos projetos; estes podem ser realizados com a parceria de empresas, empreendedores e instituições de ensino na região. Em cada projeto acontecem as considerações acerca do interesse das partes interessadas nele. No desenvolvimento de parcerias com empresas para desenvolvimento de projetos, por exemplo, há uma comunicação entre as partes, estabelecidos os detalhes do projeto e comunicados ao público.

Existem nuances, mas no geral, primeiro se conversa com os stakeholders (financiadores) ou parceiros, nem sempre é dinheiro, as vezes é parceria só. Se chega a um termo dessa parceria, esse termo pode ser jurídico ou não. Depois é feito uma comunicação ao público interessado em participar daquele projeto, essa comunicação pode ser desde um post de rede social até uma abertura de processo de seleção. No caso das incubações se abre um chamado. (E1)

Uma das metas do Armazém da Criatividade é gerar 40 *startups* até o final do contrato de gestão. Essa meta é alcançada através de parcerias com empreendedores da região, pessoas voltadas para tecnologia e economia criativa. Em cada uma das funções do Armazém da Criatividade: Empreendedorismo Experimentação, Exibição, Educação, *Coworking*, Crédito; são desenvolvidos projetos para o alcance das metas estratégicas. Por vezes, esses projetos unem mais de uma função do Armazém da Criatividade.

Acerca da natureza das relações estabelecidas no projeto, foi citado o exemplo da tecnologia da incubação. O processo de incubação de uma empresa demora oito meses e possui quatro ciclos onde haverá um acompanhamento e avaliação, não interessando apenas a quantidade de startups que serão geradas, mas também a qualidade delas. São fornecidas ferramentas de suporte como assessorias e mentorias especializadas para a capacitação gerencial do negócio. O Coordenador responsável pela incubação (E2) possui a função de controlar as variáveis relacionadas ao atendimento das necessidades de cada empresa

incubada. A resposta a seguir demonstra a busca da gestão por não apenas conseguir alcançar os objetivos, mas também gerenciar os projetos de forma cada vez mais efetiva.

As metas do governo são primordiais, mas não é só essas metas. Há a intenção de fazer uma gestão integrada, fazendo com que toda a estrutura do Armazém possa ser utilizada e tenha bons números. (E3)

No último ano o Armazém da Criatividade está passando por uma mudança de modelo de gestão, estando voltado para a gestão ágil.

Segundo Gustavsson (2016), a metodologia ágil aplicada a projetos possui o objetivo de produzir planos com maior flexibilidade, permitindo mudanças até mesmo na parte final, revisões constantes e participação no intuito de encontrar melhores soluções; logo, não há o intuito de terminar o projeto comparando com o que foi planejado, mas sim apresentar os resultados do projeto para auxiliar na tomada de decisões futuras. Cabe ressaltar que os ciclos do projeto são curtos e ao final de cada ciclo uma parte do projeto é entregue (SCHWABER, 2004).

O Armazém da Criatividade possui foco em resultados. A partir disso são planejadas e executadas estratégias para alcançá-los. Através das entrevistas foi possível identificar que há uma flexibilidade para que haja alteração da estratégia para chegar ao objetivo. Essa perspectiva foi citada na seguinte resposta:

Como a gente acaba tendo uma mentalidade de startup também na execução das coisas então se a métrica dos primeiros dias ou primeiros meses não foi atingida, se reformula, se busca aquilo, então, é extremamente adaptável para atingir a meta dentro das regras do jogo. O que se tem de liberdade é criar ações, mudar estratégias para se possa chegar. Então em algum momento pode ter algum projeto que não atinja as metas de cara então a gente adapta e faz com que chegue lá. E chega. (E1)

Foi possível perceber que essa flexibilidade na gestão de projetos permite que os colaboradores possam alterar a estratégia e adaptá-la à necessidade.

A gestão participativa colabora para a efetividade. Os Colaboradores possuem a liberdade de opinarem e sugerirem melhorias nos processos, bem como a liberdade de alterar alguns processos ligados à sua função para conseguir melhores resultados. Isso fica visível a partir de algumas respostas:

É levada em consideração as sugestões. Não apenas dos usuários, mas também da própria equipe. (E1)

Há a facilitação para a execução das atividades e participação dos colaboradores no processo de gestão. (E5)

há abertura pra passar visões. (E2)

A gestão ágil também possui ciclos curtos onde parte do projeto é entregue. Nesse sentido, a cada três meses o Armazém da Criatividade presta contas com o governo acerca das ações e os resultados. Internamente, a equipe faz reuniões quinzenais onde são abordados os resultados, sugestões de melhorias e capacitações. O coordenador de Inovação (E3) citou o exemplo da incubadora, aonde há um ciclo de dois meses para que parte do resultado gerado pela equipe da empresa incubada seja demonstrado e avaliado por uma banca.

As mudanças causadas após o começo da implantação da gestão ágil são visíveis, afirmou o gestor (E3). Em um ano se conseguiu diminuir custos e melhorar o desempenho dos projetos, em relação a números, em 15%.

