

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD**

Jéssica Micaelly Santana do Nascimento Silva

**Características do indivíduo e sua contribuição para
a criatividade organizacional: o caso do Armazém da
Criatividade**

Recife, 2018

Jéssica Micaelly Santana do Nascimento Silva

Características do indivíduo e sua contribuição para a criatividade organizacional: o caso do Armazém da Criatividade

Orientador: Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, PROPAD/UFPE.

Recife, 2018

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S586c	<p>Silva, Jéssica Micaelly Santana do Nascimento Características do indivíduo e sua contribuição para a criatividade organizacional: o caso do Armazém da Criatividade / Jéssica Micaelly Santana do Nascimento Silva. - 2018. 127 folhas: il. 30 cm.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2018. Inclui referência e apêndices.</p> <p>1. Criatividade organizacional. 2. Perfil criativo. 3. Características criativas. I. Barroso, Henrique César Muzzio de Paiva (Orientador). II. Título.</p> <p>658 CDD (22.ed.)</p>	<p>UFPE (CSA 2018 – 064)</p>
-------	---	------------------------------

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

Características do indivíduo e sua contribuição para a criatividade organizacional: o caso do Armazém da Criatividade

Jéssica Micaelly Santana do Nascimento Silva

**Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 27 de fevereiro
de 2018.**

Banca Examinadora:

Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso, UFPE.....(Orientador)

Dr. José Roberto Ferreira Guerra, UFPE.....(Examinador Interno)

Dr. Nelson da Cruz Monteiro Fernandes, UFPE.....(Examinador Externo)

A Deus, por ser meu alicerce, minha rocha firme, que me pôs de pé até aqui.

Agradecimentos

A Deus, por tudo que me tem proporcionado, por nunca me deixar desistir e sempre me dar a força que preciso para continuar, por seu grande e incondicional amor, a ele agradeço por tudo que tenho e tudo que sou, obrigada Papai do céu.

A minha mãe, que sempre lutou com muita garra para que nada me faltasse, que sempre me incentivou a buscar o melhor, e o meu melhor, que esteve comigo em todos os momentos, que nunca me deixou desanimar, que me dedicou sempre muito amor, carinho e apoio. Obrigada por tudo!

Ao meu amor, Heleno Júnior, por acreditar e confiar em mim, por todo o seu companheirismo, paciência e dedicação. Por me ajudar nas horas mais difíceis, me acalmar, e não me deixar desanimar, por estar comigo madrugando, construindo esse trabalho, por me amar como sou, e apesar dos meus defeitos, meu amor, meu muito obrigado, sem você a realização desse trabalho não seria possível.

A toda minha família, meus pais, meus irmãos, Nelson e Ailton, a minha sobrinha, avó e tios que são para mim a melhor e mais linda família do mundo, que me ensinaram que juntos somos melhores. Obrigada a todos.

Ao meu Professor Orientador, Henrique Muzzio, que sabiamente me dirigiu em todo o desenvolvimento do presente estudo, pela dedicação, paciência, meu muito obrigado!

Aos meus sujeitos entrevistados, que dispuseram seu tempo e suas experiências para que eu pudesse alcançar os objetivos deste estudo.

Aos membros do Lócus de Investigação em Economia Criativa, pela contribuição e parceria.

Ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), que contribuiu para a realização deste sonho.

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

*“O coração do homem planeja o seu caminho,
mas apenas o Senhor lhe dirige os passos.” (Provérbios 16:9).*

Resumo

O objetivo deste trabalho foi identificar o perfil do indivíduo e analisar a sua contribuição para o desenvolvimento da criatividade organizacional. Para isso, além de uma revisão bibliográfica abordando os elementos teóricos relevantes para a pesquisa, foi conduzido um estudo de caso múltiplo, qualitativo, exploratório e descritivo, contemplando dez *startups* do Armazém da Criatividade do Agreste Pernambucano. As informações obtidas derivam dos relatos e percepções obtidos a partir da condução de dezenove entrevistas realizadas com empreendedores das *startups* selecionadas. Os resultados indicam que o perfil das pessoas no ecossistema do Armazém da Criatividade apresenta características fundamentais para o processo de produção criativa, como, flexibilidade, originalidade, capacidade de elaborar ideias, automotivação, tolerância, dedicação, sensibilidade aos outros, persistência, mente aberta, lidar com inesperado, abertura a novos conceitos/curiosidade, competências técnicas, talentos específicos sobre o domínio, conhecimento, experiências e disposição a correr riscos, entre outras. Concluiu-se com esta investigação que o perfil dos incubados é significativo para a realização de um trabalho criativo. Os indivíduos incubados no Armazém da Criatividade são propensos a realizar atividades diferenciadas e significativas, gerando valor tanto para o empreendimento quanto para as partes interessadas, garantindo uma maior competitividade na área de atuação da sua *startup*.

Palavras-chave: Criatividade Organizacional. Perfil criativo. Armazém da Criatividade. Características criativas.

Abstract

The objective of this work was to identify the profile of the individual and analyze their contribution to the development of organizational creativity. For this, besides a bibliographical review approaching the relevant theoretical elements for the research, a multiple, qualitative, exploratory and descriptive case study was conducted, contemplating ten startups from Agreste Pernambucano's Armazém da Criatividade. The information obtained derives from the reports and perceptions obtained from the conduction of nineteen interviews conducted with entrepreneurs of the selected startups. The results indicate that the profile of the people in the ecosystem of the Armazém da Criatividade presents fundamental characteristics for the creative production process, such as flexibility, originality, capacity to elaborate ideas, self-motivation, tolerance, dedication, sensitivity to others, persistence, mind open, dealing with unexpected, openness to new concepts / curiosity, technical skills, specific talents about the domain, knowledge, experiences and willingness to take risks, among others. It was concluded with this investigation that the profile of the incubated is significant for the accomplishment of a creative work. The individuals incubated in the Armazém da Criatividade are prone to carry out differentiated and significant activities, generating value for both the enterprise and stakeholders, ensuring a greater competitiveness in the area of operation of its startup.

Key-words: Organizational Creativity. Creative Profile. Armazém da Criatividade. Creative features.

Lista de figuras

Figura 1 (2) - Modelo componencial de Amabile.....	30
Figura 2 (2) - A visão sistêmica da criatividade.....	31
Figura 3 (3) - Plano de fundo da metodologia científica.....	47

Lista de quadros

Quadro 1 (2) - Diferenças entre os conceitos de criatividade e inovação.	28
Quadro 2 (2) - Principais eixos de investigação dos processos criativos de Sternberg e Lubart (1996).	33
Quadro 3 (2) - Resumo sobre as principais teorias e modelos da criatividade.....	35
Quadro 4 (2) - Características do indivíduo criativo.	43
Quadro 5 (3) - Caracterização da pesquisa.....	48
Quadro 6 (3) - Funções essenciais do Armazém da Criatividade.	53
Quadro 7 (3) - Fases da Análise de Conteúdo.....	60
Quadro 8 (3) - Fases da Análise de Conteúdo do estudo proposto.	61
Quadro 9 (3) - Categorias analíticas e suas definições.....	63
Quadro 10 (4) - Perfil das <i>startups</i> e dos empreendedores.	69
Quadro 11 (4) - Síntese da análise dos resultados.....	107

Lista de abreviaturas e siglas

AC - Armazém da Criatividade

EC - Economia Criativa

PE - Pernambuco

TI - Tecnologia da Informação

QI - Quociente de Inteligência

SWOT - Forças (Strengths), Fraquezas (Weakness), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

PIB – Produto Interno Bruto

ITEP – Instituto de Tecnologia de Pernambuco

Sumário

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Da problemática ao problema de pesquisa	14
1.2	Objetivos	19
1.2.1	Objetivo geral	19
1.2.2	Objetivos específicos	19
1.3	Justificativa	19
1.4	Estrutura do estudo	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	Perpectivas da criatividade	24
2.1.1	Criatividade: um conceito multifacetado	25
2.1.2	Abordagens sistêmicas de Amabile, Csikszentmihali, Lubart e Sternberg	29
2.1.2.1	<i>Modelo componencial da criatividade</i>	29
2.1.2.2	<i>Perspectivas dos Sistemas</i>	31
2.1.2.3	<i>Teoria do investimento criativo</i>	33
2.1.2.4	<i>Síntese das abordagens sistêmicas</i>	34
2.1.3	Gestão da criatividade.....	36
2.1.3.1	<i>Indivíduo no contexto coletivo</i>	37
2.1.3.2	<i>Processo de liderança</i>	38
2.1.3.3	<i>Cultura Organizacional</i>	39
2.2	Indivíduo criativo	40
2.2.1	Perfil do indivíduo criativo	41
2.2.1.1	<i>Características do indivíduo criativo</i>	42
2.2.1.2	<i>Contribuições do indivíduo criativo para a organização</i>	45
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
3.1	Caracterização da pesquisa	48
3.2	Lócus da pesquisa: O Armazém da Criatividade	52
3.3	Crítérios de inserção do objeto e do sujeito	55
3.4	Instrumentos de coleta de evidências	56
3.4.1	Entrevista semiestruturada	57
3.4.2	Observação e dados documentais	58
3.5	Procedimento de análise das evidências	60
3.6	Crítérios de Validade e Confiabilidade	68
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	69
4.1	Perfil das <i>startups</i> e dos empreendedores entrevistados	69
4.2	Coberturas temáticas	72
4.2.1	Ambiente	72
4.2.1.1	<i>Campo/Domínio</i>	73
4.2.1.2	<i>Motivação Organizacional</i>	76
4.2.2	Grupo	84
4.2.2.1	<i>Características do grupo</i>	85
4.2.2.2	<i>Modelos mentais</i>	86
4.2.2.3	<i>Comunicação</i>	87
4.2.2.4	<i>Motivação</i>	88
4.2.3	Indivíduo.....	90
4.2.3.1	<i>Características do indivíduo</i>	90
4.2.3.2	<i>Inteligência</i>	99
4.2.3.3	<i>Conhecimento e experiência</i>	100
4.2.3.4	<i>Motivação intrínseca</i>	102

4.2.3.5	<i>Categorias de prática</i>	103
4.3	Síntese dos resultados da pesquisa	105
5	CONCLUSÃO	111
	REFERÊNCIAS	116
	APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	127

1 Introdução

No presente capítulo, são discutidos os antecedentes e os fundamentos contextuais que embasaram a construção do problema de pesquisa. Primeiramente são elencados os fundamentos teóricos que nortearam o desenvolvimento da questão de pesquisa. Logo após, o objetivo geral e os objetivos específicos são pontuados, elucidando as etapas a serem executadas no decorrer do estudo empírico. Por fim, são explanadas as justificativas utilizadas como critério de escolha do tema proposto.

1.1 Da problemática ao problema de pesquisa

A mudança faz parte do cotidiano das pessoas e das organizações. No mundo global e competitivo de hoje, o único fator constante é a mudança (ALENCAR, 2012). O ritmo acelerado das mudanças, as alterações tecnológicas e a concorrência contribuem para alterar significativamente o mercado econômico no qual as organizações estão inseridas. Esses fatores têm levado as empresas a um processo contínuo de inovação (JAMES; DROWN, 2012; ALENCAR, 2012; ROBLEDO *et al.*, 2012).

A importância da inovação para a empresa de negócios e para a sociedade como um todo, raramente é contestada (SANTOS, 2012). Schumpeter (1928) afirma que as inovações têm o efeito de gerar lucros extraordinários para a organização, ainda que possam ser temporários – à medida que a imitação por parte de outras empresas leve à competição e à queda da taxa de lucro. Estudo de casos, como da semente híbrida de milho, conduzida por Griliches (1960) mostram como algumas inovações podem aumentar significativamente a produtividade e os lucros da empresa.

A necessidade de compreender e de gerir a inovação são largamente difundidas como meio

de se alcançar a competitividade organizacional. Nunca se falou tanto, como nos dias atuais, sobre a importância da inovação nas empresas, nem a respeito de se promover uma cultura que propicie um processo criativo e sustentável de geração de produtos e soluções úteis (MUZZIO, 2017).

O futuro das organizações depende cada vez mais de sua capacidade inovadora. Se a empresa não acompanha as mudanças do mercado, perde a capacidade para se manter no seu negócio (JAMES; DROWN, 2012). Num contexto de concorrência tão agressivo, novas ideias e novos produtos tornaram-se uma necessidade e não apenas um aparato para as organizações. Ademais, as mudanças no mercado corporativo têm pressionado as empresas a fazer um melhor uso de seus recursos disponíveis, incluindo-se aqui a criatividade de seus recursos humanos (MUMFORD; HESTER; ROBLEDO, 2012).

É reconhecido que a criatividade é um fator chave para inovação e principal fonte de vantagem competitiva para a organização (SOHMEN, 2015; ANDERSON; POTOCHNIK; ZHOU, 2014). O ambiente organizacional, em rápida mutação, apresenta um cenário propício à criatividade, visto que, os desafios apresentados no contexto empresarial instigam ações que permitem a criatividade (MUMFORD; HESTER; ROBLEDO, 2012).

De acordo com Alencar (2012) a criatividade representa um dos elementos mais relevantes para garantir os níveis de produtividade e eficiência do indivíduo no trabalho. Essa realidade reforça a necessidade de as organizações criarem condições propícias para o estímulo da criatividade de seus recursos humanos (ALENCAR, 2012).

Há dificuldade em gerenciar a criatividade dos indivíduos dentro das organizações. Essa dificuldade se apresenta alicerçada ao fato de ser um fenômeno complexo que envolve muitas variáveis. Faz-se necessário construir um corpo coerente ainda maior de ideias diante de um fenômeno teórico e prático, multifacetado, dinâmico, plurideterminado, obscuro e, conseqüentemente, controverso (ALENCAR, 2012; GOMES; RODRIGO; VELOSO, 2016).

De acordo com Robledo *et al.* (2012), há uma série de variáveis inter-relacionados que afetam as manifestações criativas dos indivíduos (especialização, liderança, motivação, estrutura organizacional, dentre outras.) O desconhecimento dessas variáveis dificulta ainda mais a implementação bem-sucedida do processo criativo dentro do âmbito organizacional, visto que, não facilita o processo de práticas gerenciais inovadoras.

Como supracitado, o processo criativo envolve algumas variáveis que estão interligados. Essas variáveis influenciam na criatividade a nível individual, grupal e organizacional. O enquadramento desses múltiplos níveis deve permitir uma melhor conceitualização do fenômeno, além de permitir compreender as variáveis que atuam em cada um desses níveis (ROBLEDO *et al.*, 2012). Observa-se assim, que a criatividade não é um fator isolado, necessitando ser investigada, se possível, levando-se em conta os múltiplos níveis e variáveis influenciadoras (GLĂVEANU, 2010).

Diante desse quadro, uma postura necessária é buscar a construção de um panorama o mais amplo possível, para que informações valiosas sobre o fenômeno criativo eventualmente não sejam perdidas. Desse modo, para compreender e propor formas de facilitar o processo criativo é necessário ter clareza sobre os fatores que interferem no pensamento criativo e na criatividade enquanto capacidade sistêmica.

Muzzio (2017), no seu estudo sobre gestão da criatividade, sugere que se evidencie a relação entre o indivíduo em seu grupo, o processo de liderança e a cultura no gerenciamento da criatividade organizacional como um meio de sua ampliação e conseqüente incremento da inovação. O autor ressalta que embora as novas ideias emergjam de *insights* individuais é importante um ambiente propício para que isso ocorra. Seguindo esse entendimento, para favorecer a produção de resultados práticos no processo de inovação é preciso compreender as características do indivíduo em seu contexto.

É sabido que o indivíduo é movido por experiências vivenciadas, habilidades de

pensamento criativo, motivação intrínseca, influências sociais e contextuais, que poderão facilitar ou dificultar a ação criadora. O indivíduo, por estar envolvido numa conjuntura social, acaba sofrendo influências desse sistema (MUZZIO, 2017).

Para entender melhor a natureza dessa relação entre o indivíduo e a criatividade é preciso considerar a interação entre a autoeficácia criativa e o contexto de equipe, o papel da liderança e as particularidades do ambiente analisado (RICHTER *et al.*, 2012). Uma definição que demonstra essa preocupação em entender essa interação é a estabelecida por Plucker *et al.* (2004). Os autores conceituam a criatividade como sendo uma interação entre a aptidão, o processo e a conjuntura social, pela qual um indivíduo no contexto coletivo produz um produto, que é simultaneamente novo e viável dentro daquele ambiente de negócio.

Nesse cenário, à medida que buscam alternativas para acompanhar as transformações no ambiente corporativo, as organizações e os indivíduos potencializam o desenvolvimento científico e tecnológico a partir de ações criativas inovadoras. Assim, tanto a organização quanto os seus colaboradores tornam-se objetos de investigação valiosos dentro dos estudos sobre gestão que buscam compreender melhor o fenômeno complexo, chamado de Criatividade, aquele cujo vários níveis (individual, grupal, organizacional) e variáveis (especialização, liderança, motivação, estrutura organizacional, dentre outras) se relacionam e interferem de alguma forma ou intensidade dentro da organização, e requer uma articulação apropriada para sua compreensão.

Portanto, para este estudo, partindo do pressuposto que a criatividade vem tornando-se um objeto crescente de interesse por parte da academia e dos gestores de organizações, buscou-se elucidar o perfil do indivíduo inserido no contexto coletivo e identificar suas características no favorecimento ou não do processo criativo. Para alcançar esse propósito, utilizou-se como objeto empírico desta dissertação, dez *startups* presentes no ecossistema que prevê iniciativas para incentivar a inovação e o empreendedorismo, chamado de Armazém da Criatividade (AC),

localizado na cidade de Caruaru-PE. E como sujeito epistemológico, já graduados e em processo de incubação nesse ecossistema.

As indagações acerca do perfil dos indivíduos em ecossistema criativos surgiram através de leituras e observações não sistemáticas de como era ampliada a criatividade dos colaboradores.

Mediante essas leituras e observações, pretende-se responder ao seguinte problema de pesquisa: “O indivíduo no Armazém da criatividade possui um perfil criativo? Caso possua, como ele contribui para ampliação da criatividade organizacional? Se não, como ele se insere nesse contexto criativo?”.

A partir do primeiro questionamento surgem duas novas possíveis proposições, quais sejam: O indivíduo no Armazém da Criatividade (AC) possui um perfil criativo e contribue para ampliação da criatividade organizacional, ou, o indivíduo no AC não possui um perfil criativo, logo, não contribui para a ampliação da criatividade.

Tais questionamentos partem do entendimento de que o perfil do indivíduo criativo é um caso de interesse para gestores e organizações, pois, apesar dos estudos que retratam os estímulos e as barreiras para a produção criativa, tais como aqueles desenvolvidos por Alencar (1996; 1998; 1999; 2012), pouco se evidencia na literatura sobre as características que determinam um indivíduo como um ser criativo. Apesar da efervescência e do amplo debate sobre criatividade no ambiente organizacional, estudos elucidando o perfil do indivíduo criativo parecem ser ainda insuficientes. Também não foram identificados estudos científicos que relacionam a participação em ecossistemas incentivadores de produções inovadoras e desenvolvimento do perfil e das características do indivíduo.

A seguir, serão apresentados os objetivos que norteiam a presente pesquisa, bem como a justificativa que fundamentou a escolha do tema desta dissertação.

1.2 Objetivos

O objetivo geral e os objetivos específicos foram desenvolvidos com a finalidade de responder à pergunta de pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é identificar o perfil do indivíduo e analisar a sua contribuição para o desenvolvimento da criatividade organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

Para orientar o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Elucidar o perfil do indivíduo respondente;
- b) Identificar se as características dos respondentes estão condizentes com o perfil teórico;
- c) Compreender os antecedentes (fatores influentes) do perfil do indivíduo respondente;
- d) Compreender como o perfil dos respondentes colaboram para ampliação da criatividade organizacional.

1.3 Justificativa

Frente a importância da criatividade na atualidade, vários pesquisadores centraram seus esforços na ampliação do entendimento desse fenômeno. Acerca do pensamento e do processo criativo, desenvolveram-se diversas ênfases e variados sentidos.

Alguns estudos, concentrados no campo da psicologia, focaram seus esforços nas abordagens cognitivas, analisando a percepção das representações mentais e dos processos mentais subjacentes ao pensamento criativo (BROADBENT, 1958).

Historicamente, iniciou-se o entendimento sobre criatividade a partir dos componentes psíquicos. O lado cognitivo do indivíduo no processo criativo era sempre enfatizado. Com o avanço das investigações, outros aspectos, que poderiam ampliar a compreensão da criatividade, passaram a ser estudados, tais como: o papel da liderança, a estrutura da organização, as relações em equipe, entre outros. Nesse âmbito, as principais teorias que reconheceram a importância de uma análise sistêmica do ambiente no processo criativo, são: Modelo Componencial da Criatividade de Amabile (1983a, 1983b, 1996), Teoria do Investimento Criativo de Sternberg e Lubart (1991, 1995, 1996) e Perspectiva dos Sistemas de Csikszentmihalyi (1996).

Muitos autores destacam a importância de uma abordagem sistêmica ou de confluência, uma vez que as abordagens unidisciplinares poderão ser consideradas limitantes para a compreensão do fenômeno criativo (LUBART; STERNBERG, 2004). A abordagem transdisciplinary, segundo Brabandere (1998), permite a construção de relações entre os diferentes campos do saber. A construção dessas interações entre o todo e as partes, põe em evidência a complexidade do fenômeno, não permitindo que informações valiosas eventualmente sejam perdidas (BRABANDERE, 1998).

Mesmo com o entendimento de que, para compreensão da ação criativa, há a necessidade de considerar os fatores cognitivos em conjunto com a análise sistêmica do contexto, observou-se que as pesquisas realizadas com tais parâmetros produziram resultados inconsistentes sobre esse fenômeno. Frente a isso, o entendimento sobre o perfil e as características do indivíduo no processo criativo, no que diz respeito a ótica da abordagem multinível de Drazin, Glynn e Kazanjian (1999), pode ampliar a compreensão desse fenômeno tão complexo.

Os resultados de revisões bibliográficas deste estudo, detalhados no próximo capítulo, apontaram para a existência de modelos e teorias que ressaltam a importância de compreender a criatividade considerando o contexto. Porém esta revisão do estado da arte encontrou poucas investigações cujo foco principal era o relacionamento direto entre o perfil do sujeito criativo e o entendimento das possíveis relações estritas existentes com as variáveis: Cultura, liderança, trabalho em equipe, motivação, estrutura organizacional.

Os quinze (15) estudos encontrados mostraram a importância da ampliação do entendimento do contexto organizacional sobre o potencial criativo do colaborador. A influência do ambiente organizacional perante o desempenho criativo foi confirmada pelos estudos, contudo, alguns deles, a exemplo do artigo de Alencar (2012) *Creativity in organizations: facilitators and inhibitors*, alertam que o ambiente pode ter cunho positivo ou negativo, dependendo dos valores organizacionais envolvidos.

De forma geral, pôde-se verificar uma limitação nos objetivos dos estudos encontrados, nos quais buscou-se investigar principalmente os principais estímulos e barreiras a criatividade, não os relacionando aos fatores identificados na formação do perfil do indivíduo criativo. Evidencia-se, a partir disso, a necessidade de pesquisas teóricas e práticas que englobem os vários fatores que determinem o perfil do indivíduo criativo.

Este estudo, além de investigar um assunto ainda pouco difundido, diferencia-se no que tange ao contexto onde foi realizado: o ecossistema do Armazém da Criatividade. O AC foi escolhido por representar um ambiente propício a inovação. Isso se deve ao fato desse ecossistema fornecer estruturas especiais de suporte à inovação e ao empreendedorismo, tais como: incubadora, espaços empresariais de alto padrão, salas de treinamento, laboratórios para experimentação e prototipação, *coworking*, além de agências de fomento. O espaço propício a inovação e criatividade concentra pessoas responsáveis por avanços no desenvolvimento científico, tecnológico e empresarial, o que facilita as investigações da presente pesquisa.

Ademais, ainda não existe até então, pesquisas empíricas nesse ecossistema.

Dada a importância crescente do tema criatividade no contexto empresarial e a busca por vantagens competitivas, traçar o perfil do indivíduo criativo torna-se um fator estratégico para que a empresa alcance seus objetivos. A partir desta pesquisa, os gestores e as organizações poderão se beneficiar mais diretamente dos componentes do contexto organizacional a fim de influenciar a criatividade dos seus colaboradores. Realçar a importância do indivíduo no processo e na produção de produtos criativos, identificando as características que os determinam como sujeitos criativos e a influência do contexto na construção desse perfil, guiará os gestores para práticas gerenciais inovadoras.

1.4 Estrutura do estudo

Para atingir o objetivo de identificar o perfil do indivíduo e analisar a sua contribuição para o desenvolvimento da criatividade organizacional, este estudo conta com uma divisão em cinco capítulos.

No primeiro capítulo é construída a introdução do assunto a ser estudado, discorrendo-se sobre os elementos que o tornam importante do ponto de vista de pesquisa. Também é apresentada a justificativa para a realização do estudo e o interesse da pesquisadora sobre o tema, a partir de uma perspectiva calcada na importância do assunto enquanto elemento de pesquisa e elemento introdutor de mudanças organizacionais. O capítulo é finalizado com a apresentação dos objetivos geral e específicos que se pretendem atingir, com as questões que se pretende responder e com a descrição da estrutura do estudo.

A fim de subsidiar o que foi apresentado no primeiro capítulo e, também, para dar sustentação aos demais capítulos, o segundo capítulo apresenta o referencial teórico do estudo que é iniciado com a apresentação das definições operacionais dos conceitos utilizados. Na

sequência, são apresentadas as três principais abordagens que compõem o estudo, quais sejam, o Modelo Componencial da Criatividade, as Perspectivas dos Sistemas e a Teoria do Investimento Criativo. É apresentada ainda uma abordagem mais atual do estudo, a Gestão da Criatividade, bem como os elementos que contemplam essa perspectiva, tais como, Indivíduo no Contexto Coletivo, Processo de Liderança e Cultura Organizacional. Ademais, é apresentado um tópico sobre o Perfil do Indivíduo Criativo e a sua Contribuição para a Organização.

O terceiro capítulo trata da metodologia utilizada, detalhando a abordagem metodológica e o conjunto de métodos e de técnicas de pesquisa adotados para o desenvolvimento do estudo. Ademais, é apresentado o Lócus de Investigação, os critérios de inserção do objeto e sujeito, os instrumentos de coleta de evidências, os procedimentos de análise das evidências e os critérios de validade e confiabilidade da pesquisa.

A discussão e análise das evidências é feita no capítulo quatro. A partir das informações coletadas nas entrevistas realizadas com os incubados no ecossistema do AC, foi possível identificar elementos que permitem afirmar se as questões de pesquisa podem ser respondidas e se os objetivos do estudo podem ser atingidos.

No capítulo cinco são apresentadas as conclusões do estudo, discutindo-se as respostas aos objetivos levantados e apresentados anteriormente. Também são apontadas as limitações do estudo, e por fim, são feitas as recomendações de estudos futuros em função dos achados da pesquisa, das limitações da mesma e de eventuais desdobramentos considerados relevantes para complementar ou dar continuidade ao fenômeno analisado neste estudo.

