

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

Gutemberg Alves Vieira

**Gestão da Criatividade como a interseção entre Indivíduo,
Liderança e Cultura: um estudo acerca da gestão nas
startups incubadas no Armazém da Criatividade**

**Recife
2020**

Gutemberg Alves Vieira

**Gestão da Criatividade como a interseção entre Indivíduo,
Liderança e Cultura: um estudo acerca da gestão nas
startups incubadas no Armazém da Criatividade**

Orientador: Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Área de Concentração: Administração

**Recife
2020**

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

S658c

Vieira, Gutemberg Alves

Gestão da criatividade como a interseção entre indivíduo, liderança e cultura: um estudo acerca da gestão nas startups incubadas no armazém da criatividade / Gutemberg Alves Vieira. - 2020.

108 folhas: il. 30 cm.

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

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2020.

Inclui referências e apêndices.

1. Gestão da criatividade. 2. Indivíduo criativo. 3. Liderança criativa. I. Barroso, Henrique César Muzzio de Paiva (Orientador). II. Título.

658 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2020 – 024)

Gutemberg Alves Vieira

**Gestão da Criatividade como a interseção entre Indivíduo,
Liderança e Cultura: um estudo acerca da gestão nas
startups incubadas no Armazém da Criatividade**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Aprovado em: 17/02/2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Magnus Luiz Emmendoerfer, (Examinador Externo)
Universidade Federal de Viçosa

Deus, meus pais, minha irmã, minha sobrinha, demais familiares, amigos e professores que despertaram em mim o meu melhor, me incentivando para alcançar meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo, principalmente pela graça da vida e a companhia das pessoas que ele colocou em minha volta. Agradeço a minha mãe Maria Severina da Silva Alves pelo amor incondicional, à qual não encontro palavras para agradecer. Ao meu pai, Josemberg Vieira da Silva pelo apoio e carinho. Aos dois por sempre tentar me proporcionar o que não tiveram condições de obter. A minha irmã Crislene Alves Vieira, pelo incansável esforço em sempre me incentivar na busca dos meus objetivos. Aos demais familiares pelo apoio e carinho.

Ao meu orientador, o professor Henrique Muzzio, pela boa vontade, atenção, profissionalismo, contribuições, aprendizado e amizade. Aos professores da banca examinadora desta empreitada, Paiva Júnior e Magnus Emmendoerfer pela boa vontade, atenção e carinho. Aos demais professores da pós-graduação, Carla Pasa, André Leão e Débora Dourado, pelo conhecimento adquirido e amizade.

A minha melhor amiga Amanda Florêncio, por sempre está ao meu lado e torcendo por mim nesses 16 anos de amizade verdadeira. Aos meus amigos queridos, Lucimário Ferraz e Kelly Paz por terem sido como padrinhos nesta pós-graduação.

Aos colegas do Propad, principalmente os mais próximos: Verônyca Patriota, que compartilhou comigo todos os momentos desta empreitada, por sua companhia, cumplicidade, parceria, aventuras e gargalhadas durante o curso. A Marília, Alexandra, Priscilla por terem compartilhado momentos “extra propadianos” que ficaram guardados no meu coração. Aos demais colegas da turma 24 pela amizade e companheirismo.

Ao Propad (Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPE), e a Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). Ao Armazém da Criatividade, e principalmente aos proprietários e gestores das startups ali incubadas. Enfim, a todas as pessoas que direta e indiretamente contribuíram para minha formação e realização da dissertação, pois sem vocês eu não teria conseguido dar início a essa empreitada.

Muito obrigado!

A criatividade sai da esfera individual para a ação, processual e rotineira.

(MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018)

RESUMO

O cenário contemporâneo das organizações, levando em conta a economia baseada na criatividade é marcado pela dinâmica, flexibilidade e fluidez. Dessa forma, maneiras de gerir as organizações são exigidas para as que estão inseridas nesse contexto. Se faz pertinente o uso de uma gestão criativa ou gestão da criatividade, que envolva questões sobre os indivíduos em sua criatividade coletiva, a liderança na criatividade e a cultura no contexto criativo. Sob essa perspectiva, o estudo objetiva analisar qual a relação entre a gestão nas *startups* incubadas no armazém da criatividade e os fundamentos teóricos da gestão da criatividade. Para isso, além de um levantamento teórico acerca dos elementos relevantes para a pesquisa, os procedimentos metodológicos partiram de uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, do tipo de estudo de casos coletivo, os dados foram coletados através de entrevistas com roteiro semiestruturado e observação não participante, realizadas com gestores das *startups* incubadas no armazém da criatividade, foram analisados a partir da análise de conteúdo com auxílio de *software*. Os resultados evidenciaram que a visão e a direção gerencial atribuída pelos gestores da pesquisa sobre criatividade estão ancoradas na relação entre as pessoas e o ambiente no contexto de trabalho, bem como dos indivíduos em sua criatividade em coletividade, das ações de liderança na criatividade e dos aspectos culturais no contexto criativo. Concluiu-se que, a relação entre a prática de gestão da criatividade realizada por esses gestores se coaduna com os fundamentos teóricos sobre gestão da criatividade, pois ambas consideram que indivíduos criativos, liderança criativa e a cultura criativa se encontram em interseção no processo criativo organizacional.

Palavras-chave: Gestão da Criatividade. Indivíduo criativo. Liderança Criativa. Cultura Criativa. Armazém da Criatividade.

ABSTRACT

The contemporary scenario of organizations, taking into account the economy based on creativity is marked by dynamics, flexibility and fluidity. Thus, ways of managing organizations are required for those in this context. It is pertinent to use creative management or creativity management, which involves questions about individuals in their collective creativity, leadership in creativity and culture in the creative context. From this perspective, the work aimed to analyze the relationship between management in startups incubated in the creativity store and the theoretical foundations of creativity management. For this, besides a theoretical survey about the relevant elements for the research, the methodological procedures started from a qualitative, exploratory and descriptive approach, the type of collective case study, the data were collected through semi-structured interviews and non-participant observation. Carried out with managers of startups incubated in the creativity warehouse, were analyzed through content analysis with the aid of software. The results showed that the vision and managerial direction attributed by the managers of creativity research is anchored in the relationship between people and the environment in the work context, as well as of the individuals in their collective creativity, leadership actions in creativity and cultural aspects in the creative context. It was concluded that the relationship between the creativity management practice performed by these managers is in line with the theoretical foundations of creativity management, as they consider that creative individuals, creative leadership and creative culture intersect in the organizational creative process.

Keywords: Creativity Management. Creative Individual. Creative Leadership. Creative Culture. Warehouse of Creativity

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Fundamentação teórica da gestão da criatividade..... | 27 |
| Figura 2 - Grade gerencial..... | 27 |
| Figura 3 - Exemplo da análise de similitude do IRAMUTEQ..... | 49 |
| Figura 4 - Demarcação dos avanços das iniciativas de parques tecnológicos..... | 58 |
| Figura 5 - Localização do Porto digital..... | 60 |
| Figura 6 - Área de abrangência do Porto Digital..... | 61 |
| Figura 7 - Do Porto Digital para o Armazém da Criatividade no Pólo de Caruaru..... | 64 |
| Figura 8 - O Armazém da Criatividade em Caruaru..... | 64 |
| Figura 9 - Análise de similitude sobre criatividade organizacional..... | 69 |
| Figura 10 - Análise de similitude sobre a criação/surgimento de novas ideias..... | 71 |
| Figura 11 - Análise de similitude sobre a gestão das <i>startups</i> | 72 |
| Figura 12 - Análise de similitude sobre indivíduo criativo..... | 74 |
| Figura 13 - Análise de similitude sobre a caracterização dos colaboradores..... | 75 |
| Figura 14 - Análise de similitude sobre líder criativo..... | 78 |
| Figura 15 - Análise de similitude sobre as ações de liderança com os colaboradores..... | 80 |
| Figura 16 - Análise de similitude sobre o valor da criatividade na cultura..... | 85 |
| Figura 17 - Enquadramento da gestão das <i>startups</i> na grade gerencial..... | 91 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Fatores de equipe da liderança criativa..... | 34 |
| Quadro 2 - Resumo dos procedimentos metodológicos que o estudo adotou..... | 39 |
| Quadro 3 - Análise de Conteúdo de Bardin..... | 47 |
| Quadro 4 - Etapas da análise de conteúdo do estudo..... | 48 |
| Quadro 5 - Categorias de análise utilizadas na pesquisa..... | 50 |
| Quadro 6 - Categorias e elementos de análise teórica..... | 51 |
| Quadro 7 - Critérios de validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa..... | 52 |
| Quadro 8 - Classificação das Indústrias Criativas..... | 55 |
| Quadro 9 - Cadeia de Indústria Criativa no Brasil..... | 56 |
| Quadro 10 - Critérios de avaliação para seleção das <i>startups</i> | 62 |
| Quadro 11 - Processo de incubação do Porto Digital..... | 63 |
| Quadro 12 - Condições de suporte oferecidos pelo Armazém da Criatividade..... | 65 |
| Quadro 13 - Caracterização dos sujeitos e das <i>startups</i> da pesquisa..... | 67 |
| Quadro 14 - Relação entre a gestão da criatividade empírica e teórica..... | 88 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC: Armazém da Criatividade

APL: Arranjo Produtivo Local

CICTEC: Centro de Inteligência Competitiva para Parques Tecnológicos

CDT: Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico

CNPq: Conselho Nacional de Desenvolvimento científico e tecnológico

CO: Criatividade Organizacional

E: Entrevistado

EC: Economia Criativa

FIRJAN: Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

GC: Gestão da Criatividade

GII: *The Global Innovation Index*

MCTI: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação

OS: Organização Social

PIB: Produto Interno Bruto

PROPAD: Programa de Pós-Graduação em Administração

S: *Startup*

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TI: Tecnologia da Informação

TICs: Tecnologia da Informação e Comunicação

UNCTAD: Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

UFPE: Universidade Federal de Pernambuco

SUMÁRIO

| | |
|--|------------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 13 |
| 1.1 Contextualização do tema..... | 13 |
| 1.2 Objetivos do estudo..... | 17 |
| 1.2.1 Objetivo geral..... | 17 |
| 1.2.2 Objetivos específicos..... | 18 |
| 1.3 Justificativa..... | 18 |
| 1.4 Estrutura da dissertação..... | 20 |
| | |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 21 |
| 2.1 Criatividade Organizacional: um percurso para a inovação..... | 21 |
| 2.2 Gestão da Criatividade..... | 22 |
| 2.2.1 Indivíduo na Criatividade Coletiva..... | 29 |
| 2.2.2 Liderança na Criatividade..... | 32 |
| 2.2.3 Cultura no Contexto Criativo..... | 36 |
| | |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 39 |
| 3.1 Natureza da pesquisa..... | 40 |
| 3.2 Estratégia de pesquisa..... | 42 |
| 3.3 Locus da pesquisa..... | 43 |
| 3.4 Corpus da pesquisa..... | 43 |
| 3.5 Instrumento de acesso aos dados..... | 44 |
| 3.6 Tratamento e análise dos dados..... | 47 |
| 3.7 Categorias e elementos de análise..... | 49 |
| 3.8 Critérios e formas de validação..... | 51 |
| | |
| 4 CARACTERIZAÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA..... | 54 |
| | |
| 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS..... | 66 |
| 5.1 Os sujeitos e as startups da pesquisa..... | 66 |
| 5.2 Categorias e Elementos de Análise..... | 68 |
| 5.2.1 Criatividade Organizacional..... | 68 |
| 5.2.2 Indivíduo Criativo..... | 73 |
| 5.2.3 Liderança Criativa..... | 77 |
| 5.2.4 Cultura Criativa..... | 83 |
| 5.3 Gestão da Criatividade: Empírica versus Teórica..... | 88 |
| | |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 92 |
| 6.1 Conclusões..... | 92 |
| 6.2 Limitações do Estudo..... | 96 |
| 6.3 Recomendações..... | 97 |
| | |
| REFERÊNCIAS..... | 98 |
| | |
| APÊNDICES..... | 107 |
| APÊNDICE A - PROTOCOLO DE INVESTIGAÇÃO..... | 107 |
| APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).... | 108 |

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como estrutura as seguintes seções: a contextualização do tema, os objetivos, a justificativa e a estrutura da dissertação.

1.1 Contextualização do Tema

O interesse pela temática da criatividade vem obtendo destaque e sendo debatido no cenário acadêmico, organizacional e não menos importante na ação gerencial. A ascensão da criatividade como temática multidimensional vem tomando força, já que é central na economia e na vida em sociedade, uma vez que, o mundo está se tornando mais complexo e a tecnologia parece ter tocado em tudo, desde simples atividades como se comunicar e dirigir até a produção em massa (RUNCO, 2004; FLORIDA, 2011). As organizações são complexos arranjos sociais que envolvem estruturas físicas, materiais, humanas e simbólicas em busca de objetivos para fins de ganho coletivo, que para serem bem-sucedidos, precisam que essas estruturas se encontrem em harmonia (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2015; 2018).

O que tem sido observado é que os modelos de gestão vão emergindo acerca da lente que move a economia de cada período econômico, construindo as formas de trabalho nas organizações, que atualmente na era do conhecimento é entendido que não só o capital, como era entendido na era industrial, é o ingrediente primordial da economia, mas o talento, a imaginação, a habilidade e a criação de ideias, ou seja, a criatividade (ANGELONI; DAZZI 2003; PIRES, 2009; NEWBIGIN, 2010; STOJCIC; HASHI; ORLIC, 2018; REVILLA 2019).

Visto que a criatividade vem obtendo um papel transformador no sistema produtivo e econômico, seria pertinente que as organizações direcionassem as suas ações gerenciais com alternativas que possibilitem a partilha de conhecimentos e, como consequência, o desenvolvimento de ideias criativas. Já que o desejo de novidade, de criar algo que seja novo e diferente é bastante vislumbrado e a criatividade é percebida positivamente entre culturas, o que pode ocupar um lugar de destaque nas ações dos tomadores de decisão das organizações (EREZ; NOURI, 2010; ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU, 2014).

Não existe uma definição simples de criatividade que englobe as dimensões desse fenômeno. Este estudo toma como base a definição da Conferência das Nações Unidas sobre

Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) (2012), em que “a criatividade econômica é um processo dinâmico que leva à inovação em tecnologia, práticas de negócio, marketing, etc., sendo intensamente relacionada à aquisição de vantagem competitiva na economia” (p. 03). “Podendo ocorrer no nível de indivíduo, equipe de trabalho, organização ou em mais do que um desses níveis combinados, mas invariavelmente resultam em benefícios identificáveis em um ou mais destes níveis de análise” (ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU, 2014 p. 04).

A Criatividade Organizacional (CO), portanto, pode ser entendida como uma jornada ou processo de três estágios, que segue um percurso: (a) a geração de uma ideia inspiradora potencial; (b) a promoção dessa ideia em busca de legitimidade e de recursos; e (c) a implementação dessa ideia culminando em uma inovação (CANIËLS; STOBBELEIR; CLIPPELEE, 2014; ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU, 2014; PERRY SMITH; MANNUCCI, 2017; CHAUBEY; SAHOO; KHATRI 2019; REVILLA, 2019).

A Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan) na sua 6ª edição do Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil divulgada neste ano de 2019, cuja visão sobre a cadeia da Indústria Criativa encontra-se alinhada à definição da UNCTAD, relata que essa indústria é composta pelos ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços em que os insumos primários usados são frutos da criatividade e o capital intelectual. Ainda segundo o mapeamento, no Brasil existem 13 segmentos criativos de acordo com suas afinidades setoriais em quatro grandes áreas criativas: Consumo (*Design*, Arquitetura, Moda e Publicidade e *Marketing*), Mídias (Editorial e Audiovisual), Cultura (Patrimônio e Artes, Música, Artes Cênicas e Expressões Culturais) e Tecnologia (P&D, Biotecnologia e TIC).

Uma das características que distingue as indústrias criativas é que a criatividade nessa área possui uma função mais preponderante do que em outras áreas da economia. A Economia Criativa (EC) está associada à presença de profissionais criativos nas organizações e a noção de produzir mais e melhor vem sendo suplantada pela noção de geração de ideias, a fim de criar produtos e serviços inovadores e aprimoramentos contínuos de negócios. Aqui a inovação em produtos, processos, métodos e serviços se apresenta de forma contínua sendo a regra e não a exceção (NEWBIGIN, 2010; UNCTAD, 2012; FIRJAN, 2019).

A noção organizacional da criatividade pode apresentar um choque interno de interesses com uma gestão tradicional, em que de um lado, encontram-se os investidores, gestores e proprietários que prezam em assegurar a eficácia e a rentabilidade econômica através de processos de racionalização cuidadosamente controlados, e do outro, estão as

demandas criativas de indivíduos em busca de autonomia e flexibilização para realizar suas atividades e ideias criativas (ANGELONI; DAZZI 2003; NEWBIGIN, 2010; MUZZIO; PAIVA JÚNIOR 2014; LIPOVETSKY; SERROY, 2015; REVILLA, 2019)

Saber lidar com as dificuldades organizacionais, requer sistemas gerenciais que acompanhe essa transformação de ambiente e a complexidade desse percurso, em que são trabalhadas práticas gerenciais compatíveis com a jornada de ideias. Tendo em vista que, se a inovação é o final do percurso de transformação bem-sucedida de ideias, o crucial então é compreender a maneira como gerenciar os diversos elementos, níveis, os recursos tangíveis e intangíveis que compõem a parte que a precede, ou seja, a criatividade (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2015; TIDD; BESSANT, 2015; STOJCIC; HASHI; ORLIC, 2018; CHAUBEY; SAHOO; KHATRI, 2019; REVILLA, 2019).

Pois problemas podem ser enfrentados por a falta de uma gestão nesse ponto inicial, acarretando em uma quantidade elevada de ideias e iniciativas de negócios que ficam apenas no papel ou de ações que não conseguem sobreviver, o que poderia ser um cenário diferente com a presença de uma gestão voltada para a questão da criatividade e de redes de suporte ao processo criativo, que auxiliem e deem apoio para a geração de ideias, e conseqüentemente, para implementação (ANGELONI; DAZZI 2003; DOLABELA, 2008; PERRY SMITH; MANNUCCI, 2017; REVILLA, 2019).

A Gestão da Criatividade (GC) é o estudo e a prática da administração, desenvolvido com base nas teorias dos processos criativos e sua execução nos níveis individual, grupal, organizacional e cultural, podendo ir além das organizações do segmento da economia criativa. Discussões teóricas abordam a criatividade como um fenômeno que pode ser gerenciado considerando três elementos: (1) o indivíduo na criatividade coletiva; (2) a liderança na criatividade e (3) a cultura criativa (MUZZIO, 2017; MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018). São elementos significativos em um contexto de criatividade, composto de profissionais que são sujeitos a motivações e ambientes sociais, por regras, procedimentos e recursos, os quais podem ser moldados nos objetivos e políticas da organização (AMABILE, 1997; 2012; XU; RICKARDS, 2007).

Assim, os fundamentos teóricos da GC se debruçam em que indivíduos criativos podem influenciar a liderança criativa e a cultura criativa. Por sua vez, a liderança criativa influencia indivíduos criativos e a consolidação da cultura criativa. Ao mesmo tempo, a cultura criativa influencia indivíduos e liderança criativa. A interseção desses elementos

estruturais é essencial para a geração de ideias, para consolidá-las e transformá-las em produtos ou serviços inovadores (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018).

Visto a relevância dessa interseção, o elemento componencial ambiente circundante, de trabalho ou social pode influenciar e se tornar crucial para que essa relação de criatividade aconteça (AMABILE, 2012; AMABILE; PRATT, 2016), ampliou-se então, o surgimento de ambientes propícios a fornecer essas conexões criativas e a responsabilidade dos órgãos de apoio para este fenômeno, no sentido de viabilizar um suporte em que os indivíduos possam colocar suas ideias em prática, para a execução e sobrevivência de seus negócios no longo prazo (VAN DE VEN, 1986; MUZZIO 2017; MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018). É entendido que quanto mais próxima for a relação entre os locais de inovação, produção e utilização das novas tecnologias, mais rápida será a reconfiguração das sociedades e maior será o retorno positivo das condições sociais sobre as condições gerais para favorecer a criatividade e as futuras inovações (CASTELLS, 2012).