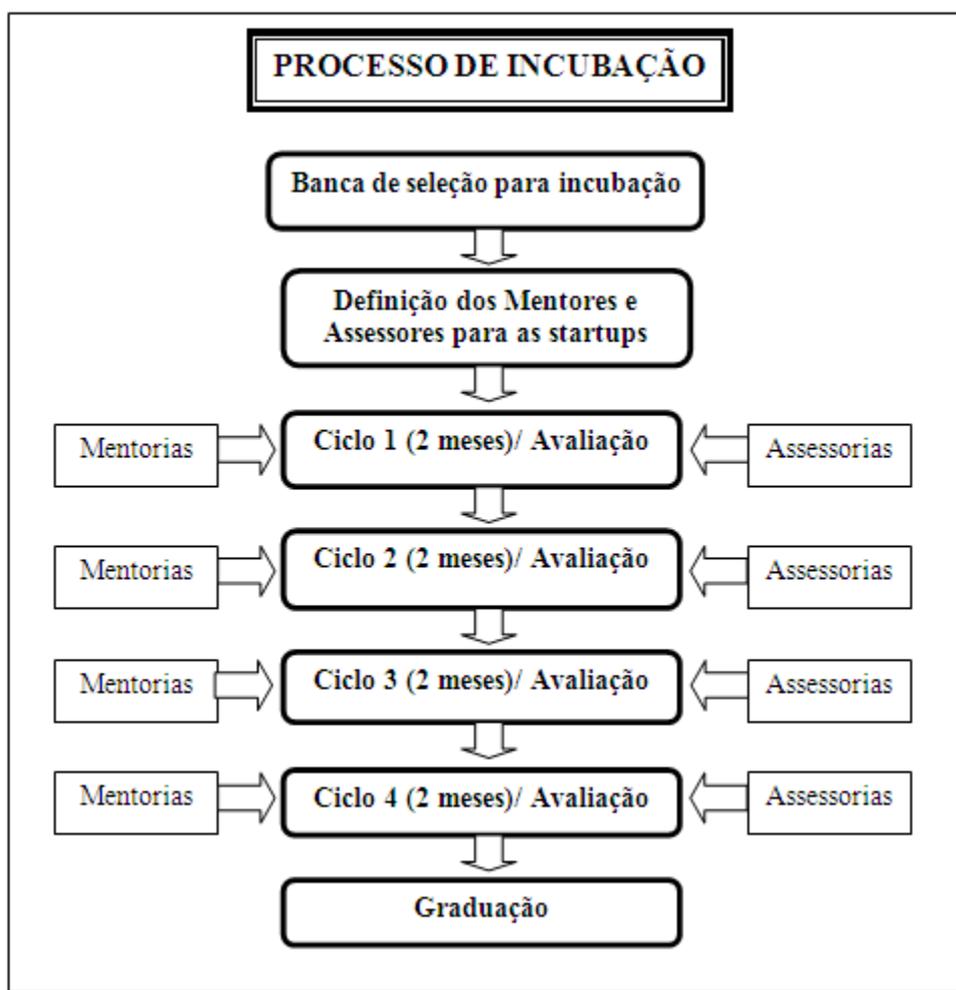
O conhecimento dos processos se torna imprescindível para uma boa gestão de projetos, não se baseando apenas em relatórios, mas em todas as informações disponíveis. Acerca disso, o Armazém da Criatividade cria formas de comunicação diretas e rápidas tanto com os colaboradores quanto com as empresas e pessoas que participam dos projetos. (DANDARO; TONANI, CARVALHO, 2016).

O principal projeto desenvolvido pelo Armazém da Criatividade é a incubação de empresas. O processo de incubação possui duração de oito meses, tem cinco perfis de acessória: contábil, jurídica, *marketing*, tecnologia e gestão. 60 horas de mentores a cada ciclo, são quatro ciclos, onde se passa por uma banca de avaliação. São como provas onde são visualizados os avanços dessas empresas. A cada período o Armazém da criatividade abriga vinte equipes que porão suas empresas no processo de incubação. Nas cinco assessorias trabalha-se com cursos e *workshops* e cada equipe recebe mentores com competências relativas à sua área de atuação.

Se tem uma startup de educação, eu tenho um mentor de educação e mercado, educação e inovação. (E2)

A figura a seguir demonstra as fases do processo de incubação:

Figura 4.1– Processo de Incubação



Fonte: Elaboração própria

Durante a incubação há um acompanhamento dos coordenadores da incubadora visando avaliar o grau de progressão das equipes. Se as mesmas não alcançam nível satisfatório de progresso ou falta de comprometimento com os objetivos, são convidadas a se retirarem do projeto.

4.7 GERENCIAMENTO DE PESSOAS

O Armazém da Criatividade não possui um departamento de gestão de pessoas específico. O Porto Digital é quem cuida dessa gestão. Contudo, a partir das entrevistas puderam ser citados alguns aspectos relacionados à forma como é tratado esse construto.