2 Referencial Teórico

Partindo do pressuposto de que a criatividade possui uma grande importância nas organizações, devido a fatores como a garantia da competitividade e do sucesso, essa fundamentação teórica, na busca pelo conhecimento do contexto e das variáveis desse sistema criativo, é um contributo relevante para alcançar os objetivos deste trabalho. Para a organização, conhecer e desenvolver a capacidade criativa traz contribuições para o desenvolvimento de um ambiente mais favorável ao desenvolvimento de ideias potencialmente úteis ao negócio, além de favorecer a importância econômica da empresa e consequentemente da região.

O contexto social, neste referencial, é tratado como fator central de influência da capacidade criativa do indivíduo. A abertura da empresa a novas visões, o acesso e a disponibilização do conhecimento organizacional, os recursos e a infraestrutura oferecidos pela empresa, dentre outros fatores, são considerados condicionantes para a formação do perfil do indivíduo criativo, constituindo uma parte substancial deste referencial teórico. Este capítulo está subdividido em duas partes que serão apresentadas a seguir. São elas: perspectivas da criatividade e indivíduo criativo.

2.1 Perspectivas da criatividade

Nesta primeira parte do referencial teórico, são apresentadas as inúmeras dificuldades, paradoxos e deficiências encontradas sobre o fenômeno criativo, bem como uma conceituação base sobre a temática adotada para este estudo. Logo após, são apresentados os principais marcos teóricos da criatividade que a consideram sobre uma abordagem sistêmica, são eles: Modelo Componencial da Criatividade de Amabile (1983a, 1983b e 1996), Teoria do Investimento Criativo de Sternberg e Lubart (1991, 1995 e 1996) e Perspectiva dos Sistemas

de Csikszentmihalyi (1996). A partir destes modelos e teorias foi possível compreender porque o ambiente é um fator importante na geração de ideias inovadoras.

2.1.1 Criatividade: um conceito multifacetado

A criatividade é considerada um fenômeno complexo, difuso, multifacetado, multidisciplinar, abrangente e de difícil mensuração. A compreensão dessa temática tem sido um desafio em todas as ciências que a incluem em sua análise, e para todos os pesquisadores que centram seus esforços na ampliação do seu entendimento (ALENCAR, 1996). Este fenômeno tem despertado fascínio de pesquisadores de áreas diversas, como a Administração, a Economia, a Arquitetura, a Engenharia, a Filosofia, a Matemática, a Psicologia, entre muitas outras (GONÇALVES; SCHELINI; DEFFENDI, 2016).

Os trabalhos mais antigos sobre a temática, baseavam-se em uma perspectiva psicológica, estando centrados no estudo das habilidades cognitivas, nas características da personalidade criativa e na descoberta de métodos para treinamento de tais habilidades. Porém, a partir da última década do século XX, o estudo da criatividade foi marcado por novas contribuições teóricas, que refletem uma perspectiva sociológica e requerem uma abordagem interdisciplinar e sistêmica (ALENCAR *et al.*, 2010).

Na perspectiva sociológica, a criatividade é analisada a partir do contexto social concreto, visto que o tal contexto pode moldar os movimentos e objetivos de muitas maneiras diferentes na geração de novas ideias inovadoras. Consideram-se nesta perspectiva as interações reflexivas entre as expressões individuais de criatividade e o meio social, tendo essa última, referência dominante (SCOTT, 2010). Dessa forma, a criatividade compreende, além do indivíduo, o seu contexto, no qual uma visão sistêmica passou a ser considerada nas investigações sobre a temática (ALENCAR; FLEITH, 2003; CSIKSZENTMIHALYI, 2006).

Como supracitado, existem duas perspectivas de análise da criatividade: a psicológica e a sociológica. Para efeitos deste trabalho, foi dada preferência ao estudo da criatividade de uma maneira que extrapola os limites psicológicos e integra outros elementos. Para este fim, resulta útil compreender a criatividade como uma interação dinâmica entre elementos relativos à pessoa, como as características de personalidade, conhecimentos e habilidades de pensamento; e ao ambiente, como o clima, os valores e normas da cultura, o papel da equipe e a importância do líder (SUNDGREN; STYHRE, 2007).

O estudo da criatividade, como observado, não pode desconsiderar o contexto. A criatividade se manifesta de modos diferentes, em distintos domínios, e adquire significados diversos para diferentes organismos. O estudo sobre este fenômeno não deve ser dissociado do meio e não deve ocorrer em um único ponto na linha temporal, devendo ser compreendido como o resultado de uma série de eventos interligados no domínio (AGARS *et al.*, 2012, SUNDGREN; STYHRE, 2007).

Essa multiplicidade de olhares sobre o fenômeno proporciona investigações em diferentes dimensões criativas. São dimensões relativas à pessoa criativa, ao processo criativo, ao produto ou ao ambiente facilitador da expressão criativa (MARTINEZ, 2000). Esta autora afirma ainda que, devido a suas múltiplas dimensões, a criatividade deve ser trabalhada em níveis, para facilitar seu entendimento.

Partindo do pressuposto de que a criatividade deve ser trabalhada em níveis, grande parte das teorias e modelos sobre o tema, nas áreas de administração e psicologia, com enfoque na gestão, passaram a incluir diversos níveis de análise na criatividade da organização. Os níveis mais abordados na literatura deste campo de conhecimento são: indivíduos, grupos e organização como um todo, sendo possível que esses três níveis venham a ser analisados simultaneamente, como no caso da abordagem multinível de Drazin, Glynn e Kazanjian (1999). Nesses níveis, encontram-se os indivíduos, mas enquanto atores de processos em grupo,

inseridos em um ambiente social e numa cultura organizacional. Neste trabalho é investigado apenas o nível individual, porém considerando as influências das relações sociais com os outros dois níveis.

As múltiplas perspectivas, paradoxos e deficiências encontradas sobre a temática dificultam a convergência para uma definição consensual. Sarkar e Chakrabarti (2008) encontraram mais de 160 definições para a criatividade. A criatividade é um conceito multifacetado e por isso tem sido definida de várias formas. Nesse trabalho, adotou-se um conceito para a criatividade embasado nos pressupostos já mencionados, que corrobora com o posicionamento dos seguintes autores: Woodman *et al.* (1993); Amabile *et al.* (1996); Sternberg e Lubart (1996); Ford (1996); Drazin, Glynn e Kazanjian (1999); Mumford (2000); West *et al.* (2003); Csikszentmihalyi (2006); Alencar *et al.* (2010); Scott (2010) e Agars *et al.* (2012).

A consensualidade entre os autores sobre a criatividade é que a mesma é fruto de uma capacidade sistêmica que se manifesta nas soluções de ideias novas e originais, influenciadas por diversos fatores contextuais do ambiente social, histórico e cultural. Parte da capacidade criativa do indivíduo é composta por operações cognitivas e por conhecimentos armazenados, enquanto outra parte é estimulada e influenciada por contextos sociais, nos quais as ideias criativas são construídas a partir da expressão e também da interação social.

Neste sentido, Plucker *et al.* (2004), têm uma visão integrativa da definição de criatividade. Esses autores a conceituam como sendo uma interação entre a aptidão, o processo e a conjuntura social, pela qual um indivíduo no seu contexto coletivo produz um produto que é simultaneamente novo e viável dentro de um ambiente de negócio. A aproximação da definição agora a pouco abordada à questão conceitual deste estudo, permitiu distinguir a criatividade de outros termos correlatos e constituiu uma bússola norteadora na investigação deste campo de conhecimento.

Esclarecidos os significados da criatividade, é importante destacar também que, embora a

criatividade tenha uma relação estreita com à inovação, as mesmas têm conceitos distintos, que, no entanto, podem vir a ser confundidos como sinônimos, principalmente quando incorporados ao ambiente organizacional. A criatividade difere da inovação porque essa última se refere à aplicação concreta de uma nova ideia. A criatividade é importante em si mesma, e pode ser conceituada como o primeiro passo ou como condição necessária para a inovação (SCOTT,2010). Logo, a criatividade é pensar numa ideia útil e viável e a inovação é a sua execução, ou seja, a implementação das ideias criativas dentro de uma organização, tendo em vista que essas ganham uma dimensão econômica (SCOTT,2010).

A partir das afirmações apresentadas, observa-se que há elementos comuns que permeiam as definições e concepções acerca dos termos inovação e criatividade. Com o intuito de apresentar uma diferenciação mais evidente entre os termos, decidiu-se descrever as principais características que os diferenciam. Estas distinções são apresentadas a seguir no Quadro 1 (2).

Quadro 1 (2) - Diferenças entre os conceitos de criatividade e inovação.

	Criatividade	Inovação
Procedimento	Individual	Coletivo
Que se trabalha	Coletivamente	Individualmente
Processo	Descontínuo/instantâneo	Contínuo/longo
Impacto	Não mensurável/provável	Mensurável/ certo
Condição	Clima	Carta/manual de procedimentos
Formação	Aprendizagem de métodos	Utilização de utensílios estratégicos
Tipo de reunião	<i>Brainstorming</i>	Gestão de projeto
Combustível	Perguntas, admirações, ideias estranhas, incompletas	Boas ideias, sugestões retidas
Tipo de pensamento	Divergente	Convergente

Fonte: Adaptado de Brabandere (1998).

Como visto, muitos são os obstáculos e as dificuldades na busca da compreensão do fenômeno criativo, a começar pelas contradições inerentes ao próprio conceito. A fim de conhecer mais a respeito dessa temática, serão abordados a seguir os principais marcos teóricos da criatividade, que a consideram sobre uma abordagem sistêmica.

2.1.2 Abordagens sistêmicas de Amabile, Csikszentmihali, Lubart e Sternberg

Amabile, Csikszentmihalyi, Lubart e Sternberg, foram alguns dos autores que retrataram a criatividade numa abordagem sistêmica. As teorias e modelos destes autores são tidas como referenciais pelos estudiosos da área. O fenômeno criativo, analisado sobre o prisma sistêmico, é interessante para o propósito desta pesquisa, que procura compreender a criatividade a partir da perspectiva sociológica, na qual os indivíduos internalizam elementos do ambiente e refletem estes de volta em esforços criativos que foram socialmente construídos a partir das relações sociais.

Atualmente a compreensão da criatividade baseia-se na visão sistêmica, que reconhece uma variável de forças inter-relacionadas operando em múltiplos níveis. Na abordagem sistêmica, o contexto social pode influenciar significativamente nas manifestações do comportamento criativo, devendo, portanto, ser analisado em conjunto com o ambiente, para que o desenvolvimento físico, intelectual e social do indivíduo ocorra (AMABILE *et al.*, 1996).

Dentre as principais referências da abordagem sistêmica, estão três teorias e modelos: Modelo Componencial da Criatividade de Amabile (1983a, 1983b, 1996), Perspectiva dos Sistemas de Csikszentmihalyi (1996) e Teoria do Investimento Criativo de Sternberg e Lubart (1991, 1995, 1996). Os próximos parágrafos contêm uma breve discussão acerca dessas teorias e modelos.

2.1.2.1 Modelo componencial da criatividade

O modelo dos componentes criativos foi originalmente proposto no ano de 1983 por Amabile. Já em 1996 o modelo foi republicado pela mesma autora em conjunto com alguns colaboradores. Nesse período foram realizadas algumas modificações e a inclusão de novas

variáveis como a motivação intrínseca e extrínseca para a tarefa. Além disso, um segundo componente, denominado habilidades criativas, foi renomeado para processos criativos relevantes, visto que, um dos elementos deste componente, traços de personalidade, não era necessariamente considerado uma habilidade (AMABILE *et al.*, 1996).

Amabile *et al.* (1996) idealizou um modelo que explicasse o fenômeno criativo a partir da integração de quatro componentes, são eles: (i) habilidades relevantes ao domínio; (ii) processos criativos relevantes; (iii) motivação intrínseca para a tarefa; (iv) ambiente social. Este quarto componente é externo ao indivíduo, conforme ilustra a Figura 1 (2).

Figura 1 (2) - Modelo componencial de Amabile.



Fonte: Adaptado de Amabile *et al.* (1996).

O componente habilidades relevantes para o domínio envolve o conhecimento em determinada área e também algumas habilidades técnicas. O componente processos relevantes para a criatividade, originalmente chamado de habilidades criativas, inclui o estilo cognitivo apropriado, o conhecimento de estratégias para gerar novas ideias, e o estilo de trabalho. A motivação para a tarefa relaciona-se a motivação intrínseca, incluindo as atitudes em relação a tarefa e as percepções da própria motivação para empreendê-la. O ambiente social inclui todos os motivadores extrínsecos (reconhecimento, recompensas financeiras, etc), relacionados ao processo criativo (ALENCAR; FLEITH, 2003; AMABILE *et al.*, 1996).

Através da intersecção destes quatro componentes, a capacidade criativa aumenta. Consequentemente, a identificação deste modelo de forma integrada é um passo importante para atingir resultados criativos relevantes. Este é um modelo sob o prisma sistêmico, uma vez que diferentes variáveis convergem para gerar a criatividade (ALENCAR; FLEITH, 2003). As teorias de Csikszentmihalyi, Lubart e Sternberg, são também consideradas sistêmicas e serão apresentadas abaixo.

2.1.2.2 Perspectivas dos Sistemas

A criatividade é apresentada por Mihalyi Csikszentmihalyi e colaboradores como um processo sistêmico que surge da interação entre diferentes esferas de ação que se encontram dentro de determinado contexto. São elas: (i) Indivíduo (bagagem genética e experiências pessoais); (ii) Domínio (uma cultura que combina regras simbólicas); (iii) Campo (sistema social/ comunidade de especialistas) (CSISZENTMIHALYI, 2006). Essas esferas de ação criativas são representadas na Figura 2 (2) a seguir.

Figura 2 (2) - A visão sistêmica da criatividade.



Fonte: Csikszentmihalyi, (1999, pág. 315).

Na esfera individual, são enfatizados aspectos relativos a motivação interior, ao entusiasmo, a persistência, a curiosidade, a abertura, as experiências, a fluência de ideias e a flexibilidade do pensamento, como principais atributos da criatividade do indivíduo. Estes atributos estão sujeitos a ajustes que devem ser provocados por um ambiente estimulador, no qual se valoriza o processo de aprendizagem, são oferecidas oportunidades de acesso ao conhecimento e são propiciados mentores e recursos para o desenvolvimento do potencial criativo (ALENCAR; FLEITH, 2003; CSIKSZENTMIHALYI, 2006).

A segunda esfera de ação desta teoria é o domínio. Este elemento da teoria corresponde as regras e aos procedimentos simbólicos estabelecidos culturalmente, ou seja, a todo conhecimento compartilhado socialmente. Segundo o autor, é essencial que o indivíduo tenha conhecimentos profundos sobre o domínio, de forma que sejam detectadas as inconsistências e que sejam alargadas as suas fronteiras. Domínios transparentes criam um número maior de oportunidades para a criação de novos conhecimentos pelos indivíduos (ALENCAR; FLEITH, 2003; CSIKSZENTMIHALYI, 2006).

O terceiro elemento da teoria é o campo, que inclui todos os indivíduos que atuam como juízes e que conhecem profundamente o domínio e são reconhecidos pelo grupo. Estes indivíduos, formados por um grupo de especialistas, têm a função de decidir se uma ideia é útil e viável para ser incluída no domínio. É no campo, formado por estes especialistas, que são selecionadas as ideias que merecem ser reconhecidas, preservadas e incorporadas ao domínio. Um exemplo prático dessa conexão entre o domínio e o campo, é aplicado no domínio das ciências sociais aplicadas, onde o campo seria composto por administradores, economistas, contadores, dentre outros (ALENCAR; FLEITH, 2003; CSIKSZENTMIHALYI, 2006).

Na perspectiva sistêmica, conforme explica Csikszentmihalyi (2006), a criatividade deixa de ser algo centrado unicamente no indivíduo e passa a abranger uma visão sistêmica e integrada entre os indivíduos e o ambiente social no qual estão inseridos. Portanto, nesta perspectiva, a

criatividade deve ser compreendida não sobre uma lógica puramente individual, mas como um processo sistêmico, no qual é mais importante investigar de que forma o ambiente social, cultural e histórico reconhece a produção criativa.

2.1.2.3 Teoria do investimento criativo

A priori, a teoria do investimento criativo de Sternberg (1988) considerava que o modelo completo sobre o fenômeno criativo devia incluir os fatores ambientais, bem como as variáveis pessoais que alteram as manifestações de criatividade. Porém, nessa formulação inicial da teoria do investimento, o autor se restringiu apenas a alguns atributos internos do indivíduo, tais como a inteligência, o estilo cognitivo e a personalidade/motivação. Posteriormente, juntamente com as contribuições de Lubart, a teoria original foi ampliada, considerando agora o comportamento criativo resultante da convergência de seis fatores distintos que se relacionam entre si, responsáveis pela ampliação de expressões criativas dos indivíduos (ALENCAR; FLEITH, 2003).

A teoria do investimento criativo de Sternberg e Lubart (1996) indica seis fatores inter-relacionados e indissociáveis, são eles: (i) inteligência; (ii) estilos intelectuais; (iii) conhecimento; (iv) personalidade; (v) motivação; e (vi) contexto ambiental, que são descritos no Quadro 2 (2).

Quadro 2 (2) - Principais eixos de investigação dos processos criativos de Sternberg e Lubart (1996).

(*continua*)

INTELIGÊNCIA	Habilidade sintética de redefinir problemas Habilidade analítica de reconhecer as próprias ideias que valem a pena investir Prática-contextual
ESTILOS INTELECTUAIS	Legislativo (reformular problemas) Executivo (implementação de ideias) Judiciário (julgar; avaliar)

Quadro 2 (2) - Principais eixos de investigação dos processos criativos de Sternberg e Lubart (1996).
(conclusão)

CONHECIMENTO	Formal e Informal
PERSONALIDADE	Tolerância, perseverança, autoconfiança e riscos
MOTIVAÇÃO	Intrínseca e Extrínseca
CONTEXTO AMBIENTAL	Grau em que favorece a geração de ideias Extensão em que encoraja e dá suporte necessário ao desenvolvimento das ideias criativas Avaliação da solução

Fonte: Adaptado de Sternberg e Lubart (1996).

Conforme Sternberg e Lubart (1996) comentam, a interação entre estes fatores conduzirá a performance criativa do indivíduo. Tanto as características individuais como as condições ambientais são necessárias para a produção criativa.

2.1.2.4 Síntese das abordagens sistêmicas

As teorias e modelos de criatividade, mencionados até aqui, são todos caracterizados como multiníveis e sistêmicos, incluindo fatores tanto do indivíduo quanto dos grupos de trabalho e da organização (WOODMAN *et al.*, 1993, FORD, 1996, MUMFORD, 2000).

A criatividade, de acordo com estes modelos e teorias, é uma resultante dos indivíduos, enquanto atores de processos em grupo, e das influências contextuais, como o clima organizacional, os valores e as normas da cultura, além do papel da equipe e do líder. Ou seja, o processo criativo na organização é decorrente das características do indivíduo, do grupo e da organização (WOODMAN *et al.*, 1993).

As teorias e modelos descritos auxiliam na compreensão dos fatores que interferem na criatividade, no pensamento criativo individual e nos processos criativos em grupos. Compreender as articulações e os aspectos que afetam as características criativas do indivíduo são questões relevantes para este trabalho, uma vez que o centro de interesse desta investigação

é o indivíduo no contexto coletivo e sua contribuição na ampliação da criatividade organizacional.

Com base nas principais teorias e modelos foi possível compreender por que o ambiente é um fator importante na geração de ideias inovadoras. Uma síntese com as singularidades destas teorias e modelos pode ser visualizada no Quadro 3 (2).

Quadro 3 (2) - Resumo sobre as principais teorias e modelos da criatividade.

Referência	Teoria/Modelo	Resumo
Amabile (1996)	Modelo Componencial da Criatividade	Considera as habilidades criativas, <i>expertise</i> , processos criativos e motivação, influenciados pelo ambiental de trabalho, que envolve a motivação organizacional, a disponibilidade de recursos e as práticas de gestão.
Csikszentmihalyi (1996)	Perspectiva dos Sistemas	Interação entre o domínio específico, o indivíduo e o campo/sistema social no qual o indivíduo está inserido.
Sternberg e Lubart (1996)	Teoria do Investimento criativo	Relaciona a inteligência e os estilos intelectuais, o conhecimento e a personalidade dos indivíduos, com a motivação e contexto ambiental.

Fonte: Da autora (2017).

Além das teorias e modelos apresentados, outros que não foram descritos neste trabalho, podem também ser citadas sob um prisma sistêmico. Alguns com uma abordagem de cunho mais social, analisando a criatividade por uma abordagem sistêmica; outras com um enfoque mais cognitivo, mesmo sob o conceito da criatividade social. Agars *et al.* (2012), aponta algumas destas teorias e modelos ligadas à criatividade organizacional, são elas: a Teoria da Ação Criativa em Domínios Sociais Múltiplos (FORD, 1996), a Teoria *Sensemaking* da Criatividade em Organizações (DRAZIN; GLYNN; KAZANJIAN, 1999), o Modelo de Propulsão da Criatividade (STERNBERG *et al.*, 2003) e o Modelo Integrativo de Criatividade e Implementação da Inovação em Grupos de Trabalho (WEST *et al.*, 2003). Foram descritos neste trabalho apenas as teorias e modelos mais recorrentes na literatura, pela viabilidade e tempo de investigação disponível para conclusão desta pesquisa.

Em suma, a análise dos principais marcos teóricos da criatividade sob um contexto social e sistêmico, auxiliou na compreensão do termo criatividade, dos fatores que a influenciam e de suas dimensões. Pôde-se compreender com maior clareza os antecedentes que formam o perfil do indivíduo criativo, o foco da investigação e o assunto que será discutido na próxima parte do trabalho, qual seja, as características deste indivíduo criativo.

2.1.3 Gestão da criatividade

Dando continuidade à compreensão do fenômeno da criatividade, e seguindo os pressupostos abordados até aqui, observou-se que os fatores ambientais de estímulo são necessários para melhorar o desempenho criativo. Ciente da importância dos fatores ambientais, apresentou-se o poder de influência da gestão no processo criativo dos antecedentes (fatores influentes) da criatividade.

Como retratado durante o trabalho, a criatividade proporciona uma vantagem maior para a organização, se empregada construtivamente. A criatividade analisada sobre uma perspectiva social, sistêmica e multinível, propicia a compreensão de todos os fatores que a influenciam, podendo assim, vir a fornecer flexibilidade e força competitiva para a inovação (SOHMEN, 2015).

No entanto, nem sempre a criatividade organizacional foi analisada de forma construtiva, sob uma perspectiva social, sistêmica e multinível. Bruno-Faria, Macêdo e Veiga (2008) observaram que grande parte dos estudos sobre criatividade centraram-se a priori nas expressões do indivíduo, visto que, a criatividade para os pesquisadores à época, era fruto apenas de *insights* individuais. O ambiente nesse período não constava nos autos da literatura. Porém, ao longo do tempo, surgiram estudos que passaram a levar em consideração outros níveis de análise, tais como, o indivíduo, o grupo e a organização. Essa evolução literária

ocorreu devido à conclusão de alguns estudiosos, a exemplo de Drazin, Clynn e Kazanjian (1999), qual seja: mesmo que as ideias emergjam de *insights* individuais, é importante um ambiente propício para a geração dessas ideias. Ou seja, para favorecer a produção de resultados práticos no processo de inovação, é preciso compreender as características do indivíduo influenciadas em seu contexto.

Para a compreensão das características do indivíduo em seu contexto, Muzzio (2017), no seu estudo sobre a gestão da criatividade, sugere que se evidencie o indivíduo em seu grupo, e o processo de liderança e a cultura, no gerenciamento da criatividade organizacional. Segundo o autor, os componentes: indivíduo no contexto coletivo, papel da liderança e cultura organizacional, interferem na criatividade individual e favorecem a produção de resultados práticos para a inovação. Na sequência do texto são descritos cada um desses componentes separadamente.

Diante do exposto, evidencia-se que é necessária uma análise que envolva todos os níveis da organização (individual, grupal e organizacional). Além da importância dos níveis organizacionais, o papel do líder é também um fator preponderante que pode amplificar a criatividade do indivíduo.

2.1.3.1 Indivíduo no contexto coletivo

Apesar do processo criativo ser comumente enfatizado a partir de um viés individualizante, a maior parcela da produção criativa é resultado de processos sociais que envolvem outras pessoas e, portanto, grupos (AMABILE, 1996). Todavia, segundo Chahahbarghi e Cripps (2007), a criatividade coletiva não diminui a importância da criatividade individual, uma vez que ambas coexistem de forma colaborativa, uma agregando a outra. A criatividade individual gera recursos para a criatividade coletiva, sendo que esta multiplica e intensifica aquela.

Os indivíduos, quando trabalham em grupos, são afetados por características desses, tais como: a diversidade entre os membros, o tamanho e a coesão entre a equipe, além da confiança e a interdependência positiva entre os sujeitos. Um grupo composto por profissionais de diferentes áreas, com experiências distintas, contribui de maneira mais efetiva para a criatividade organizacional. É importante considerar também os conhecimentos e processos que são compartilhados entre os indivíduos, formando modelos mentais comuns que podem contribuir para o processo coletivo de criação, bem como para a comunicação no grupo (PARJANEN, 2012; ZAVADIL; TSCHIMMEL; SILVA, 2016).

Os aspectos comentados acima irão afetar o modo de pensar e de agir do indivíduo no processo criativo, podendo influenciar de maneira positiva a criatividade organizacional.

2.1.3.2 Processo de liderança

Dado o ambiente dinâmico das organizações, uma das características fundamentais da liderança contemporânea é a capacidade de fomentar a criatividade dos funcionários. Segundo Nalin e Cassandre (2017), as mudanças ao longo dos anos demandam uma nova forma de liderança. O conceito de líder tem acompanhado essas mudanças. Atualmente, aumentou-se a necessidade de líderes com um perfil multidimensional para lidar com a variedade de ações necessárias para impulsionar a mudança em diferentes contextos (SCHARMER, 2009).

Hoje, o mercado procura por profissionais com capacidades dinâmicas de integrar, construir e reconfigurar as suas competências internas e externas em ambientes de rápida mudança estrutural (MUZZIO, 2017; MEIRELLES; CAMARGO, 2014). O papel do líder é primordial na organização, uma vez que os bons mentores podem melhorar a criatividade individual e do grupo (AGARS, *et al.*, 2012). Mumford *et al.* (2002, p. 706) descreveram o papel de um líder na promoção da criatividade como: "o exercício da influência para aumentar a probabilidade de

geração de ideias por seguidores e o desenvolvimento subsequente dessas ideias em produtos úteis".