O Governo brasileiro vem reconhecendo o potencial dos segmentos criativos, posicionando-se ativamente através de formulação e implantação de políticas estruturadas em termos culturais, sociais e econômicos, com a finalidade de gerar oportunidades novas e inovadoras de empregos, produtos e serviços. A implementação dessas políticas apresenta flexibilidade sobre as características e peculiaridades da EC de cada localidade do Brasil (EMMENDOERFER; FIORAVANTE; ARAÚJO, 2018).

Existem instituições com sistemas que fornecem condições para execuções de ideias de negócios, em que o compartilhamento de informações é mais difuso, as transações são baseadas em valores compartilhados. Essa articulação envolve decisões comuns acerca de políticas públicas e privadas pertencentes à dinâmica entre instituições, atores produtivos e o governo criando uma rede de suporte para desenvolvimento de negócios (LOTTA; FAVARETO, 2016). O Porto Digital localizado no Recife é uma Organização Social (OS) privada sem fins lucrativos, que se configura nesse modelo supracitado, pois articula diversas instituições como universidade, mercado e governo, com iniciativas voltadas para o desenvolvimento econômico e social da região através do incentivo ao empreendedorismo inovador, bem como, proporcionando suporte para *startups* (PORTO DIGITAL, 2019a).

Uma *startup* é entendida como qualquer instituição que busca uma visão de novos produtos ou serviços em condições de alta incerteza. Partem de uma ideia em termos de um esboço inicial ou protótipo do modelo de negócio, geralmente com recursos limitados, baixa

maturidade e mercados dinâmicos, necessitando de ações gerenciais, suporte e um ambiente propício para o processo de incubação e seu desenvolvimento (RIES, 2012; PRATZ, 2013).

Em Caruaru, no Agreste do estado de Pernambuco, se localiza o Armazém da Criatividade (AC), situado no Polo Comercial da cidade apoiando a cadeia da moda e áreas como design, *games* e setores de tecnologia da informação. É uma expansão do Porto Digital e da política de interiorização da economia do conhecimento, um compromisso assumido pelo Governo do Estado como prioridade de gestão, em uma região que vem experimentando essa nova reconfiguração de negócios. O AC é uma rede estrutural que se configura para proporcionar suporte a criatividade, e conseqüentemente, ao empreendedorismo e à inovação. Essa instituição atua de forma integrada com as instituições de ensino, ciência e tecnologia, em estreita inter-relação com o setor produtivo e com as políticas públicas da região, através de um programa de incubação para *startups* voltadas a perspectiva da economia criativa (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, 2019).

Diante da contextualização apresentada, considerando a criatividade como fenômeno social e antecedente da inovação (AMABILE, 1997; 2012; FLORIDA, 2011; CANIËLS; STOBBELEIR; CLIPPELEE, 2014; ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU, 2014; PERRY SMITH; MANNUCCI, 2017; CHAUBEY; SAHOO; KHATRI, 2019; REVILLA 2019), e também a importância da gestão da criatividade e de ambientes condizentes com a fluidez criativa (MUZZIO, 2017; MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2015; 2018) para proporcionar a eficiência e competitividade dos negócios (ARTZ *et al.*, 2010; UNCTAD, 2012; NEWBIGIN, 2010; STOJCIC; HASHI; ORLIC, 2018; FIRJAN, 2019), questionou-se:

Qual a relação entre a gestão nas *startups* incubadas no armazém da criatividade e os fundamentos teóricos da gestão da criatividade?

1.2 Objetivos do estudo

Delineia-se nas subseções o objetivo geral do estudo e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Em busca de resposta, esta pesquisa teve como norteador o seguinte objetivo: **Analisar qual a relação entre a gestão nas *startups* incubadas no armazém da criatividade e os fundamentos teóricos da gestão da criatividade.**

1.2.2 Objetivos específicos

O objetivo geral complementa-se pelos seguintes objetivos específicos:

- a) Entender como os gestores analisam o papel do indivíduo em sua criatividade coletiva para a gestão da criatividade;
- b) Examinar como os gestores interpretam suas condições de liderança para consolidação de uma gestão criativa;
- c) Compreender como a cultura desses empreendimentos, em um contexto criativo, é interpretada pelos gestores.

1.3 Justificativa

O estudo contribui para o avanço do conhecimento, bem como para o debate acadêmico e organizacional no que se refere a uma temática de amplo interesse que é a criatividade (CORAZZA, 2013), no tocante a sua gestão (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018). O tema é relevante, pois a GC é percebida como um fenômeno contemporâneo cujo corpo de conhecimento, foi relativamente testado de forma situada, verificando a sua aderência e alcance em um exame sobre o tema (ANDERSON; POTOCHNIK; ZHOU, 2014). De certa forma, literatura disponível fornece alguns resultados conflitantes sobre como gerir a criatividade (REVILLA, 2019), em que segundo Stojcic, Hashi e Orlic (2018), poucos estudos empíricos tentaram estabelecer uma estrutura coerente com atenção a gestão da criatividade no processo criativo/inovador.

Desse modo, analisar a gestão da criatividade, sob a perspectiva de elementos como o indivíduo, a liderança e a cultura se mostrou importante, pois a inter-relação entre estes elementos é considerada pertinente para o processo criativo/inovador (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018). O estudo fornece evidências empíricas que podem ser utilizadas por

acadêmicos e gestores para melhor compreensão do fenômeno da criatividade e seu gerenciamento, contribuindo para a consolidação desse campo de estudo.

Analisando-se esse fenômeno, a partir do ponto de vista gerencial, bem como entendendo os fatores que possam facilitar e inibir o seu desenvolvimento, revelou-se a estreita conexão dos elementos que constituem essa prática, se tornando primordial, para acionar os limiares de ação dos indivíduos na gestão da geração de ideias, suas necessidades e oportunidades. Para as organizações, bem como para os gestores, a existência deste estudo significa que o conhecimento gerado está disponível com a expectativa de subsidiar a ação gerencial do setor e de outros, vislumbrando proporcionar uma perspectiva sobre meios de como gerenciar o processo criativo para à inovação.

A decisão de estudar empreendimentos do estado de Pernambuco se deu pelo fato das iniciativas que o Estado desenvolve para o setor criativo, tanto nas esferas públicas quanto nas privadas, que vem se intensificando nos últimos anos e obtendo referência nacional em EC, conforme a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI) (2015). Graças a parcerias entre o poder público, o setor privado e as universidades, voltadas para as ações dedicadas a segmentos desse tipo de economia, devido ao seu retorno socioeconômico, que são significativos a níveis global e local para o desenvolvimento da criatividade territorial. A participação da Indústria Criativa do estado no Produto Interno Bruto (PIB) estaduais em 2017 foi de 1,9% em comparação a 2,61% de toda a riqueza gerada em território nacional, sendo um estado que a cada ano vem crescente (UNCTAD, 2012; FIRJAN; 2016; 2019).

Em relação ao *locus* da pesquisa, torna-se importante a pesquisa, pois em 2014 o Porto Digital também passou a operar em Caruaru através do AC, localizado no Polo Comercial da cidade devido a necessidade de manter uma operação que apoiasse a cadeia da moda e áreas como design e games, setores de tecnologia da informação e economia criativa (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, 2019). Já que para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2013), na região agreste do estado apresenta forte peso econômico no estado, com atividades de confecção e comércio de vestuários, bem como outras atividades econômicas que são realizadas em dez cidades: Agrestina, Brejo da Madre de Deus, Caruaru, Cupira, Riacho das Almas, Santa Cruz do Capibaribe, Surubim, Taquaritinga do Norte, Toritama e Vertentes, as quais constituem um Arranjo Produtivo Local (APL) de confecções e comércio na região, cuja concentração de comércio está localizado nas cidades de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama, representando a totalidade deste APL.

Conhecer esse contexto, bem como os empreendimentos e os atores envolvidos, fez-se importante e possui relevância para a academia, uma vez que, se fez uma análise da relação entre a gestão das *startups* incubadas no armazém da criatividade e os fundamentos teóricos da gestão da criatividade, estabeleceu-se um panorama sobre os facilitadores e os desafios que se sobressaem nesse ambiente de estudo. Não se tratou de uma mera seleção e aplicação de um modelo teórico escolhido dentre os existentes na literatura. Houve uma busca de percepção dos atores envolvidos e afetados pela realidade, sobre como interpretam a criatividade, como realizam suas práticas e como acontece o gerenciamento desse fenômeno.

No tocante à sociedade da região, o estudo proporciona o conhecimento a partir da obtenção do entendimento a respeito da realidade deste ambiente, cuja região vem experimentando essa nova configuração de negócios criativos, e, nesse caso, foi de grande interesse a realização da pesquisa com essa natureza, para o possível despertar de uma maior importância para a GC. Na expectativa de estimular ações empreendedoras voltadas para a criatividade, que sobrevivam às novas configurações e exigências do mundo dos negócios contemporâneos, através de práticas que possam ser trabalhadas e que estejam condizentes com essa nova realidade fluída de negócios na região.

A próxima seção apresenta a estrutura da dissertação.

1.4 Estrutura da dissertação

Esse estudo está organizado em seis capítulos, dividido em seções primárias e secundárias. No primeiro capítulo encontra-se a introdução, apresentando-se a problemática com o problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa e essa estrutura do estudo. No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica do estudo, em que são descritos os conceitos e definições a respeito do tema estudado, que guiaram o delineamento da pesquisa. O terceiro capítulo traz os procedimentos metodológicos adotados para que se atingissem os objetivos da pesquisa e solucionasse o problema da pesquisa. O quarto capítulo apresenta uma explanação sobre a escolha dos *lôcus* de pesquisa. O quinto capítulo traz as análises e discussões dividido através das categorias analíticas, como também contém uma seção reservada para a relação entre as evidências empíricas e teóricas da pesquisa. O sexto capítulo, por fim, diz respeito às considerações finais deste estudo.

No próximo capítulo é apresentada a fundamentação teórica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresenta uma estrutura com duas seções primárias. Na primeira, aborda-se a criatividade organizacional como um percurso para a inovação na tentativa de proporcionar uma melhor compreensão conceitual e teórica sobre esse processo.

Na segunda seção discute-se sobre a gestão da criatividade, visto que, é o tema principal do estudo, cuja seção primária se encontra dividida em três seções secundárias: na primeira o indivíduo na criatividade coletiva; na segunda a liderança na criatividade; e na terceira a cultura no contexto criativo.

2.1 Criatividade Organizacional: um percurso para a inovação

O conceito de criatividade, do ponto de vista etimológico, está relacionado ao termo criar, que significa, dar existência, inventar, estabelecer relações visando determinados fins (PEREIRA; MUSSI; KNABBEN, 2000). Segundo a UNCTAD (2012), não existe uma definição simples para a criatividade já que é um fenômeno multidimensional. De modo que, tal fenômeno tem despertado fascínio de pesquisadores de diversas áreas, como: a Administração, a Economia, a Arquitetura, a Engenharia, a Filosofia, a Psicologia, entre outras (GONÇALVES; SCHELINI; DEFFENDI, 2016). Mas pode-se inferir que:

(a) a criatividade artística envolve a imaginação e a capacidade de gerar ideias originais e novas maneiras de interpretar o mundo, expressas em texto, som e imagem; (b) a criatividade científica envolve curiosidade e disposição para experimentar e fazer novas conexões ao solucionar problemas; e (c) a criatividade econômica é um processo dinâmico que leva à inovação em tecnologia, práticas de negócio, marketing, etc., sendo intensamente relacionada à aquisição de vantagem competitiva na economia (UNCTAD, 2012 p. 03).

Este estudo toma como base o conceito de criatividade econômica, já que o termo criativo vem sendo empregado para caracterizar atividades econômicas de consumo com a presença do simbólico, do estético, do direito autoral e de recurso às tecnologias de informação e comunicação. A economia baseada na geração e implementação de ideias criativas é tida como uma arma competitiva, que ganhou importância por seu processo disruptivo que questiona os limites e os pressupostos estabelecidos através de soluções

inovadoras de forma contínua (ISHIKURA, 2008; NEWBIGIN, 2010). É a economia que parte da produção de uma ideia que deve ser nova, diferente do que foi feito antes, e também apropriada ao problema ou oportunidade apresentada. Essa produção, no entanto, só é considerada criativa na medida em que é vista como tal por pessoas familiarizadas com o domínio em que foi produzido (AMABILE 1997; 2012). Pode ser vista como potencializadora do crescimento econômico, social e cultural de cidades através de um conjunto de ações baseadas no conhecimento, criatividade e inovação, que ampliam as possibilidades de desenvolvimento econômico das localidades (UNCTAD, 2012)

Apesar desse ponto de vista econômico, não se torna raro que a criatividade seja considerada um fenômeno individual, visto que trabalhos mais antigos sobre a temática se debruçam em uma perspectiva psicológica da criatividade, se concentrando nas habilidades cognitivas, na personalidade criativa e nos estudos de métodos para potencializar tais habilidades. Porém, o estudo da criatividade no ambiente organizacional vem tendo novas contribuições teóricas, debruçadas em uma perspectiva sociológica de abordagens sistêmicas. Alguns marcos teóricos e modelos sobre a criatividade foram cruciais para a compreensão sistêmica do fenômeno, a partir da conexão entre a motivação intrínseca e o ambiente social de um indivíduo, na tentativa de entender porque o ambiente é um fator importante no processo de geração de ideias e resultados inovadores (HENRY, 2006).

A Teoria Componencial da Criatividade foi articulada por Teresa Amabile em 1983, projetada para ser amplamente útil para a pesquisa em criatividade psicológica e organizacional, descreve o processo criativo e as várias influências e seus resultados. Uma vez que ela assume que todos os humanos com capacidades normais são capazes de produzir pelo menos moderadamente trabalho criativo em algum domínio e que o ambiente social (o ambiente de trabalho) pode influenciar tanto o nível e a frequência do comportamento criativo.

Os componentes dentro dos indivíduos são as habilidades relevantes ao domínio (perícia no domínio ou domínios relevantes), processos relevantes à criatividade (processos cognitivos e de personalidade propícios ao pensamento inovador) e motivação da tarefa (especificamente, a motivação intrínseca para se envolver na atividade por interesse, prazer ou um sentimento pessoal de desafio). O componente fora do indivíduo é o ambiente circundante - em particular, o ambiente social (AMABILE, 2012, p. 03).

Essa teoria específica que a criatividade requer uma confluência de todos os componentes, devendo ser maior quando um indivíduo intrinsecamente motivado,

especializado e com alta habilidade em pensamento criativo, trabalha em um ambiente que seja fluido para a criatividade (AMABILE 1997; 2012). Posteriormente, foram introduzidos quatro novos elementos no modelo: (1) um senso de progresso no desenvolvimento de idéias criativas; (2) a significância do trabalho para quem o realiza; (3) afeto; e (4) motivação extrínseca sinérgica. Em que, passou a ser denominado modelo componencial dinâmico, já que, esses elementos exploram as maneiras pelas quais os componentes subjacentes ao indivíduo e à equipe com relação à criatividade pode influenciar e ser influenciada por fatores organizacionais cruciais para inovação (AMABILE; PRATT, 2016).

Mihalyi Csikszentmihalyi apresenta um processo sistêmico da criatividade, abordando a interação entre algumas esferas de ação localizadas em um determinado contexto, que são: (1) o indivíduo e seus atributos para a criatividade ligados a genética e experiências pessoais; (2) o domínio que é o conhecimento compartilhado, a cultura e regras simbólicas; e (3) o campo que está relacionado ao sistema social e comunidade de especialistas de tal campo. Essa perspectiva relaciona o esforço criativo dos indivíduos com o estado do domínio em que estão trabalhando e as características daqueles que avaliam o valor do esforço criativo no campo em questão. Isso oferece uma análise de como o esforço criativo surge dentro de um campo social (CSIKSZENTMIHALYI, 1999; 2006).

Sternberg e Lubart (1996) abordam a teoria do investimento criativo, composta por seis fatores, são eles: (1) inteligência; (2) estilos intelectuais; (3) conhecimento; (4) personalidade; (5) motivação; e (6) contexto ambiental. São fatores ligados ao indivíduo e o ambiente que são inter-relacionados e indissociáveis, a fim de conduzir a performance criativa e as condições ambientais necessárias para a criatividade.

Outros estudiosos como West e Sacramento (2006), reúnem pesquisas sobre desenvolvimento da criatividade em equipes organizacionais. Consideram o efeito da motivação intrínseca, dos diferentes níveis de exigências extrínsecas nas tarefas e os altos níveis de demanda externa, que podem limitar o desenvolvimento de novas ideias criativas no início do processo de inovação. Considerando o papel desempenhado pelo clima, as recompensas, e as normas de grupo que encorajam tentativas de inovação.

Dessa forma, a criatividade nas organizações pode ser considerada um processo social, cujo exercício costuma acontecer em grupos, envolvendo diversas formas de pensar cultivadas por indivíduos em um determinado ambiente, sob uma atmosfera que visa fornecer um conjunto amplo de estímulos sociais, culturais e econômicos propícios ao trabalho criativo

(STERNBERG; LUBART, 1996; WEST; SACRAMENTO, 2006; CSIKSZENTMIHALYI, 2006; FLORIDA, 2011; AMABILE, 2012; CANIËLS; STOBBELEIR; CLIPPELEE, 2014; ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU, 2014; FIRJAN, 2016; PERRY SMITH; MANNUCCI, 2017; CHAUBEY; SAHOO; KHATRI, 2019; REVILLA, 2019).

A criatividade então pode ser apresentada em níveis de análises: (1) o nível individual, comporta os fatores individuais que inclui conhecimentos, habilidades, orientações de objetivos, valores, motivações entre outros; (2) o nível de equipe, trata da estrutura e composição da equipe, a relação entre a coletividade, processos de equipe e lideranças; (3) o nível organizacional, que está relacionado à gestão dos elementos dos dois níveis supracitados, levando em consideração o contexto de trabalho e o social, bem como a cultura e o clima, que moderam essas relações organizacionais (ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU, 2014).

A inter-relação de elementos e níveis de análise desmistifica a concepção de que é apenas uma qualidade única das pessoas, e sim um processo social (AMABILE 1997; 2012; ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU, 2014). Salienta-se que o foco de discussão do presente estudo não se concentrará no nível individual/cognitivo (psicológico) de análise da criatividade, mas sim no contexto organizacional em que a criatividade, bem como seu processo, é um fenômeno coletivo (sociológico).

Mas ainda que, para alguns, o processo criativo pareça misterioso e vago, alguns estudiosos proporcionam mais indícios de fundamentos para tal. Florida (2011), discorre sobre quatro fases: (1) preparação - consiste em estudar minuciosamente uma tarefa, afim de, resolve-la por meios lógicos e convencionais; (2) incubação - a que chama de fase mística, tanto o consciente quanto o inconsciente refletem sobre o problema complexo; (3) revelação - consiste em enxergar uma nova síntese de solução; e (4) verificação - compreende tudo o que vem depois.

Outros autores trazem a concepção de que, a criatividade e inovação no trabalho são o processo e os resultados das tentativas de desenvolver e introduzir maneiras novas de fazer as coisas. O estágio da criatividade refere-se à geração de ideias, e a inovação refere-se ao estágio subsequente de implementação de ideias para melhores procedimentos, práticas ou produtos (ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU, 2014).