O desenvolvimento do colaborador e a participação dele na gestão é citado por Silva, Souza e Martins (2017) e Ribeiro (2019) como uma característica importante da gestão de pessoas e que implica na valorização delas.

Através das entrevistas percebeu-se que há o interesse no desenvolvimento dos colaboradores. Nesse sentido, a organização busca desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes para o tornar pronto a trabalhar no Armazém da Criatividade. O gestor (E3) falou acerca disso:

Não dá para pegar profissional pronto. A gente costuma trabalhar na base. Não há uma formação específica para estar em determinado cargo. Nós desenvolvemos. (E3)

Aqui há a perspectiva de desenvolvimento pessoal do colaborador (E5)

Segundo as entrevistas, o desenvolvimento do colaborador acontece de três formas:

- 1- A partir do fato de trabalhar em um ambiente de inovação, onde a integração, multidisciplinaridade e proatividade são necessárias;
- 2- Treinamento e capacitação para atuar de forma integrada com os outros colaboradores;
- 3- Oportunidades de conseguir bons cursos com certificação e que promovem o crescimento profissional;

Conforme citado nas entrevistas, os colaboradores se sentem motivados pela oportunidade de aprender e crescer profissionalmente participando da gestão e desenvolvendo seus próprios projetos, podendo colocar suas ideias em prática, sendo reconhecido.

Ser funcionário do Porto digital é uma espécie de certificado, então entrar no Armazém e ter um trabalho sólido é o maior reconhecimento que se pode ter. (E1)

Surgem oportunidades de certificação em cursos, experiências e desenvolvimento de competências através de participação em eventos e projetos. (E5)

Há a liberdade para trabalhar as atividades e processos da forma que quiser, contudo deve haver comprometimento com os objetivos e metas. O foco está mais nos resultados do que nos processos. (E5)

Acerca da descentralização da gestão, havendo a participação direta dos colaboradores, as entrevistas mostraram que há uma satisfação dos mesmos pelo fato de haver oportunidades de dar ideias, ter o horário flexível, participar de projetos e tomadas de decisões de outros setores, o que torna a relação entre empresa e funcionário menos conflituosa, conforme Tachizawa, Paradela e Fortuna (2006).

Algumas respostas puderam esclarecer essa perspectiva:

Aqui você tem muito poder de fala, então se você trabalha bem, todo mundo vê que você trabalha bem, porque seus resultados têm muito impacto. (E2)

Há a participação do colaborador em diversos ambientes diferentes do seu cotidiano, ajudando também na tomada de decisões. (E5)

Sempre me senti escutado e respondido. (E1)

A partir da classificação de Ribeiro (2019), de que a gestão de pessoas deve criar sistemas que permitam a oportunidade de desenvolvimento a todos; buscar a diversidade; e ter no treinamento a principal ferramenta para retenção do capital humano e desenvolvimento de

competências necessárias; percebemos que os entrevistados têm chance de desenvolvimento ao terem a oportunidade de participarem de palestras, workshops e cursos gratuitos com certificação internacional, como por exemplo, a gestão de projetos. Dessa forma, são disponibilizadas vagas todos os anos e os interessados possuem a oportunidade de participar.

Acerca da diversidade, a equipe procura proporcionar a mescla de habilidades e conhecimentos para que haja um compartilhamento de visões. Um dos coordenadores (E2) citou que para suprir um cargo de analista para seu setor foi procurada uma pessoa com características de formação diferentes do mesmo para que pudesse haver uma maior diversidade de visões para a tomada de decisões.

O treinamento e o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades são fatores citados pelos entrevistados como diferenciados, proporcionando um ambiente de aprendizagem e crescimento profissional.

4.8 BOAS COMUNICAÇÕES

Segundo Torquato (2015), uma boa comunicação é integrada em seus meios, canais objetivos e recursos, tornando amplas as possibilidades de comunicação dentro da organização, havendo rapidez no processo. Kusch (2016) cita o alinhamento entre os diversos setores como um importante fator para a eficiência comunicacional.

No Armazém da Criatividade a comunicação interna acontece principalmente de forma direta e através de ferramentas online. Pelo fato de a equipe ser enxuta, há uma rapidez na comunicação e acesso fácil aos superiores. As reuniões quinzenais têm o objetivo de discutir assuntos relacionados à gestão e execução das atividades, onde os colaboradores atuam de forma ativa. Esse aspecto é evidenciado nas seguintes respostas:

A comunicação com os demais colaboradores é feita de forma direta ou por intermédio de redes sociais. A comunicação se torna rápida, pois a estrutura é descentralizada e são poucos colaboradores. (E5)

Email, Whatsapp, slack e trello. A gente usa essas 4 ferramentas dependendo do projeto, dependendo da formalidade, mas são os principais canais de comunicação além do contato direto. (E1)