O líder deve possuir competências, tais como: pró-atividade, foco no indivíduo e sua articulação coletiva, abertura ao inusitado, permissividade com o erro criativo (MUZZIO; PAIVA, 2014). Líderes com as características discutidas nesta seção podem efetivamente inspirar, apoiar, direcionar e avaliar a criatividade dos colaboradores, tornando as organizações competitivas no ambiente de negócios (AGARS *et al.*, 2012).

2.1.3.3 Cultura Organizacional

A cultura organizacional também apresenta desafios para o estudo da criatividade. A cultura da organização chama a atenção, em parte, por causa de sua relação com a liderança e com outros fatores sociais, como também, por ser importante influenciadora nos comportamentos criativos individuais (AGARS *et al.*, 2012).

Como já abordado em tópicos anteriores, o contexto organizacional é necessariamente coletivo, e a cultura emerge desse conjunto, ainda que não de forma homogênea, já que cada indivíduo possui características únicas e não semelhantes (MUZZIO, 2017). A cultura organizacional inclui a influência dos valores presentes em dada sociedade, no comportamento do indivíduo que pode ser ilustrado pela ênfase no coletivo (ALENCAR, 1998).

As condições que favorecem ou não a disseminação de uma cultura voltada para a criatividade organizacional são os aspectos relacionados aos valores, às normas, aos rituais, enfim, os elementos culturais tradicionais. Tais elementos, agora são voltados para o favorecimento da criatividade, que deve ser reconhecida como algo socialmente legitimado e capaz de ser a base das práticas organizacionais (ALENCAR, 1998).

A cultura não é universal, ela possui condições locais que dão feição específica a distintos

contextos. Ou seja, a cultura criativa está vinculada a um contexto específico em que determinadas condições acabam por favorecer sua ocorrência. O que é considerado criativo varia de um contexto para o outro de acordo com a cultura local (ALENCAR, 1998; MUZZIO, 2017).

2.2 Indivíduo criativo

A segunda parte do referencial teórico, “Indivíduo criativo”, parte das constatações observadas pela pesquisadora até então, na qual evidenciou-se que as novas ideias emergem de *insights* individuais, sendo, porém, essencial um ambiente propício para a geração dessas ideias.

De acordo com as constatações observadas até então, a fim de favorecer a produção de resultados práticos no processo de inovação, é preciso compreender as características do indivíduo em seu contexto. Observou-se que os fatores ambientais de estímulo são necessários para um melhor desempenho criativo do indivíduo em seu grupo.

Ciente da importância desses fatores ambientais, apresentou-se o poder de influência da gestão no processo criativo dos antecedentes (fatores influentes) da criatividade. Para isso, foram revisados artigos que tratam sobre a gestão criativa, artigos estes que proporcionaram ao tópico que compunham uma visão panorâmica dos principais elementos que necessitam ser gerenciados, como o meio da ampliação e o conseqüente incremento da inovação organizacional. Foram evidenciados a partir das leituras destes artigos: o indivíduo em seu grupo, o processo de liderança e a cultura da organização.

Para este trabalho foi dado destaque maior ao indivíduo em seu grupo, reservando um tópico inteiro para abordar as características destes indivíduos criativos no ambiente e sua conseqüente contribuição para a ampliação da criatividade organizacional, ou seja, apresentando como a performance criativa da organização é afetada pela criatividade do indivíduo.

2.2.1 Perfil do indivíduo criativo

O perfil criativo não pode ser entendido como sendo simplesmente o resultado do pensamento ou de habilidades cognitivas, devendo ser visto de uma forma mais sistêmica, onde aspectos sociais desempenham um papel decisivo na expressão individual (SCOTT, 2010). Para a compreensão do perfil criativo é necessária uma abordagem mais ampla, onde são analisadas as expressões individuais e as interações sociais, para o completo entendimento das características que formam um perfil criativo. Neste sentido, segundo Wechsler (1998), devem ser consideradas todas as possíveis combinações entre os seguintes elementos: a) habilidades cognitivas; b) características de personalidade; c) elementos ambientais. A combinação dessas variáveis sobre uma abordagem multinível, permite identificar as características que formam o perfil do indivíduo criativo.

O desenvolvimento histórico da criatividade, como já apresentado, levou a uma visão reducionista dos seus componentes, direcionando os estudiosos para uma busca de aspectos isolados ou específicos. Em decorrência deste fato, na produção científica nesta área, as características dos indivíduos são analisadas sem a influência do meio social (WECHSLER, 1998).

Atualmente as produções científicas apontam para um novo caminho a ser percorrido, visando compreender a multiplicidade de elementos que compõem a criatividade. Uma abordagem multifacetada, interacionista e sistêmica parece ser, portanto, a melhor maneira de abordar e investigar este constructo, visando identificar as características do indivíduo criativo (WECHSLER, 1998).

Na presente pesquisa, fez-se necessário compreender, conforme já abordado anteriormente, os aspectos de liderança, da cultura e do grupo, que influenciam e determinam os modos de ser e de expressar a criatividade no indivíduo.

2.2.1.1 Características do indivíduo criativo

O indivíduo por si só, possui mais ou menos características que fomentam o seu pensamento na geração de ideias criativas, apoiadas em suas experiências vividas, habilidade de pensamento criativo e motivação intrínseca. Sobretudo, tais características podem ser moldadas quando expostas a influências do meio social (SCOTT, 2010).

Como já referenciado em tópicos anteriores deste trabalho, a criatividade pode ser estimulada e influenciada por contextos sociais, nos quais as ideias criativas são construídas a partir da expressão e também da interação social (SCOTT, 2010). Sob o prisma da perspectiva social e da abordagem sistêmica, o indivíduo é compreendido apenas como um elemento de todo o sistema criativo (SCOTT, 2010). O indivíduo sozinho não gera resultados tão interessantes como quando interage com outros, visto que, o todo produz resultados muito mais relevantes do que a soma de todos os resultados individuais.

Para Rodrigo e Tschimmel (2009), o indivíduo cria com aquilo que conhece, sente, percebe e recebe como matéria-prima do ambiente envolvente. Movido por estímulos, o indivíduo está em permanentes trocas (conscientes e inconscientes) com o meio que o envolve. Esse meio detém as bases que formam o sistema de conhecimento do indivíduo e que permitem a produção de resultados originais. Sendo assim, pode-se concluir que o indivíduo não cria sozinho. As pessoas criativas se adaptam de acordo com a situação, ou seja, o contexto dita o comportamento, pensamento e atitudes a serem tomadas pelos indivíduos criativos.

Para Runco (2004), mesmo que qualquer indivíduo tenha o potencial para ser criativo, nem todos o são, por não terem oportunidade de se desenvolver. É sabido que a criatividade necessita ser exercitada por meio de técnicas e estratégias organizacionais para auxiliar no desenvolvimento do potencial criativo do indivíduo (OSBORN, 1979).

O que é relevante para este trabalho não são apenas as características atreladas a estrutura cognitiva do indivíduo, mas sim, uma melhor compreensão dos comportamentos criativos

ditados pelo contexto, uma vez que as características do indivíduo criativo dependem do ambiente (RODRIGO; TSCHIMMEL, 2009).

Embora, se compreenda atualmente o papel do contexto e dos fatores situacionais para a criatividade, grande parte dos estudos foca nas características dos indivíduos criativos, e concordam que são necessários alguns aspectos para a geração de ideias novas e uteis. Tais aspectos foram sintetizados da literatura e são apresentados no Quadro 4 (2).

Quadro 4 (2) - Características do indivíduo criativo.

(continua)

AUTOR(ES) / ANO	CARACTERÍSTICAS
Getzels e Jackson (1963)	Estabilidade emocional, senso de humor, grande amplitude de interesses, orientação para objetivos determinados, criatividade, notas altas, alto Q.I.
Mackinnon (1964)	Curiosidade, inconformismo, impaciência, otimismo, autoconfiança, fluência, sentimento de aventura, envolvimento profundo no trabalho, tolerância à desordem, preferência por situações complexas e difíceis, busca pelo inesperado, olhar os problemas de diferentes pontos de vista.
Kneller (1978)	Inconformismo, flexibilidade, originalidade, tem e segue ideias diferentes.
Guilford (1983)	Empatia, sensibilidade aos outros, interesse em problemas futuros, independência do campo.
Alencar (1998)	Elenco de traços de personalidade (iniciativa, independência de pensamento e ação, flexibilidade, persistência, autoconfiança), automotivação (indivíduo motivado para tarefa), habilidades cognitivas especiais (fluência, flexibilidade, originalidade de ideias), <i>expertise</i> na área (bagagem de conhecimento e experiências) e por fim, habilidades grupais.

Quadro 4 (2) - Características do indivíduo criativo.

(conclusão)

Zavadil, Tschimmel e Silva (2016)	Inteligência (organização de informações, escolha/tomada de decisão, concentração, processamento de informação, resolução de problemas), capacidades essenciais (elaboração de ideias, fluência, flexibilidade, originalidade), motivação (concentração, disposição ao risco, sentimento de valorização, experiência, conhecimento, positividade, autodeterminação), características desejáveis (questionamento, abertura a novas experiências, tolerância, autoconfiança, persistência, dedicação e fantasia).
Silva, Alves e Rodrigues (2016)	Autoconfiança, coragem, curiosidade, espontaneidade, fantasia, gosto pela aventura, ideias divergentes, ideias inusitadas, independência, intuição, persistência, resistência a frustração, simpatia.
Muzzio (2017)	Abertura aos novos conceitos, flexibilidade, motivação para o trabalho e dirigidos para os objetivos.

Fonte: Da autora (2017).

Buscar a compreensão do perfil do indivíduo criativo com base em suas características isoladas não é suficiente para explicar o complexo fenômeno da criatividade. Segundo Drazin, Clynn e Kazanjian (1999), a criatividade é um fenômeno multinível que não deve ser explicado apenas no nível individual, devendo levar em consideração as relações sociais e culturais com os outros dois níveis, o grupal e o organizacional.

Amabile (1996) considera que para a compreensão sistêmica da criatividade dos indivíduos, é preciso uma análise da interação de seis fatores ambientais e sociais, são eles: recompensas obtidas pelos indivíduos criativos a partir do seu desempenho na tarefa, o desejo por reconhecimento, a competitividade, a forma como lidam com a pressão do tempo, a rejeição social, além da preferência pelo controle interno (motivação intrínseca) e pelo controle externo (motivações extrínsecas). Já para Alencar (1998), é preciso uma análise da interação de oito

fatores ambientais e sociais, são eles: ambiente físico adequado, clima favorável entre os colegas, incentivo a novas ideias, liberdade e autonomia de ação, atividades desafiadoras, salários e benefícios adequados, ações da chefia e da organização em apoio a ideias novas e disponibilidade de recursos.

Conhecer e identificar as características criativas têm favorecido a ampliação da criatividade organizacional, visto que, a performance criativa da organização é afetada pela criatividade dos indivíduos envolvidos no seu contexto.

2.2.1.2 Contribuições do indivíduo criativo para a organização

Neste estudo, além de identificar o perfil do indivíduo criativo, buscou-se analisar também a contribuição dele na performance criativa da organização. As ideias inovadoras estão intimamente ligadas ao desempenho do indivíduo criativo. Logo, a competitividade organizacional está atrelada ao potencial criativo dos seus colaboradores.

Como já destacado, a criatividade é o primeiro passo para a inovação. É definida por Dziersk (2007) como “o combustível que dá vida à inovação”. Filho *et al.* (1990) afirma que, a criatividade é importante, pois fornece subsídios para que a inovação se concretize e produza benefícios para a organização. Nas palavras de Drucker (1985, p. 208), "a empresa que não inova inevitavelmente envelhece e declina".

Na realidade, no âmbito prático das organizações, a criatividade e a inovação confundem-se em um processo único, que contribui para o crescimento e a sobrevivência da organização (HALL, 1984). Porém, para que esse processo ocorra e agregue valor às organizações, gerando riquezas, é preciso, conforme abordado neste estudo, que se desenvolva o potencial criativo dos seus indivíduos.

O colaborador que detém um perfil criativo é uma fonte de vantagem competitiva para as

organizações, na medida em que seu conhecimento, suas habilidades e suas capacidades, quando apoiadas pela organização, assumem-se como elementos determinantes para a valorização da empresa, possibilitando que essa venha a assumir uma orientação mais coesa e competitiva (LUTHANS *et al.*, 2004).

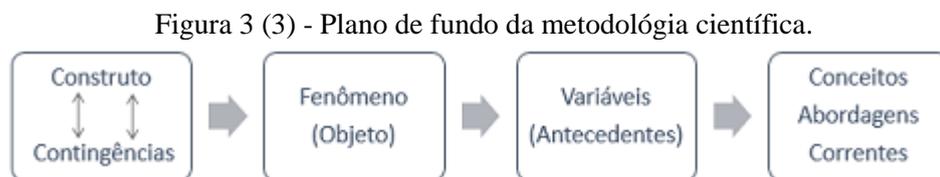
Os indivíduos criativos possuem características únicas e, conseqüentemente difíceis de serem imitadas pela concorrência (LUTHANS *et al.*, 2004). O colaborador que detém um perfil criativo, desde que apoiado pela organização, permite que essa venha a ajustar, reinventar e desenvolver novas estratégias que poderão garantir uma maior competitividade, bem como uma maior afirmação no mercado.

Bono (1994) considera, no decorrer de sua obra, que a criatividade dentro das organizações possui um papel importante na busca por maneiras mais eficientes e eficazes de realizar ações, obter informações, solucionar e evitar problemas, bem como de atingir os objetivos, a qualidade, a redução de custos e o aperfeiçoamento contínuo.

O mesmo autor afirma que a criatividade dos recursos humanos está crescendo rapidamente em importância, e virá a ter uma posição tão proeminente quanto as finanças e as matérias-primas por exemplo. Portanto, não se pode deixar de lado a importância de se conhecer e estimular a criatividade das pessoas dentro das organizações.

3 Procedimentos metodológicos

A principal finalidade de toda ciência é a descoberta, todavia, os procedimentos metodológicos e o modo como é realizada, variam conforme a natureza, o contexto e o objeto estudado (GIL, 2008). Para estudar um fenômeno qualquer é preciso analisar todas as variáveis que o alteram, antes mesmo de definir uma corrente, uma abordagem ou uma escolha de qual conceituação utilizar como parâmetro para pesquisa. Tal entendimento pode ser visualizado na figura 3 (3) abaixo representada.



Fonte: Da autora (2017).

Faz-se necessário, a fim de compreender o objeto estudado, realizar a análise das interpretações que o envolve, buscando-se alcançar os resultados esperados por meio da metodologia mais adequada. Essa questão há muito tem afligido os estudos de criatividade e inovação, baseados no trabalho criativo, devido a existência de múltiplas interpretações sobre a temática (MUMFORD; HESTER; ROBLEDO, 2012).

A criatividade, por ser um fenômeno de complexa definição, apresenta-se como um construto. Segundo definição de Ferreira (2010), constructo é uma criação mental simples, que serve de exemplificação na descrição de um fenômeno. Congruentes com esta afirmação, Mumford, Hester e Robledo (2012), argumentam que dependendo da ótica por onde se observa, a criatividade pode ser entendida como o fruto de uma intuição – o indivíduo a identifica quando a visualiza, podendo ainda estar atribuída a um processo de avaliação social. Segundo esses autores a criatividade pode ainda ser reflexo das consequências sociais de um esforço. Muitas são as interpretações que denotam o objeto de estudo analisado, sendo necessário a escolha do

argumento mais adequado a pesquisa proposta.

O método empregado com o objetivo de responder à questão de pesquisa e ao objetivo proposto, baseou-se no argumento de que a criatividade faz parte de uma interação entre a aptidão, o processo e o ambiente, pela qual um indivíduo no contexto coletivo produz um produto, que é simultaneamente novo e útil para a organização (PLUCKER *et al.*, 2004).

Na sequência do texto, são descritos os procedimentos metodológicos desenvolvidos no estudo. Primeiramente, são explicitadas as características para a realização da pesquisa, considerando seu tipo e sua natureza. Logo após, são descritos o lócus e os critérios da escolha do objeto e dos sujeitos da pesquisa; os instrumentos de coleta e o processo de análise das evidências; e, por fim, os critérios de validade e confiabilidade da pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

Com relação a caracterização da pesquisa, conforme é sistematizado no Quadro 5 (3), o estudo se apresenta como uma investigação do tipo empírica, que engloba uma pesquisa de campo, utilizada para identificar o perfil do indivíduo inserido no contexto coletivo, bem como suas contribuições na ampliação da criatividade organizacional.

Quadro 5 (3) - Caracterização da pesquisa.

(continua)

CRITÉRIO	CLASSIFICAÇÃO/TIPO	ESCOLHA
Quanto ao gênero da pesquisa (DEMO, 1995)	Teórica	Empírica
	Metodológica	
	Empírica	
	Prática	
Quanto a corrente metodológica (DENZIN; LINCOLN, 2006)	Positivista/ Pós-positivista	Interpretativista
	Interpretativista/construtivista	
	Teoria Crítica	
	Pós-moderno/Pós -estruturalista	

Quadro 5 (3) - Caracterização da pesquisa.

(conclusão)

Quanto ao tipo de argumentação lógica (LEÃO MELLO <i>et al.</i> , 2009)	Indutivo	Indutivo
	Dedutivo	
	Hipotético-dedutivo	
	Dialético	
Quanto à abordagem da pesquisa (FLICK, 2013)	Quantitativo	Qualitativo
	Qualitativo	
	Quantitativo-qualitativo	
Quanto ao método de procedimento de pesquisa (CRESWELL, 2010)	<i>Survey</i>	Estudo de casos múltiplos
	Simulação	
	Pesquisa-ação	
	Estudo de caso único	
	Estudo de caso múltiplos	
Quanto ao objetivo da pesquisa (GIL, 2008)	Exploratória	Exploratória e Descritiva
	Descritiva	
	Explicativa	

Fonte: Da autora (2016).

Do ponto de vista da abordagem, a pesquisa se enquadra como qualitativa, situada no paradigma interpretativista. Na investigação qualitativa há uma preocupação com a compreensão sobre o que está sendo dito ou feito nas ações humanas (sociais), restando a filosofia interpretativista a função de oferecer algumas maneiras para lidar com essa preocupação (DEZIN; LINCOLN, 2006).

A pesquisa qualitativa por muito tempo foi considerada apenas como método exploratório de auxílio a pesquisa na ciência exata (pura). No entanto, com a ruptura da corrente positivista/funcionalista, destacou-se um novo paradigma na ciência, o paradigma interpretativista. Esse paradigma, coloca o método qualitativo dentro de outra base de concepção teórica, no que diz respeito à compreensão de dados científicos, principalmente no que tange às pesquisas relacionadas às ciências sociais e humanas (MESQUITA; MATOS, 2014; DENZIN; LINCOLN, 2006).

A corrente interpretativa caracteriza-se por uma visão central, que busca representar o objeto de estudo como um processo, uma compreensão de uma experiência viva e em construção, em que o conhecimento é obtido por meio da indução e das múltiplas realidades

construídas pelo indivíduo (MESQUITA; MATOS, 2014). Do ponto de vista da filosofia interpretativista, no âmbito da pesquisa qualitativa, os fenômenos podem ser melhor compreendidos no contexto e realidade em que ocorrem. A abordagem qualitativa considera a realidade como uma construção social, logo, seu interesse é voltado a compreensão do modo como os indivíduos constroem significados sobre o mundo a partir de suas experiências de vida (GODOY, 1995).

Em relação ao tema das influências do indivíduo criativo na performance criativa da organização, encontra-se na literatura atual uma base de conhecimento escassa e pouco explorada. Conforme Creswell (2002), para um conceito ou fenômeno novo que carece de pesquisas mais aprofundadas que abordem suas particularidades, a utilização de uma pesquisa qualitativa se torna relevante e justificável, uma vez que o pesquisador tem pouca base teórica para apoiar sua análise e não detém o conhecimento sobre quais variáveis devem ser consideradas importantes e observadas com maior atenção. Portanto, uma vez que essa se configura como a situação em que se encontra o objeto de estudo pesquisado, optou-se pelo uso da pesquisa qualitativa.

O papel do pesquisador enquanto investigador é atribuir significado subjetivo a ação de maneira objetiva. Ou seja, ao lidar com ações e fatos relacionados ao comportamento, conceito e produtos, que envolvam a ação humana, o pesquisador deve reproduzir ou reconstruir significados utilizando algum método que lhe possibilite um distanciamento das suas referências históricas, para que não haja equívocos na interpretação original desses significados (MESQUITA; MATOS, 2014; DENZIN; LINCOLN, 2006).

Nesta pesquisa, o método recorrido para investigação do estudo, que permitiu manter a interpretação dos significados originais, foi o estudo de caso. A escolha deste método justificou-se porque o estudo de caso se configura como uma estratégia que permite uma investigação que preserva as características gerais e significativas dos acontecimentos da vida real, em que o

pesquisador pretende coletar dados, descrevê-los, compreendê-los e interpretá-los de maneira imparcial, observando as particularidades e a complexidade do caso concreto, permitindo um entendimento da realidade (YIN, 2005; MARTINS, 2008; ANDRÉ, 2005).

Conforme exposto por Yin (2005), foi necessário definir se o estudo de caso seria único ou múltiplo. Tendo em vista o objetivo da pesquisa em identificar o perfil do indivíduo e a analisar a sua contribuição para a ampliação da criatividade organizacional, optou-se pela realização de um estudo de caso múltiplo onde são analisadas dez *startups*, incubadas no ecossistema do AC. Esse método, adéqua-se, pois, ao objetivo proposto, permitindo avaliar, com um maior aprofundamento, o perfil do indivíduo inserido no contexto coletivo, além de identificar suas características no favorecimento ou não do processo criativo. Esses aspectos são importantes para uma compreensão mais detalhada do fenômeno estudado (GODOY, 1995).

Entre as estratégias de estudo de caso, optou-se por realizar uma pesquisa descritiva e exploratória. Adotou-se como estratégia de pesquisa a descrição do fenômeno e seus componentes, especificamente como a interação entre a aptidão, o processo e o ambiente, se relaciona com a formação do perfil do indivíduo criativo. A pesquisa classifica-se como descritiva, em função do objetivo proposto que busca identificar, compreender e descrever alguns elementos inerentes ao processo criativo. É descritiva também por mostrar características de determinada população, fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis na pretensão de determinar a natureza dessas relações (GIL, 2008).

Quanto a técnica utilizada na pesquisa, além da estratégia descritiva, o estudo de casos se caracteriza por seu caráter exploratório. A pesquisa caracteriza-se como exploratória pelo desenvolvimento, esclarecimento e modificação de ideias, com o objetivo de oferecer uma visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fenômeno (GIL, 2008). Segundo Mumford, Hester e Robledo (2012), o processo criativo pode ser explorado. Os autores ressaltam que a exploração poderá surgir ao longo do tempo e envolver aplicações múltiplas de uma ideia ou

imposição de uma ideia em diferentes contextos, no esforço de resolução de problemas. Em complemento, há ainda poucas pesquisas que estudam organizações criativas, fato que reforça a necessidade de estudos exploratórios para melhor compreensão do fenômeno.

3.2 Lócus da pesquisa: O Armazém da Criatividade

Primeiramente, antes de esclarecer os motivos para a escolha do Lócus da pesquisa, é necessário evidenciar o contexto do município de Caruaru-PE. Caruaru é uma cidade situada na região do Agreste Pernambucano, distante 135 km da capital de Pernambuco, Recife (POLO CARUARU, 2017). A cidade de 315.000 habitantes tem 27,5% da população ocupada. Quase 24% dos caruaruenses trabalham como assalariados. O salário médio mensal pago no município equivale a 1,7 vezes o salário mínimo nacional. Além disso, a cidade é majoritariamente voltada ao setor de serviços. Estima-se que este setor represente 82% do seu Produto Interno Bruto (PIB) anual – contra 17% da indústria e apenas 1% da agricultura (IBGE, 2017).

O segmento que se destaca na região é o têxtil. O Agreste Pernambucano tem o segundo maior polo de confecções do Brasil, sendo Caruaru a principal cidade que o compõe (ESTADÃO, 2013). Para agregar valor a este segmento, uma das estratégias do município é transformar-se em um polo de moda (PREFEITURA DE CARUARU, 2017).

A cidade de Caruaru-PE, hoje, com o quinto maior PIB do Estado de Pernambuco, vive uma fase de modernização (CONDEPE/FIDEM, 2017). No dia 16 de outubro de 2015 foi inaugurada uma unidade do Porto Digital, chamada de Armazém da Criatividade. Essa iniciativa que prevê a interiorização do Parque Tecnológico chama a atenção para estudos voltados a inovação e ao empreendedorismo na região do Agreste Pernambucano. Outras iniciativas semelhantes como a abertura de vagas para novas *startups* no Instituto de Tecnologia de Pernambuco (Itep), sede de Caruaru, reforçam os avanços do empreendedorismo na cidade

(NE10, 2017).

Os armazéns da criatividade (ACs) são reconhecidos como ecossistemas promovedores de empreendimentos inovadores. Estão integrados às instâncias de ensino, ciência e tecnologia, em estreita articulação com o setor produtivo e com as políticas públicas de sua região, fazendo parte da expansão do Porto Digital e da política de interiorização da economia do conhecimento. (PORTO DIGITAL, 2017).

As áreas de atuação dos ACs focam no desenvolvimento de *softwares* e serviços de tecnologia da informação (TI) e economia criativa (EC). Os ACs operam em seis funções essenciais, segundo o site Porto Digital (2017), conforme explanado no Quadro 6 (3):

Quadro 6 (3) - Funções essenciais do Armazém da Criatividade.

Funções essenciais do Armazém da Criatividade	
Empreendedorismo	Incubadoras e aceleradores de negócios, além de espaços empresariais de alto padrão
Experimentação	Laboratórios de alta tecnologia
Exibição	<i>Showroom</i> com infraestrutura apropriada
Educação	Espaços de formação continuada de capital humano
Coworking	Espaço qualificado e de baixo custo para trabalho cooperado, encontro e interações
Crédito	Fundos institucionais ou privado de fomento ao empreendedorismo

Fonte: Adaptado de Porto Digital (2017).

Os ambientes dos ACs possuem *coworking*, laboratórios com *body scanners* e impressoras 3D, auditórios, arenas multifuncionais, estúdio de foto e vídeo, núcleo empresarial com salas comerciais e *showroom*. Essa é a estrutura do Armazém da Criatividade lançado no Agreste e futuramente lançado no Sertão do estado de Pernambuco. Os projetos são braços do Porto Digital nas cidades de Caruaru e Petrolina, com foco na capacitação e no empreendedorismo. A expectativa é que esses espaços atinjam os jovens profissionais de cerca de 30 mil empresas de tecnologia e economia criativa que já atuam na região (DIÁRIO DE PERNAMBUCO, 2017).

O AC da Cidade de Caruaru conta com laboratórios e equipamentos de alta performance, distribuídos em núcleos funcionais (criação, prototipação e editorial de moda). Dessa forma, é possível desenvolver um protótipo em toda sua cadeia: desde a criação, com laboratórios de *design* gráfico, de produto e de moda, até a modelagem em 3D; prototipação, com laboratórios de digitalização e impressão 3D, produção gráfica e produção de vestuário; e editorial de moda, que conta com estúdios de fotografia e vídeo, mixagem e pós-produção audiovisual. O Armazém da Criatividade de Caruaru, a partir de uma base tecnológica avançada e equipamentos de alta performance distribuídos em núcleos funcionais, tem como objetivo impulsionar a produção têxtil da região (PORTO DIGITAL, 2017).