A criatividade organizacional pode ser compreendida como: (a) a geração de uma ideia inspiradora potencial; (b) a promoção dessa ideia em busca de legitimidade e de recursos; e

(c) a implementação dessa ideia culminando em uma inovação (CANIËLS; STOBBELEIR; CLIPPELEE, 2014; PERRY SMITH; MANNUCCI, 2017). A relação entre criatividade e inovação vem da necessidade em que governos e organizações se observaram sob um ambiente amplamente competitivo, exigindo produtos e serviços mais competitivos. Nesse sentido, a inovação possui um estreito link entre o livre fluxo das ideias criativas, em que a criatividade impulsiona a inovação e a inovação impulsiona mudanças. (NEWBIGIN, 2010; MUZZIO; PAIVA JÚNIOR 2014; SAROOGHI; LIBAERS; BURKEMPER, 2015).

Se a inovação pode ser vista como o final do percurso de transformação bem sucedidas das ideias, então o crucial é saber como gerenciar essa exploração e relação dos diversos elementos e níveis, bem como, dos recursos tangíveis e intangíveis que compõem a parte que a precede, ou seja, gerir a criatividade (TIDD; BESSANT, 2015; MUZZIO; PAIVA JÚNIOR 2014; 2018; STOJCIC; HASHI; ORLIC, 2018; CHAUBEY; SAHOO; KHATRI, 2019. REVILLA, 2019). Faz-se pertinente que os gestores tenham conhecimento dessas forças opostas presentes no percurso da criatividade para inovação, em que a geração de ideias tem uma natureza de investigação que faz com que as empresas se engajem em pesquisa, descoberta, experimentação, tomada de risco, flexibilidade e variação, enquanto a implementação de ideias tem uma natureza exploratória, que enfatiza a seleção, refinamento, execução e estabilidade (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR 2014; 2018; REVILLA, 2019).

A próxima seção discute sobre a gestão da criatividade.

2.2 Gestão da criatividade

A globalização vem mudando radicalmente as nossas experiências cotidianas. A sociedade em que vivemos sofre reconfigurações de determinados aspectos em relação com o trabalho (GIDDENS, 2008). Referente a história das organizações empresariais, essas ao longo do tempo têm se estruturado a partir de ambientes burocráticos e hierárquicos que estabeleceram um modo de produtividade, dentro de uma lógica instrumental de produção, em que os métodos de gestão vieram emergindo sobre uma configuração moldada pelo capitalismo, de modo que ao decorrer dos tempos se foi percebendo que o ingrediente primordial para mover a economia seria o trabalho humano, mais especificamente o conhecimento e o talento (WEBER, 1978; ANGELONI; DAZZI 2003; MINTZBERG, 2010).

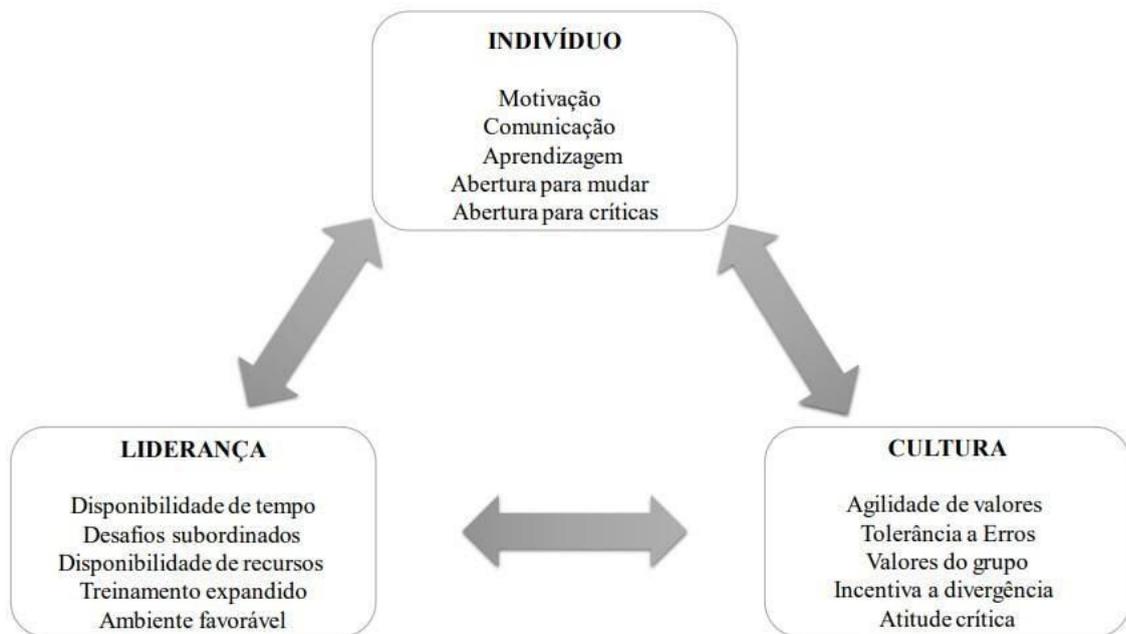
As organizações que vieram percebendo essas mudanças buscaram atrair o capital humano e estimular esses talentos em prol da criatividade para futuras inovações, mas ao mesmo tempo, visando diminuir os riscos e as incertezas. Diante disso, as dificuldades em equilibrar esse processo de gerenciamento podem acabar inibindo a geração de ideias mais audaciosas, podendo fazer com que as organizações se mantenham apenas em reproduzir as fórmulas que “dão certo” mais facilmente. As lógicas financeiras e estruturais podem assim vir a entrar em choque com a criatividade, essa é uma das questões cruciais nos sistemas de gestão organizacional da atualidade, podendo fazer com que os negócios apresentem graus de criatividade bem diferentes, conforme organizam seu processo de gerenciamento criativo (LIPOVETSKY; SERROY, 2015; STOJCIC; HASHI; ORLIC, 2018).

Sendo assim, os princípios clássicos das relações e estruturas organizacionais podem ser (re)configurados sob o prisma da criatividade, tornando possível abrir espaço para que tais normativas sejam repensadas e permitir alternativas criativas, o que inclui a própria forma de pensar e agir na gestão das pessoas, dos recursos disponíveis e da organização como um todo. Isso é um dos principais desafios para organizações atuais, no sentido de viabilizarem condições para incentivar a criatividade (MUZZIO; PAIVA JUNIOR, 2015).

Assim, a criatividade e a sua gestão aqui proposta não é algo a ser inserido ou imposto, mas sim trabalhado e estimulado, porque as pessoas são criativas assim como também as organizações, no entanto, o efeito gerado pela inter-relação dos elementos do seu processo, às vezes não deixa tais processos fluírem. Em virtude disso, a gestão voltada para criatividade procura trabalhar de forma facilitadora, como alternativas de lidar com questões internas e as rápidas mudanças externas de um mundo globalizado (COELHO, 2010).

A literatura disponível fornece alguns resultados conflitantes e não é suficiente para consolidar ações institucionais que estimulem o desenvolvimento de projetos sobre a gestão para o percurso da geração de ideias até a sua implementação (REVILLA, 2019). Visto isso, um estudo se concentra em uma discussão teórica que sugere um conceito de gestão da criatividade, que parte da perspectiva de que a criatividade é um fenômeno social estruturante e um precursor da inovação, um fenômeno administrável capaz de melhorar a competitividade organizacional, sendo formado pela interseção de três elementos, conforme ilustra a **Figura 1** a seguir.

Figura 1: Fundamentação teórica da gestão da criatividade



Fonte: adaptada de Muzzio & Paiva Júnior (2018, p. 933).

Tal perspectiva considera: (1) o indivíduo - um profissional com as habilidades necessárias para gerar ideias; (2) a liderança - que promove estrategicamente ações que promovem a criatividade; e (3) a cultura, que fornece o apoio simbólico necessário para uma coesão social em torno da criatividade (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018). Levando em conta esses elementos, os autores dessa fundamentação elaboraram uma grade gerencial, conforme ilustra a **Figura 2** abaixo.

Figura 2: Grade gerencial.

| | | | |
|----------------------------------|-------------|--|--|
| Visão Gerencial (Externa) | Divergente | Gestão de Adaptação Indivíduo: Explorador Liderança: Transformacional Cultura: Fragmentação | Gestão de Criatividade Indivíduo: Criativo Liderança: Criativa Cultura: Criativa |
| | Convergente | Gestão Burocrática Indivíduo: Burocrático Liderança: Transacional Cultura: Integração | Gestão de Mudanças Indivíduo: Desafiador Liderança: Transformacional Cultura: Diferenciação |
| | | Direção Gerencial (Interna) | |
| | | Matutenação | Desvio |

Fonte: adaptada de Muzzio & Paiva Júnior (2018, p. 927).

Essa perspectiva configura de maneira prática os três elementos (**Figura 1**) para a gestão organizacional, essa grade é formada por uma matriz 2 x 2 com quatro tipos de gestão resultantes. Reflete combinações de possibilidades de gestão a partir de duas dimensões, em que a primeira denominou de visão gerencial, diz respeito à relação das práticas organizacionais, baseando-se em dois estratos: 1) convergente - que corresponde à manutenção do status quo e dos pressupostos canônicos do campo e do *mainstream* estabelecido; e 2) divergente - que são posições que desafiam as convenções centrais e aceitas estabelecidas.

A segunda dimensão foi denominada de direção gerencial, que diz respeito à fonte predominante de influência para a reconfiguração dos processos, procedimentos e práticas da organização, que se baseia em duas perspectivas: 1) manutenção - implica a continuidade do padrão gerencial existente de adesão estrita às normas e valores estabelecidos; e 2) desvio - permite comportamentos que desafiam as normas e valores estabelecidos. Assim, a combinação dessas duas dimensões reflete em um tipo de gerenciamento (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018).

De acordo com os autores, a gestão burocrática é a interseção entre a visão gerencial convergente que busca se adequar ao que já é estabelecido com e a prática de manutenção que busca a estabilidade e mantém o atual estado de funcionamento da organização. Isso significa que, o indivíduo é do tipo burocrático, a cultura é integrada e a liderança é transacional. Esse tipo de gestão geralmente se encontra em organizações mecanicistas com hierárquicas altamente estruturadas e atividades bem definidas.

A gestão de adaptação é a interseção entre uma direção gerencial de manutenção que busca replicar os preceitos e valores estabelecidos promovendo certa estabilidade interna, com uma visão gerencial divergente em que as forças institucionais de mudança podem influenciar a se adaptarem às mudanças do mercado. Resultando em um indivíduo explorador que é atento a mudanças, mais que não possui tanta autonomia; uma liderança transformacional em que o líder incentiva a autonomia dos seguidores, mas ainda sobre pressupostos estabelecidos; e uma cultura fragmentada que possibilita a existência de grupos diversos de trabalho.

Já a gestão de mudanças ocorre da interseção da visão gerencial convergente em que há abertura para uma posição que se desvia das normas estabelecidas, com a direção gerencial desviante acompanhada por uma ação externa de convergência com as forças institucionais estabelecidas, que pode limitar a abertura interna. Implicando em um indivíduo que desafia e

critica os valores estabelecidos, uma liderança transformacional e uma cultura de diferenciação. E por fim, e não menos importante, a gestão da criatividade que é o resultado da interseção entre a visão gerencial divergente que busca por novas associações, combinações ou perspectivas diferentes, com a direção gerencial desviante buscando diversificadas maneiras para trabalhar em uma nova ideia. Aqui, as condições organizacionais convergem com a presença de um indivíduo criativo, uma liderança criativa e uma cultura criativa (MUZZIO, 2017; MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018).

Assim, os fundamentos teóricos da GC se debruçam em que indivíduos criativos podem influenciar a liderança criativa e a cultura criativa. Por sua vez, a liderança criativa influencia indivíduos criativos e a consolidação da cultura criativa. Ao mesmo tempo, a cultura criativa influencia indivíduos e liderança criativa. A inter-relação desses elementos estruturais é essencial para a geração de ideias, para consolidá-las e transformá-las em produtos ou serviços inovadores. Esses três elementos se mostram úteis para alavancar o desenvolvimento do conceito teórico de gestão da criatividade (MUZZIO, 2017; MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018).

Essa fundamentação teórica proposta por esses autores supracitados apresenta elementos em discussão e fornecem meios suficientes para analisar o processo de gestão da criatividade, devido a inter-relação entre os elementos que foram apresentados, pois segundo tal perspectiva o processo de gestão criativa ocorre com tal envolvimento. Difere-se das abordagens atualmente existentes pela razão a qual esses três elementos, analisados em conjunto, implicam uma nova perspectiva para a prática gerencial da criatividade (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018).

Dessa forma, este estudo toma como norteadores tais fundamentos teóricos, devido a necessidade de se contribuir com essa discussão, na busca de evidências de gestores de *startups* de economia criativa sobre a prática de gestão da criatividade, bem como, sobre o indivíduo criativo, liderança criativa e cultura criativa, cujas seções secundárias (2.2.1; 2.2.2; e 2.2.3) serão dedicadas a discuti-los.

2.2.1 Indivíduo na Criatividade Coletiva

O patrimônio indispensável para as organizações nos dias atuais não são seus equipamentos, mas o capital intelectual, que é a geração de ideias e o conhecimento

acumulado, bem como, as pessoas que o possuem sendo seu ativo mais importante (ISHIKURA, 2008; MIETZNER; KAMPRATH, 2013).

Para Florida (2003), ao longo da última década, surgiu uma teoria potencialmente mais poderosa para o crescimento urbano e regional. Essa teoria postula que as pessoas altamente instruídas e produtivas são a força motora por trás desse crescimento regional. Em que na verdade são pessoas criativas que o impulsionam e essas pessoas preferem lugares inovadores, diversificados e tolerantes, a que o autor chama de “classe criativa”. Essa classe é formada por indivíduos cuja função econômica é criar novas ideias, novas tecnologias e conteúdos criativos. O trabalho dessas pessoas envolve soluções complexas para problemas que requerem uma boa capacidade de conhecimento e perspicácia, bem como, alto nível de instrução e experiência.

Para Predebon (2010), todos os indivíduos são criativos, o que muda é o grau de consciência que são levados em conta os aspectos internos e externos. Existem indivíduos criativos compulsivos, que são os viciados pelo que é novo, valorizam o prazer nas ações e sempre tentam enxergar possibilidades de modificação. E existem os indivíduos criativos circunstanciais que são movidos pelas circunstâncias que o cercam, quando relevante, chamam de criatividade, e assim, segue descobrindo a forma como a exercer melhor.

Mas a principal diferença entre a classe criativa e as demais está relacionada ao que recebem para executar sua função, as demais classes trabalhadoras recebem para executarem suas funções de acordo com um plano específico, já os da classe criativa ganham para criar e têm muito mais autonomia e flexibilidade para esse feito (FLORIDA, 2011).

Ainda para o autor, existe uma divisão nessa classe que deve ser considerada, que é: centro hiper criativo e profissões criativas. Os primeiros são cientistas e engenheiros, professores universitários, poetas e romancistas, artistas, animadores, atores, *designers* e arquitetos, que produzem novas formas ou *designs* que são prontamente transferíveis e amplamente úteis, como a criação de um produto ou serviço que pode ser amplamente produzido, vendido e usado. Já no grupo dos profissionais criativos, encontram-se o pessoal de tecnologia da informação (TI), indivíduos na área de serviços financeiros, profissionais de saúde, advogados e administradores de empresa. São profissionais altamente qualificados, que conseguem utilizar o conhecimento técnico apreendido, na solução dos problemas complexos.

Esses indivíduos compartilham um *ethos* criativo comum, que valoriza a criatividade, o novo, a mudança, a diferença e o mérito, acrescentando valor econômico por meio da

criatividade, necessitando trabalhar para as empresas que os valorizem, que promovam e estimulem sua criatividade, proporcionando um ambiente desafiador, com flexibilidade no horário de trabalho, no vestuário e nos hábitos, um ambiente que os permitam desenvolver seu potencial criativo (PREDEBON, 2010; FLORIDA, 2011).

Então, ao estudar e discutir sobre o indivíduo em relação com a criatividade nas organizações, estudiosos evidenciam algumas associações e conjuntos de fatores. Amabile (1999) identificou: (a) O pensar criativo, com sua inventividade ao enfrentar problemas; (b) A expertise, que é tudo aquilo que uma pessoa sabe e pode fazer em seu trabalho; e (c) a motivação, que determina o que as pessoas vão fazer (AMABILE, 1999).

Outros autores discorrem sobre: (a) Fatores individuais - inclui estudos que examinam os efeitos das diferenças individuais, tais como características, valores, estilos de pensamento, autoconceito e identidade, conhecimentos e habilidades, e estados psicológicos da criatividade; (b) Orientações de objetivo - podem ter diferentes objetivos, crenças de autodesenvolvimento que servem como mecanismo motivacional que influencia como agem em situações diversas; (c) Valores - são os princípios orientadores da vida dos indivíduos; (d) Estilos de pensamento; (e) Autoconceitos e identidade - os indivíduos podem ter múltiplas identidades; (f) Conhecimento - o conhecimento é um componente chave para a criatividade; (g) Estados psicológicos; e (h) Motivação - a motivação intrínseca tem sido teorizada como um ingrediente chave para a criatividade (ANDERSON; POTOCHNIK; ZHOU, 2014).

Mas ainda para esses autores, o crucial está na esfera social, na relação desse indivíduo em sua coletividade, pois é nessa inter-relação de trabalho complexo que usam suas variedades de habilidades e o conhecimento, em que aparecem as implicações significativas sobre si e sobre os outros, pois é através dos contextos sociais que essas influências podem afetar a geração e implementação de ideias. Esses indivíduos precisam desses laços para facilitar a flexibilidade cognitiva e a legitimidade de uma visão compartilhada para realização de ideias através da ativação dessa rede de relacionamentos e de suas motivações.

Granovetter (1983) discute os laços entre indivíduos no contexto criativo/inovador, afirmando que indivíduos que compartilham de laços fracos, ativam redes constituídas de indivíduos com experiências e formações diversas, sendo fundamentais para a criatividade, pois dissemina a inovação conecta-os com várias formas de pensar. Indivíduos que compartilham de laços fortes são aqueles que participam de um mesmo círculo social, sendo

fundamental para redes de implementação de ideias, em que se necessita de motivação, apoio e relações mais sólidas.

Durante essa fase de relação entre os pares, a criatividade individual está sempre emergindo da criatividade coletiva, ou seja, de comunidades de conhecimento conectadas entre si. O processo criativo perpassa na interação entre mais de duas pessoas, desmistificando assim, a atenção a um único indivíduo específico na criação de ideias (HÉRAUD, 2016; PARJANEN, 2012). Nesse contexto a criatividade requer uma legitimidade social, a fim de alcançar maior eficiência ou explorar ganhos adicionais que derivam da implementação de uma nova ideia, que esta pode ser frustrada pelos interesses de grupos ou coalizões existentes, o que pode resultar na potencialização ou no bloqueio da iniciativa potencialmente inovadora. Nessa fase, os indivíduos criativos percebem que suas ideias podem ser bem recebidas ou não, precisando se articularem com uma realidade imposta, isto é, que apresentem as vantagens que compensam tal ideia (PREDBON, 2010; MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018).

Então, o indivíduo criativo é disseminador de ideias para seus pares e dependentes deles, cujas ideias são recebidas por parte da liderança criativa, que em conjunto podem influenciar a cultura organizacional e ser influenciado por ela, incorporando e compartilhando um valor cultural de criatividade (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018).

Dessa forma, essa inter-relação entre o indivíduo e os demais no contexto organizacional é responsável pela geração de ideias novas e úteis, através de uma estrutura de suporte, já que o processo pode ser avaliado sistematicamente sobre o potencial da ideia. Depois que essa ideia central é gerada, os criadores a refinam verificando inconsistências e fazendo melhorias, não sendo apenas um conceito vago na mente do indivíduo para uma ideia mais desenvolvida que é compartilhável com os outros. Essa relação e apoio emocional se torna indispensável para reduzir a incerteza e motivar para execução da ideia, através de *feedback* construtivo e sugestões no decorrer do processo criativo por parte da liderança (PERRY SMITH; MANNUCCI, 2017).