Há o contato direto pelo fato de a equipe ser pequena, mas há reuniões periódicas, grupos de whatsapp. Isso facilita. Uma agenda compartilhada. (E1)

Conforme os respondentes, pelo fato de a equipe ser pequena, em alguns momentos comunicação informal se sobrepõe por às vezes faltar uma padronização no processo; contudo, a equipe se organiza de forma a compartilhar informações em ferramentas online cotidianamente com o intuito de realizar as ações planejadas. Acerca dessa questão está sendo

discutida e começando a se pôr em prática um processo de envio de informações semanais para o email de cada colaborador acerca dos eventos que serão realizados, dentre outras informações relevantes da gestão, para haja um maior nível de padronização e formalidade na comunicação e assim sejam evitados alguns problemas advindos de falhas. Também há um sistema de email que engloba pessoas do setor de salas empresariais, coworking e incubação. Ficou evidenciado que a falta de formalização pode gerar na equipe certa insegurança para o uso das informações e falhas provenientes de ruídos na comunicação.

As vezes as coisas são tão informais que você não atenta que não pode ser tão informal assim. As vezes as coisas acontecem... “Ah, mas eu falei lá no grupo”. Sim, mas logo em seguida o cara mandou um “meme”. Então, isso poderia ser um email, um registro na agenda. Equipes pequenas as vezes confundem quais ferramentas precisam ser usadas ou não para cada situação. (E1)

O Email está ajudando para que todo mundo fique alinhado, também as reuniões. (E4)

Ramos (1997) cita a comunicação horizontal como o fluxo lateral que ocorre entre os membros de um grupo ou entre grupos de forma que é possível a cooperação entre os diferentes setores da organização, proporcionando rapidez na coordenação.

Conforme Ramos (1997) a formalidade da comunicação não está relacionada aos canais usados, e sim aos meios previstos pelos gestores que ela aconteça. Na comunicação formal, os respondes citaram as reuniões quinzenais e a utilização de email e ferramentas online como o Trello. No quesito informal os respondentes indicaram o uso do whatsapp como ferramenta de grande importância para o compartilhamento de informações, contribuindo para a agilidade entre os colaboradores e rapidez no fluxo de informação.

A utilização de meios informais ajuda a equipe a trabalhar rapidamente (CRUZ, 2010). Com a alimentação de informações no grupo da equipe no whatsapp é possível informar acerca de urgências e problemas de forma rápida, havendo por consequência, respostas rápidas para os problemas.

O Armazém da criatividade possui o foco na comunicação horizontal como um meio para integrar e facilitar a participação de todos os colaboradores nos processos. Ramos (1997) afirma que esse fator permite a colaboração entre os setores, maior coordenação e rapidez no fluxo. O gestor (E3) citou que vem sendo reforçada a busca pela integração entre os setores para conseguir alcançar metas de forma conjunta.

Através das entrevistas também se percebeu que há uma preocupação em formar um processo de comunicação formal na equipe, de forma que haja uma maior padronização em alguns processos e informações bem apanhadas. Contudo, a comunicação informal foi vista como necessária para a maior rapidez no fluxo de informações.

4.9 PESQUISA TECNOLÓGICA

Conforme Freitas Junior et al (2014), a pesquisa tecnológica implica a ideia de criação, seja de produtos físicos ou intelectuais, sendo inovadores para a aplicação na realidade.

Acerca da Pesquisa, o Armazém da Criatividade usa ferramentas de gestão de negócios para aperfeiçoar, capacitar e implementar nos projetos de negócios locais inovações que tornem os empreendimentos mais competitivos no agreste pernambucano. A demanda pode surgir a partir do Porto Digital, sugerindo pesquisas acerca de determinados assuntos para que haja a seleção de técnicas para a aplicação. A pesquisa ocorre objetivando entender ferramentas e técnicas relacionadas a tecnologia da informação e tecnologia de negócio e aplicá-las às necessidades das empresas da região.

Nesse sentido, a partir de demandas concretas da região, a organização produz a pesquisa tecnológica, uma vez que a mesma cria produtos intelectuais, e recebe organizações e pessoas, capacitando-as para que essas produzam uma pesquisa tecnológica específica. Isso fica claro na resposta a seguir:

As pesquisas tecnológicas realizadas no Armazém da Criatividade estão voltadas a ações que buscam técnicas inovadoras para utilizar na capacitação e qualificação das empresas e pessoas que utilizam o espaço. (E3)

Nosso produto é receber empresas que essas sim fazem o produto (E3)

A gente é uma empresa que traz empresas. (E3)

Culpani (2006) aborda 4 perspectivas para “tecnologia”:

- Tecnologias como objetos, artefatos;
- Saber tecnológico;
- Atividades que visam produzir ou usar artefatos;
- Tecnologia como desejo.