É nesse ecossistema de inovação e empreendedorismo que se encontram incubadas as empresas que fazem parte da investigação proposta no estudo. Atualmente, nove *startups* fazem parte do processo de incubação e três outras já foram graduadas no Armazém de Criatividade da cidade de Caruaru-PE. No Quadro 7 (3) é apresentada a caracterização das *startups* graduadas e em processo de incubação.

Quadro 7 (3) - Caracterização das *startups*.

GRADUADAS	
<i>Startup</i>	Segmento
Desenvolvedora de <i>games</i>	<i>Mobile Games</i>
Desenvolvedora de aplicativo	<i>Marketplace</i> Confecção
Desenvolvedora de estampas	Moda e decoração
INCUBADAS	
Desenvolvedora de plataforma <i>online</i>	Música
Desenvolvedora de clube de assinatura mensal	Moda
Desenvolvedora de sistemas de ouvidoria	Inteligência artificial
Transmissora de notícias <i>online</i>	Mídias sociais
Desenvolvedora de aplicativo	<i>Marketplace</i> Confecção
Prestadora de serviços de <i>design</i>	Moda
Desenvolvedora de plataforma <i>online</i>	<i>Marketplace</i> Alimentício
Desenvolvedora de plataforma digital	Publicidade e propaganda
Desenvolvedora de sistemas de tributação	Inteligência artificial

Fonte: Da autora (2018).

O estudo contou com a participação de sete empresas incubadas, visto que, as outras duas

startups só entraram posteriormente no processo de incubação do AC, mais exatamente, em setembro de 2017, e com isso não teriam como responder a entrevista. Para complementar os achados da entrevista, recorreu-se as *startups* recentemente graduadas. Sendo assim, os incubados de dez *startups* foram entrevistados, apenas não foram entrevistados, pelos motivos já mencionados anteriormente, os incubados da *startup* que desenvolve sistemas de tributação e da outra que desenvolve uma plataforma *online* no segmento *Marketplace* Alimentício.

3.3 Critérios de inserção do objeto e do sujeito

Foi escolhido como objeto de estudo para esta abordagem, as *startups* incubadas no ecossistema Armazém da Criatividade, localizado na cidade de Caruaru, no estado de Pernambuco (PE). De acordo com Yin (2005), a seleção do caso é o primeiro passo na identificação e compreensão de um fenômeno.

A escolha das *startups* do AC para este estudo foi intencional e ocorreu pelos motivos apresentados em seguida. A priori, pela facilidade de acesso às informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa. E, posteriormente, pela necessidade de efetuar uma proposta de pesquisa cuja execução permitisse obter resultados em tempo útil. Para isso, foi preciso reduzir a dimensão do problema. A escolha de um ecossistema frutífero à inovação e o estudo de apenas um dos componentes da criatividade organizacional, revelou-se como a melhor opção para que este estudo pudesse apresentar resultados em tempo hábil. A dimensão em que o estudo teve de ser limitado, foi a dimensão individual. De fato, na abordagem sistêmica organizacional, os resultados não são viáveis a curto prazo. Porém, apesar da investigação ter se limitado ao nível individual, as interações entre o processo e o ambiente, na produção dos produtos ditos como criativos, foram observadas. Em suma, o estudo aborda apenas uma parte da problemática da criatividade organizacional, explorando de forma sistêmica o perfil do indivíduo na geração de

ideias criativas.

O critério para seleção dos sujeitos envolvidos numa unidade que fomenta práticas criativas está associado à sua relevância. A composição do Lócus desta pesquisa, dado o conhecimento prévio do pesquisador, é considerado pertinente aos propósitos do estudo, pois busca entender determinadas práticas que existem no Armazém da Criatividade. Nesse ecossistema foi necessário identificar os informantes tendo em vista que eles possibilitarão a exploração de um determinado comportamento ou característica relevante à pesquisa (SILVA, Lira da.; SILVA, Maria da., 2013).

3.4 Instrumentos de coleta de evidências

Antes de elucidar os instrumentos e procedimentos da pesquisa de campo, faz-se necessário informar que, a fim de compreender o perfil criativo, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre a temática. Esse levantamento bibliográfico trouxe embasamento teórico, que possibilitou o andamento da pesquisa. Nessa etapa, foram utilizadas como fontes de estudo, livros, artigos científicos, dissertações e teses.

Já no que tange a pesquisa de campo, para o levantamento das evidências, foram realizados os seguintes procedimentos: entrevista semiestruturada, e, diante da aceitação dos participantes, técnicas como observação e dados documentais. Esses instrumentos foram escolhidos porque permitem obter informações necessárias ao desenvolvimento do objetivo proposto. Ademais, a combinação de instrumentos de coleta distintos garante credibilidade à investigação, visto que, as evidências obtidas por meio de entrevistas foram complementadas e checadas por uso das técnicas de observação e documental (GODOY, 2005).

Segundo Paiva Júnior e Leão Mello (2011), ao usar a triangulação de instrumentos, busca-se a consistência nos achados produzidos pelo método de coleta de evidências. A triangulação

de instrumentos contribuiu para verificação e a validação dos materiais coletados.

3.4.1 Entrevista semiestruturada

Por se tratar de uma pesquisa exploratória, na qual existem várias características a serem investigadas, foi utilizada uma entrevista semiestruturada, que permitiu ao informante responder livremente, usando linguagem própria, além de emitir opiniões (MARCONI; LAKATOS, 2011).

O uso da entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de evidências na pesquisa qualitativa em Administração se deve a proposta de produção de novos conhecimentos e a criação de novas formas de compreender os fenômenos no âmbito organizacional. Esse instrumento tem como propósito explorar os pontos de vista, experiências, crenças e/ou motivações dos indivíduos sobre questões específicas no campo organizacional, atendendo principalmente a finalidades exploratórias quando aborda experiências e pontos de vistas dos atores inseridos nesses contextos (FLICK, 2009; CRESWELL, 2010).

A escolha da técnica se deu pela sua adequabilidade aos objetivos do estudo, uma vez que esta apresenta uma maior flexibilidade, permitindo ao entrevistado construir suas respostas sem ficar preso a um nível mais rigoroso de mediação por parte do entrevistador, como acontece no caso do uso de questionários padronizados ou de uma entrevista totalmente estruturada (FLICK, 2009; CRESWELL, 2010).

A partir do instrumento da entrevista semiestruturada, os sujeitos selecionados para a investigação foram os indivíduos das *startups* incubadas no ecossistema Armazém da Criatividade, que responderam a uma entrevista pessoal, em horário previamente agendado pela pesquisadora, no período de julho à setembro de 2017. Para a realização do contato preliminar com os informantes, a pesquisadora contou com o apoio do coordenador da incubadora, tendo ele apresentado interesse sobre a pesquisa.

As entrevistas foram gravadas em equipamentos do tipo gravadores digitais de voz, ou similares, com a permissão de todos os pesquisados, favorecendo a transcrição na íntegra, que ocorreu no mesmo dia da entrevista. Tal procedimento buscou evitar a perda dos detalhes das falas dos entrevistados, o que inclui hesitações, risos, silêncios, bem como estímulos da entrevistadora (BARDIN, 1977). Aos entrevistados foi oferecida a oportunidade de ler as transcrições e alterá-las, caso desejassem. O tempo médio das entrevistas foi de 20 minutos cada.

Pretendeu-se, portanto, com a entrevista semiestruturada, explorar um campo emergente dentro do tema empreendedorismo e inovação, conhecendo e analisando as características dos envolvidos no processo de incubação, respeitando a liberdade dos mesmos, oferecendo-lhes o anonimato no envolvimento com a pesquisa. Destaca-se que o instrumento foi utilizado após atendimento das questões éticas de pesquisa com seres humanos, tais como aquelas recomendadas pela Resolução nº 466 (2012), quais sejam: fornecimento de informações aos participantes quanto ao objetivo da pesquisa, garantia do sigilo individual e organizacional, além de elucidação e assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (APÊNDICE A).

Para garantir a validade e fidedignidade das evidências da entrevista foi previamente realizado um roteiro piloto. O roteiro piloto foi testado com um profissional envolvido em empreendimentos inovadores, o qual não fazia parte dos sujeitos do estudo. Foi realizado o teste piloto com objetivo de averiguar se qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados, ademais, objetiva verificar se os dados recolhidos são realmente necessários à pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2011).

3.4.2 Observação e dados documentais

As técnicas de observação e de análise documental só foram incorporadas a investigação

mediante a concordância dos participantes. Essas técnicas foram úteis na complementação e checagem dos dados evidenciados na entrevista semiestruturada. Houve o cuidado em se utilizar diversos instrumentos para que seja possível a construção de conhecimentos acerca do fenômeno estudado.

A observação constitui-se como uma forma de captar a realidade empírica, pois a partir dela o pesquisador tem a possibilidade de contato pessoal com o objeto de investigação, permitindo-lhe acompanhar experiências diárias e compreender o significado que os sujeitos atribuem às suas ações (BAUER; GASKELL, 2008). Através da técnica de observação, pode-se verificar a consistência das informações trazidas por outros instrumentos, identificando comportamentos não intencionais e aspectos inconscientes, recolhendo informações que os participantes evitam ou não se sentem confortáveis em verbalizar. Devido às características dessa técnica de coleta de dados, que permite a coleta de evidências subjetivas, e também devido a sua relevância como complemento à pesquisa, decidiu-se pela observação não participante, utilizada para avaliar as práticas comuns no cotidiano organizacional, tais como as reuniões e as ações de criação.

A análise documental foi recorrida como instrumento para esta pesquisa. Essa técnica constitui-se no exame documental de natureza diversa (formulário de avaliação, CANVAS e internet), buscando-se interpretações novas ou complementares dos fatos (GODOY, 1995). A intenção, com o uso da análise documental, é confirmar alguns dados levantados nas entrevistas. Os documentos serviram, por exemplo, para complementar as informações das práticas gerenciais da empresa, como também contribuíram para evidenciar algumas técnicas de compartilhamento de informações usadas pelos sujeitos entrevistados. Essas investigações, observacionais e documentais, ocorreram em paralelo com as entrevistas.

3.5 Procedimento de análise das evidências

Para a análise das evidências, foi utilizada a análise de conteúdo, um método bastante difundido na pesquisa qualitativa. O universo da pesquisa qualitativa considera a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou conjunto de características num determinado fragmento da mensagem (BARDIN, 1977). Ou seja, a escolha pelo método da análise de dados deve trabalhar com a palavra, permitindo, de forma prática e objetiva, produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto.

A análise de conteúdo que foi empregada na presente investigação é baseada na proposta de Bardin (1977) e nas contribuições de Campos (2004). Bardin (1977) configura esse método como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utilizam procedimentos metódicos e objetivos na descrição do conteúdo das mensagens. Para Campos (2004), a definição proposta por Bardin não é suficiente para definir a especificidade da técnica. Ele acrescenta que o método deve englobar tanto as manifestações (explícitas), quanto os conteúdos das figuras de linguagem, reticências, entrelinhas, etc.

A técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), se compõe de três fases, conforme o Quadro 8 (3). São estas: a pré-exploração do material, a seleção das unidades de análise e o processo de categorização.

Quadro 8 (3) - Fases da Análise de Conteúdo.

(continua)

Análise de conteúdo de Bardin (1977)	
Fase de pré-exploração do material ou de leituras flutuantes do <i>Corpus</i> (recorte arbitrário de elementos) da entrevista	Nesta fase o intuito é levar o pesquisador a aprender e organizar de forma não estruturada aspectos que serão importantes para as próximas fases.

Quadro 8 (3) - Fases da Análise de Conteúdo.

(conclusão)

A seleção das unidades de análise ou unidades de significados	Essas unidades compreendem uma escolha do pesquisador, que é direcionado a partir dos objetivos de sua pesquisa e dos indícios levantados do seu contato com o material estudado, juntamente com as teorias que embasaram a pesquisa.
O processo de categorização e subcategorização	Nesta fase o pesquisador irá caracterizar as categorias segundo seu grau de intimidade ou proximidade, fazendo com que através dessa análise, possam ser exprimidos significados que atendam aos objetivos de estudo.

Fonte: Adaptado de Bardin (1997).

No Quadro 9 (3) são apresentadas esquematicamente as fases, bem como as tarefas executadas pelo pesquisador, durante a análise de conteúdo. A análise segue as fases definidas por Bardin (1997), as quais já foram citadas no quadro Quadro 8 (3).

Quadro 9 (3) - Fases da Análise de Conteúdo do estudo proposto.

(continua)

Fases da Análise de Conteúdo do estudo proposto	
Pré-exploração do material ou de leituras flutuantes do Corpus da entrevista	Foi procedido uma leitura detalhada e cuidadosa de todo material investigado no campo (transcrição das entrevistas, bem como dados documentais e anotações), a fim de destacar os conteúdos evocados que respondem de forma mais direta às perguntas iniciais de pesquisa “ O indivíduo no Armazém da criatividade possui um perfil criativo? Caso possua, como ele contribui para a ampliação da criatividade organizacional? Se não, como ele se insere nesse contexto criativo? ”.

Quadro 9 (3) - Fases da Análise de Conteúdo do estudo proposto.

(conclusão)

Seleção das unidades de análise ou unidades de significados	Após a leitura, a pesquisadora orientada pelas questões de pesquisa, que necessitam ser respondidas, e norteada pelos objetivos do trabalho e algumas teorias, evidenciou os recortes do texto, identificando e compreendendo os fatores influentes e as características do perfil do indivíduo criativo, assim como o significado (expresso através de um rótulo verbal) que eles atribuem as suas ações para ampliação da criatividade organizacional.
Processo de categorização e subcategorização	Para determinar as categorias, foram feitas inferências pela pesquisadora acerca das evidências apuradas na pesquisa, baseadas no campo teórico da criatividade organizacional. Na escolha das categorias, buscou-se as que mais vêm a contribuir para alcançar os objetivos específicos. Não foi desprezado nenhum conteúdo analisado, mesmo que apareça na fala de apenas um respondente. Foram destacados os conteúdos observados de forma mais recorrente, tendo em vista que os mesmos representam certo consenso entre os sujeitos investigados.

Fonte: Da autora (2017).

É importante salientar que as categorias utilizadas podem ser apriorísticas ou não apriorísticas. A escolha da categorização para este estudo foi do tipo apriorística e não apriorística, ou seja, o pesquisador de antemão já possui, segundo seus interesses ou experiência prévia, categorias pré-definidas, que após as leituras flutuantes do corpus de pesquisa, puderam ser modificadas ou emergidas totalmente a partir da análise das respostas dos sujeitos investigados (CAMPOS, 2004).

O estudo iniciou-se como uma categorização apriorística, na qual os recortes sob o prisma da padronização temática foram definidos antes do pesquisador ir a campo. Contudo, como poderá ser observado no capítulo de discussão e análise de resultados, algumas categorias foram acrescentadas, tais como motivação, ou reposicionadas. A descrição apriorística das categorias temáticas do estudo, bem como suas definições, é apresentada no Quadro 10 (3).

Quadro 10 (3) - Categorias analíticas e suas definições.

(continua)

Cobertura temática	Categorias Analíticas	Definições	Questões	Objetivos específicos alcançados
Ambiente	Campo/domínio	Práticas e informações para desenvolvimento do potencial criativo	Quais as condições que a empresa oferece para ampliação do seu potencial criativo? Em que medida estas condições potencializam a criatividade organizacional?	Objetivos "c" e "d"
		Infraestrutura adequada para produção de ideias novas e úteis	Em que medida as instalações, equipamentos e recursos disponibilizados potencializam suas ações criativas?	Objetivo "c"

Quadro 10 (3) - Categorias analíticas e suas definições.

(continuação)

Ambiente	Práticas de gestão/ liderança	Práticas e comunicações adequadas para estimular a criatividade do indivíduo	Descreva práticas gerenciais utilizadas que são eficazes para ampliação do seu potencial criativo. Por quê?	Objetivo “c”
Grupo	Características do grupo	Características do grupo que estimulam a criatividade do indivíduo no contexto coletivo	Descreva características do trabalho em equipe que são eficazes para ampliação do seu potencial criativo. Por quê?	Objetivo “c”

Quadro 10 (3) - Categorias analíticas e suas definições.

(continuação)

Grupo	Modelos mentais	Conhecimentos compartilhados que ampliam a criatividade do indivíduo no contexto coletivo	Em que medida os conhecimentos compartilhados no trabalho em equipe foram eficazes para ampliação do seu potencial criativo?	Objetivo “c”
Indivíduo	Características do indivíduo	Características do indivíduo criativo	Na sua opinião, você realiza um trabalho criativo? Por quê?	Objetivo “a”
			Em geral, como você expressa a sua criatividade no ambiente de trabalho?	Objetivos “a” e “b”

Quadro 10 (3) - Categorias analíticas e suas definições.

(continuação)

Indivíduo	Inteligência/ habilidades cognitivas/ habilidades criativas	Habilidades cognitivas que geram ideias ou soluções criativas Estratégias para geração de ideia e soluções criativas	Descreva suas capacidades de resolver e elaborar produtos que são eficazes para ampliação do seu potencial criativo. Por quê?	Objetivos “a” e “b”
	Conhecimento e experiência	Educação formal e informal Experiências vividas	Qual a relevância da sua formação para realização de atividades que demandam ideias ou soluções criativas? Por quê?	Objetivos “a” e “b”

Quadro 10 (3) - Categorias analíticas e suas definições.

(conclusão)

Indivíduo	Categorias de prática	Exemplos práticos de criações inovadoras	Descreva as atividades que você realiza. Quais destas demandam a geração de ideias ou soluções criativas?	Objetivo “d”
			Diante de suas características o que foi significativo do seu perfil profissional para realizar atividades que demandam a geração de ideias ou soluções criativas?	Objetivo “d”

Fonte: Da autora (2017).

Apesar do fato de que as fases propostas por Bardin (1977) terem sido apresentadas em sequência lógica, as teorias analisadas pelo pesquisador podem vir acompanhadas de ideias pré-concebidas ou cristalizadas sobre o fenômeno, de maneira que se faz necessário uma validação da análise. Existem várias formas de validação. Nesta pesquisa foi utilizada a triangulação de teorias, na qual se analisam os dados com base em várias teorias, buscando-se com isso encontrar uma validade intrínseca pelo embasamento em cada uma das teorias (PAIVA JUNIOR; LEÃO MELLO, 2011).

3.6 Critérios de Validade e Confiabilidade

A fim de atender aos critérios de validade e confiabilidade, destinados a garantir a solidez da pesquisa qualitativa, foram estabelecidas e definidas neste estudo algumas técnicas para a investigação, defendidas por Godoy (2005), bem como por Paiva Junior e Leão Mello (2011), quais sejam: rigor metodológico, congruência entre as etapas do estudo, validade interna, possibilidade de transferência dos resultados e qualidade do registro das evidências.

Durante as etapas de investigação, buscou-se sempre demonstrar clareza na apresentação da pesquisa, pressuposto para a confiabilidade e a validade que dão sustentação a qualidade do estudo. Foram explicitados durante os procedimentos metodológicos os passos do trabalho de campo e do processo de análise. Buscou-se mais de uma técnica de coleta, a fim de garantir o fornecimento de evidências ricas e abundantes. Durante as descrições da etapa de pesquisa, foram fornecidas informações vistas como suficientes para que pesquisas semelhantes a essa possam ser replicadas.

4 Resultados e discussão

Neste capítulo são apresentados os perfis das *startups* e dos empreendedores entrevistados. São discutidos também os achados que emergiram dos estudos de caso, e como, a partir das entrevistas realizadas, foram identificadas as categorias temáticas mais relevantes no que diz respeito ao cumprimento do objetivo principal dessa dissertação – “Identificar o perfil do indivíduo e analisar a sua contribuição para o desenvolvimento da criatividade organizacional”.

4.1 Perfil das *startups* e dos empreendedores entrevistados

Conforme comentado, as entrevistas foram realizadas em 10 *startups*, sendo 7 incubadas e 3 graduadas, somando um total de 19 empreendedores. Para manter o anonimato dos respondentes e preservar sua identidade, o nome da *startup* foi substituído por uma letra em ordem alfabética em uma sequência que se iniciou em “A”. Já o nome do empreendedor foi substituído por um código formado por uma letra (relacionada a sua *startup*) e um número. A numeração desse código iniciou sempre pelo algarismo “1” seguindo de maneira crescente até a quantidade total de empreendedores da respectiva *startup*. O perfil dos entrevistados e respectivas *startups* encontram-se sintetizados no Quadro 11 (4).

Quadro 11 (4) - Perfil das *startups* e dos empreendedores.

(continua)

<i>Startup</i>	Nº de entrevistados	Perfil da <i>startup</i>	Perfil dos entrevistados
----------------	---------------------	--------------------------	--------------------------

Quadro 11 (4) - Perfil das *startups* e dos empreendedores.*(continuação)*

A	3	Trabalha com o conceito de <i>shows</i> caseiros, transformando a sala de estar do anfitrião (contratante) em um palco.	<p>A1: Graduação em administração. Mestrado em Administração com ênfase em Marketing e empreendedorismo. Experiência na área da música há 12 anos</p> <p>A2: Graduação em Jornalismo. Pós-graduação em Marketing.</p> <p>A3: Ensino Médio incompleto. Integrou projeto de pesquisa relacionado a música pelo CNPq. Experiência com outra startup.</p>
B	3	Cria sistemas para o gerenciamento inteligente de cidades.	<p>B1: Graduação em Sistemas da Informação. Experiência durante a cadeira de estágio no desenvolvimento de um sistema de ouvidoria.</p> <p>B2: Graduação em Sistemas da Informação. Experiência durante cadeira de estágio no desenvolvimento de um sistema de ouvidoria.</p> <p>B3: Graduação em andamento em Sistemas da Informação. Experiência durante a cadeira de estágio no desenvolvimento de um sistema de ouvidoria.</p>
C	1	Transmite mídia/notícias sobre Caruaru-PE e região através de uma rede social.	C1: Graduação em Marketing.

Quadro 11 (4) - Perfil das *startups* e dos empreendedores.

(conclusão)

D	3	Criou e administra um aplicativo de venda de atacado para empresas de confecções.	D1: Graduação incompleta em Sistemas de Informação. Experiência de mais de 7 anos em desenvolvimento de sistemas. D2: Mestrado incompleto em Engenharia de Produção. Pós-graduação em Gestão de Pequenas Empresas e em Gestão de Projetos. Experiências em consultorias. D3: Ensino médio incompleto. Experiências de mais de 18 anos em desenvolvimento de sistemas.
E	2	Clube de assinatura de óculos de sol.	E1: Graduação em Administração e óptica. MBA Executivo em Gestão Empresarial Experiência no mercado óptico. E2: Graduação em Administração. Experiência no mercado óptico.
F	1	Agência de propaganda com relacionamento 100% <i>online</i> .	F1: Graduação em Publicidade. Experiências em empreendimentos digitais e marketing político.
G	1	<i>Marketplace</i> para fabricantes e compradores de confecção.	G1: Graduação em Administração.
H	2	Empresa que presta serviços na área de confecção de moda, desenvolve coleções de vestuário, modelagem, pilotagem e editorial.	H1: Graduação em Design de Moda. H2: Graduação em Design de Moda.
I	2	Empresa de tecnologia que oferece soluções educativas e de treinamento corporativo usando os <i>games</i> como ferramenta.	I1: Graduação em Publicidade. Experiência na direção de artes, parte gráfica. I2: Graduação em Administração.
J	1	Estúdio de design de estampa têxtil que oferece exclusividade e assertividade a produtos de moda e decoração.	J1: Graduação em Design.

Fonte: Da autora (2018).

4.2 Coberturas temáticas

A partir da análise das entrevistas, e a fim de facilitar a compreensão da interpretação dos resultados, os pontos de conteúdo mais significativos foram organizados em três grandes temas. Os principais tópicos ou coberturas temáticas identificadas foram: (1) Ambiente; (2) Grupo; e (3) Indivíduo.

Adicionalmente, com o objetivo de ilustrar os dados evidenciados durante a pesquisa, alguns trechos das respostas dos empreendedores entrevistados foram aqui reproduzidos e, a fim de preservar a naturalidade e a autenticidade dos relatos coletados, eventuais desvios gramaticais foram mantidos.

Cabe salientar, que, embora os temas com suas consecutivas categorias analíticas estejam organizados separadamente para facilitar o entendimento e permitir uma melhor compreensão geral, na prática, eles estão entrelaçados e muitas vezes se sobrepõem, uma vez que a criatividade é manifestada através da troca de estímulos entre os atores sociais e o ambiente.

Por fim, é importante reforçar que a análise em questão não tem como objetivo ou ambição apresentar uma conclusão única e absoluta a respeito do tema foco do presente estudo, mas sim o de identificar e compreender o perfil dos empreendedores das *startups* pesquisadas e analisar como os mesmos colaboram para a ampliação da criatividade no empreendimento.

4.2.1 Ambiente

Esta cobertura temática inclui os principais mecanismos e componentes do ambiente AC, responsáveis por estimular a criatividade do indivíduo. A análise desta temática resultou em duas categorias: Campo/Domínio e Motivação Organizacional.

4.2.1.1 Campo/Domínio

Na categoria "Campo/Domínio" buscou-se compreender, através das respostas dos participantes, como o campo (grupo de especialistas) avalia e valida uma nova ideia criativa, selecionando-a e incorporando-a ao domínio (cultura específica). Para tanto, foi perguntado aos participantes quais seriam as condições que o ecossistema AC oferece para a ampliação da sua criatividade.

Na sequência, destacam-se relatos que apontam para uma “atmosfera criativa” dentro do ambiente do AC.