A seguir é discutida a liderança na criatividade.

2.2.2 Liderança na Criatividade

Como o trabalho criativo incita que as pessoas resolvam problemas geralmente complexos, e para tal, colem informações, gerem ideias, as refinem e as implementem. A

criatividade através do esforço colaborativo da equipe é incentivada, pois é uma forma de que esse processo de desenvolvimento de ideias ou soluções de problemas possa melhorar ou transformar uma organização (SOHMEN, 2015).

A liderança envolve uma dinâmica interativa, através de: (a) um processo de influência, (b) a interação dinâmica entre líderes e seguidores, (c) a busca pelo atingimento de metas ou objetivos específicos, e (d) a promoção de algum grau de transformação em um determinado contexto social (TURANO; CAVAZOTTE, 2016). Os líderes são considerados um dos componentes mais importantes na criatividade no local de trabalho, o que implica que eles precisam saber como fornecer um contexto para a criatividade e inovação dos funcionários, adotando um estilo de liderança que contribua com esse desempenho (SAEED et al. 2019).

Para sustentar esse esforço, se faz necessária certa motivação, mas também consciência, autonomia, abertura, flexibilidade, complexidade cognitiva, autoconfiança, dominância, estabilidade emocional e introversão. Esses esforços trazem implicações importantes para a liderança, a saber: (1) representar efetivamente o grupo; (2) se comunicar claramente com o grupo; (3) avaliar as necessidades da equipe; e (4) cultivar e encorajar indivíduos menos experientes. Por isso, o líder precisa ter conhecimento substancial da área em que trabalha e desenvolver habilidades criativas voltadas para resolver problemas e estruturar o trabalho (BYRNE *et al*, 2009).

A liderança criativa é um meio de romper barreiras. Sua característica diferenciadora é a sua eficácia no estabelecimento de alternativas que sustentam os esforços criativos dos membros da equipe. Pois, equipes de trabalho se tornaram uma forma organizacional popular sob circunstâncias que exigem ações coordenadas direcionadas a um objetivo não rotineiro, sendo reforçada por intervenções de liderança como um tipo facilitador que fornece para uma equipe procedimentos para gerar novos resultados criativos. As dimensões clássicas de liderança da orientação para tarefa e orientação de relacionamento foram posteriormente acrescentadas à existência da terceira dimensão de liderança, o estilo de liderança transformacional. Sugerida especificamente, para as equipes de resolução de problemas criativos, em que as técnicas têm procedimentos baseados em princípios para facilitar a criatividade coletiva e as estruturas incluiriam as ações introduzidas por um líder facilitador e habilidoso (líder criativo) (RICKARDS; MOGER, 2000).

Existem sete fatores de equipe que a liderança criativa parece ter impacto em contribuições de cooperação e desempenho, conforme ilustra o **Quadro 1** abaixo.

Quadro 1: Fatores de equipe da liderança criativa

| FATORES | DESCRIÇÃO |
|--|--|
| 1. Plataforma de Entendimento | O líder criativo no início de qualquer esforço criativo, incita a equipe na exploração de conhecimentos, crenças e suposições de forma compartilhada para que novas ideias se desenvolvam. |
| 2. Visão Compartilhada | O compartilhamento de perspectivas, em que a perspectiva dominante equivale a uma visão compartilhada da equipe. |
| 3. Clima | O líder estimula um clima positivo da equipe. |
| 4. Resiliência | O líder da equipe enfatiza a busca de perspectivas alternativas ao lidar com dificuldades. |
| 5. Proprietários de Ideias | Incentiva o alinhamento das ideias sobre as quais os membros da equipe têm conhecimento e controle. |
| 6. Ativadores de Rede | Incita a captura das habilidades e importa conhecimento através de redes externas. |
| 7. Aprendendo com a Experiência | Deve alcançar a aprendizagem experiencial, encorajando o aprendizado, mudança e soluções criativas para os problemas. |

Fonte: Adaptado de Rickards & Moger (2000, p. 280).

Para os autores, esses fatores favorecem o surgimento da criatividade coletiva, pois pode ajudar o líder em suas ações a implementar estruturas benignas que evitam barreiras que possam dificultar as ações de trabalho criativo. Byrne *et al* (2009) também discutem algumas implicações para esse tipo de liderança: (1) expertise - os líderes precisam ter conhecimento substancial da área em que trabalham e habilidades criativas para resolver problemas; (2) definição de missão - saber a área mais específica de exploração que deve ser perseguida; (3) apoio e suporte - a ideias e ao trabalho; (4) estrutura - ser capaz de induzir a estrutura onde ela estava previamente indefinida; (5) *feedback* - os líderes, em relação ao *feedback* sobre o desenvolvimento das ideias, não devem ser indevidamente críticos, pois devem avaliar cuidadosamente a entrega desse feedback, especialmente durante os estágios iniciais de desenvolvimento, para evitar que ao invés de suas ações possibilitam que a ideia se desenvolva e melhore ainda mais, se tornem barreiras ao processo criativo; e (6) alcance organizacional - amplo entendimento da organização em que trabalham, em particular, a estratégia da organização, ou metas e táticas de longo prazo usadas para atingir esses objetivos. Para os autores, a partir desses fatores a liderança na criatividade ajuda a moldar e

estruturar a geração de ideias, reunindo informações internas e externas, estimulando a exploração e implementação de ideias através de caminhos viáveis.

O estilo de liderança que pode energizar e implantar a criatividade coletiva entre o líder e a equipe. A liderança transformacional é um estilo de liderança carismática que têm a capacidade de influenciar uma equipe para atingir as metas estratégicas da organização, permitindo o desenvolvimento de relações de trabalho saudáveis, membros da equipe motivados para atingir objetivos com criatividade (SOHMEN, 2015). A liderança transformacional facilita os avanços da inovação no nível organizacional, concentrando-se na exploração, promovendo um clima de aprendizado, promovendo a segurança, sendo aberto a pensamentos divergentes, permitindo erros e capacitando os funcionários (ZURAIK; KELLY, 2019).

Outros estudiosos destacaram mais algumas considerações sobre esse estilo de liderança, dizendo que: 1) é um efeito positivo na criatividade dos funcionários da organização; 2) essa liderança e a auto eficácia dos funcionários estão associadas positivamente umas às outras; 3) o ambiente de trabalho físico modera essa relação, de modo que o relacionamento é mais forte quando o ambiente de trabalho é propício; 4) o resultado de suas ações é fruto de um processo de criatividade que está positivamente associado à inovação organizacional, através de soluções criativas (CHAUBEY; SAHOO; KHATRI, 2019).

A liderança criativa proporciona apoio na forma de recursos e comportamentos que facilitam uma maior eficiência no esforço criativo do indivíduo em sua coletividade. É também, um fator que influencia a cultura e em contraste a cultura influencia a liderança, pois incita uma maior incorporação dos valores de uma cultura criativa, através de ações práticas que facilitam a criatividade a se tornar reconhecida como um valor cultural (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018).

Então para promover a criatividade, sugere-se que o elemento liderança assuma um estilo que reconheça as regras, valores e rituais culturais para facilitar a disseminação de novas ideias criativas com potencial de aplicação e usá-las para aumentar a criatividade. Encoraje os indivíduos a se comportarem proativamente de acordo com uma perspectiva criativa, estimulando e promovendo uma cultura organizacional de criatividade usando habilidades criativas para solução de problemas (SOHMEN, 2015; MUZZIO, 2017; MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018).

A seguir é discutida a cultura no contexto criativo.

2.2.3 Cultura no Contexto Criativo

Segundo Eagleton (2000), a palavra cultura, quer dizer um tipo de sociedade, mas na realidade ela se torna uma forma normativa de imaginar essa sociedade. Pode ser resumida como o complexo de valores, costumes, crenças e práticas que constituem a forma de vida de um grupo específico, juntamente com as capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade em um contexto específico, ou seja, para o autor a cultura não é simplesmente a forma que vivemos, mas também, para o que vivemos. Para o dicionário Michaelis (2019), cultura são normas de comportamento, saberes, hábitos ou crenças que diferenciam um grupo de outro: “provêm de culturas distintas”.

De acordo com Muzzio (2010) a cultura pode ser interpretada em quatro visões, são elas: 1) como um sistema de padrões de comportamento que se encontra em permanente adaptação; 2) como um sistema de conhecimento da realidade apreendida como um código mental de natureza cognitiva; 3) como um sistema estrutural que ocorre através da bipolaridade natureza-cultura; 4) como um sistema simbólico que só pode ser apreendido por outro grupo por meio de interpretação e não por meio de mera descrição.

Pettigrew (1979) ao falar da concepção de cultura organizacional, discorre que representa a situação que a organização é percebida de si mesmo e para o mundo exterior, anexa nomes e valores à sua estrutura, atividades, propósitos e até mesmo ao tecido físico ao seu redor. Os símbolos que surgem dos processos, o vocabulário da organização, as crenças sobre o uso e distribuição de poder, os rituais e mitos que legitimam essas distribuições e as consequências funcionais significativas para a organização constituem essa cultura.

Alguns autores discorrem sobre uma visão homogênea dessa cultura, ancorada em sociedades capitalistas que estão mais orientadas para a produção do consumo e por questões utilitárias, em que a economia representa uma racionalidade formal e prática. Lidam com a condição de racionalidade superior ou instrumental, possibilitando o alcance de soluções operacionais satisfatórias estando vinculada a ação social com relação a fins de utilidade caracterizada pelo sistema de mercado dominante e pelo cálculo utilitário de consequências; (RAMOS, 1981; WILKINS; OUCHI, 1983; SERVA, 1997; ELLMEIER 2003).

Erez e Nouri (2010) apontam que o desejo de novidade, de criar algo que seja novo e diferente parece ser vislumbrado universalmente, já que a criatividade é percebida positivamente entre culturas. A auto direção corresponde ao valor do individualismo, que

ênfatiza a singularidade, autonomia, independência e auto iniciativa, todas importantes para a novidade. Para essa dimensão a cultura é percebida de uma forma mais interpretativista, com aspectos organizacionais mais heterogêneos (PETTIGREW, 1979; MUZZIO, 2010).

O conceito introduzido por Max Weber da racionalidade para definir as atividades econômicas capitalistas e da dominação burocrática entre as culturas e regiões, em que a racionalização significa ampliação das esferas sociais que se submetem aos critérios da decisão racional ligados à industrialização do trabalho, dependente da institucionalização do progresso científico e técnico, caracterizada pelo sistema de mercado dominante normativo e pelo cálculo utilitário de consequências, veio dando espaço para uma racionalidade mais substantiva que oferece bases para uma ciência alternativa, ou seja, para uma nova ciência das organizações em particular, através da auto realização que leva ao alcance do potencial humano, do julgamento ético relacionado aos juízos de valores, dos valores emancipatórios baseados no bem-estar social e autonomia que é decisão feita pautada em liberdade (RAMOS, 1981; SERVA, 1997; HABERMAS, 2009).

Diante disso, Fleury (1987) tece comentários ao tratar da questão da cultura organizacional através de duas grandes linhas de pesquisa: (1) enfoca a cultura como uma variável, como algo que a organização tem que definem a cultura como uma variável independente, externa à organização (a cultura da sociedade em que a organização está inserida e que é importada para dentro por seus membros); (2) concebe a cultura como raiz da própria organização, algo que a organização é, define a cultura como uma variável interna (as organizações produzem bens, serviços e produtos culturais como lendas, ritos, símbolos).

Dessa forma, para a autora, a cultura organizacional é parte do ambiente em que se insere a organização e é resultado do desempenho e de representações dos indivíduos nas organizações. Já Muzzio e Paiva Júnior (2015) discorrem sobre uma cultura organizacional criativa, com a emergência de aspectos mais condizentes com um ambiente de criatividade. Segundo Florida (2011), a criatividade passou a ser valorizada e os sistemas evoluíram a fim de encorajá-la e aproveitá-la. Conseqüentemente a nossa vida e sociedade passaram a ecoar um *éthos* criativo que está ligado o espírito ou natureza fundamental de uma cultura remetendo normas e valores em prol da criatividade, “[...] em que permeia tudo, desde a cultura do ambiente de trabalho até os valores e as comunidades, nos fazendo repensar nossa função econômica e social e reformular nossa própria identidade” (p.22).

De acordo com Erez e Nouri (2010), a variação dos efeitos culturais na criatividade, acontece, pois, algumas culturas enfatizam a novidade da ideia, enquanto outras culturas podem enfatizar a utilidade e adequação da ideia. Ainda para os autores acima, a relação entre cultura e criatividade em suas dimensões de novidade e utilidade nesta relação, propõe que os valores culturais influenciam o foco feito por indivíduos e o contexto social como um moderador desse relacionamento. De acordo com Amabile (1997), para uma criatividade organizacional é preferível que as questões culturais na geração de ideias partissem tanto da novidade quanto de questões de utilidade.

Dessa forma, como elemento definidor de valores organizacionais, quando uma cultura valoriza um determinado traço, as relações sociais e as práticas organizacionais, que se concentram em regras, regulamentos e padrões, são dotados de conteúdo que permite que esse traço guie o comportamento coletivo. A cultura, por tanto, é a base de elementos simbólicos voltados para dinamizar as relações estabelecidas em determinado grupo social e desempenha um papel importante no contexto e na formação de uma base simbólica para sustentar as decisões cotidianas na esfera organizacional (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018).

A heterogeneidade do mercado resulta em uma ampla variedade de competências, e nessa dimensão da cultura organizacional, exigem-se ambientes criativos que suportem competências mais gerais e não somente uma habilidade técnica, criativa e de negócio específica, já que se exige habilidades especiais e a capacidade de pensar de maneira diferente (MIETZNER; KAMPRATH, 2013). É uma cultura em que o diálogo fica sendo como uma metodologia básica e a informação é um processo que é gerado de forma compartilhada através de redes internas e externas de relacionamentos (COELHO, 2010).

Então, a cultura da criatividade pode facilitar o sentido da criatividade para os indivíduos, através de condições simbólicas consistentes, e também, aos líderes facilitando a disseminação de ideias ancoradas em uma abordagem criativa. Por tanto, ressalta-se que tendo a criatividade como eixo estruturante, indivíduos, liderança e cultura, quando gerenciados são elementos suficientes para melhorar a criatividade organizacional (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018). Salienta-se também, que a criatividade se desenvolve em determinado tipo de ambiente, como meio social que apresente: conhecimento especializado, receptividade intelectual, diversidade étnica e abertura política (FLORIDA, 2011).

O próximo capítulo aborda os procedimentos metodológicos que o estudo adotou.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos de como o estudo foi realizado para atingir os objetivos. Sendo fragmentado em oito partes, que são: 1) natureza da pesquisa; 2) estratégia de pesquisa; 3) *locus* da pesquisa; 4) *corpus* da pesquisa; 5) instrumento de acesso aos dados; 6) tratamento e análise dos dados; 7) categorias e elementos de análise; e 8) critérios e formas de validação. Tais procedimentos estão resumidos no **Quadro 2** abaixo.

Quadro 2: Resumo dos procedimentos metodológicos que o estudo adotou

| PROCEDIMENTOS | DESCRIÇÃO RESUMIDA |
|--|--|
| NATUREZA DA PESQUISA | Ontologia: Interação sujeito objeto; Epistemologia: Construtivista; Paradigma: Interpretativismo; Metodologia: Qualitativa; Argumentação Lógica: Modelo de Constructo; Característica: Exploratória e descritiva. |
| ESTRATÉGIA DA PESQUISA | Estudo de caso coletivo. |
| LÓCUS DA PESQUISA | Armazém da Criatividade em Caruaru-PE. |
| CORPUS DA PESQUISA | Unidades de análise: <i>startups</i> incubadas no Armazém da Criatividade, sendo os gestores os sujeitos da pesquisa. |
| INSTRUMENTO DE ACESSO AOS DADOS | Entrevistas com roteiro semi estruturado; Observação não participante; e Documentos. |
| TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS | Análise de conteúdo com auxílio do <i>software</i> IRAMUTEQ. |
| CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE | Criatividade Organizacional; Indivíduo Criativo; Liderança Criativa; Cultura Criativa. |
| CRITÉRIOS E FORMAS DE VALIDAÇÃO | Triangulação de instrumentos e de pesquisadores; Reflexividade; Representatividade do <i>corpus</i> ; Descrição clara, rica e detalhada; Surpresa; e <i>Feedback</i> dos informantes. |

Fonte: elaborado pelo autor com base nas referências estudadas.

Nas oito seções primárias a seguir são discutidos cada um dos procedimentos metodológicos supracitados.

3.1 Natureza da pesquisa

As ciências sociais apresentam algumas classificações de paradigmas que norteiam as pesquisas, segundo Saccol (2009), são fundamentos e princípios que norteiam o fazer científico, através de pressupostos estruturados de interpretações dos fenômenos sociais, sendo fundamental na construção de conhecimento e na reflexão de visão de mundo, “um paradigma é a instância filosófica que irá informar o método de pesquisa” (p. 253), “são visões de mundo, e não métodos de pesquisa específicos” (p. 254).

São construídos a partir de aspectos: ontológicos que é a forma de entender como as coisas são; e epistemológicos, que é a forma de entender como o conhecimento é gerado. São as crenças e pressupostos que temos sobre a realidade, sobre como são as coisas e sobre a forma como acreditamos que o conhecimento é construído. Ou seja, o paradigma resulta desses aspectos e pressupostos a fim de nortear a estratégia ou desenho geral de pesquisa, bem como, as técnicas de coleta e de análise dos dados a serem empregadas pelo pesquisador. (SACCOL, 2009; DEZIN; LINCON, 2006).

Burrell e Morgan (1979), afirmam que todas as teorias da organização são baseadas sobre uma filosofia da ciência e uma teoria da sociedade em quatro principais paradigmas, são eles: (1) o radical humanista; e (2) o radical estruturalista, são paradigmas cujas orientações se preocupam em refletir as transformações sociais; (3) o funcionalismo representa uma perspectiva que está firmemente enraizada na sociologia da regulação e aborda seu objeto de um ponto de vista objetivista, orientações que se preocupam com os fins; e (4) o interpretativismo que se orienta para a compreensão do fenômeno.

Este estudo partiu da orientação paradigmática do interpretativismo, seguiu as visões: (1) ontológica de interação sujeito-objeto, não considerando a existência de uma realidade totalmente objetiva nem subjetiva, sendo que o existe é uma interação entre as características de um determinado objeto e entre a compreensão que as pessoas criam sobre esse objeto de forma social, por meio da intersubjetividade; e (2) epistemológica construtivista, que supôs que todo o conhecimento sobre a realidade depende das ações das pessoas, sendo construído através da interação entre elas em um contexto social (SACCOL, 2009).

O paradigma interpretativista, portanto resulta de tais concepções para a análise do mundo social, observando-o como um processo social emergente que é criado pelos

indivíduos envolvidos, em que a realidade é vista como uma construção social e entendida a partir do ponto de vista dos indivíduos envolvidos nela (BURREL; MORGAN, 1979).

Adotou-se a natureza metodológica qualitativa, comportando um conjunto de práticas interpretativas que transformam o mundo em representações, em que os pesquisadores estudam algo em seus ambientes naturais interpretando os fenômenos no cerne dos significados que as pessoas oferecem sobre ele (DEZIN; LINCON, 2006). Privilegiou o lado subjetivo dos fenômenos, sem desconsiderar a objetividade do contexto, buscou depoimentos de pessoas, que se transformaram em dados relevantes (DEMO, 2001). O pesquisador sobre tal enfoque, interpretou o mundo a partir de perspectivas subjetivas dos próprios sujeitos sob estudo, geralmente tentando entender a ação e interpretação destes sujeitos estudados (MOREIRA, 2002). Em função disso, o interesse se concentrou no que as pessoas que fazem parte do grupo pesquisado têm a dizer sobre o que é importante para si, o que pensam sobre suas ações e sobre as ações dos outros (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2004).