A equipe do Armazém da criatividade disponibiliza os espaços como laboratórios, Coworking, salas empresariais e a incubadora para a geração, transferência, absorção e utilização de tecnologias de gestão de negócios. Nesse sentido, a tecnologia aplicada pela equipe do Armazém da Criatividade possui o sentido de saber tecnológico, uma vez que se tratam de um conjunto de técnicas de gestão definidas por ações, normas decisórias que orientam sua aplicação sequencial de modo a produzir resultados previsíveis em determinadas situações. É um conhecimento que resulta de uma mescla de conhecimento acadêmico e

empírico que é ordenado e tornado disponível para disponível para os negócios nascentes. Dai que deva existir uma gestão de pessoas pautada nas melhores práticas para que tenha um corpo de trabalhadores com boas formações e capacitação técnica.

Além da tecnologia relacionada ao conhecimento e atividades que visam criar artefatos, o Armazém da Criatividade oferece uma estrutura tecnológica enquanto objetos e artefatos que podem ser usados pelas empresas para a criação de produtos inovadores, como protótipos, tecnologia da informação, entre outros.

O ambiente de negócios de Caruaru possui uma forte influência da produção têxtil na região. Nesse sentido, o Armazém da Criatividade possui salas específicas para criação de inovações na área, como protótipos. O Entrevistado 2 citou que a organização planeja criar oportunidades para desenvolvimento de peças em 3D, visando utilizar ainda mais os acessórios disponíveis para esse tipo de tecnologia, como a impressora 3D. A resposta do gestor acerca disso demonstra outro projeto que está começando a ser posto em prática:

Em parcerias com algumas instituições, estamos fazendo lixeiras inteligentes para lixo hospitalar, que precisam de tratamento diferenciado e a lixeira gera um gráfico e vai avisar quando deve ser trocada. só que o impacto que a gente quer gerar não é só nas lixeiras, é utilizar nas lavanderias e tinturarias e acusar quando ela ta poluindo o rio, Então a gente espera, como Armazém, ser parceiro de empresas que possam solucionar. (E3).

Atualmente, o Armazém da Criatividade ainda não alcançou boa parte do público mais tradicional presente na região. Segundo as entrevistas, as ferramentas e recursos oferecidos pela organização são mais acessados por empreendedores que buscam economia criativa e tecnologia da informação. Contudo, há uma busca por formas de alcançar essas empresas de forma mais efetiva.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A análise dos fatores críticos de sucesso na organização possibilita a melhoria dos processos e vantagem competitiva. A consequência disso é o aumento da satisfação dos usuários e investidores, bem como a excelência no alcance dos objetivos. No presente estudo foram analisados os fatores críticos de sucesso citados por Rush et al (1995) na gestão do Armazém da Criatividade. As variáveis de desempenho, citadas pelos autores, influenciam no sucesso das organizações que desenvolvem pesquisa e inovação tecnológica.

A liderança participativa é um fator de grande importância em organizações como o Armazém da criatividade, uma vez que a mesma possibilita a participação dos colaboradores em tomadas de decisões complexas, permitindo visualizar diversas perspectivas, sugestões e comprometimento entre as pessoas, bem como aumenta a motivação da equipe. Foram também percebidas características da liderança transformacional, responsável pela busca do desenvolvimento das competências nas pessoas e soluções inovadoras.

A gestão de pessoas no Armazém da Criatividade foca no desenvolvimento dos colaboradores através de capacitações, cursos e treinamentos e permite ao colaborador planejar e executar seus processos com foco nos resultados, não havendo padronização para execução das atividades. Esse fato permite que o colaborador encontre formas mais viáveis de executar suas tarefas e ser eficiente. Esse fato, destaca a flexibilidade, característica de um sistema orgânico, e a descentralização das decisões, havendo rapidez nos processos e participatividade dos colaboradores na gestão.

Conforme mostrado, não há uma relação entre o desenvolvimento de competências e o aumento de salários, pelo fato de que o Armazém da criatividade possui um sistema de remuneração preestabelecido. Esse fato pode comprometer a real motivação dos colaboradores, bem como o seu desempenho e desenvolvimento de competências, uma vez que recompensas financeiras podem influenciar no nível de motivação. Contudo, através das entrevistas essa influência não foi identificada.

Acerca da gestão de projetos, percebeu-se que o Armazém da Criatividade está passando a adotar uma gestão ágil, voltada para respostas rápidas, ciclos curtos e flexibilidade, bem como a criação de comunicação direta com os colaboradores e usuários. A gestão ágil de projetos possui grande influência para o resultado das atividades exercidas na organização e relaciona-se com a liderança participativa e boas comunicações, uma vez que são necessárias respostas rápidas e efetivas para a resolução de problemas.

Entende-se a importância das competências técnicas individuais para que os colaboradores possam atuar de forma efetiva em suas respectivas atividades, evitando erros. No Armazém da Criatividade as competências técnicas são levadas em consideração nas contratações e desenvolvidas nos colaboradores através das capacitações e treinamentos; contudo, foi possível notar através das entrevistas a importância das competências sociais, como autonomia, comunicação e responsabilidade para que os objetivos possam ser alcançados e a organização obtenha êxito.