[...] aqui é um ambiente muito humano, aqui a gente se valoriza, aqui assim, eu me sinto bem aqui, certo? [...] estar aqui dentro vendo todo mundo nessa mesma sintonia de empreendedor e prosperar, isso potencializa muito a capacidade sabe? [...]o diferencial realmente é sua vontade de fazer crescer suas ideias e se contaminar com essa área de empreendedorismo e prosperidade que paira sobre todas as pessoas aqui. (A1)

[...] é um ambiente favorável, é um ambiente extremamente confortável, cheio de cores, cheio de pessoas criativas, é cheio de pessoas com o mesmo (pausa) intuito de você aqui. E essas pessoas compartilham uma energia muito positiva, uma energia de buscar fazer uma coisa diferente, buscar fazer uma coisa (pausa) por si mesmo, uma energia de empreender mesmo, aquela vontade de empreender. É, tem muita gente apaixonado aqui e a junção dessas pessoas num local só diariamente é simplesmente fundamental pra que suas energias todos os dias estejam renovadas e que você possa compartilhar experiências e trocar (pausa) e tirar dúvidas com pessoas que tem mais conhecimento que você em uma determinada área. (A3)

[...] então talvez por ter aglomerado muitas pessoas que tem perfil criativo sugere essa troca por osmose. Se tá muito próximo de quem é criativo, acaba que uma conversa com quem tá jogando sinuca ou ali na copa a gente surge as ideias. (B3)

[...] um local que respira novas ideias na verdade, a gente está em contato com muita gente boa, pessoas que tem o mesmo objetivo que eu, a mesma gana por conhecimento, por fazer algo diferente e é algo que impacte no medo, que resolva os problemas das pessoas, então aqui é um celeiro de ideias e de pessoas muito competentes [...]Então o principal benefício do armazém é esse, de colocar no mesmo local pessoas com ideias, do ponto de vista das ambições parecidas, de querer fazer coisas importantes para sociedade, de querer resolver problemas importantes. É, mas cada uma na sua área de interesse, então assim, quando a gente faz, meche esse caldeirão ai, sai o resultado. (E1)

Os relatos indicam que os indivíduos presentes no ecossistema possuem perfis e propósitos semelhantes. Esse espaço simbólico apresentado no Armazém da Criatividade revelou-se um ambiente facilitador da expressão criativa. A troca de ideias, experiências e vivências com aqueles que compartilham da mesma jornada e possuem os mesmos objetivos e desafios, acaba

por estimular e influenciar a capacidade criativa do indivíduo.

Segundo os relatos reproduzidos abaixo, o AC é um ambiente descontraído que foge totalmente do tradicional.

Primeiramente tem uma sinuca, é onde a gente desestressa muito assim. [...] o armazém ele tem esse ambiente descontraído [...] (no AC existe) profissionais melhores, inclusive que a gente. A gente consegue encontrar soluções mais rápidas para o problema, entendeu? Então esse ambiente é ideal especificamente porque a gente tem condições de sair da bolha, da visão do micro negócio da gente dentro de uma sala resolvendo problemas nossos e expor isso para outras pessoas, e essa pessoa tem uma capacidade técnica bem diferenciada, outros caminhos, outras visões, trazem pra gente e a gente consegue resolver melhor, mais rápido inclusive.[...] A gente fala sempre, se você está numa sala e é pessoa mais inteligente da sala, então está na sala errada, então a gente tem sempre que procurar uma pessoa mais inteligente, uma pessoa com mais capacidade. (D2)

Eu gosto de dizer que aqui na sinuca é o melhor ambiente aqui de criatividade desse armazém, porque ali muitos negócios foram fechados, muitas amizades que surgiram e amizades importantes e também aquela parte de descontração por si só, né? (D1)

[...] porque a gente tem aqui uma sinuca, onde a gente não tá conseguindo pensar muito a gente vai para sinuca, relaxa um pouquinho, ou tem uma ideia muito grande na sinuca, a gente até chama que essa é nossa mesa de reunião essa sinuca (risos), chega ali e joga as ideias pra fora e dali sai alguma coisa, (inaudível), vidros a gente usa como quadro, todo o ambiente é propício para motivar a criatividade, então acho que é isso. (A2)

Durante as visitas ao AC, a pesquisadora pôde observar um clima despojado entre os incubados. Muitos usavam calçados casuais, alguns tocavam instrumentos musicais e cantavam, enquanto outros apresentavam seu modelo de negócio de forma bem informal, com o uso inclusive de palavras de baixo calão. Uma sinuca era um objeto de lazer bastante utilizado. Nas mesas de trabalho haviam mascotes e artefatos significativos para o dono. Essas observações permitiram reconhecer uma atmosfera criativa ou estado de espírito para a inovação.

Nota-se a partir dos relatos apresentados que as características do clima, predominantes no ambiente de trabalho, são captadas facilmente pelos indivíduos. Logo, observou-se que o ambiente social do AC e as pessoas que nele vivem foram essenciais para estimular a criatividade nos empreendedores. O clima favorável, predominante no Armazém da Criatividade, promove o encorajamento da criatividade, a disseminação do conhecimento e a

autonomia de seus indivíduos. Esse, tem por característica ser flexível, além de conter elementos como a criatividade, agregados a missão e aos valores. Ele é captado pelos empreendedores, tendo suas informações filtradas pelos mesmos, terminando por gerar bons frutos no uso de sua potencialidade criativa.

O próximo ponto a ser destacado nesta análise busca enquadrar a rede de contatos como um fator relevante para o alcance da criatividade. Segundo Czikszentmihayi (2007), o campo ou sistema social é formado por um grupo de especialistas com conhecimento na área. Esses deverão estruturar, transmitir e compartilhar seu conhecimento. E, caso esse conhecimento seja validado, deverão incorporar ao domínio específico.

A dimensão “grupo de especialistas/rede de contatos” se destaca dentro do Armazém da Criatividade. Como observado pela pesquisadora, muitos empresários, políticos e professores universitários circulam diariamente no ecossistema. Esse sistema de partilha de serviços e informações entre os indivíduos e grupos amplia as potencialidades de ideias inovadoras. Alguns relatos dos participantes comprovam esse *networking* formado no próprio AC.

[...] a gente vê vários empresários entrando todos os dias aqui, eu já conheço diversos políticos aqui, então é muito bom estar aqui porque parece que o ambiente foi feito para desenvolver *networking*. (A1)

[...] o armazém é o ambiente perfeito para mentes criativas, não só pelas empresas que estão incubadas, que elas dialogam muito entre si mas aqui tem sempre gente nova, tem sempre gente vindo, ou conhecer ou apresentar algum trabalho, realizar uma palestra, assistir a uma palestra, é um ambiente de *networking* muito grande, então tem muitas ideias conversando o tempo todo. (A2)

Esse suporte, não apenas pela instituição por si só, mas pelo *networking* que se forma. É, outra coisa que a gente aprende, é preciso ter um *networking* e saber usar esse *networking*, é ter amizades com as pessoas e saber usá-las, claro a palavra está muito bem explicada, de uma forma que seja útil para todos, então isso tem ajudado muito. (D1)

[...] a estrutura do lugar, o *networking*, porque aqui a gente já fechou alguns contratos com clientes, já conseguiu parceiros dentro desse ambiente, que só um ambiente de *coworking* pode nos proporcionar, só nesse *networking* aqui a gente pode ter [...]. (H1)

[...] a gente utiliza bastante o *scrum*, [...] *roadmap*, [...] *trello* [...], o *networking* que o armazém proporcionou pra gente ajudou a conhecer essas ferramentas, que não só o armazém apresentou, mas também outros empreendedores conheciam, que tão disponíveis ai e a gente não sabia. (D3)

Por fim, os relatos apresentados neste subitem, permitiram inferir que os indivíduos

entrevistados são diretamente influenciados pelo ambiente do AC, pelas opiniões, pontos de vista e atitudes de outros que estão em seu meio social. Por conseguinte, esses relacionamentos têm bastante relevância no desenvolvimento da criatividade no indivíduo. O *networking* retratado contribui para a eficácia na produtividade do projeto em desenvolvimento, além de fornecer caminhos para a solução de futuras necessidades que possam emergir.

4.2.1.2 *Motivação Organizacional*

Na categoria “motivação organizacional” buscou-se compreender através dos relatos dos participantes, quais práticas, recursos e informações, utilizados pelo AC, os orientam em direção a criatividade. Para alcançar esse objetivo foi pedido aos participantes que descrevessem um pouco sobre as práticas gerenciais, a infraestrutura, os equipamentos e os recursos oferecidos pelo AC, bem como sobre a medida que esses fatores potencializam suas ações criativas.

Alguns participantes relatam, em trechos de entrevista abaixo reproduzidos, que dois dos valores predominantes no armazém são a liberdade para se expressar e a flexibilidade de tempo e espaço. De acordo com as respostas dos participantes, ficou claro que o Armazém permite que os incubados tenham a liberdade de imaginar e de sentir que o ecossistema dá oportunidade à criatividade. Além disso, ficou evidente que o AC é um ambiente flexível que torna as ações dos incubados mais ágeis e eficazes suficientes para atender as necessidades do mercado.

Eu me sinto bem aqui, certo? Sinto que aqui eu posso ser quem eu sou, sabe? Quando eu entro aqui, quando eu passo pela catraca é como se eu me sentisse em casa, é como se eu dissesse, pronto, aqui eu posso trabalhar da melhor forma possível, nos horários que eu quiser, da forma que eu quiser [...].
(A1)

O armazém da criatividade é um ambiente muito aberto pra gente, o fato de não ter limitação de horário, ele é aberto 24 horas por dia, a gente pode estar aqui a hora que a gente quiser. (A2)

Aqui é como se fosse a sua empresa, você vem pra cá trabalhar. A gente pode utilizar qualquer espaço aqui. (B1)

[...] todo mundo tem um relacionamento muito bom aqui dentro, de

abertura entre uns e outros. E eu acho que essa abertura está aí de verdade e se tratando da parte da gente como da parte deles pra gente também. (D3)

Durante as visitas ao ecossistema em estudo, a pesquisadora observou que não há horários definidos de chegada ou saída da incubadora. Todos estão livres para usufruir do ambiente na hora que desejar e precisar. Em relação ao espaço de trabalho, observou-se que todos podem usufruir de qualquer área do armazém, não havendo restrições no uso das salas de incubação, salas de reuniões, laboratórios, mesas, copa, sinuca e etc.

A questão de liberdade no ambiente de trabalho em estudo amplia o potencial criativo, motivando as pessoas a se interessarem pelo que estão fazendo e promovendo um pensamento proativo. A flexibilidade de horários e espaço no ambiente vêm possibilitar uma maior abertura para expressões criativas. Pessoas criativas tendem a ser flexíveis, logo, é necessário um ambiente que se adeque a esse perfil de profissional.

Dentre os tipos de bloqueios emocionais, a indisposição a correr riscos e o medo de cometer erros é um dos fatores que interferem significativamente no processo criativo, por limitar a busca por novas ideias (PEREIRA, 2016). Segundo essa autora, os erros podem ser úteis para desenvolver a percepção. Ademais, trabalhar com a aceitação do erro como um processo de aprendizagem pode ser algo relevante para uma situação problemática. Pelos relatos pode-se perceber outra condição singular presente no AC, qual seja, a permissividade com o erro criativo. Durante o processo de incubação, segundo os participantes da entrevista, é possível errar sem medo e aprender com esses erros.

E, é essa a vantagem de ser uma *startup*, você errar mais vezes, errar mais pra encontrar a melhor solução para rapidamente conseguir mudar né, quanto mais você erra, mais você pivota, mais você traz o produto como realmente ele deve ficar. (D1)

[...]aqui a gente tem essa liberdade pra errar a vontade (risos) aprender aonde não se faz as coisas e começar fazer as coisas que meche com o foco certo [...]. (I1)

É possível analisar através de alguns relatos, como aqueles apresentados na sequência, que a alta gerência do Armazém da Criatividade não apenas tem permissividade com o erro criativo, mas também, por vezes, orienta seus incubados a assumirem riscos e novos desafios. A

orientação dada pela alta gerência proporciona o aumento na geração de ideias, como também o desenvolvimento subsequente dessas ideias em produtos úteis e originais (MUMFORD *et al*, 2002).

[...] uma coisa que é boa aqui, que a todo momento a gente tá mudando sabe? E eles querem botar isso pra gente, assim, a hora que a gente tem de errar, de mudar, sabe? Então, a gente não tem medo de sair mudando, porque a hora é essa sabe? (C1)

Outro valor relevante que foi mencionado por um dos entrevistados e, que, de certa forma, pode ser um fator motivacional para o processo de criação de novas ideias é a questão da credibilidade que se tem por fazer parte do processo de incubação do Armazém da Criatividade, um dos braços do Porto Digital. Segue o relato do entrevistado:

[...] o armazém oferece essa ligação com o Porto Digital, o fato de você ter o nome Porto Digital por traz do seu negócio ajuda muito, não apenas como credibilidade que isso já faz toda diferença, mas também é um porto seguro que se cria no momento que você precisar recorrer a uma nova ideia. (D1)

Constata-se com o relato acima que existe um reconhecimento por parte dos incubados quanto a importância da incubadora no processo de criação. A credibilidade no mercado por ser uma *startup* que faz parte do processo de incubação do Armazém da Criatividade garante maior segurança na hora de gerar e solucionar novas ideias.

Como abordado na revisão da literatura, a orientação em direção à inovação deve partir dos altos níveis de gestão, sendo importante que todos os níveis hierárquicos saibam comunicar e orientar essa informação (PEREIRA,2016). Elementos que se fazem importantes nesse sentido são: orientação para a inovação; acompanhamento de todo o desenvolvimento da tarefa, reconhecimento e avaliação dos resultados do trabalho em equipe.

Em relação as orientações para inovação dentro do Armazém da Criatividade foram observadas inúmeras estratégias para instruir os incubados, e assim potencializar as suas ações criativas, dentre as quais estão: consultorias, mentorias, *workshops*, palestras, cursos, minicursos, oficinas, circuitos, treco *days*, entre outros. Durante a pesquisa de campo, a pesquisadora teve o privilégio de poder participar de algumas dessas instruções. Uma delas em particular foi o *Pitch*. O *Pitch* é uma apresentação sumária de 3 a 5 minutos com objetivo de

despertar o interesse da outra parte (investidor ou cliente) pelo seu negócio, assim, deve conter apenas as informações essenciais e diferenciadas. O *Pitch* presenciado pela pesquisadora no AC, abordava a problemática, a solução, o modelo de negócio, os competidores e a equipe de cada uma das *startups* incubadas.

Os dados coletados na construção da presente pesquisa, permitiram constatar que as ferramentas utilizadas pelo AC estimulam as novas ideias, bem como a capacidade para pensar criativamente na tarefa e para gerar novas ideias e focar em resultados diferentes. Essas fontes de aprendizagem empregadas pelo ecossistema direcionam os incubados para algumas ferramentas e habilidades básicas que podem estimular o pensamento criativo.

Alguns relatos, abaixo reproduzidos, apontam para os principais benefícios dessas fontes de aprendizado, tais como: estimular o perfil empreendedor, novas formas de pensar e novas técnicas de aprendizagem. De fato, foi possível confirmar os relatos através das observações em campo. Grande parte do processo de aprendizagem dos incubados está relacionado com essas ferramentas de ensino, tendo elas um papel fundamental na construção e sucesso dos empreendimentos.

[...] tem workshop, onde eles passam técnicas pra gente [...] por exemplo, *workshop* da parte financeira e comercial [...]. (B2)

[...] ele (um dos cursos oferecidos pelo AC) tenta trabalhar o seu lado empreendedor, forçar, sair esse lado empreendedor de você. E uma coisa que eu aprendi (com o curso), mantive isso para mim, guardei e tenho levado até hoje é, se você é um bom empreendedor e dono do seu negócio, você tem que aprender antes de se preocupar em desenvolver algo, gerenciar esse algo. Então, antes que eu seja operacional mais eu tenho que procurar pessoas que sejam operacionais, [...]. A incubação conseguiu colocar na nossa mente o que era necessário para conseguir trabalhar num produto que até então não era tão tradicional, e não é né? [...], ela (a incubadora) conseguiu mostrar que o caminho não é tão simples, mas existem meios, através de mentorias, através de muitas outras coisas. (D1)

[...] a incubadora trouxe pra gente uma forma de pensar diferente, quando a gente entrou aqui a gente não sabia nem o que era startup [...] Então, as mentorias que a gente teve, os cursos, as capacitações [...] foi o que fizeram o diferencial [...]. (D3)

[...] aqui a gente conseguiu fazer um curso do programa *audacity*, que é um programa que a gente pode criar, fazer modelagem, tudo dentro desse próprio *software*, então é uma maneira de você acelerar o processo, porque a gente fazia uma modelagem, sei lá, em 50 minutos, aqui a gente consegue fazer em poucos minutinhos. A gente lá (no programa) dentro faz todas as

modelagens num programa só, [...]. (H1)

Como analisado, a orientação dissemina o conhecimento, a habilidade e a capacidade dos incubados para desempenhar eficazmente suas atividades. Sendo assim, é papel da alta gestão apoiar os empreendedores do ecossistema no alcance de suas metas e objetivos profissionais.

Conforme Bono (1994), os acompanhamentos direcionados a criatividade dentro das organizações possuem um papel importante de inspirar o potencial dos profissionais, motivar as pessoas a se interessarem pelo que estão fazendo e promover o pensamento proativo. Em relação aos acompanhamentos dos mentores no desenvolvimento das atividades, os participantes relatam que o pessoal da gerência está sempre presente, apresentando uma grande disposição a tirar quaisquer dúvidas. Abaixo, são reproduzidos recortes das entrevistas que embasam essa afirmação.

[...] ajuda ou com orientação ou se a gente precisar de alguma coisa aqui ele (o coordenador) desenrola pra gente, no caso, a gente precisou de, por exemplo, [...] a gente precisou da consultoria contábil e jurídica e não era o tempo para as consultorias que estão sendo agora, aí ele (o coordenador) meio que desenrolou um horário[...] as reuniões mesmo, o acompanhamento. [...]toda primeira segunda do mês, a gente vai se reunir com todas as empresas que tem ali, para trocar ideias, discutir problemas que cada uma está passando [...] (o coordenador) decidiu que toda segunda do mês vai ter um desse (reunião) [...]. (B1)

[...] esse acompanhamento, essa presença do pessoal do armazém do administrativo, que tá aqui pra ajudar a gente, é simplesmente fundamental, porque as vezes a gente tá com um problema, não imagina como resolver e eles chegam como uma solução assim sabe? Quando você chega pra conversar [...]. (A3)

[...] um dos professores (consultores) ele mostrava pra gente que a gente podia trabalhar com certos clientes, procurar certos clientes pra gente. Então isso ajudava a buscar uma coisa bem diferente, tipo ele (o consultor) começou a indicar advergames, parceiros pra fazer um certo advergame e tal [...]. (I1)

[...] ele (um dos coordenadores) nos deu muito (pausa) parou muito tempo com a gente para tratar, traçar caminhos estratégicos [...] desde o início da ferramenta por si só, como é que ela começa para o usuário final e como ela termina para o usuário final, então teve muita criação de Canvas, muitos Canvas específicos para específicas ações, então foi muito bom. Não fez a gente ficar andando as cegas, né? [...]Um dos participantes que antes era coordenador dos incubados e que agora faz parte de uma das *startups* relatou que semanalmente acompanhava os incubados para que os mesmos não pivotassem precocemente ou perdessem o foco. Pivotar é quando você tem uma ideia e você muda para outra ideia, que tem a ver com seu negócio anterior, mas não necessariamente é ele. (D1)

Foi possível ter um relato sobre o acompanhamento da gerência do ponto de vista de um dos coordenadores. Isso foi possível porque um dos antigos coordenadores saiu do seu cargo

no AC e se associou a uma das *startups*. O relato do antigo coordenador confirma o que muitos incubados já haviam relatado:

Toda semana eu sentava com todo mundo, com todos os 5 incubados da época e conversava sobre os problemas semanalmente, para não haver uma dispersão de foco, acontece muito, ou eles não conseguissem pivotar quando eles precisam ou pivotam precocemente. (D2)

O pensamento criativo é um exercício que deve ser realizado de forma contínua e diária. As mudanças no mercado ocorrem em todo momento e apenas os melhores empreendimentos conseguirão se manter no topo por um maior intervalo de tempo. Nesse âmbito, o Armazém da Criatividade tem como um de seus valores exercitar e apoiar as habilidades de seus incubados regularmente, reafirmando o compromisso de se empenhar no sentido de oferecer as melhores condições do ecossistema para alcançar os propósitos dos empreendedores incubados.

Por fim, do ponto de vista das práticas gerenciais, destaca-se os relatos dos participantes a respeito das avaliações de desempenho/*feedbacks* construtivos. Segundo Bai *et al.* (2016), a avaliação de desempenho corretamente aplicada e com *feedback* construtivo, promovem no funcionário o sentimento de compromisso e satisfação levando-o a trocar ideias e conhecimentos. Como demonstrado durante os relatos dos participantes a seguir, as avaliações de desempenho, a partir de monitoramentos, bancas avaliativas e correções construtivas, direcionaram os empreendedores sobre qual caminho seguir e qual modelo de negócio deviam empregar.

[...]durante o programa de incubação existem bancas de avaliação, então não estamos aqui sozinhos, largados, existe o nosso coordenador que fica monitorando a gente, a sempre... ele sempre passa junto aos consultores, até agora nós temos consultor de negócio, que é Erick Albuquerque e um consultor financeiro, então eles sempre passam o que a gente precisa, trazer um plano de negócios, trazer um demonstrativo financeiro. Eles dizem o que precisa fazer, dão apoio pra gente saber o que tem que fazer e buscam que a gente modelo o nosso negócio de uma forma que si torne estrutural e que possa entrar no mercado e talvez receber investidores, de uma forma que a empresa esteja funcionando, então o armazém dá toda a estrutura empreendedora pra gente trabalhar. De três em três meses temos uma banca de avaliação, se nós não atingirmos a nota mínima, nós somos eliminados da incubação. (A2)

[...] durante a semana a gente sempre tem acompanhamento, (o coordenador) fica avaliando e dando nota. (B1)

A gente teve uma consultoria [...] com um cara que ele dá feedback do que a gente tá fazendo errado, certo? Ai a próxima consultoria, aí é bom, pra

a gente rever o que a gente tá fazendo de errado tal, isso desperta debates e desperta ideias novas [...] ele (o consultor) disse o que é que a gente tá fazendo de errado, que é muita coisa, diz perspectivas pra gente e ele meio que estimula a gente, ele já fez umas dinâmicas, tipo como vocês si imaginam daqui a 10 anos 15, 20 anos [...] (B2)

Outro componente importante citado pelos participantes são os recursos oferecidos pelo Armazém. Os recursos disponíveis, como recursos financeiros alocados, materiais, sistemas de informação, processos e informações úteis, podem ampliar o potencial criativo dos indivíduos dentro de um domínio específico (AMABILE, 1997). Nos relatos dos entrevistados, os recursos oferecidos pelo Armazém ampliaram as possibilidades de trabalho, minimizaram o tempo gasto com algumas atividades, além de proporcionar um conhecimento maior na área atuada. Porém, esses aspectos não cobrem todas as *startups*, uma vez que a totalidade dos laboratórios são voltados para empresas ligadas à moda, à música e a publicidade, havendo um hiato de recursos para quem empreende na área de jogos e animação. Seguem os relatos dos incubados:

[...] aqui nós temos os laboratórios de impressão 3D, de embalagem, aqui a gente pensa e executa. Não só pensa, a gente tem todos os equipamentos necessários para colocar as ideias fora do papel. [...]. Nós temos acesso aos laboratórios tudo de graça, o laboratório de impressão a gente paga só o insumo que é o material que vai ser utilizado. (A2)

[...] eu sei que tem laboratório de prototipagem 3D aqui e tudo mais, mas não tem um laboratório de criação Web mesmo. A gente tem os IMacs da incubadora e todos os outros laboratórios, mas tem algum laboratório faltando aqui, eu não sei dizer exatamente o que é, mas é alguma coisa ligada a tecnologia, a desenvolvimento Web [...]. Eles (o Armazém da Criatividade) têm o recurso, *knowhow*, eles têm a rede de contatos que é simplesmente fundamental. (A3)

[...] tem alguns problemas técnicos que são muito incapacitantes, tipo o problema de conectividade aqui, internet via telefone, via *wifi*, sempre é um problema aqui dentro [...]. (B3)

Nós temos aqui salas propriamente ditas, salas preparadas para atender nossas necessidades, nós temos incentivos de locação também, isso faz toda a diferença, ainda mais quando você é uma empresa que não tem um capital financeiro tão tão preparado para o mercado ai a fora, entre outras coisas mais. (D1)

O armazém da criatividade ele é um elo muito importante pra gente porque ele tem essa tecnologia né, que agora que a gente tá começando é inalcançável. Tem softwares que nos ajuda no programa de vestuário que é um *audacity*. Então ele (*autacity*) é um programa caro, [...] para falar a verdade poucas pessoas aqui no agreste têm, só realmente as grandes produtoras tem [...] isso agilizou bastante o trabalho da gente, porque o trabalho era muito manual e agora tá bem automatizado. (H2)

Ahhh do armazém 10 (uma nota atribuída ao armazém), 10 com certeza, não é sou eu que digo, mas o armazém acho que teve um, não sei se foi um prêmio, um tipo (pausa) estava entre os 10 com o título de maior importância

para desenvolvimento das características de um negócio. (D3)

Segundo os relatos acima, o armazém apresenta muitos problemas de conectividade. Porém, no aniversário de dois anos do AC em outubro de 2017 o ecossistema foi presenteado com a sua inclusão no programa estadual que vai levar internet de alta velocidade para o interior. Portanto, acredita-se que esse problema será brevemente sanado. A previsão é que o equipamento no AC receba uma banda larga de um *gigabit* por segundo até março de 2018 e que, assim, possa ampliar a capacitação e a criação de negócios inovadores.

Os mesmos relatos permitem ainda inferir que a disponibilidade de recursos interfere no trabalho criativo. As limitações ao trabalho criativo no AC derivam de questões técnicas, mercadológicas, de tempo, dentre outros. Um trabalho deve ser criado e produzido em determinado prazo, muitas vezes imediato, devendo passar pela aprovação do cliente, ocasião em que será preciso convencê-lo da qualidade e da eficiência, representada pela capacidade desse em alcançar os objetivos que ele pretende frente ao público. Sem os recursos necessários, esse trabalho criativo caracterizado pela urgência e cercado de cautela não poderá ser realizado, sob o risco de perder a sua qualidade.

Observa-se ainda que existe a possibilidade de que as pressões e a imperiosidade das demandas externas venham a exigir a aquisição de um maior domínio consciente sobre o processo de produção da peça genuína, além daquele necessário ao domínio técnico do material, seja ele a conexão à internet, o material gráfico ou o computador. Ou seja, para que o trabalho criativo aconteça é preciso ter ciência de que o domínio tem os recursos necessários para que o produto ou serviço saia com a qualidade devida.

Até agora muito se falou dos fatores relatados que motivam os incubados na ampliação de produções criativas, porém, houve também relatos de participantes sobre um elemento limitante da criatividade, a burocracia. Segundo os relatos dos entrevistados, reproduzidos na sequência, o Armazém é um ambiente enrijecido pela burocracia, havendo a necessidade de quantidades excessivas de autorizações e de licitações para compras ou consertos. Todo esse processo

burocrático acarreta muito tempo e prejudica o desempenho das incubadoras.