Quanto ao tipo de argumentação lógica, optou-se pela indutiva, pois essa abordagem permite que o pesquisador faça descobertas de novos fenômenos ao longo da pesquisa, num processo que pode enriquecer a teoria vigente (LEÃO; MELLO; VIEIRA, 2009). Ainda para esses autores, o papel da teoria nessa argumentação se presta na forma de construto e não de variáveis, que definem como um “modelo de construto” que apresenta eixos temáticos e categorias, em que no processo da coleta de dados, não eliminando a possibilidade de que o pesquisador possa ter insights e descobertas durante a pesquisa.

Foi desenvolvido com características exploratórias e descritivas sobre um contexto específico. Exploratória porque, os estudos exploratórios são úteis para obter ideias mais claras dos problemas, desenvolvem conceitos, estabelecem prioridades, o que acaba melhorando o planejamento final da pesquisa, já que, a temática ou área de investigação é tão nova ou vaga que se fez necessária uma exploração a fim de saber mais sobre o problema (COOPER; SCHINDLER, 2003). Embora o Armazém da criatividade possa ser alvo de algumas pesquisas, se verificou a não existência de um estudo sobre a gestão da criatividade nas *startups* desse *locus*.

Descritivas porque para alcançar os objetivos propostos anteriormente na introdução, se fez necessária a descrição dos elementos considerados importantes para analisar o quão a gestão dos empreendimentos no armazém da criatividade em Caruaru coaduna com os fundamentos teóricos da gestão da criatividade. Os estudos descritivos podem dar ao usuário

um panorama ou uma descrição dos elementos considerados importantes em um dado ponto do tempo (HAIR *et al*, 2005). Essas características de pesquisa buscam por sua vez expor determinadas características de alguma população ou fenômeno em estudo (COOPER; SCHINDLER, 2003; HAIR *et al*, 2005).

O estudo apresenta essa natureza de pesquisa, pois buscou analisar um fenômeno de interesse, que é a gestão da criatividade, para isso precisou refletir e discutir sobre os seus elementos integradores e o inter-relacionamento entre eles, a fim de interpretá-lo através das interpretações dos indivíduos envolvidos com tal fenômeno.

A próxima seção aborda a estratégia de pesquisa.

3.2 Estratégia de pesquisa

Adotou-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa, já que é uma estratégia que contempla uma análise profunda de um fenômeno, programa, evento, atividade, processo ou um ou mais indivíduos de pesquisa, de forma que seja possível produzir conhecimento com elevado nível de detalhamento (GIL, 2002; CRESWELL, 2010). De acordo com Vergara (2011), é uma estratégia que visa prover uma análise detalhada do contexto e dos processos envolvidos sobre um fenômeno, circunscrito a poucas unidades, que podem ser uma pessoa, família, empresa, órgão público e outros. No âmbito da pesquisa em organizações, segundo Hartley (2004), é adequado por causa dos dados ricos coletados no contexto de uma ou mais organizações, ou grupos e indivíduos que operam nestas, cujo objetivo é fornecer uma análise do contexto e processos que iluminam as questões teóricas em estudo, a fim de entender como o comportamento e ou os processos são influenciados e influenciam tal contexto.

Dentre as possibilidades de estudo de caso, recorreu-se ao estudo de caso coletivo, já que o interesse se encontrou em analisar um fenômeno a partir de uma certa quantidade de unidades de análise ao invés de um caso individual, para entender este fenômeno em estudo se fez necessário saber como tais unidades o interpretam, se concentrando em compreender e capturar suas complexidades, como afirma (STAKE, 2003). Essa estratégia de investigação foi realizada no AC em Caruaru - PE, tendo como unidades de análise as *startups* incubadas. Se tornou apropriada pelas condições contextuais serem pertinentes para analisar o fenômeno a ser estudado, a gestão da criatividade. Tal *locus* de pesquisa é apresentado na seção seguinte.

3.3 *Lócus* de pesquisa: o Armazém da Criatividade

Conforme Burrell e Morgan (1979), uma vez que um estudo segue a orientação do paradigma Interpretativista, os estudos ocorrem no ambiente natural, no(s) local(is) onde o fenômeno de interesse acontece. Visto isso, é preciso abordar o *lócus* da pesquisa que é o AC em Caruaru. O AC é um dos ambientes de inovação cuja finalidade é oferecer condições de suporte para o desenvolvimento de empreendimentos de economia criativa, mas especificadamente startups, através de um programa de incubação, permitindo a experimentação, troca de conhecimentos entre os indivíduos para geração, desenvolvimento e implementação de suas ideias criativas (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, 2019). Diante disso, o AC se configurou e se tornou o *lócus* de pesquisa, já que oferece condições para que a pesquisa se desenvolva. Mas para uma melhor compreensão sobre esse *lócus*, se fez pertinente destinar um capítulo específico, após os procedimentos metodológicos, para sua contextualização e caracterização (Ver capítulo 4: Caracterização do *lócus* da pesquisa). Na seção seguinte é discutida a construção do *corpus* da pesquisa.

3.4 *Corpus* da pesquisa

Para Burrell e Morgan (1979), estudos interpretativistas buscam compreender um fenômeno social pela perspectiva dos seus participantes, desse modo, no que tange a construção do *corpus* da pesquisa, Bauer e Aarts (2004), discorrem que é a escolha sistemática de algum racional alternativo, é o conjunto de elementos homogêneos e considerados relevantes para o estudo.

O *corpus* do estudo foi constituído por 6 (seis) *startups* incubadas no AC, sendo os gestores os sujeitos da pesquisa, em que estão submersos no processo de criatividade organizacional: (a) a geração de uma ideia inspiradora potencial; (b) a promoção dessa ideia em busca de legitimidade e de recursos; e (c) a implementação dessa ideia culminando em uma inovação (CANIËLS; STOBBELEIR; CLIPPELEE, 2014; ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU, 2014; PERRY SMITH; MANNUCCI, 2017; CHAUBEY; SAHOO; KHATRI 2019; REVILLA, 2019). Sendo pertinentes em fornecer a partir de suas compreensões, evidências

para analisar e compreender o fenômeno em estudo de forma válida e com relevância (BAUER; AARTS, 2004).

A escolha dos participantes ocorreu por meio da acessibilidade e disponibilidade, consistiu em coletar os dados com os elementos que se mostraram disponíveis durante a pesquisa (CRESWELL, 2010; VERGARA, 2011). Vale salientar que o número 6 (seis) de entrevistados compreendeu a totalidade de *startups* embarcadas no processo de incubação do AC, desse modo o *corpus* pode ser considerado homogêneo e representativo para o estudo (BAUER; AARTS, 2004). A seção a seguir explicará como os dados foram coletados.

3.5 Instrumento de acesso aos dados

Neste estudo os dados utilizados partiram de interpretações, observação e documentos, dessa forma utilizaram-se instrumentos de acesso de dados primários e secundários. É uma forma de coleta de dados bastante utilizada nos estudos de caso, em que as entrevistas através das perguntas direcionadoras, ainda que complexas buscam as evidências e as fontes documentais e observacionais configuram-se importantes fontes de informações complementares (STAKE, 2003; GIL, 2011). Usando-se a triangulação desses instrumentos na pesquisa, contribuiu para uma maior confiabilidade, validade e consistência nos achados das evidências (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELO, 2011).

Em relação aos dados primários, bem como as entrevistas para o acesso aos dados segundo Silverman (2009) é usada para conseguir dados ricos, através de uma escuta ativa, em que o entrevistador permite ao entrevistado maior liberdade de falar e atribui significados, mantendo em mente os objetivos mais amplos da pesquisa para obter uma fala bem detalhada e abrangente. Dessa forma, essa técnica de coleta cria uma relação de intimidade (pesquisador/respondente), buscando respostas para as questões, e possivelmente algo que a própria pessoa nunca parou para pensar e provavelmente nunca refletiu sobre isso.

Dentre as possibilidades de entrevistas, o estudo adotou a entrevista com roteiro semi estruturado (SILVERMAN, 2009), em que o pesquisador elaborou um protocolo de investigação (ver apêndice A), a partir do problema do estudo: *Qual a relação entre a gestão nas startups incubadas no armazém da criatividade e os fundamentos teóricos da gestão da criatividade?* E dos objetivos: a) *Entender como os gestores analisam o papel do indivíduo em sua criatividade coletiva para a gestão da criatividade;* b) *Examinar como os gestores*

interpretam suas condições de liderança para consolidação de uma gestão criativa; e c) Compreender como a cultura desses empreendimentos é interpretada pelos gestores. Estando debruçados nas discussões teóricas que se relaciona ao tema da pesquisa (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR 2018), em que se elaboraram questões que favoreceram a busca por evidências empíricas para a compreensão do fenômeno.

Antes de realizar de fato as entrevistas com os gestores das *startups* incubadas no AC, se fez pertinente realizar uma entrevista piloto, que envolve a realização dos procedimentos que antecede a investigação em si de modo a possibilitar alteração/melhora dos instrumentos, podendo ser revisto para que se possa avaliar se atende os objetivos definidos para a investigação, garantindo a validade e fidedignidade do instrumento de pesquisa (ARAÚJO; GOUVEIA, 2018). O protocolo de investigação foi testado e validado com um gestor de uma *startup* incubada no processo de incubação do Portomídia que é no Porto Digital em Recife-PE, envolvido em um contexto similar, mas que não faz parte dos sujeitos do estudo.

Para ter o contato com os sujeitos do AC, o pesquisador contou com o apoio do diretor responsável pelo processo de incubação do AC, para o qual primeiramente, foi apresentado o interesse e objetivos da pesquisa, que contribuiu facilitando a ponte de contato do pesquisador com os gestores das *startups* incubadas. Antes de iniciar as entrevistas, foi solicitado ao entrevistado para ler e assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme apêndice B, informando que sua identidade seria mantida em sigilo e também solicitou a permissão para registrar a entrevista através de gravação de áudio, sendo assinado por todos os sujeitos da pesquisa.

As entrevistas aconteceram no armazém da criatividade, realizadas em horários previamente agendados e de maneira individualizada, tendo uma duração média de 28 minutos e ocorreram entre os meses de agosto e setembro de 2019. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, geraram um total de 58 páginas com fonte Times New Roman, tamanho 12 e espaçamento 1,5.

O entrevistador atuou apenas acompanhando a fala dos entrevistados através de demonstrações de entendimento e interesse ou para recuperar algum termo fundamental, sem declarar suas opiniões ou fazer qualquer comentário crítico, ou seja, foi neutro. O intuito de tais especificações e métodos foi de buscar comentários auto reveladores de forma estruturada e organizada (MANZINI, 1991; SILVERMAN, 2009).

De acordo com Gil (2011), a observação como técnica de coletas de dados desempenha um papel imprescindível para adquirir os conhecimentos necessários através do uso dos sentidos para perceber os fatos. Para Flick (2004), ao utilizar a observação o pesquisador visa à obtenção de informações através dos seus recursos sensíveis como a visão, a audição, o tato, o olfato e o paladar para reunir percepções dos fenômenos que pretende estudar. Segundo Dezin e Lincon (2006) a observação não participante é a técnica em que o pesquisador de maneira espontânea estuda o grupo ou situação desejada sendo mais um espectador do que um ator possibilita adquirir dados de forma mais fácil sem causar desconfiança dos seus objetivos de pesquisa.

Os autores sugerem que se recorra ao relacionamento da observação com as entrevistas. A observação neste estudo, foi realizada à medida que o pesquisador foi em campo realizar as entrevistas, tomando nota das ocorrências, contextos, do ambiente, ou seja de qualquer evidência adicional que pudesse contribuir para relacionar com o que foi dito.

Os dados secundários, bem como os documentos são uma fonte preciosa para o pesquisador nas ciências sociais que adotam uma metodologia qualitativa, pois representam as evidências, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, de formas particulares ocorridas em um determinado local e tempo. Seu uso suscita algumas questões, pois embora tagarela, o documento permanece surdo, e o pesquisador não pode exigir dele questões suplementares como as entrevistas e a observação fornecem (CELLARD, 2008).

Dessa forma, os documentos como dados secundários serviram como instrumento apenas de apoio para o estudo. Por possuírem natureza diversa, buscou-se “[...] na literatura que, direta ou indiretamente, trata do assunto: livros, artigos, anais de congresso, teses, dissertações, jornais, relatórios e *Internet*” (VERGARA, 2011, p. 54), que abordam temas como: criatividade, processo criativo, economia criativa e indústrias criativas, com a finalidade de conceituar e caracterizar os temas abordados. Contribuíram para a revisão teórica e principalmente para a contextualização do *lócus* da pesquisa, através por exemplo, do meio eletrônico da *Internet*, dos seus *sites* oficiais (<https://www.portodigital.org/home> e <http://armazemdacriatividade.org/wordpress/#home>).

Visto isso, esses instrumentos de acesso aos dados (entrevistas com roteiro semi estruturado, observação não participante e documentos) foram utilizados de forma complementares, sendo o ponto de entrada em que o pesquisador realizou os esquemas de analisar e compreender a percepção dos atores sobre o tema em estudo (GASKELL, 2004).

3.6 Tratamento e análise dos dados

O tratamento e análise dos dados foram feitos após a coleta destes, foi o momento em que o pesquisador organizou e interpretou os dados que emergiram das questões, das falas, das observações e etc. (CRESWELL 2010). De acordo com Chizzotti (2010), como há uma variedade de termos para descrever as possibilidades de se extrair o significado de comunicações contidas em um texto ou em qualquer outra forma de comunicação, já que estas podem estar traduzidas em um documento, que este por sua vez, pode ser toda e qualquer informação visual, oral, sonora, eletrônica dentre outras.

O estudo adotou a análise de conteúdo de Bardin (2016), em que consiste na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo. Trabalha a prática da língua realizada por emissores identificáveis. A análise do conteúdo se prestou para a decomposição de unidades lexicais ou temáticas de um texto, codificadas sobre determinadas categorias, que permitam uma estruturação de unidades passíveis de inferências para extrair os significados. Consistem, basicamente, em organizar os temas, palavras e ideias de um texto para mensurar o grau atribuído a determinado assunto pelo seu autor através de unidade de significados (CHIZZOTTI, 2010).

Para Bardin (2016), as entrevistas devem ser tratadas seguindo algumas etapas, conforme o **Quadro 3** abaixo.

Quadro 3: Análise de Conteúdo de Bardin

| ETAPAS | DESCRIÇÃO |
|--|--|
| Pré-análise | É o primeiro contato do pesquisador de fato com todo o material transcrito, em que através da leitura permite conhecer as narrativas, impressões e interpretações que foram alcançadas; |
| Exploração do Material | Consiste no alinhamento dos enunciados, executado através de uma separação das unidades de registro como temas, documentos e atores dentre outros. |
| Tratamento dos resultados, inferência e interpretação | Consiste no tratamento dos resultados, de maneira a serem significativos e fiéis, podendo então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, como por exemplo a confrontação sistemática com o material e o tipo de inferências alcançadas, podem servir de base a uma análise disposta em torno de dimensões teóricas. A partir de categorias temáticas que facilitam a análise e a interpretação, busca-se analisar e identificar as possíveis relações, contradições e significados dos achados frente ao objeto e objetivo da pesquisa. |

Fonte: adaptado de Bardin (2016).

Sob a perspectiva de análise de conteúdo supracitada, no **Quadro 4** abaixo, estão descritas as etapas da análise de conteúdo que foram realizadas pelo pesquisador para responder o problema de pesquisa e alcançar os objetivos do estudo.

Quadro 4: Etapas da análise de conteúdo do estudo

| ETAPAS | DESCRIÇÃO |
|--|---|
| Pré-análise | Nessa etapa foi realizada uma leitura cuidadosa e detalhada da transcrição das entrevistas, bem como das anotações da observação realizadas de campo, com a finalidade de se identificar, os conteúdos que se relacionam com o problema de pesquisa: Qual a relação entre a gestão nas startups incubadas no armazém da criatividade e os fundamentos teóricos da gestão da criatividade? |
| Seleção das unidades de análise | Como as categorias de análise foram apriorísticas, essas foram norteadas pelo problema, pelos objetivos do trabalho e discussões teóricas, os dados provenientes das questões foram alinhados aos temas de tais categorias de análise, a fim de se identificar as evidências e o significado que os sujeitos de pesquisa atribuiu para cada um dessas categoria de análise. |
| Tratamento dos resultados, inferência e interpretação | Nessa etapa foram identificados os conteúdos que apareceram nas evidências por categoria de análise, foram elencados elementos para cada categoria, em que se pode realizar as inferências e interpretações, em que buscou solucionar o problema e os objetivos da pesquisa. Procurou-se não desprezar nenhuma informação, mas atentou-se a descrever os conteúdos mais recorrentes, tendo em vista que se buscou um certo consenso de interpretação dos sujeitos sobre os temas abordados. |

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Vale ressaltar que para a etapa de tratamento dos resultados, inferência e interpretação descrita acima, foi utilizado um *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software* (CAQDAS), são *softwares* de apoio a análise de dados qualitativos que possibilita a transparência e uma maior confiabilidade ao processo de análise, através dos recursos para apresentação e visualização dos resultados obtidos, contribuindo para evitar a crescente exigência em qualidade nas pesquisas qualitativas (LAGE, 2011).

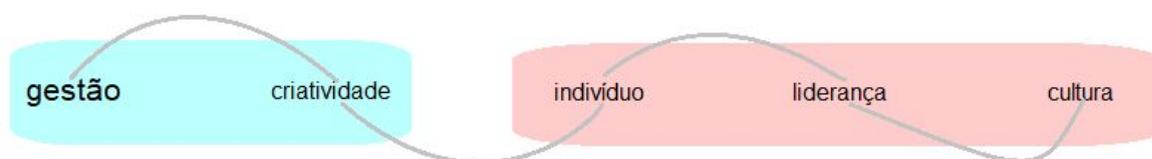
O CAQDAS adotado foi o *Interface R* para análises multidimensionais de textos e questionários (IRAMUTEQ), é um software gratuito e com fonte aberta, desenvolvido por Pierre Ratinaud, para ser aplicado nos estudos de pensamentos, crenças e opiniões produzidas em relação a determinado fenômeno, a fim de descrever o material produzido por determinados sujeitos de pesquisa (CAMARGO; JUSTO, 2013). O que vem se mostrando bastante útil para a análise de dados em pesquisas qualitativas (SOUZA *et al.* 2018).

Para realizar a análise, seguiu-se um tutorial (CAMARGO; JUSTO, 2013), em que o primeiro passo foi configurar o *corpus* a ser analisado, separando os textos com linhas de comando (com asteriscos), como por exemplo (**** *Entrevista1), para que cada entrevista

fosse reconhecida pelo *software* como um texto. Após essas configurações do *corpus* textual, este foi aberto através do *software* e procedeu-se a análise de similitude, em que basicamente identifica as ocorrências ativas de classes gramaticais como verbos, advérbios, adjetivos e substantivos, representadas por uma estrutura rizomática de palavras.

Para ilustrar um exemplo de análise de similitude, o pesquisador criou *corpus* textuais contendo a seguinte frase: “gestão da criatividade e o indivíduo, a liderança e a cultura” resultando na seguinte análise representada na **Figura 3** abaixo.

Figura 3: exemplo da análise de similitude do IRAMUTEQ



Fonte: elaborado pelo autor (2019), utilizando o IRAMUTEQ.

Dessa forma, procedeu-se a análise de similitude sobre os *corpus* textuais das entrevistas, mais especificamente sobre os relatos referentes a cada categoria de análise (descritas na próxima seção: 3.7 categorias e elementos de análise), mostrando uma representação de ligação entre as palavras, em que foi possível inferir interpretações e significados a partir dessas coocorrência entre as palavras.

3.7 Categorias e elementos de análise

Buscou-se através dos conteúdos dos dados, as evidências para analisar qual a relação da gestão dessas startups incubadas no AC com os fundamentos teóricos da GC. Foram utilizadas como norteadoras a problemática do estudo e a fundamentação teórica, especificamente as discussões de Muzzio e Paiva Júnior (2018), (rever capítulo 2, principalmente a Figura 1: fundamentação teórica da gestão da criatividade).