No Armazém da Criatividade há uma pesquisa tecnológica voltada a recursos, ferramentas e saber científico que possam ser integrados aos usuários da estrutura. Essa forma de pesquisa fornece insumos tecnológicos para que cada empresa incubada ou outros usuários do local possam desenvolver tecnologias específicas para seu tipo de negócio. Nesse sentido, o Armazém da Criatividade procura definir sua estratégia para empresas e empreendedores da região do agreste, buscando formas de atrair e capacitar os usuários. Conforme visto, é necessário que o Armazém da Criatividade encontre formas de alcançar o público mais tradicional da região, um público que ainda não conhece as ferramentas e oportunidades de melhorias para seus negócios fornecidas pela organização. Nesse sentido, Davis (1980) cita a importância das organizações visualizarem formas de adaptar sua capacidade para as necessidades sociais onde a mesma atua.

Alguns fatores poderiam ser mobilizados para melhorar o alcance a esse público, como a adaptação da estratégia para impactar negócios mais tradicionais da região, englobando uma pesquisa de tecnologias aplicáveis a estas organizações e uma melhoria da comunicação com elas, podendo ser através de eventos e projetos em parcerias com instituições de ensino e de capacitação presentes na região.

As limitações no presente estudo referem-se ao fato de serem investigadas as ações internas da gestão acerca dos fatores críticos de sucesso. Rush et al (1995) ainda considera fatores intermediários e externos. Outra limitação é que a pesquisa foi realizada com apenas uma organização. Recomenda-se para estudos futuros analisar fatores de ação intermediários e externos, sendo possível identificar especificidades de relacionamento com o ambiente. Outra recomendação é utilizar como estudo a gestão em outras instituições que desenvolvem tecnologias de negócios e apoiam a inovação.

REFERÊNCIAS

- ABBAD-OC, G.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J.E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v.3, n.2, p.29-51, 1999.
- AMARAL, D. C.; CONFORTO, E. C.; BENASSI, J. L. G.; ARAUJO, C. **Gerenciamento ágil de projetos: aplicação em produtos inovadores**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- ANSOFF, H. Igor e McDONNELL Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANTHONY, R. N., DEARDEN, J. E VANCIL, R. F. Key economic variables. **Management Control System**, Homework, v.3, 138-143, 1972.
- ARAUJO, M. C. S. Q.; ABBAD, G. S.; FREITAS, T. R. Avaliação qualitativa de treinamento. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 17, n.3, p. 171-179, 2017.
- ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE. **Armazém da Criatividade**. Disponível em: <http://armazemdacriatividade.org/>. Acesso em 01 de Novembro de 2019.
- BARDIN, L.(2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edição 70.
- BARNARD, C. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BASS, B.M. **Leadership and performance beyond expectations**. 1. ed. New York: FreePress, 1985.
- BENEVIDES, Vitor. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. 113 Pgs. (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial)- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, Rio de Janeiro, 2010.
- BORN, J. C. **Recuperação da Teoria do Planejamento Estratégico**. 2012. 23f. Artigo Científico (Especialização em Desenvolvimento Econômico) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.
- CASTRO, M. F. C.; SUADEN, E. J. Fatores Críticos de Sucesso na Oferta de Produtos e Serviços de Informação na Web. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, João Pessoa, v. 10, n. 1, p. 001-028, 2015.
- CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.
- CRUZ, A. L. V. **Comunicação Informal e Socialização do Conhecimento em Instituições Financeiras**. 2010. 132f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2010.
- CUPANI, Alberto. La peculiaridad del conocimiento tecnológico. **ScientiaeStudia**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 353-71, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ss/v4n3/a01v4n3.pdf>. Acesso em 05 de Novembro de 2019.

DANDADO, F.; TONANI, F. R.; CARVALHO, D. O. Gestão de Projetos como Estratégia Organizacional. **Revista Eletrônica e-F@tec**, [s.l.], v. 6, n. 1, p. 204-219, 2016. Disponível em: <http://fatecgarca.edu.br/ojs/index.php/efatec/issue/view/7>. Acesso em 03 de Novembro de 2019.

DAVIS, G. B. Comments on the Critical success Factors Method for Obtaining Management Information Requirements in Article by John F. Rockart, "Chief Executives Define Their Own Data Needs". **MIS Quaterly**. [s.l.], v. 4, n. 4, p. 27-38, 1980.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

EDER, S.; CONFORTO, E.C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. **Production**, São Paulo, v. 25, n. 3, p. 482-497, 2015. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132014005000021> > DOI: 10.1590/S0103-65132014005000021.