[...] apesar de ser um ambiente que parece ser muito livre, ele é bastante enrijecido com burocracia, você quer fazer algum tipo de alteração tem que fazer, pedir pra Recife, pra Recife autorizar, se você quer comprar alguma coisa e tem que ser feito licitação, porque parte do dinheiro aqui investido é público, então a administração aqui é muito enrijecida por causa da burocracia que é conflitante com essa ideia que tentam transmitir. (B3)

[...] porque infelizmente o armazém da criatividade e o porto digital ele tem um processo aí, no caso, faltou uma peça, uma máquina quebrou, faltou uma peça, então passa pelo um processo de licitação enorme pra compra então isso demora muito, então as máquinas as vezes passa um mês sem funcionar, então isso as vezes pode prejudicar se você depender [...]. (H2)

A burocracia bloqueia a iniciativa e criatividade, restringe a faixa de táticas disponíveis, representando um desafio que precisa ser permanentemente enfrentado para evitar que as novas ideias e soluções sejam restringidas (PHAHALAD; HAMEL, 2005). A burocracia no AC, se não enfrentada, pode levar os indivíduos a perda do significado do trabalho e a sensação desestímulo ao fazer uso de sua energia criativa em favor do seu empreendimento.

Assim, entende-se pela análise deste tópico que as práticas de gestão e os recursos disponíveis são fatores que afetam a motivação organizacional e dos indivíduos (em grupos e equipes). Quando motivados e capacitados com a *expertise* e as habilidades necessárias para a atividade, os indivíduos são mais propensos a desenvolverem sua criatividade. Enfim, quando a cultura organizacional é favorável, os indivíduos podem implementar suas ideias e transforma-las em inovações.

4.2.2 Grupo

Esta cobertura temática inclui os elementos que influenciam a criatividade dos indivíduos quando agrupados. A criatividade em grupo é analisada não apenas como um somatório da criatividade de seus membros, sendo influenciada também pela composição da equipe (sua diversidade), pelas características do grupo (tamanho, coesão), dos processos realizados em conjunto (estratégias de resolução de problemas e processos de comunicação), e das influências

contextuais da organização (WOODMAN *et al*, 1993). A análise dessa temática resultou em quatro categorias: Características do grupo; Modelos mentais compartilhados; Comunicação e Motivação.

4.2.2.1 Características do grupo

Na categoria "características do grupo" buscou-se compreender, através das respostas dos participantes, a composição da equipe (diversidade), bem como as características do grupo (tamanho, coesão). Para tanto, foi perguntado aos participantes quais as características do trabalho em equipe potencializavam suas ações criativas.

A definição de um grupo criativo para De Masi (2003) é um sistema coletivo em que operam diferentes personalidades, no qual se espera haver um clima favorável, com liderança positiva e uma missão compartilhada. Através de alguns relatos, abaixo reproduzidos, pode-se observar a importância que os incubados dão a questão da diversidade na equipe. A importância de se trabalhar com mentes que pensam diferente e que terminam por construir ideias bastante promissoras, foi citada pelos participantes como ponto crucial para formar grupos criativos.

[...] as vezes eu estou trabalhando com música do lado de um cara que está fazendo ouvidoria, ao lado de outro cara que está vendendo roupa no atacado e no varejo no aplicativo, enquanto tem um que está provendo internet e outro faz vídeo, e do nada a gente pensa numa ideia que junta tudo e surgiu uma ideia incrivelmente mais efetiva, com alcance maior[...] (A1)

[...] você nunca vai conseguir chegar ao topo sozinho [...] duas cabeças pensam melhor do que uma, então quando você se junta com alguém que tem um conhecimento a mais de alguma outra área, ela (a pessoa com que se trabalha) consegue pensar em outros processos, ela consegue ter outros pontos de vista e discutir com você a respeito disso e vocês podem chegar a um consenso de um produto melhor [...] o trabalho em equipe é o que proporciona que você consiga chegar e obter resultados que você não conseguiria sozinho. (A3)

[...] as habilidades diferentes, posso dizer que elas só somam também, eu não vejo problema em diferença, então uma equipe distinta é uma equipe forte [...]. (H1)

[...] várias cabeças pensam melhor do que uma. Então cada um foi atribuindo de acordo com a sua habilidade [...].” (H2)

Uma coisa muito boa que aconteceu depois de (de um novo sócio entrar), antes de (de um novo sócio entrar), (o sócio presente desde a abertura da

startup) e eu já estamos ai a mais de 5 anos juntos trabalhando e de uma certa forma tanto (o sócio presente desde a abertura da *startup*) como eu pensamos igual, a gente tem um pensamento muito semelhante, isso é bom evita conflitos e acaba fluindo né? Só que isso é ruim que acaba que fui num caminho só. Quando é para haver uma crítica há, mais raramente há. E (o novo sócio que entrou) já é o contrário disso tudo, ele é aquele que bate muito com outras ideias, que faz um total sentido quando colocado no papel né? Então conflitos ocorrem, mas conflitos puramente de negócios, que no final sempre traz um resultado mais positivo para ferramenta e pro negócio por si só. Então isso fez toda diferença. (D1)

As diversidades encontradas no AC, tais quais, diversidade de pensamento, de pontos de vista, de opiniões, de ideias, de hábitos, de crenças e valores, cultural, comportamental, de gênero, de gerações, dentre outras, possibilitam maiores oportunidades para que surjam propostas inovadoras e empreendimentos capazes de superar desafios. A diversidade dentro de um ecossistema está atrelada ao potencial de inovação, de criatividade e de performance. Para extrair da melhor forma possível esse potencial dentro de uma equipe é preciso direcionar as tarefas e as atividades para os indivíduos de acordo com sua maturidade e aptidão, conquistando dessa maneira melhores resultados.

4.2.2.2 Modelos mentais

Na categoria “modelos mentais” buscou-se compreender através das respostas dos participantes como é processado e compartilhado o conhecimento, sobre a tarefa, por todos da equipe. Para isso foi perguntado aos participantes da pesquisa de que modo os conhecimentos eram compartilhados no trabalho em equipe.

Os métodos e técnicas, assim com o *brainstorm*, podem ser estratégias importantes para auxiliar o pensamento analógico (sintético) e também o processo criativo em grupo, contribuindo para a comunicação e representação de ideias, bem como o compartilhamento de modelos mentais (PEREIRA, 2016). A técnica para compartilhamento de conhecimento relatada pelos participantes foi o *brainstorm*.

Segundo os entrevistados o *brainstorm* é usado para ajudar na solução de um problema. Essa

técnica auxilia na canalização e geração de ideias relacionadas aos fatos que são relevantes ao problema, além de facilitar a comunicação e a integração dos indivíduos.

Brainstorm a gente faz muito *brainstorm*, a gente discute muito as ideias. Uma vez por mês há uma reunião na incubadora, acho que é na primeira segunda-feira do mês em que todas as empresas discutem as suas dificuldades e colhem feedback das outras empresas, porque as vezes a gente se depara com um problema que não achamos a solução, mas conversando num momento assim, compartilhamos experiências e recebemos dicas e sugestões. De repente a sugestão ela não vai resolver o nosso problema, mas é um gatilho para a gente chegar na resposta, isso tem sua reunião mensal, só que como tá aqui as empresas o tempo todo é muito natural que a gente chegue para compartilhar alguma coisa com outra empresa aí elas contribuam. (A1)

A gente trabalha muito por meio de *brainstorm* e tratamento de alternativas porque o sistema que a gente gera, gera muita ideia e a gente tem que ir matando as que são piores e trabalhando as melhores, então acho que isso fortalece bem [...] (B3)

A técnica utilizada por alguns incubados no Armazém possibilitou reflexões, esclarecimentos e melhorias sobre determinada situação. Com o auxílio do *brainstorm* os incubados puderam expor as suposições escondidas, e, através do pensamento sistêmico, puderam revelar as possíveis causas e soluções para problemas significativos.

4.2.2.3 Comunicação

Na categoria “comunicação” buscou-se compreender como os conhecimentos compartilhados nos trabalhos em equipe ampliavam as suas ações criativas, sendo para isso necessário perguntar aos entrevistados como esses conhecimentos potencializavam sua criatividade.

Muitos entrevistados afirmaram que as metas traçadas durante as reuniões, bem como o estabelecimento dos prazos a serem cumpridos, instigavam a criatividade. Esses eram alguns dos conhecimentos compartilhados com a equipe que ampliavam a criatividade individual e em grupo. Os relatos abaixo embasam as afirmações acima.

[...]a gente tem reuniões internas presencial e remotas da gente toda semana. Pra uma semana a gente define metas e objetivos básicos a serem cumpridos a um prazo de uma semana, aí com uma semana depois a gente se

reuni pra saber o que é que fez e o que é que tá pendente. (B1)

A gente tem reuniões semanais internas para debater o que tá acontecendo, atividades que foram feitas e de vez em quando nessas reuniões a gente tem alguns insights [...]. (B2)

Foi possível ainda concluir que as práticas de diálogo e discussão são fundamentais para o desenvolvimento da aprendizagem em equipe dentro do ecossistema do AC. Dentro das *startups* analisadas, as equipes desenvolvem um trabalho coordenado, onde cada membro tem consciência de que faz parte de uma equipe e age de modo a complementar as ações dos outros integrantes.

O modo de operação do processo criativo grupal observado no AC pode ser utilizado na compreensão de situações em que uma nova ideia ou solução é requerida. Nesse contexto, o termo “nova ideia” não necessariamente significa uma ideia original, mas apenas uma ideia não conhecida anteriormente pelo grupo de trabalho.

O entendimento da criação grupal, tal como é demonstrado nos relatos dos participantes, aponta para uma circulação favorável à formação de equipes criativas. As técnicas de compartilhamento de conhecimento e as práticas de diálogo desenvolvidas no trabalho das equipes no AC afetam o modo de pensar e de agir do indivíduo no processo criativo, influenciando de maneira positiva a criatividade organizacional.

4.2.2.4 *Motivação*

Na categoria “motivação” buscou-se compreender as principais características que motivam os indivíduos a trabalhar em equipe. Foram relatadas características como a automotivação para trabalhar em equipe, o respeito entre todos do grupo, a interdependência da equipe e a confiança entre os parceiros.

Conforme relato subsequente, um dos participantes mencionou que se sente mais confortável trabalhando em equipe do que trabalhando sozinho. Esse indivíduo apresenta

automotivação, uma motivação interna que não implica necessariamente a existência de motivadores externos. Essa força interna possibilita que o indivíduo realize as tarefas com qualidade, que ele inove, relacione-se bem com colegas e superiores, foque de forma assertiva no trabalho e entregue, com eficiência e agilidade, as solicitações.

Eu prefiro trabalhar em equipe, se a equipe for legal do que trabalhar só.
(B2)

A questão do respeito entre os membros da equipe foi outro fator motivacional relatado por um dos participantes. O ato de saber ouvir e respeitar a opinião do parceiro, parece ser um dos fatores motivacionais de extrema importância para se trabalhar em equipe.

[...] tem que ter muito respeito entre a capacidade das pessoas. Eu sei que apesar de eu não ser o melhor programador da equipe, eu conheço alguma coisa de programação e eu posso palpar nisto [...] e a mesma coisa dos meus colegas comigo, eles têm um conhecimento que eu não (tenho), não tô totalmente a par, então eles devem dar (opinião) em qualquer área da gestão.
(B3)

Destaca-se durante as análises das entrevistas a interdependência existente entre a equipe. A interdependência é um fator importante no processo em grupo. De acordo com os relatos expostos na sequência, o trabalho realizado pelos integrantes da equipe, individualmente, depende totalmente do trabalho desempenhado pelos outros integrantes. Os integrantes da equipe precisam trocar informações, interagir uns com os outros e coordenar seus esforços para que o grupo atinja seus objetivos.

[...] nós trabalhamos como startup, mesmo que cada um dos 3 tenham as suas próprias atividades, a gente tem aquele sentimento mútuo que os três juntos conseguem fazer o produto final, entende? (D1)

[...] as pessoas não conseguem resolver os problemas sozinhos, então, cada uma exercita um papel dentro da empresa e eles se complementam para que o negócio dê certo [...]. (E1)

Outro fator motivacional para se trabalhar em equipe, encontrado nos relatos abaixo reproduzidos, é a confiança. A questão da confiança e da socialização entre os membros pode afetar a criatividade. Se não houver confiança e socialização, os processos desenvolvidos pela equipe não serão bem desenvolvidos, não haverá colaboração para a tarefa, não haverá modelos mentais para criação de ideias e estabelecimento de metas em conjunto, como também não haverá bons resultados (TAGGAR, 2002). Segundo Gilson e Shalley (2004), quando os

membros da equipe trabalham juntos e se sentem mais confiantes uns com relação aos outros, eles se sentem motivados a realizar as tarefas e a ajudar a equipe a alcançar os resultados esperados.

Características do trabalho em equipe, primeira delas foi um aprendizado que eu tive em uma consultoria gerencial aqui dentro que é, alocar o seu quadro de sócios, funcionários, no organograma empresarial, de acordo com as habilidades de cada um, certo? Então tente colocar cada um no seu quadrado, separe o joio do trigo, depois que você fizer isso, dê autonomia para essas pessoas. (A1)

[...] uma característica entre nós três é o fato da confiança, [...]sem saber o resultado, a gente teve oportunidade de pessoas que quiseram se tornar sócios, mas que queriam saber quanto é que eu vou ganhar, quanto é minha participação. Isso não vem antes, isso vem depois, a gente precisa de pessoas que querem dar seu sangue, que enxergue o modelo de negócio, que tenham potencial e que confiem um no outro a ponto de fazer esse negócio (trabalho) aí depois a gente conversa como é o negócio (como é as recompensas), entendeu? Então é meio que confiança, a característica principal é confiança. (D3)

A automotivação, o respeito, a interdependência e a confiança entre os membros da equipe, foram os pilares motivadores para o aumento da produção e o visível desenvolvimento da criatividade dos empreendimentos incubados no AC.

4.2.3 Indivíduo

Esta cobertura temática inclui os traços de personalidades do indivíduo que impactam na criatividade. Analisa-se a priori as características pessoais do indivíduo. Posteriormente, são analisados elementos como inteligência, conhecimento e experiências. Por fim, analisa-se a motivação intrínseca.

4.2.3.1 Características do indivíduo

Várias são as características do indivíduo que se relacionam com a criatividade. Quanto as características pessoais, buscou-se identificar aquelas que foram apontadas pelos entrevistados

como promissoras para a ampliação da criatividade. Para isso foi perguntado aos participantes se eles realizavam um trabalho criativo, bem como a forma que expressavam a sua criatividade no ambiente de trabalho.

As características pessoais analisadas foram divididas em duas partes, características essenciais e características desejáveis ao indivíduo criativo. Nas características essenciais reuniram-se as características mais recorrentes citadas na literatura sobre o perfil criativo. Já nas características desejáveis reuniram-se todas as características que são eventualmente citadas por autores que abordam o fenômeno criativo.

Fluência, flexibilidade, originalidade e elaboração de ideias são as características mais recorrentes nos estudos sobre criatividade. Dentre essas foram citadas durante os relatos dos participantes, a flexibilidade, a originalidade e a elaboração de ideias.

A flexibilidade diz respeito a capacidade de tentar diferentes abordagens e alterar o pensamento, rompendo com os padrões tradicionais estabelecidos, a fim de visualizar determinados assuntos sob diferentes pontos de vista (GUILFORD, 1983; KNELLER, 1978). Um dos participantes relatou, conforme exposto na sequência, que houve a flexibilidade na forma de direcionar funções para cada sócio segundo as habilidades dos mesmos. Ademais, o participante relatou buscar diferentes maneiras para comunicar a todos os tipos de clientes sobre a ideia do seu negócio. Já outro participante relatou analisar uma situação por diferentes pontos de vista, pensando “fora da caixa”.

Primeiramente, a gente organizou a empresa de acordo com as habilidades de cada sócio. [...]ter criatividade de adaptar o discurso para cada ouvinte, sabe? Cada ouvinte reage de uma forma diferente, a gente precisa ter aquele jogo de cintura, saber a maneira certa de si expressar para convencer todo mundo, e como o negócio a gente espera que um dia ele seja automatizado, ou seja, um site onde as pessoas entram lá e resolve, a gente ainda está quebrando cabeça para encontrar uma maneira de comunicar para todo mundo a ideia sem esse jogo de cintura. (A1)

[...] eu geralmente consigo imaginar alguma coisa que o pessoal não vê. Todo mundo vê ali o passo a passo bem claro, mas eu paro pra observar do lado de fora, como é que funcionaria, como outro ponto de vista. Eu acho que é nesse momento que eu pego algo diferente do pessoal e consigo elaborar alguma coisa que seria diferente do produto final se a gente tivesse parado pra

pensar naquilo, sabe? (A3)

Em relação a flexibilidade de analisar os problemas por diferentes pontos de vista, Mackinnon (1964) declara que isso acontece porque a criatividade apela a novos *insights* e perspectivas não tradicionais que podem ir além das perspectivas tomadas por certo na vida organizacional. A capacidade de adotar pontos de vista de diferentes perspectivas, de ver e experimentar novas possibilidades com base em observações de mudanças no ambiente, revelou-se um ingrediente fundamental para o êxito dos empreendimentos analisados.

A próxima característica criativa dita essencial, que foi relatada durante as entrevistas, é a originalidade. A originalidade é considerada um dos indicadores mais importantes para a avaliação e a definição da criatividade, compreendendo a capacidade de produzir ideias novas ou de resolver problemas de modo incomum (GUILFORD, 1983; KNELLER, 1978). Assim, a originalidade pode ser avaliada conforme a raridade que é dada a uma solução em determinado contexto, a diferenciação em relação as demais soluções existentes e o potencial da solução em ser aplicada ao contexto para a qual se destina.

Para esse indicador destacou-se abaixo vários relatos de participantes. Os relatos apontam para os diferenciais sobre o produto ou na forma de prestar serviços nas *startups*. Os serviços ou produtos relatados apresentam uma característica singular que os diferencia em relação as demais soluções tradicionais apresentadas em seu contexto.

[...] agora a gente está trabalhando com economia compartilhada, a gente está querendo criar um conceito acima de shows caseiros. Já existe no exterior, mas no Brasil ainda é muito tímido, muito pouco. Existe uns casos no Rio de Janeiro, São Paulo, mas a nível nacional não, então a gente está querendo criar um conceito acima, criar valor para as pessoas. (A2)

[...] e além da gente trabalhar com a economia criativa a gente inova na maneira de vender shows e fazer dinheiro com a música [...].” (A1)

A forma de comunicação é diferente e como a gente faz, porque normalmente os meios de comunicação pega a informação e passa para a população, a gente passa a informação para população e pega informação da população e passa para os órgãos também. (C1)

[...] não existem empresas que fazem algo parecido conosco, no formato que o (empreendimento) faz. Então por ser pioneiro, por ser algo que rompe com os padrões tradicionais da forma como você deve consumir esse produto especificamente, a gente entende como um produto totalmente inovador. (E1)

[...] um dos nossos valores, é exclusividade, inovação e qualidade, são os três valores da empresa, que são produtos que tem a cara da empresa, porque

a gente quer realmente que o nosso setor deixe de copiar e comece a produzir moda [...]. (H1)

[...] uma coisa que eu vejo é que o nosso foco ele é muito de criar experiências únicas, [...] criar jogos únicos. Geralmente as pessoas fazem jogos que são parecidos com outros jogos, [...] a gente quer criar uma experiência diferente, a gente quer criar algo que ninguém nunca viu né? Algo que seja realmente único. (I1)

A flexibilidade e a originalidade de ideias se caracterizam pelo pensamento divergente. Uma equipe deve funcionar de forma divergente para ser criativa. Convergir nesse caso é pensar divergentemente, abandonando o óbvio para encontrar novas respostas. Ao combinar estas características, flexibilidade e originalidade, os indivíduos têm maiores chances de aproveitar as oportunidades para expressar e desenvolver ideias criativas.

A última característica criativa essencial observada é a capacidade do indivíduo em elaborar ideias. Segundo Guilford (1983), essa característica trata da capacidade do indivíduo de dar continuidade a determinada solução, aperfeiçoando-a e desenvolvendo-a. Consiste na facilidade em acrescentar detalhes a uma informação, a produtos ou esquemas, possibilitando que uma produção criativa progrida de um esboço até uma estrutura ou sistema organizado.

Destacam-se dois relatos de participantes a respeito da capacidade de elaborar uma nova ideia, e em ambos os relatos a elaboração da nova ideia se baseou em experiências vivenciadas. De fato, a criatividade não emerge sozinha, segundo Plucker et al. (2004), a criatividade emerge a partir da interação entre a aptidão do indivíduo, o processo e a conjuntura social onde o mesmo está envolvido.

Olha para ser criativo eu acho que a gente tem que, na verdade, se municiar de várias ferramentas, de insumos para que a criatividade venha né. Eu particularmente não acredito na criatividade como lampejo sabe, você não faz nada da vida, tipo, você não lê, você não conversa com as pessoas e de repente tem uma ideia, né. Eu acho que as ideias surgem a partir de um histórico que você vai construindo durante sua vida, seja por formas que você constrói de forma autônoma, sei lá, livros que você lê, filmes que você assiste, lugares que você viaja, empresas que você estuda, a própria academia mesmo, a faculdade que você fez, experiências que você viveu, então, a criatividade ela vem daí. (E1)

A criatividade é quando você junta coisas e você vai começando a descobrir coisas novas, coisas novas com essas misturas. Então muito do que a gente faz é testando [...]. (I1)

Conforme mencionado anteriormente, existem características criativas que são mais

recorrentes nos estudos sobre a criatividade, tais como a fluência, a flexibilidade, a originalidade e a capacidade de elaborar ideias. Contudo, outras pesquisas identificam demais traços de personalidades importantes, como: automotivação; tolerância; dedicação; sensibilidade aos outros; persistência; novas experiências; curiosidades; orientação para objetivos determinados; busca pelo inesperado; capacidade de observar os problemas por diferentes pontos de vista; abertura a novos conhecimentos, dentre outros (ALENCAR, 1998; MACKINNON, 1964; GETZELS, JACKSON, 1963; ZAVADIL, TSCHIMMEL, SILVA, 2016; GUILFORD, 1983; SILVA, ALVES; RODRIGUES, 2016; MUZZIO, 2017). Essas são algumas das características desejáveis que têm sido observadas em profissionais que se destacam pela produção criativa.

Destaca-se entre os relatos dos participantes a característica automotivação. A pessoa automotivada está internamente motivada para a tarefa, envolvendo-se e dedicando-se à mesma, impulsionada por um interesse apaixonado pelo que faz. A afirmação acima ratifica o que foi exposto por Alencar (1998), qual seja, a de que a criatividade tende a florescer mais facilmente, quando o indivíduo realiza tarefas mobilizado mais pelo prazer e satisfação do que pela obrigação e dever.

[...] gostar de programar mesmo [...]. (B1)

Sempre gostei de desenhar, sempre gostei de criar, de fazer essas coisas assim, então isso também foi um reforço [...]. (H1)

Outra característica de destaque entre os relatos dos participantes é a tolerância. A capacidade de aceitar, de suportar algo que não se quer ou que não se pode impedir é uma atitude por vezes fundamental para facilitar a produção criativa. Uma pessoa tolerante aceita opiniões ou comportamentos diferentes, possibilitando assim, uma abertura maior para que outras pessoas possam se expressar sem medo. Está afirmativa pode ser comprovada através dos relatos de dois participantes da entrevista. Ambos retratam que, ao ser tolerantes, não limitando certas ações, acabam dando maior liberdade para que as pessoas expressem sua criatividade. Dentre outros fatores, essa autonomia e essa liberdade que se dá as pessoas para

expor suas ideias e tomar iniciativas em seu trabalho são fatores que influenciam a criatividade nas organizações.

[...] eu não me importo com o horário, eu não me importo com assiduidade, eu me importo com resultados, entende? Então para mim não me importa sua orientação religiosa, sexual, seus gostos musicais, se você trabalha bem, se você tem mau hálito, o que importa é... dia tal temos que entregar tal resultado, entregou? Entregou. Maravilha. Não entregou? Ai o bicho pega. Como em qualquer empresa. Eu acredito que isso dá mais liberdade para que a gente possa se expressar, porque criar é algo muito complexo. É diferente quando a gente planejou tudo e eu estou ali só reproduzindo, sabe? (A1)

[...] então a gente faz muito essa coisa de dá uma certa liberdade pras pessoas, uma coisa que eu faço muito é, eu não prendo a criatividade, [...]eu não gosto de limitar porque as vezes a pessoa surpreende mais, porque é melhor ser surpreendido do que né, se sentir frustrado [...]. (I1)

Criatividade requer uma mente receptiva e disposta a examinar novas ideias e fatos. As pessoas criativas devem ter consciência e procurarem se livrar dos preconceitos, suposições e outros bloqueios mentais que possam limitar seu raciocínio. Quem vê, por exemplo, um celular apenas como um telefone, jamais pensaria em agregar ao aparelho outras utilidades como fotografia, GPS, *e-mail* e MP3. Como relatado pelo participante I1, não é bom limitar as pessoas porque as vezes elas podem nos surpreender.

A dedicação pela tarefa é outra característica relatada durante as entrevistas. Os depoimentos dos entrevistados, abaixo transcritos, levam a crer que é preciso ter perseverança e uma dedicação sincera para que a atividade exercida tenha êxito. É preciso estar disposto a fazer muitos sacrifícios sem deixar de se sentir motivado a prestar a sua função. Essa motivação intrínseca permite que os indivíduos estejam predispostos a criar novas ideias. Esse fator, motivação intrínseca, será melhor explicado posteriormente em uma categoria analítica própria.

[...] meus horários é tudo de acordo com a necessidade da página, sabe? Não é eu que faço mais, virou um negócio grande e ai eu faço o que precisar, sabe? (C1)

[...] a característica (pausa) que eu acho que eu tenha é a dedicação. Não chamaria de dedicação, mas até o sacrifício pessoal também. Essa (dedicação) é uma característica importante e a própria perseverança também. Empreender não é nada fácil, startup não é nada fácil, a gente começa muitas vezes do zero sem recursos, sem um financeiro legal, entendeu? Exige muito investimento e a perseverança para desenvolver um modelo de negócio, que a gente não tem nenhum investimento, além da nossa própria mão de obra. Então você tem que abrir mão de muita coisa lá fora até de outros trabalhos e também de algum

tempo de desenvolver coisas pessoais [...]. (D3)

A importância da característica de ter sensibilidade ao outro foi relatada por um dos participantes como mostrado a seguir.

[...] uma característica que seja um diferencial para gente que está criando um modelo de negócio, é saber ouvir, porque na realidade a gente não está tentando impor nada para o mercado, a gente está tentando ouvir quais são as necessidades, para gente entregar algo que realmente tenha valor para as pessoas, entende? Então eu acho que saber ouvir pode ser o segredo assim sabe? Como mestre em marketing é obrigação minha, saber que o cliente tem razão. (A1)

A característica, retratada pelo relato acima como essencial para o entendimento do outro foi, sem dúvida, saber ouvir. O empreendedor indica essa como uma das características mais importantes para um profissional competente. De fato, segundo Guilford (1983) saber ouvir com atenção, interesse e respeito é uma característica importante das pessoas criativas. As soluções criativas de problemas requerem o conhecimento de todos os aspectos relevantes da situação e, na maioria das vezes, as informações vêm do diálogo com pessoas envolvidas ou afetadas pelo problema. Procurar informações exige boas habilidades de comunicação, especialmente a de ouvir com atenção e sem preconceitos.