Esses autores, especificamente, ressaltam que a gestão da criatividade, tem como estruturante a criatividade organizacional, se fazendo pertinente uma visão gerencial divergente, que são posições que desafiam as convenções centrais, aceitas e estabelecidas; e uma direção gerencial de desvio, que permite comportamentos que desafiam as normas e

valores estabelecidos. Contemplando uma relação entre o (a): (1) indivíduo criativo - um profissional com as habilidades necessárias para gerar ideias; (2) liderança criativa - que promove estrategicamente ações que promovem a criatividade; e (3) cultura criativa - que fornece o apoio simbólico necessário para uma coesão social em torno da criatividade (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018). Essa discussão teórica teve o papel de nortear o fazer científico do estudo em primeiro momento, o que demarcou o eixo temático da GC com 4 (quatro) categorias de análise que foram utilizadas, como ilustra o **Quadro 5** abaixo.

Quadro 5: Categorias de análise utilizadas na pesquisa

| CATEGORIAS ANALÍTICAS | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| GESTÃO DA CRIATIVIDADE | Criatividade Organizacional |
| | Indivíduo Criativo |
| | Liderança Criativa |
| | Cultura Criativa |

Fonte: adaptado de Muzzio e Paiva Júnior (2018).

A escolha dessa categorização foi de forma apriorística, ou seja, as categorias foram elencadas e postas antes do pesquisador ir a campo, mas que após a coleta e análise das evidências dos sujeitos investigados, poderiam ser modificadas ou não, não impedindo o surgimento de insights durante o acesso aos dados (CAMPOS, 2004).

Desse modo, buscaram-se evidências acerca da concepção dos sujeitos da pesquisa, sobre elementos correspondentes para cada categoria, a saber: 1) A Criatividade Organizacional, buscou-se a compreensão dos participantes quanto ao conceito de criatividade, suas características e sua aplicabilidade no contexto organizacional, ou seja, a visão e a direção gerencial atribuída pelos sujeitos da pesquisa sobre criatividade; 2) O Indivíduo Criativo, categoria que buscou entender como os gestores analisam o papel do indivíduo em sua criatividade coletiva para a gestão da criatividade; 3) A Liderança Criativa buscou examinar como os gestores interpretam suas condições de liderança para consolidação

de uma gestão criativa; e 4) A Cultura Criativa, buscou-se compreender como a cultura desses empreendimentos é interpretada pelos gestores em um contexto de criatividade. Com tais categorias, buscou-se alcançar os objetivos específicos do estudo.

Após a ida ao campo e posteriormente a análise das evidências empíricas, bem como dos elementos encontrados, estes foram relacionados com os elementos das categorias de análise que são sugeridos por Muzzio e Paiva Júnior (2018), ilustrados no **Quadro 6** abaixo.

Quadro 6: Categorias e elementos de análise teórica

| CATEGORIAS ANALÍTICAS | | ELEMENTOS DE ANÁLISE |
|-------------------------------|------------------------------------|---|
| GESTÃO DA CRIATIVIDADE | Criatividade Organizacional | Visão gerencial Direção gerencial |
| | Indivíduo Criativo | Motivação Comunicação Aprendizagem Abertura para mudar Abertura para críticas |
| | Liderança Criativa | Disponibilidade de tempo Desafios subordinados Disponibilidade de recursos Treinamento Expandido Ambiente Favorável |
| | Cultura Criativa | Agilidade de valores Tolerância a erros Valores do grupo Incentiva a divergência Atitude Crítica |

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Muzzio e Paiva Júnior (2018).

Dessa forma, em cada categoria analítica se elencou os elementos com maior presença e representatividade provenientes dos relatos dos sujeitos e das análises de similitude desses relatos, em que se analisou a relação dos elementos evidenciados empiricamente com os elementos sugeridos por essa fundamentação teórica, alcançando o objetivo geral e respondendo a pergunta de pesquisa do estudo. A seguir estão descritos os critérios e formas de validação utilizados.

3.8 Critérios e formas de validação

As pesquisas em ciências sociais tentaram resolver os problemas de cientificidade recorrendo a critérios que resolvessem os efeitos perturbadores e particulares da subjetividade

e do contexto social sobre os dados. Os estudiosos da pesquisa qualitativa discutem sobre a importância e preocupação em estabelecer e definir critérios que permitam a avaliação da qualidade dessa tradição de pesquisa, já que estes critérios devem ser adotados para garantir rigor na pesquisa (LAPERRIÈRE, 2012).

Dessa forma, existe um conjunto mínimo de critérios que servem como base e que ajudam os pesquisadores no que se diz respeito a qualidade desta abordagem de investigação. A validade da pesquisa qualitativa está bastante ligada para se examinar o conceito de objetividade do processo e dos resultados das investigações, a fim de responder se as descobertas são suficientemente autênticas e se a combinação entre o método e a interpretação foi a mais adequada (LINCON; GUBA, 2006). Então, se faz necessário que seja estabelecido um conjunto de critérios ou regras mínimas, os quais a pesquisa buscou seguir. Paiva Júnior, Leão e Mello (2011), discorrem sobre alguns critérios que asseguram validade e confiabilidade para garantir rigor e qualidade no fazer científico das pesquisas qualitativas como ilustra o **Quadro 7** abaixo.

Quadro 7: Critérios de validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa

| CRITÉRIO | Validade | Confiabilidade |
|--|----------|----------------|
| Triangulação | X | X |
| Reflexividade | | X |
| Construção do <i>corpus</i> de pesquisa | X | X |
| Descrição, clara, rica e detalhada | X | X |
| Surpresa | X | |
| <i>Feedback</i> dos informantes (validação comunicativa) | X | X |

Fonte: Paiva Júnior, Leão e Mello (2011, p. 195).

O critério da triangulação é uma técnica que contribui tanto por meio de validade quanto de confiabilidade para a pesquisa, foi realizada a triangulação de fontes de informação de coletas de dados, o que enriqueceu o entendimento sobre o fenômeno relacionando o falado com o observado; e a triangulação de pesquisadores, que é quando mais de um pesquisador analisa os dados, nesse caso esse auxílio foi feito por parte do orientador do estudo que compõem o *Lócus* de Investigação em Economia Criativa da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e é um dos autores da teoria norteadora sobre gestão da criatividade utilizada na pesquisa. A reflexividade, por sua vez, é um critério de confiabilidade em que se

buscou considerar as inconsistências do estudo ao longo da construção do processo investigativo voltando e considerando o que antes não tinha se considerado, o que não se mostrou necessário visto a entrevista piloto realizada. A construção do corpus de pesquisa, é um critério tanto de confiabilidade quanto de validade que se refere a representatividade deste *corpus*, considerou-se o corpus de pesquisa válido e representativo, a medida que considerando o proposta do estudo, o mesmo está envolvido com o fenômeno sobre análise e os sujeitos representam a totalidade de *startups* embarcadas no *locus* de pesquisa.

A descrição clara, rica e detalhada é critério tanto de confiabilidade quanto de validade, que diz respeito à inteligibilidade da pesquisa no seu processo como um todo, bem como nos métodos de coleta e análise, em que se procurou principalmente descrever todos os procedimentos utilizados de forma cuidadosa, para que os passos trilhados pelo pesquisador possam ser trilhados por outros. A surpresa que é um critério de validade se fez importante para *insights* sobre a interpretação do fenômeno estudado. O *feedback* dos informantes é um critério de validade e trata da confrontação com as fontes trabalhadas para obtenção de sua concordância ou consentimento, nesse caso não houve retorno a campo para o feedback dos informantes, mas obteve o consentimento dos mesmos sobre a utilização dos dados e se fosse de interesse poderiam ter acesso às transcrições destes.

Dessa forma, o estudo buscou seguir tais critérios, em que realizou de forma cuidadosa, com consistência e coerência todas as etapas do estudo, principalmente os procedimentos metodológicos propostos, o registro, a análise e explicitação dos dados de forma que, tais procedimentos são fidedignos, críveis o que tornou a pesquisa inteligível o que evitou problemas, como por exemplo, a hiper análise, a subanálise, a subjetividade exacerbada e a tendenciosidade na pesquisa, resultou em uma produção com validação e confiabilidade segundo tais critérios.

4 CARACTERIZAÇÃO DO *LÓCUS* DA PESQUISA

Antes de abordar as características do Armazém da Criatividade, se faz necessária uma breve discussão contextual que o cerca. Segundo o relatório do *Global Innovation Index (GII)* (2015), que trata das políticas eficazes de inovação para o desenvolvimento, o crescimento econômico dos países desenvolvidos através do investimento em inovação tecnológica tem sido verificado a partir de meados do século XX. E as economias em desenvolvimento, conhecidas como emergentes, têm buscado estimular por meio de políticas públicas o processo de inovação.

Conforme o estudo de projetos de alta complexidade, sobre os indicadores de parques tecnológicos realizado pelo Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico do Ministério da ciência, tecnologia e inovação (CDT/MCTI) (2014), foi nos Estados Unidos em 1950 que a terminologia de parque tecnológico teve origem, com a instalação do primeiro parque tecnológico na região do Vale do Silício (Califórnia), sendo o *Stanford Research Park*, da Universidade de *Stanford* em 1951, o principal precursor desses ambientes de inovação.

No contexto brasileiro, as discussões das iniciativas de implantação de parques tecnológicos ganharam forças na década de 80 (oitenta), através de diversos fóruns e pelo apoio, inclusive financeiro, de várias instituições públicas, privadas e agências governamentais (VEDOVELLO; JUDICE; MACULAN, 2006). Ganhando força com a criação do Programa Brasileiro de Parques tecnológicos pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento científico e tecnológico (CNPq), com direcionamento de recursos e esforços no aprimoramento e na geração de tecnologias (CDT; MCTI, 2014). De acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) (2019), as primeiras incubadoras foram criadas nas cidades de São Carlos (SP), Campina Grande (PB), Florianópolis (SC) e Rio de Janeiro (RJ), conectadas a instituições de apoio à pesquisa, com a perspectiva de empreendedorismo inovador e às políticas públicas.

O Governo brasileiro vem reconhecendo o potencial dos segmentos criativos, posicionando-se ativamente através de formulação e implantação de políticas estruturadas em termos culturais, sociais e econômicos, com a finalidade de gerar oportunidades novas e inovadoras de empregos, produtos e serviços. A implementação dessas políticas apresenta

flexibilidade sobre as características e peculiaridades da EC de cada localidade do Brasil (EMMENDOERFER; FIORAVANTE; ARAÚJO, 2018).

Para a UNCTAD (2012), a EC é baseada em ativos criativos que potencialmente estimulam o crescimento e desenvolvimento econômico. Mas se debruça além de aspectos econômicos, em aspectos culturais e sociais que interagem com objetivos de tecnologia e propriedade intelectual, como opção de desenvolvimento viável que demanda respostas inovadoras e multidisciplinares. Trabalhando sobre esse tipo de economia, se encontram as indústrias criativas, que é “qualquer atividade econômica que produza produtos simbólicos intensamente dependentes da propriedade intelectual, visando o maior mercado possível” (p. 07). Possuem um vasto escopo que se classifica em quatro grandes grupos, que por sua vez, dividem-se em nove subgrupos, conforme apresentado no **Quadro 8** abaixo.

Quadro 8: Classificação das Indústrias Criativas

| INDÚSTRIAS CRIATIVAS | DESCRIÇÃO | SUBGRUPOS |
|-------------------------------|---|---|
| 1. Patrimônio Cultural | São todas as formas de arte e a alma das indústrias cultural e criativa. Une os aspectos culturais dos pontos de vista histórico, antropológico, étnico, estético e social. | 1. Expressões culturais tradicionais: artesanato, festivais e celebrações; e 2. Locais culturais: sítios arqueológicos, museus, bibliotecas, exposições, etc. |
| 2. Artes | Inclui atividades baseadas puramente na arte e na cultura. É inspirada pelo patrimônio, valores de identidade e significado simbólico. | 3. Artes visuais: pinturas, esculturas, fotografia e antiguidades; e 4. Artes cênicas: música ao vivo, teatro, dança, ópera, circo, teatro de fantoches, etc. |
| 3. Mídia | Comporta a produção de conteúdo criativo com o objetivo de estabelecer comunicação com grandes públicos. | 5. Editoras e mídias impressas: livros, imprensa e outras publicações; 6. Audiovisuais: filmes, televisão, rádio e demais radiodifusões. |
| 4. Criações Funcionais | Abrange a criação de produtos e serviços que possuam fins funcionais. | 7. <i>Design</i> : interiores, gráfico, moda, joalheria, brinquedos; 8. Novas mídias: arquitetônico, publicidade, cultural e recreativo, pesquisa e desenvolvimento (P&D) criativo; 9. Serviços criativos: arquitetônico, publicidade, cultural e recreativo e outros serviços criativos digitais |

Fonte: adaptado de UNCTAD (2012).

A FIRJAN (2019) apresenta consonância com esse entendimento, em que o núcleo da cadeia da Indústria Criativa é formado por atividades profissionais e/ou econômicas que utilizam as ideias como insumo principal para geração de valor. No Brasil são apontadas as divisões de 13 segmentos criativos de acordo com suas afinidades setoriais em quatro grandes áreas criativas, como ilustra o **Quadro 9** abaixo.

Quadro 9: Cadeia de Indústria Criativa no Brasil

| INDÚSTRIA CRIATIVA (NÚCLEO) | | | |
|---|---|---|--|
| Consumo | Cultura | Mídias | Tecnologia |
| Publicidade e Marketing: Atividades de publicidade, <i>marketing</i> , pesquisa de mercado e organização de eventos. | Expressões Culturais: Artesanato, folclore, gastronomia. | Editorial: Edição de livros, jornais, revistas e conteúdo digital. | P&D: Desenvolvimento experimental e pesquisa em geral exceto biologia. |
| Arquitetura: Design e projeto de edificações, paisagens e ambientes. Planejamento e conservação. | Patrimônio e Artes: Serviços culturais, museologia, produção cultural, patrimônio histórico. | Audiovisual: Desenvolvimento de conteúdo, distribuição, programação e transmissão. | Biotecnologia: Bioengenharia, pesquisa em biologia, atividades laboratoriais. |
| Design: <i>Design</i> gráfico, multimídia e de móveis. | Música: Gravação, edição e mixagem de som; criação e interpretação musical. | | TIC: Desenvolvimento de softwares, sistemas, consultoria em TI e robótica. |
| Moda: Desenho de roupas, acessórios e calçados e modelistas. | Artes Cênicas: Atuação; produção e direção de espetáculos teatrais e de dança. | | |

Fonte: Adaptado de FIRJAN (2019).

Essas divisões buscam proporcionar uma melhor compreensão, caracterização e enquadramento da variedade de atividades criativas. Já que, a indústria e a EC são multifacetadas e faz uso instrumental da cultura e da criatividade para atrair postos de trabalho sob a justificativa de criação de riqueza, estando intimamente ligados ao conhecimento (PRATT; HUTTON, 2012). Para Paglioto (2016), são inúmeros os benefícios que a EC é capaz de trazer para o país, como por exemplo, gerar crescimento, renda e inovação; expandir o comércio de exportação; revitalizar zonas urbanas em declínio ou áreas rurais sem perspectivas a inclusão e o empoderamento social e político; valorizar o patrimônio, os valores locais e a diversidade conectando a economia local com a global. A

governança nesse contexto é tida como indispensável para o desempenho das políticas acerca da EC, envolvendo uma articulação entre setores público e privado de diferentes esferas governamentais (local, regional e nacional).

Os parques tecnológicos são ecossistemas de apoio às organizações que trabalham no contexto da EC através da interação entre a cadeia produtiva, governos e universidades, os setores chaves da sociedade que estão envolvidos no processo de inovação. É uma abordagem conhecida como *Hélice Tríplice*, que é um modelo espiral de inovação que captura múltiplos relacionamentos recíprocos em diferentes pontos do processo de capitalização do conhecimento. Esse modelo denota a relação entre universidade, indústria e governo, em que: a) a universidade é um fundador firme através de instalações de incubadora; b) a indústria é um educador através de universidades de empresas; e c) o governo é um capitalista de risco (ETZKOWIT, 2008).

Essa articulação pode ser resumida como o gerenciamento de processos compartilhados que envolvem decisões comuns acerca de políticas públicas e privadas pertencentes à dinâmica entre instituições, atores produtivos e o governo. Cria uma rede de suporte a geração e desenvolvimento de negócios, com estruturas e lógicas de coordenação, que se concretizam em: (a) promover a intersetorialidade; (b) modelos de gestão; (c) articulações e laços entre os entes federativos; (d) espaço dado para a participação da sociedade civil; (e) o papel conferido aos territórios e a articulação das políticas e programas que são objeto desses arranjos para desenvolvimento territorial para inovação (LOTTA; FAVARETO, 2016).

Os parques tecnológicos são planejados e possuem caráter formal, concentrado e cooperativo, agregando empresas cuja produção se baseia em pesquisa e desenvolvimento. Atuam como promotores da cultura da criatividade, da inovação, da competitividade e da capacitação empresarial, fundamentados na transferência de conhecimento e tecnologia, com o objetivo de criar um ambiente que dê condições para que a indústria criativa e inovadora possa nascer, crescer e agregar valor a outros setores econômicos e à sociedade, incrementando a produção de riqueza de uma determinada região (ANPROTEC, 2019).

Na distribuição quantitativa por estados no Brasil de parques científicos e tecnológicos em 2013, foram elencadas um total de 94 parques em seus diversos estágios de desenvolvimento espalhados pelo país, bem como 236 universidades e institutos federais existentes e interligados com os parques (CDT; MCTI, 2014), como ilustra a **Figura 4** abaixo.

Figura 4: demarcação dos avanços das iniciativas de parques tecnológicos brasileiros



Fonte: CDT/UNB (2014).

Dos 94 parques registrados pela pesquisa supracitada, 38 estão em fase de projeto, 28 em fase de implantação e 28 em fase de operação (CDT; UNB 2014). Isso mostra que, como descreve a pesquisa realizada por Figueiredo *et al.* (2019), em que mediu o potencial de desenvolvimento da economia criativa nas 26 capitais federais e o Distrito Federal, através da criação e aplicação do Índice de Potencial de Desenvolvimento da Economia Criativa agregada em três dimensões: talento; atratividade e conectividade; ambiente cultural e empreendedorismo criativo. Descreve a dinâmica da economia criativa no país, em que mostra que todas as cidades cada um em seu grau, bem como as áreas rurais do Brasil, têm potencial para desenvolver economia criativa. Por isso que, independente da região, os parques brasileiros têm forte relação com mecanismos e iniciativas de promoção do empreendedorismo inovador, especialmente incubadoras de *startups* (CDT; UNB 2014).

As *startups* começaram a aparecer no fim da década de 90, com concentração nos Estados Unidos, e a partir do avanço tecnológico e da globalização, tem se tornado uma

modalidade que vem se propagando e em um ritmo cada vez mais acelerado. E no Brasil, essa modalidade de negócios aos poucos vem se consolidando (GITAHY, 2011).

Uma *startup* é entendida como qualquer instituição que busca uma visão de novos produtos ou serviços em condições de alta incerteza. Pois partem de uma ideia em termos de um esboço inicial ou protótipo do modelo de negócio, geralmente com recursos limitados, baixa maturidade e mercados dinâmicos, necessitando de ações gerenciais, suporte e um ambiente propício para seu desenvolvimento (RIES, 2012; PRATZ, 2013).