ETZKOWITZ, H. **Hélice Tríplice**: "Universidade-Indústria-Governo: Inovação em Movimento". EDIPUCRS, Porto Alegre, 2009.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. **Universities in the global knowledge economy: a Triple Helix** do University-Industry-Government relation. London: Cassel, 1997.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

FREITAS JUNIOR, V.; WOSZEZENKI, C. ; NAKAYAMA, M. K.; ANDERLE, D.; SPERONI, R. A Pesquisa Científica e Tecnológica. **Espacios**, [s.l.], v. 35, n. 9, p.12-22, 2014. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n06/17380625.html>. Acesso em 28 de Outubro de 2019.

GALINDO, H. V. C. Uma análise sobre a influência entre as práticas de gestão de processos de negócio nas organizações do polo têxtil do agreste de Pernambuco. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 18, n. 4, p. 1254-1278, 2018. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/2783/1735>>. Acesso em 27 de Outubro de 2019.

GAMBIRAGE, C. Práticas Mecanicista e Orgânica e sua Relação com o Desempenho das Empresas. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, [s.l.], v. 12, n. 7, p. 1603-1615, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/viewFile/13382/9053>. Acesso em 02 de Novembro de 2019.

GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases**. 9. ed. Chichester: Wiley, 2016.

GRUNERT, K. G. E ELLEGAARD, C. The concept of key Success Factors: Theory and Method. **Perspectives on Marketing Management**, Chichester, v.3, p. 245-274, 1993.

GUSTAVSSON, T. Benefits of Agile Project Management in a Non-Software Development Context – A Literature Review. **PM World Journal**, [s.l.], v.5, n. 8, 2016. Disponível em: <http://pmworldjournal.net/article/benefits-of-agile-project-management/>. Acesso em 02 de Novembro de 2019.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**. 1. ed. São Paulo: EPU, 1977.

JARDIM, C. C. G. **Gestão da qualidade e prazos no projeto**. 2007. 50 p. Monografia (Especialização em Construção Civil) -Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

LEGG, K. **Human Resource Management: Rhetorics and realities**. 1. ed. London: Macmillan Business, 1995.

LEIDECKER, J. K.; BRUNO, A. V. Identifying and using critical success factors. **Long Range Planning**, London, v. 17, p. 23-32, 1984.

MANZINI, J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: Seminário Internacional Sobre Pesquisa E Estudos Qualitativos, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. **Anais...** Bauru: USC, 2004. 10p. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/consagro/2012/03/16/entrevista-semi-estruturada-analise-de-objetivos-e-de-roteiros/>. Acesso em: 25 de Outubro de 2019.

MARCHIORI, M. R. **Organização, Cultura e Comunicação: elementos para novas relações com o público interno**. 1995. 83f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

MARINHO-ARAÚJO, C. M.; ALMEIDA, L. S. Abordagem de competências, desenvolvimento humano e educação superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [s.l.], v. 32 n. esp., p. 1-10, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/revistaptp>. Acesso em: 25 de Novembro de 2019.

MARQUES JR., L. J. **Abordagem contingencial estruturada de gestão e o sucesso ou fracasso de projetos complexos e incertos em empresas no Brasil**. 2009. 159f. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://pro.poli.usp.br/tese/abordagem-contingencial-estruturada-de-gestao-e-o-sucesso-ou-fracasso-de-projetos-complexos-e-incertos-em-empresas-no-brasil/>. Acesso em 24 de Novembro de 2019.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, G. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, [s.l.], v. 2, n. 2, p. 8-18, 2008. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34702/37440>. Acesso em 15 de Outubro de 2019.

MENDES, P.J. V. **Flexibilidade organizacional**. Análise de uma experiência de organização e divisão de trabalho por processo em ambiente de P&D. 2002. 126f. Dissertação (mestrado em gestão da qualidade) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002. Disponível em: <<http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/264707>>. Acesso em 28 de Outubro de 2019.

MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos**. 1 ed. São Paulo: Atlas,2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000

MONTEIRO, Felipa Maria Lopes, **A Aplicação do Conceito de Fatores Críticos de Sucesso em Diversos Ambientes** : Revisão de Estudos Empíricos. 2012. 97f. Dissertação (mestrado em Gestão)- Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2012.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark , 1998.

NORTHOUSE, P. G. **Introduction to Leadership**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

NOVO, D. V; CHERNICHARO, E. A. M; BARRADAS, M. S. S. **Liderança de Equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

OLIVEIRA, J. N. **Influência do Treinamento e Desenvolvimento no Crescimento Organizacional**: Revisão de Literatura. 2017. 25f. Monografia (Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Teresina, 2017.

PAULA, G. M. **Estruturas Organizacionais: O Papel do Gestor de Nível Intermediário**. 2007. 148f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2007.

PONTES, C. M. **O Novo Papel da Liderança nas Organizações**. 2008. 60f. Monografia (Especialista em Administração Judiciária) - Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008.

PORTO DIGITAL. Armazém da Criatividade. Disponível em: <https://www.portodigital.org/diferenciais/equipamentos/armazem-da-criatividade>. Acesso em 18 de Novembro de 2019.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PROJECT MANAGENT INSTITUTE, INC. (PMI®). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2017.