Um outro traço de personalidade abordado por alguns participantes é a persistência. Para Alencar (1998), pessoas que se caracterizam com esse traço de personalidade têm maiores chances para aproveitar as oportunidades de expressar e desenvolver ideias criativas. As pessoas criativas não desistem facilmente de seus objetivos e persistem na busca de soluções, mesmo quando o caminho se mostra longo e os obstáculos parecem intransponíveis. Com muita frequência, a procura de uma solução criativa requer determinação e paciência. Os recortes abaixo são relativos a esse traço de personalidade.

Veja só, particularmente eu acredito que quem quer algo faz, sabe? Então primeiramente tem que partir de uma necessidade sua, eu quero desenvolver tal ideia, eu quero fazer tal protótipo, eu quero criar tal negócio. Quando você quer, quando você precisa disso, você nem precisa estar no armazém, sabe? Você bate, bate, berra na rua, fala com comerciante, fala com o amigo, acessa o *facebook*, lança a ideia no *twitter* e o negócio vai se desenvolvendo. (A1)

[...] muitas vezes no projeto [...] tava tudo para dar certo e acontece uma coisa errada, então a gente tem que ter aquela maestria pra voltar, pra construir novamente. Então é preciso ter paciência, isso é uma coisa que a gente tem aprendido a lidar também [...]. (H1)

Como relatado pelo participante (H1), as vezes o projeto tem tudo para dar certo, mas acaba dando algo errado, sendo assim, é necessário ter maestria para voltar e começar novamente. Então, uma coisa que se conclui com esse relato é que as barreiras enfrentadas pelos indivíduos acabam os aperfeiçoando. Assim, cada barreira deve ser vista como um desafio a suas próprias qualificações, sua própria criatividade. Ao enfrentar barreiras e desafios as pessoas tendem a encarar as dificuldades de outra forma.

Nem sempre a criatividade resulta de um esforço intencional. Uma invenção, ou a solução de um problema, pode nascer da observação de um evento fortuito, de uma barreira inesperada. Nesse caso, a criatividade surge de uma mente atenta e aberta, capaz de perceber e extrair do evento fortuito um conceito novo e original. E, é sobre essa característica “mente aberta” que se tratam os relatos abaixo.

Eu sou uma pessoa que não gosta de ficar muito presa em um trabalho muito metódico, competitivo, então eu busco sempre ahh... está em mudanças sabe? Sempre trabalhando em uma coisa nova [...]eu busco da maneira que for possível viver uma história nova todo dia, então é ... como a gente está criando coisas novas todos os dias, então a gente tem sempre uma novidade, tem sempre um desafio novo. (A2)

[...]eu não me interesso, assim se for um negócio simples que não é desafiador eu não me interesso muito em fazer, aí eu acho que isso é ruim na verdade e pode ser bom, porque se for um negócio diferente me motiva muito [...]. (B2)

A gente ficou num programa seis meses e eu dizia ao pessoal assim, todo programa a gente tem que fazer algo diferente, alguma coisa. Tem que ter alguma coisa diferente do (programa) da semana passada [...]. (C1)

Para manter o diferencial de cada programa apresentado, o participante (C1) relatou que passou a filtrar as perguntas sobre os principais temas, levando as respostas ao público de maneira simultânea, a fim de evitar perguntas repetitivas. Segue o recorte de seu relato abaixo:

[...] por exemplo, (pausa) ponto de racionamento chegava muita coisa [...]eu tive a ideia da gente fazer um programa e trazer o tema da semana e então na semana que tinha muita coisa da Compesa a gente trazia o diretor da compesa, porque a gente filtrava trezentas, quatrocentas perguntas e ele respondia, e aí o pessoal de casa já sabia a resposta e ao vivo o pessoal fazia a pergunta também e o apresentador dizia fulano tá perguntando isso e ele respondia direto e evitava da gente ficar respondendo certas perguntas sobre a mesma coisa, então tem lá a resposta dele, o pessoal assiste e não vai precisar mandar pra gente. (C1)

Uma mente aberta é uma característica muito importante para profissionais que buscam se

destacar pela produção criativa. Esse traço de personalidade é característico de um sujeito criativo que não teme o novo, o diferente, nem o desconhecido, e que não assume posições a priori. Esse indivíduo tem coragem de correr riscos e de aprender com seus próprios erros. Alencar (1998) considera que atos criativos são atos de coragem, porque, neles, os indivíduos estão dispostos a lidar com o desconhecido, a receber oposição de ideias e a desperdiçar um grande esforço pessoal para receber aceitação de novas ideias.

Um dos participantes coaduna com a afirmação de Alencar (1998) sobre considerar o indivíduo criativo um ser disposto a lidar com o inesperado. Durante seu depoimento, um dos participantes apontou que, antes de dar continuidade a essa nova ideia, procura sempre pensar muito sobre ela, analisar seus defeitos e entraves, além de buscar algo inesperado que possa acontecer. Como afirma Morin (2000), o novo brota sem parar e não podemos jamais prever como se apresentará, devendo-se esperar sua chegada, ou seja, esperar o inesperado. E quando o inesperado se manifesta, é preciso ser capaz de rever nossas teorias e ideias, em vez de deixar o fato novo entrar à força em uma teoria incapaz de recebê-lo.

Eu busco pensar muito, há pessoas que vão muito na emoção e tem uma ideia e acha que aquilo vai dar sempre certo, sempre busco ver os defeitos naquela ideia, ver os entraves... os meninos até dizem que eu sou um problema pra eles. (A2)

Destacam-se alguns relatos dos participantes que apontam para traços de personalidade como abertura a novos conceitos/curiosidade. Entre os depoimentos relatados, os participantes citam que são curiosos, estando sempre atrás de novos conhecimentos, novas experiências. De fato, não haveria criatividade sem a curiosidade que nos move e que nos põe impacientes diante de um mundo já construído, acrescentando a ele nossas ideias.

[...] a criatividade ela vem pelo fato de eu ser muito curioso né. Então, a curiosidade de sempre tá lendo a respeito, conversando com as pessoas [...] vivendo novas experiências, tando aberto ao novo, né? (E1)

[...] sempre antenado e estudando, sabe? (C1)

[...] uma coisa que eu sempre falo dentro da *startup* poxa, tire uma hora no dia, isso, tarefa mesmo dentro da hora de trabalho, para se informar, ler, acessar seu *facebook*, ver matérias da *Você S.A.*, tecnologia, varejo, acessar o jornal diário de Pernambuco, acessar alguns tipos de fontes de estratégias de informação que a empresa precisa para o negócio que a gente tá [...], então eu

acho que ler, parar, refletir e trazer coisas novas. (D2)

[...] eu leio bastante sobre administração de empresas, sobre gestão, sobre novas tecnologias, sobre outros segmentos que não tem nada a ver com o meu (negócio), porque muitas vezes os melhores insights vem de coisas que não tem nada a ver com o que você tá inserido, né? (E1)

Além das características pessoais já abordadas nesta análise, tais como, flexibilidade, originalidade, dedicação, persistência e etc., outros elementos impactam na criatividade do indivíduo, dentre elas, a inteligência.

4.2.3.2 *Inteligência*

Na categoria “inteligência” buscou-se compreender os conjuntos de habilidades cognitivas que podem ser seguidas para resolver um problema. Isso inclui a memória para o conhecimento, a proficiência técnica e os talentos específicos ao domínio do trabalho.

Segundo o relato posto na sequência, um dos participantes mencionou que, ao solucionar um problema, busca sempre resolvê-lo de forma criativa, pensando-o sempre de uma forma diferente e única. Isso acaba potencializando a solução, resultando em ideias melhores. O autor Guilford (1983), que introduziu o conceito de pensamento divergente aos estudos de criatividade, defende que os pensadores divergentes são mais criativos que pensadores convergentes, sendo o pensamento divergente um dos inúmeros componentes de inteligência. Ainda segundo Gardner (1993), uma pessoa criativa é aquela que dentro de um certo domínio, resolve problemas, populariza produtos ou coloca novas questões de tal maneira que é inicialmente considerada pouco habitual, mas que eventualmente é aceita pelo menos por um grupo cultural.

[...]A criatividade não necessariamente precisa emergir de um problema, a criatividade pode potencializar a solução, sabe? Por exemplo, existe um problema, um problema de mercado, existe uma coisa que tem que ser resolvida e meio que todo mundo pensa da mesma forma, todo mundo faz da mesma forma, só que a gente consegue construir com criatividade, a gente consegue construir soluções incrivelmente melhores. (A1)

Nos depoimentos a seguir é possível observar trechos que relatam aspectos de competências

técnicas e talentos específicos ao domínio do trabalho. Um dos participantes aponta que sua habilidade técnica foi imprescindível para realização do seu trabalho, já o outro expõe que o resultado do seu trabalho depende das experiências no campo.

Eu posso dizer que atividades manuais, que eu sou super legal com isso. [...] então eu acho que minha habilidade técnica posso falar que tem me auxiliado [...]. (H1)

[...]a gente trabalha com jogos educativos e de treinamento [...]aí eu vou jogar jogos, experimentar jogos que tenha mais ou menos o que a gente precisa ou se o jogo tem o tema, vou jogar jogos com aquele tema para tentar entender como é que aquele jogo funciona e eu começar a colocar isso no novo jogo (que será criado pela sua *startup*) [...] então, o que demanda a criatividade é muito isso de pesquisar, a gente pesquisa muito jogos, e eu tenho que jogar muito esses jogos né. Se eu não conseguir jogar, pelo menos que eu veja um vídeo de *game play* do jogo acontecendo lá, para até entender como eles funcionam. Então pra mim esse processo de pesquisa é um processo de criatividade né, é necessário fazer isso [...]. (I1)

Os relatos acima corroboram com a descrição de Amabile (1983; 1997) sobre o conceito de inteligência que depende das habilidades cognitivas. Segundo essa autora, as habilidades do domínio específico envolvem o conhecimento em determinada área e habilidades técnicas que dependem de capacidades cognitivas, motoras e perceptivas, podendo ser desenvolvidas com a experiência.

4.2.3.3 *Conhecimento e experiência*

Na categoria “conhecimento e experiência” buscou-se compreender os conjuntos de habilidades criativas. As habilidades criativas incluem o estilo cognitivo apropriado (romper padrões de pensamento, explorar novos caminhos cognitivos, eliminar a fixação funcional, suspender julgamentos no momento de gerar ideias, ter flexibilidade, transferir conteúdos de diferentes contextos e relembrar ideias); o conhecimento de estratégias para gerar novas ideias e o estilo de trabalho (dedicação, persistência, busca de excelência e capacidade de abandonar ideias e estratégias improdutivas). Além disso, tais habilidades dependem também de treinamento, de experiência na geração de ideias e de características de

personalidade (AMABILE, 1983; ALENCAR, FLEITH, 2003).

Destacam-se na sequência do texto os relatos dos participantes que apontam para a importância da sua formação na geração de ideias ou soluções criativas. Os participantes abordam que a sua formação foi importante para o desempenho de atividades inovadoras. O conhecimento, segundo Sternberg e Lubart (1995), adquirido por algum meio de instrução ou adquirido através da dedicação a uma área específica, é imprescindível para a criatividade. Conforme esses autores, para que o pensamento criativo ocorra, é necessário que haja conhecimento sobre o assunto. Ademais é preciso que esse conhecimento aprofundado não limite as possibilidades de visualizar o problema de diferentes maneiras.

[...] minha área é o marketing, então (risos) eu tenho que está sempre pensando em questões ou para atrair as pessoas ou para desenvolver uma peça, modelar o produto, modelar a forma que a gente vai chegar e abordar os clientes, ahh... por exemplo, esse final de semana agora nós realizamos o primeiro show *musicle*, foi Jonathan Richard, então eu filmei, agora tô no processo de transformar esse vídeo em uma peça publicitária mesmo, para atrair mais pessoas e ampliar o conceito de show *musicle*, então o tempo todo é criatividade.[...] Muita, como eu sou formado em jornalismo e tenho pós-graduação em marketing e... o jornalismo em si é um curso de comunicação social então a gente... a comunicação em si ela deve ser muito criativa, tanto para a gente se manter em evidência, quanto para atrair novas pessoas, porque a gente vive num panorama em que a internet ela abre canais de comunicação para todo mundo, então para a gente se sobressair a gente tem que trazer algo novo encima disso. Então, eu vejo que a minha formação traz muito para minha criatividade encima disso. (A2)

Eu fiz uma parte do mestrado em engenharia de produção, eu tenho duas pós, uma em gestão de pequenas empresas e uma gestão de projetos e sou consultor do SEBRAE e fora a experiência que eu tive aqui também (como coordenador do AC). E, fui ALI (Agente local de Inovação – SEBRAE), e enquanto ALI eu trabalhei com empresas totalmente ligadas a inovação, eu tinha que entrar numa empresa, fazer o diagnóstico, entendê-la e fazer um plano de ação, utilizar e ficar monitorando isso, então (pausa) não é tudo que eu fiz, tem mais coisas, eu sou universitário, tenho curso no SENAI, tenho uma carga interessante e isso me ajudou a ver as coisas mais simplesmente assim, porque a gente tende a complexar, deixar as coisas mais densas e na verdade elas são simples. O que eu penso [...], é fazer com que meu cliente veja essa simplicidade também, porque não basta só está em mim, eu preciso saber transmitir e fazer com que ele (cliente) operacionalize isso e tenha resultados positivos. (D2)

Outro elemento importante é a questão das habilidades criativas desenvolvidas a partir das experiências vividas. Histórias, experiências e bagagem individual são bastante valorizados na construção de múltiplas perspectivas de soluções. Os relatos dos participantes apontam que, no

que diz respeito às experiências vividas, a bagagem de trabalho foi fundamental para a realização dos trabalhos atuais. Ou seja, a busca por soluções para os problemas enfrentados por estes participantes não se restringe apenas a aspectos teóricos-conceituais, considerando também as práticas sociais e a vivência como parte das respostas buscadas.

[...] desde que eu me entendo no mercado e tudo mais, que eu trabalho com criatividade com criação de páginas da web, perfis de redes sociais, administrar perfis de redes sociais [...] então desde o início eu sempre trabalhei com esse tipo de coisa, até antes de trabalhar mesmo. Eu sempre gostei de trabalhar bastante, fazer coisas criativas, fazer coisas mirabolantes, coisas diferentes, sempre gostei de criar, sempre fui muito um criador, dentro de casa era o pequeno engenheiro, o cara que pega umas coisas e cria algo novo, então eu acho que isso vem comigo desde algum tempo já, tá na bagagem. [...]já tinha aberto uma *startup* com outros amigos, tinha sido programador nela também e a gente tava sempre ligado nesse mundo de criatividade e tudo mais, sempre realizando algum trabalho. Então, essas bagagens de trabalho que eu fiz durante o tempo, por mais que não fosse algo muito grande, mas ela foi fundamental para que hoje eu conseguisse (pausa) [...]experiência para realizar o trabalho que eu faço. (A3)

[...] eu tenho em torno de 7 anos de desenvolvimento (de sistemas), né? [...]. E, isso tem me ajudado muito porque na velocidade que a gente conseguiu desenvolver esse produto, dependia tanto de experiência para o desenvolvimento por si só, como entender das linguagens para a gente poder realmente ter algo seguro e funcional. (D1)

[...] dei cursos [...], tudo isso somou para empresa (sua *startup*) também. Cursos de sustentabilidade, materiais, construção de matérias lá, tudo isso foi carga para que eu tivesse mais habilidade, mais prática manual pra o meu trabalho hoje. (H1)

Eu fui diretor de arte né, [...], vazia vídeos na agência, eu trabalhava mais com a parte gráfica né. Então a questão gráfica, ver o que é bonito e o que não é, veio muito disso, e a questão de fazer uma coisa nova uma coisa diferente, também né [...]. (I1)

É indubitável que a bagagem de conhecimento e a experiência adquirida terminam por possibilitar ao indivíduo maiores chances de produzirem ideias que sejam inovadoras e valorosas. Além do conhecimento e da experiência, são importantes também os fatores motivacionais intrínsecos ao sujeito, pois esses podem fazer o indivíduo se sentir apto para realizar determinada tarefa.

4.2.3.4 *Motivação intrínseca*

Por fim, além das características pessoais, da inteligência, do conhecimento e das

experiências já citados, há ainda um aspecto importante relacionado ao indivíduo, que afeta diretamente a sua criatividade: a motivação intrínseca. Na categoria “motivação intrínseca” buscou-se compreender, através dos relatos dos participantes, os conjuntos de satisfações pessoais para realização da tarefa, sem a necessidade de recompensas ou de outros fatores motivacionais extrínsecos.

Conforme relatado por um dos participantes, um dos motivadores para a realização da tarefa é a disposição em correr riscos. O participante relata que não gosta de ser restringido a correr riscos, uma vez que para ele o risco faz parte do aprendizado.

[...]por exemplo, meu sócio [...], ele tem um costume, ele gosta de ser o lado negativo das coisas, ele gosta de ser o cara que me põe juízo, e... isso é bom, até certo ponto, mas tem vezes que eu fico constrangido, eu fico querendo dizer algo, e fico com medo de ser, de levar uma porrada, de levar um não, sabe? E a hora de errar justamente é agora que a gente está aprendendo. Mas na verdade a gente não quer nem errar (risos). Não pode! Se errar, errou né, mas não é o plano. (A1)

Os altos níveis de motivação intrínseca podem levar o indivíduo a se arriscar e a romper com estilos de produção de ideias habitualmente empregados, contribuindo para o desenvolvimento de novas estratégias criativas. A motivação intrínseca é de inestimável importância para a criatividade, uma vez que os indivíduos estão mais vulneráveis a responder criativamente a uma dada tarefa quando estão movidos pelo prazer de realizá-la (ALENCAR, 2003).

4.2.3.5 Categorias de prática

Essa categoria apresenta alguns exemplos práticos de ideias e de soluções inovadoras relatadas durante as entrevistas. Através da análise dos relatos dos participantes foi possível compreender na prática o que foi significativo do perfil de cada participante para a realização de um trabalho criativo.

O primeiro trecho evidenciado durante a análise das entrevistas aborda que mesmo que se

encontre uma solução para determinado problema, ele não deixa de existir. Como não existe uma solução que sane totalmente o problema, os incubados da *startup* mencionada no recorte abaixo, estão sempre acompanhando de perto seus clientes para aprimorar a prestação de serviços. Assim é possível prover uma solução adequada para aquele momento em específico.

[...] porque geralmente quando eu levo para ele uma solução tecnológica, eu tô informatizando o caos, o caos existe e ele foi transferido para uma plataforma tecnológica e ele vai existir ainda, não foi sanado o problema dele [...] Eles têm os indicadores macro de vendas só que não tem indicadores de pequenas a microempresas, de grande a microempresas daqui da região de vendas online. Então, eles não sabem quanto faturam, quanto vendem no WhatsApp, quanto é tem o custo pelo cliente, custo mês a mês. É então, eu criei a ideia desses outros produtos que são acompanhamentos, que a gente consegue entrar mais na vida online do cliente, entender porque ele vai utilizar, quais são as coisas, fazer uma SWOT e entender, o que é urgente dentro da operação dele online e quem pode prover uma solução mais adequada naquele momento. (D2)

Através da análise do trecho acima pôde-se observar algumas características dos incubados decorrentes da resolução do problema mencionado. Cita-se como exemplo a capacidade de elaborar uma ideia quando o incubado dá continuidade a determinada solução, aperfeiçoando-a e desenvolvendo-a. Outra característica observada é a técnica de compartilhamento de conhecimento, como a análise SWOT, usada para ajudar na solução do problema.

Destaca-se abaixo outro relato de um dos participantes que detalha bem suas práticas e ideias inovadoras. Nesse relato é abordado que a metodologia utilizada para se trabalhar foge completamente do tradicional. Segundo o participante desta *startup* em particular, a metodologia utilizada adaptou-se as características locais da região de atuação do empreendimento.

[...] utilizo uma metodologia de design totalmente diferente, foi eu que desenvolvi de acordo com a análise do mercado [...] pesquisei todas essas metodologias que existe aqui no mercado e elas não atendiam a necessidade daqui (da região onde se localiza a startup), porque aqui é produção em atacado, então toda semana tem que ter novidade e se a gente for seguir os métodos tradicionais é de seis em seis meses, as vezes demora muito mais do que isso. Então eu tive que adaptar e fazer melhorias para que o processo acelera-se, porque se eu atrasar o meu cliente ele atrasa [...] eu quebrei todas essas barreiras, tirei tudo o que era ao meu ver desnecessário pra cá (região onde está localizada a startup) e fiz com que essa metodologia fosse funcional, fosse projectual mesmo, voltado para indústria da moda (da região da startup) [...]. (H2)

Nesse relato é possível observar características como flexibilidade e originalidade. Flexibilidade representada nas tentativas de diferentes metodologias de *design* e originalidade ao apresentar uma nova metodologia que se adequa ao mercado, com um método totalmente diferente dos convencionais.

Durante o próximo relato, retirado da entrevista de um outro participante, pode-se constatar os diferenciais do produto de sua *startup* em relação aos demais produtos daquele nicho. O entrevistado relata que a mecânica dos seus produtos é igual as demais do mercado, tendo seu diferencial relacionado a criação de cenários e temáticas para o jogo.

[...]a gente criou um jogo que é um campo minado só que tem uma coisa diferente né, tem um bonequinho que anda no cenário pra descobrir coisas, e é um jogo meio progressivo, então que é um pouco diferente do campo minado normal [...]. A gente fez um (jogo) que é o boitatá, [...] o jogo da cobrinha que o pessoal joga nos Nokias antigos, só que ele (o jogo) é regional né, é feito com uma temática de cordel [...] o jogo (da cobrinha boitatá) também tem três línguas, tem inglês, português e matutês né. Então, a gente brincou com essa coisa de jogo da cobrinha, coisa mais básica do mundo e tem coisa diferente que a gente faz com ele, então a gente vai fazendo assim, cria coisas diferentes [...]. (I1)

A partir dos relatos do participante sobre o desenvolvimento de um produto de sua *startup*, pode-se observar a originalidade da ideia do produto. Como retratado pelo participante, seu produto foge totalmente do tradicional. O jogo apresenta características distintas relacionadas a região dos criadores, tais como, temática de cordel e idioma matutês.

Conforme analisado, as características do indivíduo contribuem na performance criativa da organização. As ideias inovadoras estão intimamente ligadas ao desempenho do indivíduo. Logo, a competitividade organizacional está atrelada ao potencial criativo dos seus colaboradores.

4.3 Síntese dos resultados da pesquisa

O Quadro 12 (4) apresenta, de forma sintetizada, com base nas análises apresentadas

anteriormente, as características do indivíduo no ecossistema do AC, bem como as variáveis que interferem no seu pensamento criativo. Observa-se numa primeira análise, a existência de variáveis que podem facilitar a criatividade, assim como a existência de outras que podem bloquear a criatividade do indivíduo.

Quadro 12 (4) - Síntese da análise dos resultados.

(continua)

Ambiente				
CATEGORIAS		DIFICULDADES	FACILITADORES	
Campo (Domínio)	Atmosfera criativa		Indivíduos com perfis e propósitos semelhantes	
	Grupo de especialistas		Networking formado dentro do próprio armazém	
Motivação Organizacional	Liberdade para se expressar		Abertura a ideias e soluções	
	Flexibilidade de tempo e espaço		Aberto 24 horas por dia; Salas, laboratórios e salas de reuniões são liberadas	
	Permissividade com o erro criativo		Não limitar as ideias	
	Credibilidade		Reconhecimento no mercado, segurança na hora de gerar e solucionar novas ideias	
	Práticas de Gestão/ liderança	Orientações para inovação	Consultorias, mentorias, workshops, palestras cursos, minicursos, oficinas, treco <i>days</i> , etc.	
		Acompanhamentos para o desenvolvimento das atividades	Reuniões semanais para debater sobre os resultados	
		Avaliações de desempenho/ feedback construtivos	Bancas avaliativas e monitoramentos	
	Recursos Disponibilizados		Falta de laboratórios de animação e jogos e problemas de conectividade.	Laboratórios, computadores, softwares de alta tecnologia, salas e incentivos para locação
	Burocracia		Autorizações e licitações para comprar ou consertar alguma coisa.	

Quadro 12 (4) - Síntese da análise dos resultados.

(continuação)

Grupo			
CATEGORIAS		DIFICULDADES	FACILITADORES
Características	Diversidade		Opiniões divergentes
Modelos Mentais	Técnica de compartilhamento de conhecimento		<i>Brainstorm</i> usado para ajudar na solução de um problema
Comunicação	Reuniões		Traçam metas e verificação de prazos a serem cumpridos
Motivação	Automotivação		Gostam de trabalhar em equipe
	Respeito		Saber ouvir e respeitar a opinião do parceiro
	Interdependência		Atividade individual dependo do desempenho dos outros
	Confiança		Confiança na habilidade dos demais, da autonomia aos mesmos; Confiança que o negócio vai gerar recompensas
Indivíduo			
CATEGORIAS		DIFICULDADES	FACILITADORES
Características Essenciais	Flexibilidade		Buscar diferentes maneiras para comunicar a ideia do negócio; Diferentes pontos de vista
	Originalidade		Diferencial sobre o produto ou a forma de prestar serviços
	Capacidade de elaborar ideias		Capacidade do indivíduo em dar continuidade a determinada solução, aperfeiçoando-a e desenvolvendo-a
Características Desejáveis	Automotivação		Prazer e satisfação pelo que faz
	Tolerância		Não limitar certas ações
	Dedicação		Perseverança e sacrifícios para realizar a tarefa
	Sensibilidade ao outro		Saber ouvir com atenção
	Persistência		Persistir na busca de soluções
	Mente Aberta		Receptividade para perceber e receber um novo evento
Lidar com o Inesperado		Pensar muito, analisar os defeitos, lidar com os entraves	

Quadro 12 (4) - Síntese da análise dos resultados.

(conclusão)

	Abertura a novos conceitos/ Curiosidade		Busca por novos conhecimentos, por novas ideias
Inteligência (Habilidades cognitivas)	Competências técnicas e talentos específicos ao domínio		Habilidade técnica para tarefa; conhecimento da área
Conhecimentos e Experiências (Habilidades Criativas)	Formação		Conhecimento adquirido através de cursos, graduações, pós-graduações
	Experiências vividas		Bagagens de trabalho na área
Motivação Intrínseca	Disposição em correr riscos	Desencorajado por parceiros a correr riscos	

Fonte: Da autora (2018).

Nota-se que a disponibilização de recursos pelo ambiente é um fator ressaltado ora como gerador de dificuldades, ora como facilitador de novas ideias. A existência de uma atmosfera criativa no ambiente foi um dos aspectos mais recorrentes percebidos pela pesquisadora. Além disso, a diversidade presente na composição das equipes também foi abordada com frequência, sobretudo no que diz respeito a importância de se trabalhar com mentes distintas. Ter a mente aberta, bem como boa receptividade para perceber e receber um novo evento, foi uma das características do indivíduo mais comentadas nas respostas.