Quando consolidadas, podem se transformar em grandes multinacionais, como: a *Google*, através do pagamento por clique, massificou e revolucionou o mercado digital; a *Apple*, impulsionou a indústria de aparelhos telefônicos de alta tecnologias; o caso da *Netflix*, que modificou o hábito das pessoas verem séries e filmes por forma online; e a *Uber*, que revolucionou o serviço de mobilidade urbana através de um aplicativo de transporte. Todas resultante de um processo criativo, de uma economia criativa com bases tecnológicas. Esses tipos de empreendimentos são projetados de forma ambiciosa, o que implica em alternativas que busquem alcançar esse objetivo. *Startups* unicórnio é o termo criado para se referir a negócios que conseguiram captar 1 bilhão de dólares ou mais, pois inovam e transformam o segmento em que estão inseridas. Mas independente do patamar de um negócio criativo/inovador, se faz pertinente primeiramente ações, alternativas e ambientes condizentes para que o processo criativo se desenvolva (TORRES, *et al.* 2015; RODRIGUES, 2016).

Os programas de incubação têm como propósito auxiliar os empreendedores no amadurecimento de suas ideias de negócios, por meio de ações que permitam adquirir conhecimentos e desenvolver habilidades de gestão empresarial, bem como tentar proporcionar ao empreendimento incubado características fundamentais à competitividade. Ao final do programa de incubação, resultam-se empresas financeiramente viáveis, com gestões adequadas e bem posicionadas em seus mercados de atuação (ANPROTEC, 2019).

O estudo realizado com incubadoras brasileiras teve um levantamento geral de 405 incubadoras brasileiras, das quais 363 demonstraram atividade nos últimos 3 anos (2017-2019). Distribuídas por regiões da seguinte forma: 132 no Sudeste, 100 no Sul, 61 no Nordeste, 39 no Norte e 31 no Centro-Oeste. Com relação ao número de empresas incubadas em 2017, o somatório foi de 1.231 empresas, já as graduadas somam mais 2.135 (ANPROTEC, 2019).

Na região Nordeste do Brasil, mas especificamente na cidade de Recife no estado de Pernambuco (PE), destaca-se o parque tecnológico Porto Digital, conforme a **Figura 5** abaixo, que segundo a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI) (2015), o parque já conquistou vários títulos, sendo 3 títulos de melhor parque tecnológico do país, anunciado pela Anprotec através do Prêmio Nacional de Empreendedorismo Inovador.

Figura 5: Localização do Porto digital



Fonte: Google Maps (2019).

Criado em dezembro de 2000, o Porto Digital emergiu da articulação empreendedora de vários atores, do Núcleo de Gestão do Porto Digital (NGPD), do Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (CESAR), do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (CIn/ UFPE), entre outros órgãos públicos e privados, conforme ilustrado na Figura. Hoje possui uma área total de 171 hectares, é tida como uma organização social privada sem fins lucrativos, sendo uma política pública que tem como missão inserir o estado no cenário tecnológico e inovador do mundo. Tem uma filosofia que articula diversas instituições como universidade, mercado e governo, com iniciativas voltadas para o desenvolvimento econômico e social da região. É atualmente um dos principais parques tecnológicos e ambientes de inovação do Brasil, sua atuação se dá nos eixos de software e serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e Economia Criativa (EC), com ênfase nos segmentos de games, cine-vídeo-animação, música, fotografia e design (PORTO DIGITAL, 2019a).

Figura 6: Área de abrangência do Porto Digital



Fonte: Centro de Inteligência Competitiva para Parques Tecnológicos (CICTEC) (2013).

Atualmente, o parque desenvolve 40 projetos articulados em 8 eixos estratégicos: 1) Criação, atração e desenvolvimento de empreendimentos; 2) Interiorização do Porto Digital e apoio às cadeias produtivas locais; 3) Desenvolvimento de tecnologias para a promoção do bem-estar das cidades e das pessoas; 4) Qualificação de capital humano para empreendedorismo, inovação e competitividade empresarial; 5) Desenvolvimento de projetos de cooperação tecnológica com universidades e empresas; 6) Estudos e pesquisas para o futuro da economia digital em Pernambuco; 7) Ampliação da oferta de infraestrutura imobiliária, tecnológica e de serviços do Porto Digital; e 8) Aperfeiçoamento da gestão institucional e promoção do Porto Digital (PORTO DIGITAL, 2019a).

O parque promove condições de competitividade para criação, atração e fortalecimento de empreendimentos inovadores. Busca desenvolver um ambiente favorável à criação de novos negócios, a partir do suporte com incubadoras de empresas, que são: o Centro Apolo de Integração e Suporte (CAIS) do Porto, voltada para TIC, e as incubadoras de EC, o Portomídia e o Armazém da Criatividade, que são voltadas para *startups* de alto potencial de crescimento no setor. Para serem selecionadas pelas incubadoras, as *startups* precisam possuir alguns critérios, demonstrados no **Quadro 10** abaixo.

Quadro 10: critérios de avaliação para seleção das startups

| CRITÉRIO | DESCRIÇÃO |
|--|---|
| Perfil e disponibilidade dos empreendedores | São avaliados os perfis dos empreendedores visando analisar o histórico, conhecimento técnico e disponibilidade dos membros da startup proponente para desenvolver suas habilidades e o empreendimento selecionado, bem como a implementação da solução proposta e diversidade de perfis na equipe. |
| Conhecimento do Problema e Mercado | Analisa o conhecimento do problema/oportunidade a ser trabalhado pela solução/oferta. |
| Produto / Grau de inovação | Analisa o atendimento dos critérios de inovação do produto/serviço, são eles: desejabilidade do mercado; viabilidade do negócio e praticabilidade da tecnologia a ser utilizada. |
| Impacto Social | Analisa a intencionalidade do negócio em promover soluções escaláveis para problemas das populações mais vulneráveis na sociedade, promovendo igualdade de oportunidades. |
| Modelo de Negócio & Gestão | Analisa o potencial de êxito da estratégia do negócio, considerando a monetização e sustentabilidade pretendida para o empreendimento, desenvolvimento e gestão do negócio. |
| Oportunidade de Negócio & Capital | Considera a adequação da estratégia em desenvolvimento pelo negócio e sua relação com a captação recursos por meio de novos clientes, parceiros e/ou investidores. |

Fonte: Adaptado de Porto Digital (2019b).

Depois de selecionadas, o programa de incubação corresponde ao suporte para o desenvolvimento do Projeto de Negócio Criativo/Inovador durante um período de 12 (doze) meses, seguindo 3 (três) etapas de 4 (quatro) meses cada, em que os empreendedores terão capacitações e acompanhamentos (consultoria, coaching e mentoria e treinamentos) para inserir o negócio no mercado e buscar as condições para o seu desenvolvimento após o Programa de Incubação (PORTO DIGITAL, 2019b). Conforme ilustrado no **Quadro 11** a seguir.

Quadro 11: Processo de incubação do Porto Digital

| ETAPA | DESCRIÇÃO |
|---|--|
| Modelagem do Negócio | Nessa etapa, o(s) indivíduos do projeto recebem capacitação, <i>coaching</i> e mentoria para a modelagem do negócio. Deverão ser elaborados e validados o conjunto mínimo de funcionalidades necessárias para iniciar o processo de aprendizado junto a potenciais clientes, podendo ser desde um esquema até uma versão simplificada do produto/serviço, sendo que as versões deverão evoluir de modo que ao término do terceiro mês já seja possível disponibilizar a um grupo mínimo de clientes / usuários uma versão alfa do produto para testes. |
| Lançamento do Produto | Essa etapa corresponde ao desenvolvimento / aperfeiçoamento da solução para lançá-la no mercado e incrementar a base de usuários / clientes. O lançamento do produto deverá ser realizado até o término do terceiro mês do módulo, de modo que a os trinta dias restantes sejam utilizados para acompanhar a performance da solução. Ao final desse módulo, os empreendedores deverão apresentar o produto na versão vigente, os resultados alcançados no período e um plano de desenvolvimento do empreendimento para os próximos 4 (quatro) meses para um Comitê Interno de Avaliação (composto apenas por membros do NGPD) que fará recomendações sobre o desenvolvimento do negócio para a próxima etapa. |
| Maturação do Negócio e Crescimento | Essa etapa corresponde ao amadurecimento do produto e dos processos organizacionais com base nos <i>feedbacks</i> obtidos a partir da interação do negócio com os usuários ou clientes nas etapas anteriores. Os negócios são estimulados a consolidar seu modelo de monetização e a construir uma base sustentável de clientes de maneira que seja possível estruturar minimamente sua trajetória fora do programa de incubação, expandindo seu portfólio de produtos e ou expandindo sua base de clientes / usuários. Ao final do período, os empreendedores deverão apresentar os resultados alcançados em face dos objetivos apontados no plano de desenvolvimento do empreendimento executado. Ao término dos 12 (doze) meses, estando madura o suficiente, a <i>startup</i> será graduada. |

Fonte: Adaptado de Porto Digital (2019b).

Os limites do porto digital foram expandidos para o agreste do estado em 2014, Caruaru foi popularizada por ser conhecida como a cidade capital do Agreste, tem grandes contribuições para a história, economia e cultura do estado e do país, pela tradicional e popular “feira de Caruaru” onde se é cantada por Luiz Gonzaga: “... de tudo que há no mundo, nela tem pra vendê”, sendo considerada como patrimônio imaterial do Brasil pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Iphan (ROCHA; SILVA JÚNIOR; VIANA, 2014).

O Porto Digital, no entanto, também passou a operar no Armazém da Criatividade, como ilustra a **Figura 7**, localizado no Polo Comercial de Moda da cidade que está localizado no km 62 da BR- 104 à 144km do porto digital levando cerca de 1 hora e 59 minutos o trajeto de automóvel particular, conforme ilustrado na Figura. Esse polo possui 64 mil m² de área coberta, onde além do AC se instalam lojas, boxes, quiosques e grandes empreendimentos (PÓLO CARUARU, 2019).

O polo mantém uma operação que apoia principalmente a cadeia da moda, ao qual se encontra o APL de confecções. Os empreendimentos que constituem esse APL de confecções vão desde as unidades produtivas para confeccionar peças na forma de produtos finais, até os centros de comercialização, que são um conjunto de feirantes (no caso das feiras livres) ou um conjunto micro e pequenas empresas (no caso dos “polos comerciais”), em grandes espaços de comercialização (SEBRAE, 2013).

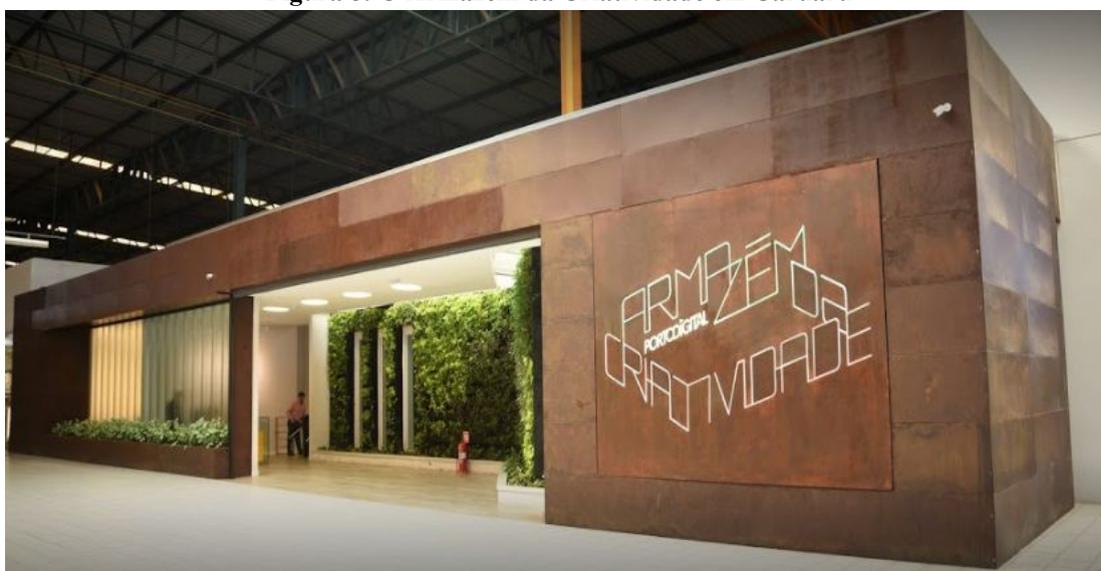
Figura 7: Do Porto Digital em Recife para o Armazém da Criatividade no Pólo de Caruaru



Fonte: Google Maps (2019).

O AC, portanto, está localizado no interior do Polo de confecções de Caruaru ilustrado na **Figura 3** abaixo, é uma unidade de extensão avançada do porto digital com uma estrutura de suporte a criatividade e inovação através do processo de incubação de *startups*. Relaciona instituições de ensino, ciência, tecnologia e cultura para fortalecer esses negócios, possibilitando o desenvolvimento da região (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, 2019).

Figura 8: O Armazém da Criatividade em Caruaru



Fonte: Armazém da criatividade (2019).

Oferecendo condições nos seguintes aspectos ilustrados no **Quadro 12** a seguir.

Quadro 12: Condições de suporte oferecidas pelo Armazém da Criatividade

| ASPECTOS | DESCRIÇÃO |
|------------------|--|
| EMPREENDEDORISMO | Apoio a ideias inovadoras nas áreas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs) e Economia Criativa (EC). |
| EXPERIMENTAÇÃO | Laboratórios de alta tecnologia para impressão, corte e prototipagem de produtos têxteis, digitais e em 3D. |
| EXIBIÇÃO | Equipamentos e espaços para eventos e apresentações. |
| EDUCAÇÃO | Espaços de treinamento para formação de capital humano qualificado, visando a inovação do ecossistema local. |
| EMPRESARIAL | Salas e espaços comerciais para empreendimentos nas áreas de Tecnologia da Informação e Comunicação e EC. |
| <i>COWORKING</i> | Espaço de trabalho compartilhado, ideal para troca de conhecimentos e formação de parcerias. |
| CRÉDITO | Orientação na captação de recursos públicos e privados junto a investidores. |

Fonte: adaptado de Armazém da Criatividade (2019).

Possui laboratórios e equipamentos de alta performance, distribuídos em três núcleos funcionais com predomínio de recursos de suporte à moda: Criação - laboratórios de design gráfico, de produto e de moda, modelagem 3D, desenvolvimento de games e animação; Prototipação - laboratórios de digitalização e impressão 3D, produção gráfica e produção de vestuário; e Editorial de moda. Esse suporte requer mensalidades baixas, já que é uma entidade de política pública que não visa o lucro, tudo isso é alugável, subsidiado através de um baixo valor locacional para oportunizar a geração de ideias para a inovação de iniciativas de negócios (*startups*) (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, 2019).

No final de 2016 o AC foi o único representante das Américas no prêmio *Inspiring Solutions*, promovido pela Associação Internacional de Parques Tecnológicos e Áreas de Inovação (IASP) (PORTO DIGITAL, 2019). De acordo com o *site* oficial do AC, da inauguração até os dias atuais já foram embarcadas 34 (trinta e quatro) *startups*, hoje no processo de incubação se encontra a terceira turma de empreendedores, com 6 (seis) *startups* vinculadas a esse processo de incubação, com início em agosto de 2018 e a finalização em setembro de 2019. Acessando o *site* do armazém da criatividade (<http://armazemdacriatividade.org/#contact>) se pode realizar um *tour* virtual e vislumbrar os espaços desse ecossistema, bem como a incubadora das *startups*.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este capítulo contém as análises e discussões a respeito dos dados evidenciados na pesquisa encontram-se divididos em três seções primárias: na primeira, estão descritas as caracterizações dos sujeitos e das *startups* da pesquisa; a segunda seção apresenta as categorias de análise, que estão divididas por temáticas em quatro seções secundárias, que são: (1) criatividade organizacional; (2) indivíduo criativo; (3) liderança criativa e (4) cultura criativa, em que descreve as análises e interpretações sobre cada uma destas. E a terceira seção, apresenta a análise da relação entre as evidências encontradas no campo de pesquisa com a discussão teórica norteadora do estudo.

5.1 Os Sujeitos e as *Startups* da Pesquisa

No estudo foram realizadas 6 (seis) entrevistas com os gestores, que são também os idealizadores, de 6 (seis) startups incubadas no AC localizado no polo comercial na cidade de Caruaru – PE. Tendo em vista o objetivo de manter o anonimato, tanto das startups como dos sujeitos da pesquisa, no presente estudo a identificação se deu por meio de códigos, em que os sujeitos entrevistados foram sinalizados com a letra (E) e as startups foram sinalizadas com a letra (S) sendo numerados de acordo com a ordem em que as entrevistas foram realizadas, por exemplo, E1 e S1 correspondem ao primeiro sujeito entrevistado e conseqüentemente se refere a primeira *startup*. Vale salientar que não são os casos individuais das *startups* o foco do estudo e sim como esse coletivo de negócios, mas especificamente os seus gestores, interpretam o fenômeno sob análise.

Para efeito de conhecimento, os dados dos sujeitos se referem a gênero, idade, escolaridade e se possuem experiência como gestores antes da *startup*, ressaltando-se que todos os entrevistados são os e responsáveis pela gestão das *startups*. Já os dados das *startups*, se referem ao segmento de negócio e a quantidade de colaboradores. Ambos os dados estão ilustrados no **Quadro 13** abaixo.

Quadro 13: Caracterização dos sujeitos e das startups da pesquisa.

| SUJEITOS | DESCRIÇÃO | STARTUPS | DESCRIÇÃO |
|-----------|--|-----------|--|
| E1 | Do sexo masculino, tem 51 anos e não possui formação superior, o mesmo se denominou como autodidata. Possui experiência como gestor antes da <i>startup</i> . | S1 | Desenvolvedora de soluções para a educação especial inclusiva (<i>Design</i> de produto e serviços criativos); Possui 4 (quatro) colaboradores. |
| E2 | Do sexo masculino, tem 20 anos e possui graduação em comunicação. Não possui experiência como gestor. | S2 | Preparatório de redação presencial e online (Serviços Criativos); Possui 12 (doze) colaboradores. |
| E3 | Do sexo feminino, tem 33 anos, possui graduação em design de moda, especialização em comunicação empresarial e mídias digitais. Não possui experiência como gestora. | S3 | Desenvolvedora de estratégias de conteúdo para mídias digitais e consultorias de <i>marketing</i> para empresas (<i>Marketing</i> digital); Possui 4 (quatro) colaboradores. |
| E4 | Do sexo feminino, 28 anos, possui Graduação em arquitetura e Especialização em <i>design</i> de moda. Não possui experiência como gestora. | S4 | Estúdio de moda e arte autoral com incentivo a sustentabilidade e o consumo consciente (<i>Design</i> e moda); Possui 4 (quatro) colaboradores. |
| E5 | Do sexo feminino, 34 anos, possui graduação em direito, especialização em gestão e Mestrado em desenvolvimento e saúde pública. Não possui experiência como gestora. | S5 | Prestadora de crédito para acessibilidade de serviços de saúde para pessoas em situação de vulnerabilidade socioeconômica (Serviços criativos); Possui 3 (três) colaboradores. |
| E6 | Do sexo feminino, tem 29 anos e possui graduação em <i>design</i> de moda. Não possui experiência como gestora. | S6 | Estúdio de <i>designer</i> de superfícies e soluções criativas (<i>Design</i> e serviços criativos); Possui 3 colaboradores. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Com relação aos sujeitos de pesquisa, no que se referem ao gênero 2 (dois) são do sexo masculino e 4 (quatro) são do sexo feminino, considerando os casos pesquisados, se mostrou uma maior presença de empreendedorismo feminino. Já com relação à idade, os mesmos têm entre 20 (vinte) e 51 (cinquenta e um) anos, o que significa que esses sujeitos têm um perfil variado, mas maduro em relação à idade. Quanto ao nível de escolaridade, com exceção do sujeito E1 os outros 5 (cinco) possuem segundo grau completo e alguns especializações, podendo entender que esses sujeitos entrevistados possuem um bom nível de formação. Já sobre a experiência como gestores antes da *startup*, com exceção do E1, todos os outros não possuem tal experiência.