PROJECT MANAGENT INSTITUTE, INC. (PMI®). **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 5. ed. Newtown Square: PMI Publications, 2013.

RAMOS, H. M. F. P. **A Comunicação Interna**: Estudo de Caso no C.E.T. 1997. Monografia (Especialização em relações Públicas) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, 1997. Disponível em: <http://ww3.aeje.pt/avcultur/secjeste/heletese/Pg000010.htm>. Acesso em 10 de Novembro de 2019.

REIS, A.L.N. **Fatores Críticos de Sucesso na Implantação da Governança da Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal**. 2016. 116f. Dissertação (Strictu Sensu em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2016.

RIBEIRO, A. M. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2019.

ROCKART, J. Chief Executives Define Their Own Data Needs. **Harvard Business Review**, Watertown, vol. 57, 81-83, 1979.

RODRIGUES, J. D. B. **A Prática da Liderança**. 2009. 53f. Monografia (Bacharel em Administração) - Fundação Educacional do Município de Assis, Assis, 2009.

ROSENBACH, W. E.; TAYLOR, R. L.; YOUNDT, M. A. **Contemporary issues in Leadership**. 7. ed. New York: Routledge, 2018.

RUSH, H.; HOBDDAY, M.; BESSANT, J.; ARNOLD, E. Strategies for best practice in research and technology institutes: an overview of a benchmarking exercise. **R&D Management**, [s.l.], v. 25, n. 1, 1995. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/14679310/1995/25/1>. Acesso em 01 de Novembro de 2019.

SANTOS, B. S. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. 1. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

SANTOS, L. V. B. **Um estudo exploratório e investigativo sobre a gestão da inovação nas empresas situadas no Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco**. 2018. [s.f.]. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/29799>. Acesso em 10 de Novembro de 2019.

SCHWABER, K. **Agile Project Management with Scrum**. 1. ed. Washington: Microsoft Press, 2004.

SERRADOR, P.; PINTO, J. K. Does Agile work? - A quantitative analysis of agile project success. **International Journal of Project Management**, [s.l.], v. 33, n.5, p.12, 2015. Disponível em: <https://pennstate.pure.elsevier.com/en/publications/does-agile-work-a-quantitative-analysis-of-agile-project-success>. Acesso em 20 de Novembro de 2019.

SILVA, C. M.; SOUZA, L. A.; MARTINS, J. Os Conflitos em Gestão de Pessoas, no Setor de Recursos Humanos na Empresa ENGEFOR. **Revista Pensar Gestão e Administração**,

[s.l.], v.6, n.1, 2017. Disponível em: <http://revistapensar.com.br/administracao/>. Acesso em 25 de Outubro de 2019.

SILVA, E. M.; BOAS, C. B. V.; ANDRADE, R. H. R.; FERNANDES H. T. F. Estilos de liderança e a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS, 1. 2017, Ponta Grossa, Paraná, PR. **Anais...** Paraná, PR, CONLAAN, 2017, p. 1-11.

SILVA, M. A.. **Planejamento Estratégico e gestão de projetos: a sinergia que faz a diferença**. 2010. 75f. Monografia (Bacharel em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

SILVA. P. F. B. **Tríplice Hélice: Uma Visão sobre o Agreste Pernambucano**. 2016. 85 f. Monografia (Bacharel em Design) - Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/33935/1/SILVA%2c%20Pedro%20Felipe%20Bezerra%20da.pdf>. Acesso em 05 de Novembro de 2019.

STAKE, R. E. **Case studies**. In N. K. Oenzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 236-247). Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

TASHIZAWA, T.; PARADELA, V. C.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócio**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

TOLEDO, J. C.; SILVA, S. L. da; ALLIPRANDINI, D. H.; MARTINS, M. F.; FERRARI, Fernanda, M.; **Práticas de gestão no desenvolvimento de produtos em empresas de autopeças. Produção**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 405-422, maio/ago. 2008.

TORQUATO, G. **Comunicação nas Organizações**. 1. ed. São Paulo: Summus, 2015.

VAN MARREWIJK, M. Strategic orientations: multiple ways for implementing sustainable performance. **Technology and Investment**, [s.l.], v. 1, n. 2, p. 85-96, 2010. Disponível em: https://www.scirp.org/pdf/TI20100200002_59205129.pdf. Acesso em 27 de Outubro de 2019.

VARGAS, M. **Metodologia da pesquisa tecnológica**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Globo, 1985.

VEDOVELLO, C.; MELO, M.S.; MARINS, L.M. Globalização de competências inovadoras e o papel das infra-estruturas tecnológicas: evidências de institutos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em telecomunicações no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28º, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas** .1. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

VOLPE, R. A.; LORUSSO, C. B. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. **psicologia.com.pt**, [s.l.], [s.v.], [s.n.], p.1-8. 2009. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/>. Acesso em: 01 de Novembro de 2019.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. 1. ed. Paris: Liaisons, 1999.