Cabe ressaltar que algumas das citações dos participantes, embora tenham sido alocadas em uma determinada categoria, possuem relações também com outros aspectos, como, por exemplo, a automotivação. A automotivação é representada pelo prazer e satisfação na realização da tarefa, o que permite aloca-la dentro das características desejáveis. Porém, essa característica também pode se relacionar com a motivação intrínseca uma vez que está relacionada com as satisfações pessoais na realização da tarefa, sem a necessidade de recompensas ou outros fatores motivacionais externos. Contudo, o objetivo da análise foi visualizar as categorias que são afetadas com maior relevância, a fim de verificar os pontos críticos que podem ser trabalhados para auxiliar o pensamento e o processo criativo. Dessa maneira, a automotivação foi alocada nas características desejáveis apenas.

5 Conclusão

O principal objetivo desta dissertação foi identificar o perfil do indivíduo e analisar sua contribuição para o desenvolvimento da criatividade organizacional. Para tanto, foram verificados os múltiplos níveis onde opera o fenômeno criativo, tais como, o ambiente, o grupo e o indivíduo, bem como as variáveis que atuam nesses níveis, especialidade, liderança, motivação, estrutura organizacional, entre outras. Esses níveis e suas variáveis são apontados por diversos autores como significativos para o despertar da criatividade. Com isso, buscou-se debruçar sobre a temática da criatividade na tentativa não apenas de compreender melhor o perfil do indivíduo criativo, mas também de trilhar um caminho que viesse a possibilitar a obtenção de novos conhecimentos sobre a sua complexidade.

É oportuno destacar que não foram encontrados estudos semelhantes no Armazém da Criatividade do Agreste Pernambucano, havendo, portanto, carência de pesquisas empíricas.

Respondendo ao primeiro objetivo específico deste estudo, qual seja, “Elucidar o perfil do indivíduo respondente”, constatou-se que, através dos relatos dos participantes entrevistados, o perfil das pessoas no ecossistema apresenta elementos observados em profissionais que se destacam pela produção criativa, tais como: flexibilidade, originalidade, capacidade de elaborar ideias, automotivação, tolerância, dedicação, sensibilidade aos outros, persistência, mente aberta, boa recepção ao inesperado, abertura a novos conceitos/curiosidade, competências técnicas, talentos específicos sobre o domínio, conhecimento, experiências e disposição a correr riscos.

Esses elementos, quando agrupados, resultam no que foi denominado perfil do indivíduo criativo, o qual foi elucidado no aporte teórico deste estudo como indivíduos com características que por si só fomentam o pensamento na geração de ideias criativas. Essas características são apoiadas nas experiências vividas, nas habilidades de pensamento criativo e na motivação intrínseca do indivíduo. Elucida-se com este estudo, que indivíduos com perfil criativo são

propensos a realizar atividades diferenciadas e significativas, gerando valor tanto para o empreendimento quanto para as partes interessadas, garantindo uma maior competitividade na área de atuação da organização.

Quanto ao segundo objetivo específico deste estudo, aquele que previa "Identificar se as características dos respondentes estão condizentes com o perfil teórico", buscou-se analisar o *corpus* da pesquisa em consonância com o referencial teórico sobre as características dos incubados. Através dessa análise foi possível concluir que uma parte das características fundamentais para o despertar da criatividade estão presentes nos incubados, quais sejam: a capacidade de apelar para novos insights, de adotar pontos de vistas diferentes, de produzir ideias novas ou de resolver problemas de forma incomum, bem como de dar continuidade a determinada solução, aperfeiçoando-a e desenvolvendo-a. Tais características trazem aspectos similares ao arcabouço teórico.

Os incubados costumam ter pontos de vistas únicos, que representam um pensamento divergente. Os pensadores divergentes são ditos mais criativos que os convergentes segundo alguns conceitos do estudo da criatividade, exemplo pode-se citar os conceitos introduzidos por Guilford (1983). Alguns entrevistados retrataram que suas habilidades técnicas foram imprescindíveis para o sucesso da atividade. Já outros retrataram a importância de experiências anteriores semelhantes vividas em campo. Ambos os relatos corroboram com estudos da criatividade que afirmam que as habilidades do domínio específico devem envolver o conhecimento em determinada área, além de habilidades técnicas, que podem ser desenvolvidas com a experiência.

No que se refere a motivação intrínseca, identificou-se que os participantes estão dispostos a correr riscos, uma vez que isso os motiva a fazer um trabalho inovador. Esse achado corrobora com conceitos, descritos no Modelo Componencial da Criatividade de Amabile *et al.* (1996), sobre a motivação intrínseca abordados na literatura. Nesses, retrata-se que a motivação pode

levar o indivíduo a se arriscar e a romper com estilos de produção de ideias habitualmente empregados, contribuindo assim para o desenvolvimento de novas estratégias criativas.

Respondendo ao terceiro objetivo específico deste estudo, qual seja, “Compreender os antecedentes (fatores influentes) do perfil do indivíduo criativo respondente”, constatou-se que existe influência do ambiente e do trabalho em grupo na geração de ideias e soluções criativas. A atmosfera criativa, bem como a rede de contatos adquirida durante a incubação, influenciam para que novas ideias fluam mais facilmente. Ademais, o papel dos gestores e dos recursos disponibilizados pelo Armazém da Criatividade também foram citados pelos participantes como fundamentais para que as novas ideias saíssem do papel e ganhassem forma. O único fator contrário às expressões criativas no ambiente, retratado pelos incubados, foi a burocracia.

A burocracia encontrada no AC desestimula os incubados a fazer uso de suas energias criativas a favor dos seus empreendimentos. A burocracia bloqueia a iniciativa e criatividade, restringe a faixa de táticas disponíveis, representando um desafio que precisa ser permanentemente enfrentado para evitar que as novas ideias e soluções sejam restringidas (PHAHALAD; HAMEL, 2005). A burocracia no AC, se não enfrentada, pode levar os indivíduos a perda do significado do trabalho e a sensação de desestímulo ao fazer uso de sua energia criativa em favor do seu empreendimento.

O trabalho em equipe é outro fator preponderante para construção de ideias criativas. A diversidade de pessoas, com pensamentos distintos, possibilita maiores chances de propostas inovadoras e maiores capacidades de superar desafios. As técnicas de compartilhamento, como a *brainstorm* e as reuniões em grupo, auxiliam os incubados a canalizarem novas ideias relacionadas aos fatos mais relevantes ao problema. O respeito, a interdependência de um para com os outros e a confiança são alguns dos pilares do trabalho em equipe que os motivam para o aumento da produção e o desenvolvimento da criatividade.

Como resposta ao quarto objetivo específico, qual seja, “compreender como o perfil dos

respondentes colaboram para ampliação da criatividade organizacional”, averiguou-se que o perfil dos incubados foi significativo para a realização de um trabalho criativo. Através dos relatos obtidos nas entrevistas, foi possível compreender que, para realização de atividades diferenciadas e significativas, os incubados apresentam características condizentes com um perfil criativo, tais como, flexibilidade, originalidade e capacidade de elaborar ideias. Com isso, foi possível concluir que a performance criativa das *startups* depende do desempenho dos seus integrantes.

De modo geral, os resultados obtidos revelaram que o objetivo do estudo foi cumprido, contribuindo para o enriquecimento conceitual do campo de estudo da criatividade. Apesar disso, são reconhecidas algumas limitações desta pesquisa. A primeira limitação é representada pelo fato de que a entrevista somente captou elementos referentes ao contexto organizacional, desconsiderando o contexto geral, como por exemplo, o contexto sócio histórico do indivíduo, a família, a educação e o fator sociocultural. A criatividade não é um fator isolado. As manifestações criativas são formadas por experiências familiares, experiências educacionais e elementos culturais no processo de criação de algo novo. A segunda limitação refere-se ao fato de que o estudo tratou apenas de empresas incubadas em ecossistemas inovadores, as quais podem comportar-se de forma diversa daquelas tradicionais.

Ao término deste trabalho, observou-se que há diferentes possibilidades de desdobramentos relacionadas ao tema abordado, que virão a proporcionar um conhecimento mais aprofundado e mais amplo sobre a criatividade organizacional. Uma possibilidade seria replicar em caráter comparativo este estudo em empresas mais tradicionais, que não estão sendo direcionadas para a inovação, tendo por objetivo evidenciar a importância do ambiente organizacional. Assumindo o indivíduo como protagonista no processo da criatividade, seria interessante estudar mais profundamente quais perfis profissionais se encaixam melhor em organizações voltadas para a inovação, e como esses diferentes perfis de profissionais influenciam na

performance criativa da organização. Finalmente, embora com um caminho metodológico diverso do aplicado por este estudo, parece apropriado sugerir que os resultados qualitativos obtidos sejam testados quantitativamente em uma base representativa de empresas incubadas e aceleradas.

Referências

AGARS, M. D.; KAUFMAN, J. C.; DEANE, A.; SMITH, B. Fostering individual creativity through organizational context: A review of recent research and recommendations for organizational leaders. In: M. MUMFORD'S (Ed.), **Handbook of Organizational Creativity**. London: Elsevier, 2012.

ALENCAR, E. M. L. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ALENCAR, E. M. L. S. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 38, n. 2, p.18-25, 1998.

ALENCAR, E. M. L. S. Barreiras à criatividade pessoal: desenvolvimento de um instrumento de medida. **Psic. Esc., Educ.** vol.3, n.2. Campinas, 1999.

ALENCAR, E. M. L. S. Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. **Psicologia: Teoria e pesquisa**, vol. 19, n. 1, p. 001-008, 2003.

_____. Creativity in organizations: facilitators and inhibitors. Catholic University of Braselia, Brasilia, Brazil. In: M. MUMFORD'S (Ed.), **Handbook of Organizational Creativity**. London: Elsevier, 2012.

ALENCAR, E. M. L. S.; FLEITH, D. S. Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. **Psicologia: Teoria e pesquisa**. vol. 19, n. 1, p. 001-008, 2003.

ALENCAR, E. M. L. S.; FLEITH, D. S.; BRUNO-FARIA, M. F. A medida da criatividade: possibilidades e desafios. In: ALENCAR, E. M. L. S.; BRUNO-FARIA, M. F.; FLEITH, D. S. (Orgs). **Medidas de criatividade: teoria e prática**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

AMABILE, T. M. **The social psychology of creativity**. New York: Springer-Verlag, 1983a.

AMABILE, T. M. Social psychology of creativity: A componential conceptualization. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 45, p. 357-377, 1983b.

AMABILE, T. M.; CONTI, R. COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, vol. 39, n. 5, p.1154-1184, 1996.

AMABILE, T. M. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving

what you do. **California Management Review**, vol 40, n1, 1997, pp. 38-58.

ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudo de caso em Pesquisa e Avaliação Educacional**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

ANDERSON, N.; POTOČNIK, K.; ZHOU, J. Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the Science Review and Prospective Commentary. **Journal of Management**, vol. 40, n. 5, p. 1297-1333, 2014.

ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE. Kick-off & graduação dos incubados. Disponível em: <https://www.sympla.com.br/kick-off--graduacao-dos-incubados-ac__147050>. Acessado em 27 de maio de 2017.

BADAWY. M. K. **Management as a new technology**. New York, USA: MacGraw-Hill, Inc. 1993.

BAI, Y.; LIN, L.; LI, P. P. How to enable employee creativity in a team context: A crosslevel mediating process of transformational leadership. **Journal of Business Research**, vol. 69, n. 9, p. 3240-3250, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1977.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

BONO, E. **Criatividade levada a sério: como gerar ideias produtivas através do pensamento lateral**. São Paulo: Pioneira, 1994.

BRABANDERE, L. **A gestão de ideias**, 1ª ed, Da criatividade à inovação, Instituto Piaget, Lisboa, 1998.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, 2012. **Diretrizes e Normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos**. Brasília, 13 jun. 2013. Seção 1 p. 59.

BROADBENT, D. **Perception and Communication**. London: Pergamon Press, 1958.

BRUNO-FARIA, M. de F.; VEIGA, H. M. da S.; MACÊDO, L. F. **Criatividade nas**

organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 142 -163, jan. 2008.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: Ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, vol. 57, n. 5, p. 611-614, set./out. 2004.

CHAHAHBARGHI, K.; CRIPPS, S. Collective creativity: Wisdom or oxymoron? **Journal of European Industrial Training**, vol. 38, n. 8, p. 626-638, 2007.

CONDEPE FIDEM (Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco). Municipal. Disponível em <<http://www.condepefidem.pe.gov.br/web/condepefidem/municipal>> Acesso em 20 de julho 2017.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Creativity**. New York: HarperCollins, 1996.

CSIKSZENTMIHALYI, M. "Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity", In: STERNBERG, R. J (Ed.), **Handbook of Creativity** (p. 313-335). Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

CSIKSZENTMIHALYI, M. A systems perspective in creativity. In: HENRY, J (Ed.), **Creative Management and Development**. 3 ed. London: Sage Publications, 2006.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Creativity: flow and the psychology of discovery and invention**. Harper Collings Publishers: Australia, 2007.

CRESWELL, J. W. **Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research**. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall, 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DE MASI, D. **Criatividade e grupos criativos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

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

DIARIO DE PERNAMBUCO. Armazéns da criatividade vão levar capacitação e empreendedorismo para o Agreste e o Sertão. Disponível em: <http://www.diariodepernambuco.com.br/app/noticia/economia/2015/01/31/internas_economia,557315/armazens-da-criatividade-vao-levar-capacitacao-e-empreendedorismo-para-o-agreste-e-o-sertao.shtml> Acessado em 10 de fev. de 2017.

DRAZIN, R.; GLYNN, M. A.; KAZANJIAN, R.K. Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. **Academy of Management Review**, n. 24, v. 2, p. 286-307, 1999.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. Tradução de Carlos J. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1985.

DZIERSK, M. 2007, “Design meet business: 'Business, this is... Design'”, in Fast Company. Disponível em: <<http://www.fastcompany.com/resources/design/dziersk/design-meet-business080307.html>>. Acessado em Marc. de 2017.

EGAN, T.M. Factors influencing individual creativity in the workplace: An examination of quantitative empirical research. **Advances in Developing Human Resources**, vol.7, n. 2, p. 160-181, 2005.

ESTADÃO (2013). **Notícias**. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,agreste-tem-2-maior-polo-textil-do-paisimp-981078>> Acesso em: 16 julh 2017.

FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FILHO, J. et al. Inovações nas organizações: uma tipologia tentativa. In: Encontro Anual da ANPAD – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1990, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 1990, v.6, p. 205-219.

FLICK, W. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLICK, U. **Introdução a Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Pensa, 2013.

FORD, C. M. A theory of individual creative action in multiple social domains. **Academy of Management review**, vol. 21, n. 4, p. 1112-1142, 1996.

GARDNER, H. **Creating minds: an anatomy of creativity seen through the lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham and Ghandhi.** New York: Basic Books, 1993.

GETZELS, J. W., & JACKSON, P. M. The highly intelligent and the highly creative: a summary of research findings. In: TAYLOR, W.; BARRON, F. (Orgs.), **Scientific creativity: its recognition and development** (p. 123-135). New York: Wiley and Sons, 1963.

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

GILSON, L. L.; SHALLEY, C. E. A little creativity goes a long way: an examination of team engagement in creative process. **Journal of Management**, n30, v4, pp.453-470, 2004.

GLĂVEANU, V. P. Creativity as cultural participation. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, vol. 41, n. 1, p. 48-67, 2010.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 81-89, mai./ago. 2005.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

GOMES, J. F. S.; RODRIGUES, A. F.; VELOSO, A. Regresso às origens: A importância do indivíduo na criatividade nas organizações. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, art. 3, p. 568-589, Set./Out., 2016.

GONÇALVES, M. C. M.; SCHELINI, P. W.; DEFFENDI, L. T. A relação entre extroversão e criatividade: Um estudo com universitários brasileiros. **Boletim de Psicologia**. vol. 67, n. 145, p. 171-186, 2016.

GRILICHES, Z. Hybrid corn and the economics of innovation. **Science**, vol, 132, n. 3422, p.

275-280, 1960.

GUILFORD, J. P. Transformation Abilities or Functions. **Creative Education Foundation**, vol. 12, n. 2, p. 75-83, 1983.

HALL, R. **Organizações: Estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA). **Cidades**.

Disponível em:

<<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=260410&search=||info%EFicos:-informa%E7%F5es-completas>> Acesso em: 16 julh 2017.

JAMES, K.; DROWN, D. Organizations and Creativity: Trends in research, status of education and practice, agenda for the future. Portland State University and Natinal Science Foundation; Portland State University, Portland, OR. In: MUMFORD'S, M. (Ed.), **Handbook of Organizational Creativity**. London: Elsevier, 2012.

KNELLER, G. F. **Arte e Ciência da Criatividade**. 2 ed. São Paulo: IBRASA, 1978.

LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. B. C.; VIEIRA, R. S. G. O papel da teoria no método de pesquisa em Administração. **Revista Organizações em Contexto**, v.5, n.10, p.1-16, 2009.

LUBART, T.; STERNBERG, R. The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms, **Handbook of Creativity**, ed. STERNBERG, RJ, Cambridge University Press, Cambridge, p. 3-15, 2004.

LUTHANS, F.; LUTHANS, K. W.; LUTHANS, B. C. Positive Psychological Capital: Beyond human and social capital. **Business Horizons**, vol. 47, n. 1, p. 45-50, 2004.

MACKINNON, D. W. The Kurt lewin memorial award presentation to Alfred J. Marrow. **Journal of social issues**, vol. 20, n. 3, p. 1-4, 1964.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINEZ, A. M. A criatividade nas organizações: o papel do líder. **Universitas Psicologia**, vol. 1, n. 1, p. 59-78, 2000.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. B. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 41-64, 2014.

MESQUITA, R. F. de.; MATOS, F. R. N. Pesquisa Qualitativa e Estudos Organizacionais: história, abordagens e perspectivas futuras. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, n. 4, 2014. Florianópolis-SC. **Anais...** Florianópolis-SC, 2014.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: Unesco, 2000. Título original: Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur.

MUMFORD, M. S. Managing creative people: strategies and tactics for innovation. **Human Resource Management Review**, vol. 3, n. 10, p.313-351, 2000.

MUMFORD, M. D., G. M. SCOTT, B. GADDIS AND J. M. STRANGE. Leading creative people: orchestrating expertise and relationships, **Leadership Quarterly**, vol. 13, p. 705–750, 2002.

MUMFORD, M. D.; HESTER, KIMBERLY.; ROBLEDO, I. Methods in creativity research: multiple approaches, multiple levels. The University of Oklahoma, Norman, OK. In: MUMFORD'S, M. (Ed.), **Handbook of Organizational Creativity**. London: Elsevier, 2012.

MUZZIO, H.; PAIVA JUNIOR, F. G. A Gestão na economia criativa e a identidade do indivíduo criativo inovador: Em busca de uma convergência. In: EnANPAD, n.38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014.

MUZZIO, H. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. **Rev. adm. contemp.** [online], vol. 21, n.1, p.107-124, 2017.

NALIN, R.; CASSANDRE, M. P. A liderança em tempos de crise: A confiança entre líderes e liderados. **Psicologia.PT**, o portal dos psicólogos, 2017.

NE10. Disponível em: <http://m.blogs.ne10.uol.com.br/mundobit/2015/10/24/itep-de-caruaru-abre-vaga-para-novas-startups/?mobile_device=true&r=4>. Acessado em 24 de out. 2017.

OSBORN, A. **Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving**. Creative Education Foundation Press, 1979.

PAIVA JR., F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v.13, n.31, p.190-209, 2011.

PARJANEN, S. Experiencing Creativity in the Organization: From Individual Creativity to Collective Creativity. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, vol. 7, p.109-128, 2012.

PEREIRA, P. Z. **O pensamento criativo no processo projetual**: proposta de um framework para auxiliar a criatividade em grupos de design. 2016. 413 f. Tese (Doutorado em design)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-graduação em Design, Porto Alegre, 2016.

PLUCKER, J. A.; BEGHETTO, R. A.; DOW, G. **Why isn't creativity more importante to educational psychologists?**, 2004.

POLO CARUARU. **Polo**. Disponível em: <<http://polocaruarupe.com.br/polo>> Acesso em 16 de julho de 2017.

PORTO DIGITAL. **Armazém da criatividade**. Disponível em: <<http://www.portodigital.org/diferenciais/equipamentos/armazem-da-criatividade>> Acessado em 10 de fev. de 2017.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: Estratégias inovadoras para obter o controle do setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PREFEITURA DE CARUARU. **Projeto de lei de diretrizes orçamentárias LDO/2016**. Disponível em: <<http://www.caruaru.pe.gov.br/data/file/servico/44/pj-ldo2016-caruaru.pdf>> Acesso em: 16 julh 2017.

RESOLUÇÃO CNS N°466, de 12 de dezembro de 2012. Disponível em:http://andromeda.ensp.fiocruz.br/etica/sites/default/files/documentos/Res%20466_2012.pdf. Acessado em março de 2017.

RICHTER, A. W.; HIRST, G.; KNIPPENBERG, D. V.; BAER, M. Creative Self-Efficacy and Individual Creativity in team Contexts: Cross-Less interactions with team informational resources. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 6, p. 1282-1290, 2012.

ROBLEDO, I. C.; HESTER, K. S.; PERTESON, D. R.; MUMFORD, M. D. Creativity in organizations: Conclusions. The University of Oklahoma, Norman, OK. In: MUMFORD'S, M. (Ed.), **Handbook of Organizational Creativity**. London: Elsevier, 2012.

RODRIGO, J.; TSCHIMMEL, K. "Dos temas, un diálogo. Sistema creativos: ¿Qué hace que tengamos más o menos ideas? La pasión por la creación de nuevos mundos visuales y el placer de mirar-los". In: PASIÓN POR CREAR_PLACER DE ADMIRAR_NECESIDAD DE TRANSFORMAR (Orgs), **Dos temas, un diálogo** (p. 30-46). La coruña: Publicação Macuf, 2009.

RUNCO, M. A. Creativity. **Annual Review of Psychology**, vol. 55, p. 657–687, 2004.

SCHARMER, O. **Theory U: Leading from the future as it emerges**. San Francisco, CA:BerrettKoehler, 2009.

SANTOS, C. A. **Pequenos Negócios: Desafios e perspectivas: inovação**. Brasília: SEBRAE, 2012.

SARKAR, P.; CHAKRABARTI, A. The effect of representation of triggers on design outcomes. **Artificial Intelligence for Engineerign Design, Analysis and Manufacturing**, vol. 22, p.101-116, 2008.

SCHUMPETER, J. A. The instablity of capitalism. **The Economic Journal**, vol. 38, n. 151, p. 361-386, 1928.

SCOTT, A. J. ‘Cultural economy and the creative field of the city’, *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, vol. 92, n. 2, p. 115–130, 2010.

SHALLEY, C. E.; PERRY-SMITH, J. E. Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, vol. 84, p. 1-22, 2001.

SILVA, T. D. LIRA DA.; SILVA, E. MARIA DA. Mas o que é mesmo Corpus? - Alguns Apontamentos sobre a construção de corpo de pesquisa nos estudos em administração. In: EnANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013.

SILVA, O.; ALVES, E. D.; RODRIGUES, M. C. S. Perfil criativo docente-discente:

Influência no ensino, habilidades e atitudes da enfermagem. **Enfermagem Foco**, vol. 7, n. 1, p. 47-51, 2016.

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

STERNBERG, R. J. A three-facet model creativity. In: STERNBERG, R.J (Org.), The nature of creativity. **Contemporary psychological perspectives**. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

STERNBERG, R. J.; LUBART, T. I. An investment theory of creativity and its development. **Human Development**, v. 34, p. 1-31, 1991.

STERNBERG, R. J. LUBART, T. I. **Defying the crowd**. Cultivating creativity in a culture of conformity. New York: The Free Press, 1995.

STERNBERG, R.J. LUBART, T. I. Investing in creativity. **American Psychologist**, v. 51, p. 677-688, 1996.

STERNBERG, R. J.; KAUFFMAN, J. C.; PRETZ, J. E. A propulsion model of creative contributions. **The Leadership Quarterly**, vol. 14, p. 455-473, 2003.

SUNDGREN, M.; STYHRE, A. Creativity and the fallacy of misplaced concreteness in new drug development: A whiteheadian perspective. **European Journal of Innovation Management**, vol. 10, n. 2, p. 215-235, 2007.

TAGGAR, S. Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: a multilevel model. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 2, pp. 315-330, 2002.

WECHSLER, S. M. Avaliação multidimensional da criatividade: uma realidade necessária. **Psicologia escolar e educacional**, vol. 2, n. 2, p. 89-99, 1998.

WEST, M. A.; BORRILL, C. S.; DAWSON, J. F.; BRODBECK, F.; SHAPIRO, D. A.; HAWARD, B. Leadership clarity and team innovation in health care. **The Leadership Quarterly**, vol.14, p. 393-410, 2003.

WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. Towarda theory of Organizational creativity. **Academy of Management Review**, vol. 18, n, 2, p. 293-321, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAVADIL, P.; TSCHIMMEL, K.; SILVA, P. R. Fatores relacionados à criatividade no indivíduo, em grupos e no contexto: Uma revisão. **Blucher Desihn Proceedings**, vol. 9, n. 2, 2016.

APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

PESQUISA: "Características do Indivíduo e sua Contribuição para Criatividade Organizacional: O Caso do Armazém da Criatividade".

Esta pesquisa faz parte de uma Dissertação de Mestrado vinculada ao *Lócus* de Investigação em Economia Criativa e ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - PROPAD/UFPE, que visa responder as seguintes questões de pesquisa: "O indivíduo no Armazém da criatividade possui um perfil criativo? Caso possua, como ele contribui para ampliação da criatividade organizacional? Se não, como ele se insere nesse contexto criativo?". Gostaríamos de contar com sua colaboração, por meio de sua participação em uma entrevista individual que tem como objetivo "Identificar o perfil do indivíduo e analisar a sua contribuição dele para o desenvolvimento da criatividade organizacional". Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo e que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Sua participação, portanto, não lhe causará nenhum prejuízo, mas estará contribuindo para uma melhor compreensão do perfil do indivíduo criativo e sua importância na ampliação da criatividade organizacional.

Esclarecemos também que sua participação é voluntária e que, caso queira, poderá interromper ou desistir desta entrevista a qualquer momento ou deixar de responder a quaisquer questões que lhe forem feitas.

Qualquer dúvida e esclarecimento poderá também ser sanada junto ao *Lócus* de Investigação em Economia Criativa, da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. Se você concorda em participar da entrevista, agradecemos muito a sua colaboração e gostaríamos que você indicasse a sua assinatura a seguir, afirmando que está devidamente informado (a) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

Mestranda PROPAD-UFPE

Entrevistado (a)

_____ / _____ de _____ de 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - UFPE

Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Campus Universitário – Bloco D do CCSA, Sala 23, Recife – PE, CEP: 50.740-580

Mestranda: Jéssica Micaelly Santana do Nascimento Silva

Contato: (81) 9953-2067 / jessica_nascimento21@hotmail.com

Orientador da Dissertação: Prof. Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso

E-mail para contato: henrique.muzzio@ufpe.br