Sobre as *startups*, o segmento se mostrou diversificado, variando entre *design* de moda e produto, *marketing* digital e serviços criativos, o que se tornou interessante já que se pode ter interpretações diversificadas considerando o segmento de atuação. O número de colaboradores variou de 3 (três) a 13 (treze) indivíduos ligados diretamente aos processos do negócio, mas teve uma predominância maior de *startups* com 4 (colaboradores). O número de colaboradores em uma *startup* varia como em qualquer outro negócio, mas por ser negócios em fase de desenvolvimento, geralmente apresentam números mais enxutos de indivíduos envolvidos em seus processos (RIES, 2012; PRATZ, 2013).

Esses sujeitos forneceram dados a partir de suas concepções, que proporcionam interpretações e inferências sobre o fenômeno em estudo, descritas na seção a seguir.

5.2 Categorias e Elementos de Análise

A partir do problema e dos objetivos, bem como da discussão teórica norteadora sobre gestão da criatividade (MUZZIO. PAIVA JÚNIOR, 2018), foram elencadas as 4 (quatro) categorias analíticas como temáticas de análise, a saber: (1) criatividade organizacional; (2) indivíduo criativo; (3) liderança criativa; e (4) cultura criativa.

Nas seções que seguem, estão apresentadas as análises de similitude sobre cada categoria utilizando o IRAMUTEQ, representando a conexidade das ocorrências que os sujeitos percebem sobre cada tema proposto. Alguns trechos das entrevistas também foram transcritos, tais procedimentos tiveram o propósito de ilustrar as concepções dos sujeitos e auxiliou na interpretação e inferências do pesquisador. Optou por manter graficamente eventuais desvios da norma padrão da língua portuguesa cometida pelos sujeitos da pesquisa, para que os dados pudessem ser analisados da forma mais fidedigna possível.

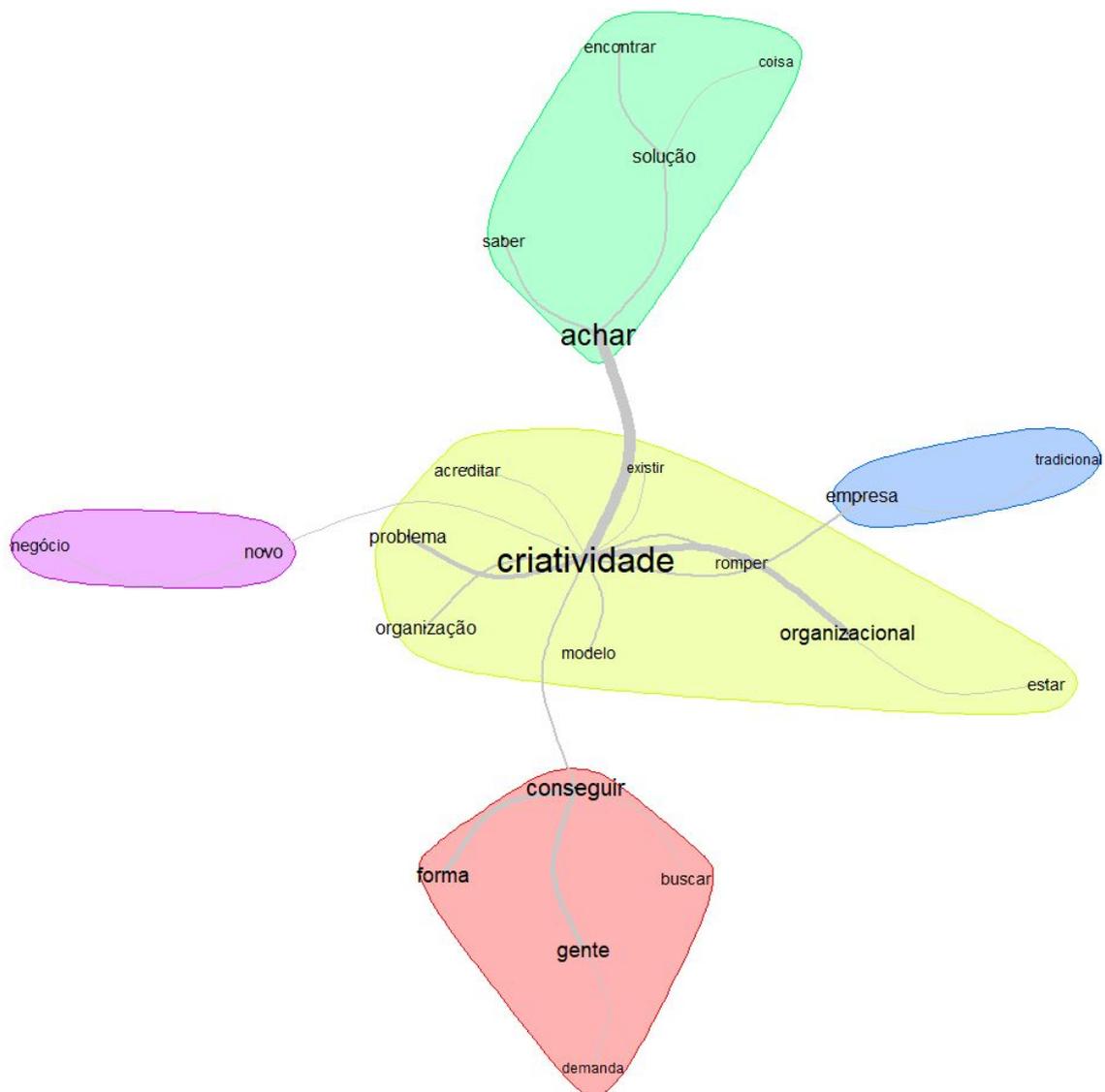
5.2.1 Criatividade Organizacional

Procurou-se a partir dessa categoria temática, analisar a compreensão dos participantes quanto ao conceito de criatividade, suas características e sua aplicabilidade no contexto organizacional, ou seja, a visão e a direção gerencial atribuída pelos sujeitos da pesquisa sobre criatividade. Desse modo, buscou-se analisar os contornos acerca do problema e objetivos de pesquisa do estudo, em que os sujeitos foram questionados, utilizando o protocolo de

investigação, o que eles entendem por criatividade organizacional e como ocorre o gerenciamento das *startups*.

No que tange a visão da criatividade, quando questionados sobre o que entendem sobre o fenômeno, os sujeitos forneceram dados que ao serem tratados, proporcionaram algumas análises e interpretações como ilustra a **Figura 9** abaixo.

Figura 9: Análise de similitude sobre criatividade organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2019), utilizando o IRAMUTEC.

A partir dessa representação rizomática de conexidade das palavras, a criatividade organizacional, considerando o entendimento dos sujeitos pesquisados, pode ser interpretada como o rompimento do modelo tradicional de empresa, já que acreditam que os novos

modelos de negócios buscam conseguir, de forma coletiva, soluções criativas para os problemas no contexto organizacional. Isso pode ser evidenciado nos seguintes trechos.

A criatividade é realmente quando você começa a romper tudo... tudo que você já construiu e desconstruir e construir novos modelos de negócios. Porque não é fácil ser criativo e muito menos quando essa criatividade é focada em resultados, mas é necessário! Eu acho que a base da sobrevivência de qualquer empresa que nasceu nessa... nessa era digital é a criatividade, é a criatividade realmente é... a romper assim, tudo que a gente já tinha de conceito de negócio, a gente tem que reconstruir esses modelos para conseguir ter os resultados (E3).

[...] eu consigo enxergar assim, tem problema e encontrar a solução para o problema, para mim é isso, é ter ideias e colocar em prática para solucionar algo (E1).

Você tem que ter novas ideias e soluções para o seu negócio, você tem que ter uma equipe estruturada, eu acho que não é só uma coisa, eu acho que é um conjunto de coisas que ajudam a *Startup* a crescer, bem acho que é isso, né? (E6).

Então você vai precisar de mecanismos para resolver determinado problema que surge especificamente na sua empresa e sem esse tipo de criatividade, sem pessoas que possam gerar novas formas de resolutividade dos problemas a empresa acaba morrendo, eu acredito nisso (E5).

Dessa forma, pode-se inferir que a visão desses sujeitos sobre a criatividade se encontra no nível organizacional, estando relacionada à gestão dos seus elementos, levando em consideração o contexto de trabalho, bem como a relação entre as pessoas e o ambiente, através do processo e das tentativas de desenvolver e introduzir maneiras novas de fazer as coisas (ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU, 2014).

Sobre a direção gerencial da criatividade, quando questionados como acontece a criação/surgimento de novas ideias na *startup*, se pode ser evidenciado os seguintes trechos.

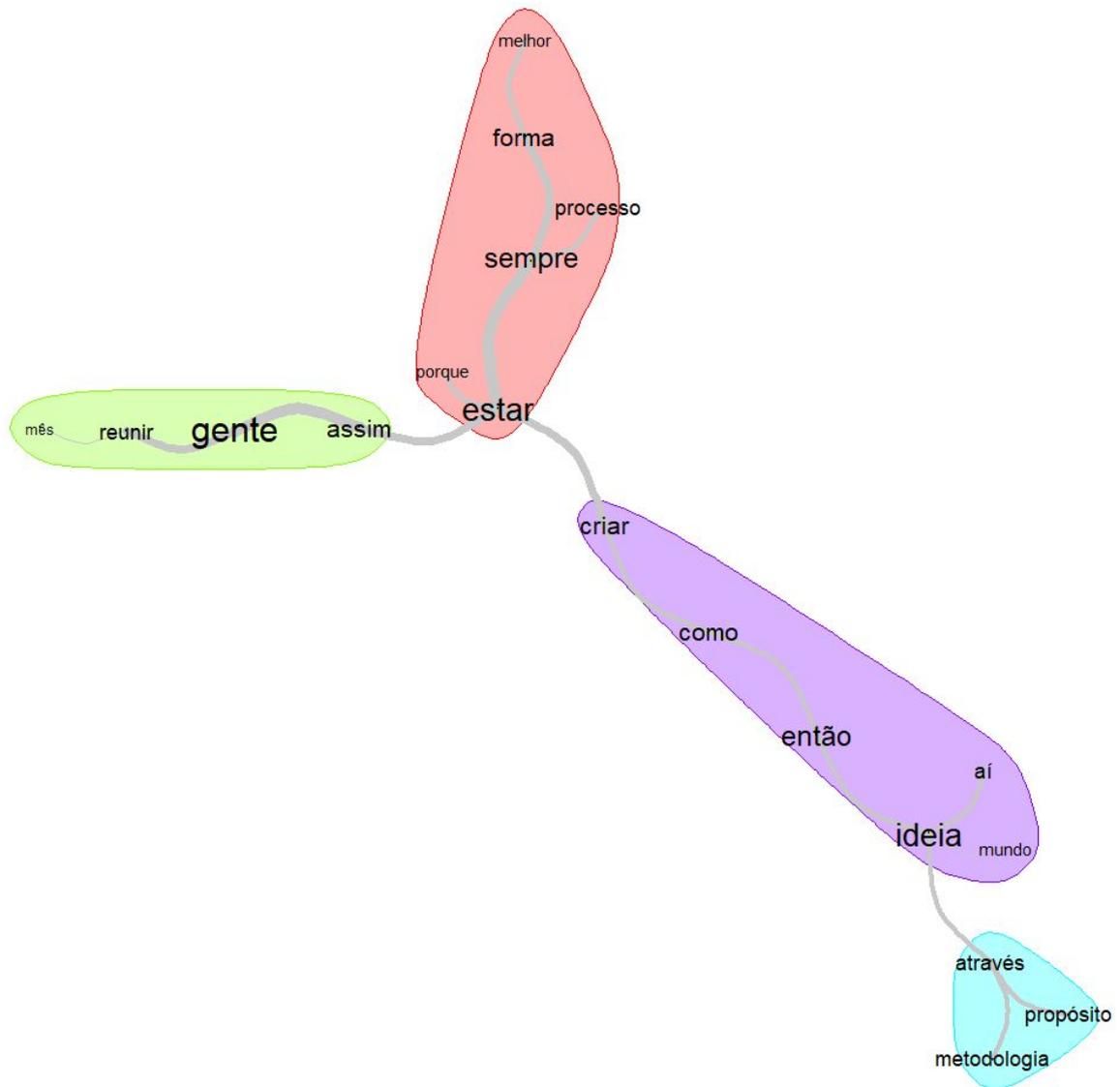
Eu acredito muito nessa questão que ninguém tem uma ideia absoluta, alguém tem sempre algo a acrescentar e isso tem se mostrado sempre e de forma positiva nos processos criativos (E1).

E aí todo mês a gente se reúne para discutir sobre como foi aquele mês, todo final de mês, aqui no armazém na sala de treinamento e todo mundo aqui pode somar com alguma ideia e que a gente pode fazer um grandes coisas (E2).

Então segue... segue esse propósito de compartilhamento de ideias, estamos sempre modelando e discutindo e criando, testando e validando, se não der certo, começamos do zero, aprendendo em todo processo, aqui todo mundo tem voz, todo mundo participa (E3).

Essas evidências dos sujeitos proporcionaram a representação de análise presente na **Figura 10** a seguir.

Figura 10: Análise de similitude sobre a criação/surgimento de novas ideias



Fonte: Dados da pesquisa (2019), utilizando o IRAMUTEC.

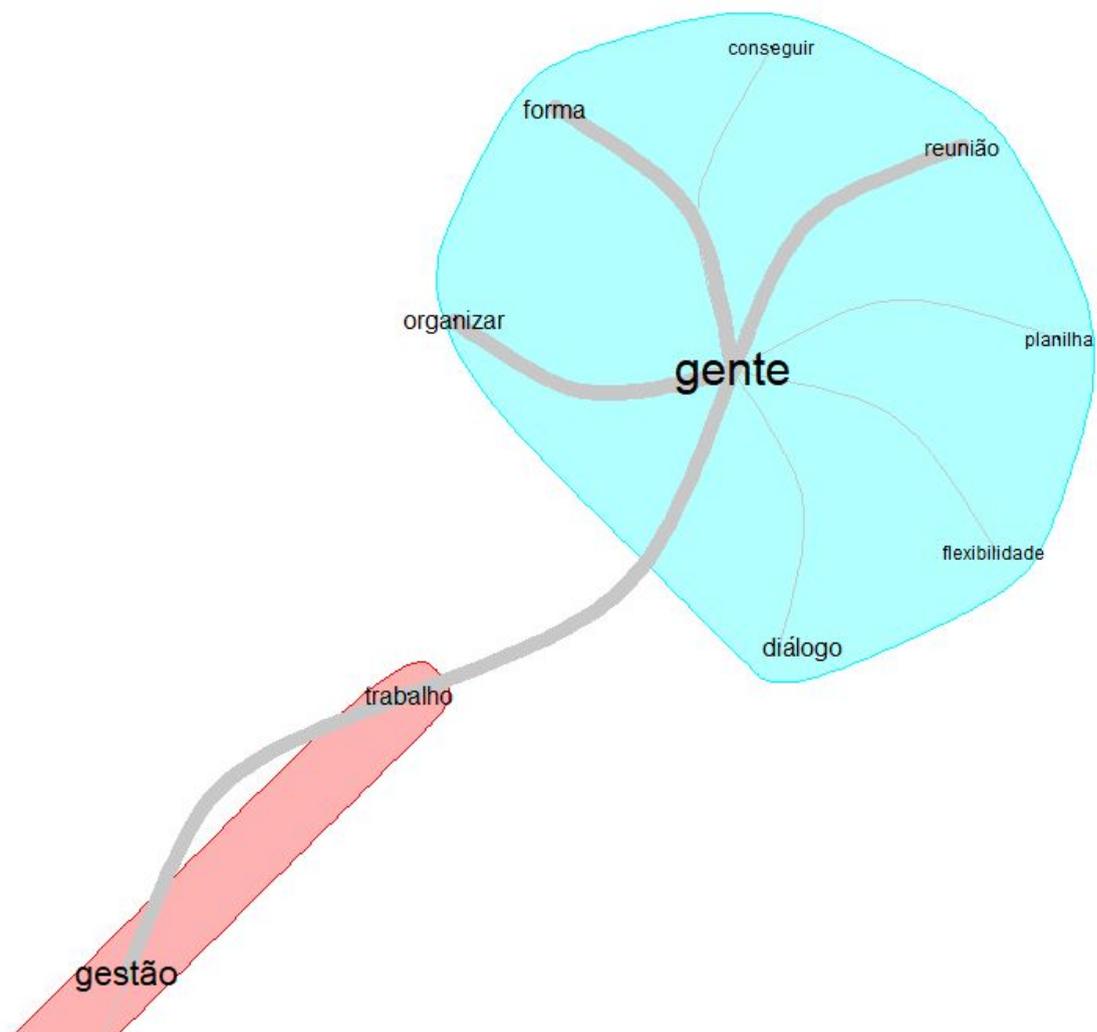
A partir dessa representação de palavras, a criação/surgimento de novas ideias nas *startups* pode ser interpretada acontecendo de forma coletiva (já que a palavra gente nessas evidências se referem a “a gente = nós”) com uma metodologia pautada no compartilhamento de ideias, através de reuniões periódicas, em que os indivíduos em conjunto estão sempre em busca dos melhores processos e formas de criação para alcance dos propósitos.

Dessa forma, pode-se inferir que os processos criativos nessas *startups* costuma acontecer em grupos, envolvendo diversas formas de pensar cultivadas por esses indivíduos

visando fornecer um conjunto amplo de estímulos sociais, culturais e econômicos propícios ao trabalho criativo, como é defendido por teóricos (STERNBERG; LUBART, 1996; WEST; SACRAMENTO, 2006; CSIKSZENTMIHALYI, 2006; FLORIDA, 2011; AMABILE, 2012; CANIËLS; STOBBELEIR; CLIPPELEE, 2014; ANDERSON; POTOCNIK; ZHOU, 2014; AMABILE; PRATT, 2016; PERRY SMITH; MANNUCCI, 2017; CHAUBEY; SAHOO; KHATRI, 2019; REVILLA, 2019).

Quando questionados como realizam a gestão da *startup*, as evidências dos sujeitos proporcionaram a representação de análise presente na **Figura 11** abaixo e interpretados logo em seguida.

Figura 11: Análise de similitude sobre a gestão das *startups*



Fonte: dados da pesquisa (2019), utilizando o IRAMUTEQ.

A partir dessa representação rizomática de conectividade das palavras, o gerenciamento das *startups*, considerando os relatos dos sujeitos pesquisados, pode ser interpretado como um

trabalho coletivo (já que aqui também a palavra gente nas evidências se referem a “a gente = nós”) em forma de reuniões, ferramentas como planilhas que ajudam a conseguir formas de organizar os processos, através de diálogo e flexibilidade. Sendo evidenciado nos seguintes trechos.

Rapaz... a gestão é assim, eu tenho todos os dias às 9:30 da manhã, eu sento no computador com meus colaboradores e a gente vamos organizar o dia [...]. Eu gosto de sempre ter reunião nem que seja de 15 minutos para gente estruturar a semana, ouvir eles e eles me ouvir, o diálogo é necessário. Depois temos reuniões semanais mesmo para a gente organizar tudo, é isso a gente organiza dessa forma, só com reuniões e aí durante o dia o que precisa ser feito também a gente faz, a gente sempre usa também ferramentas como, planilhas e até mesmo o *WhatsApp* e o *Instagram* pra se comunicar, eu acho que essa abertura, com diálogo e flexibilidade são cruciais, sabe? (E6).

[...] aqui a gente é bem claro nós não cobramos hora nós compramos resultados, por isso que há essa flexibilidade da equipe, ela tem flexibilidade no trabalho na hora e no momento que quiser, mas eu tenho um prazo de entrega aí eu preciso desse prazo independente que ele entregue em um minuto ou dez horas ou um dia (E1).

É uma gestão muito aberta, nós temos reuniões mensais onde a gente reestrutura para gerir cada uma das fases do desenvolvimento [...] (E3).

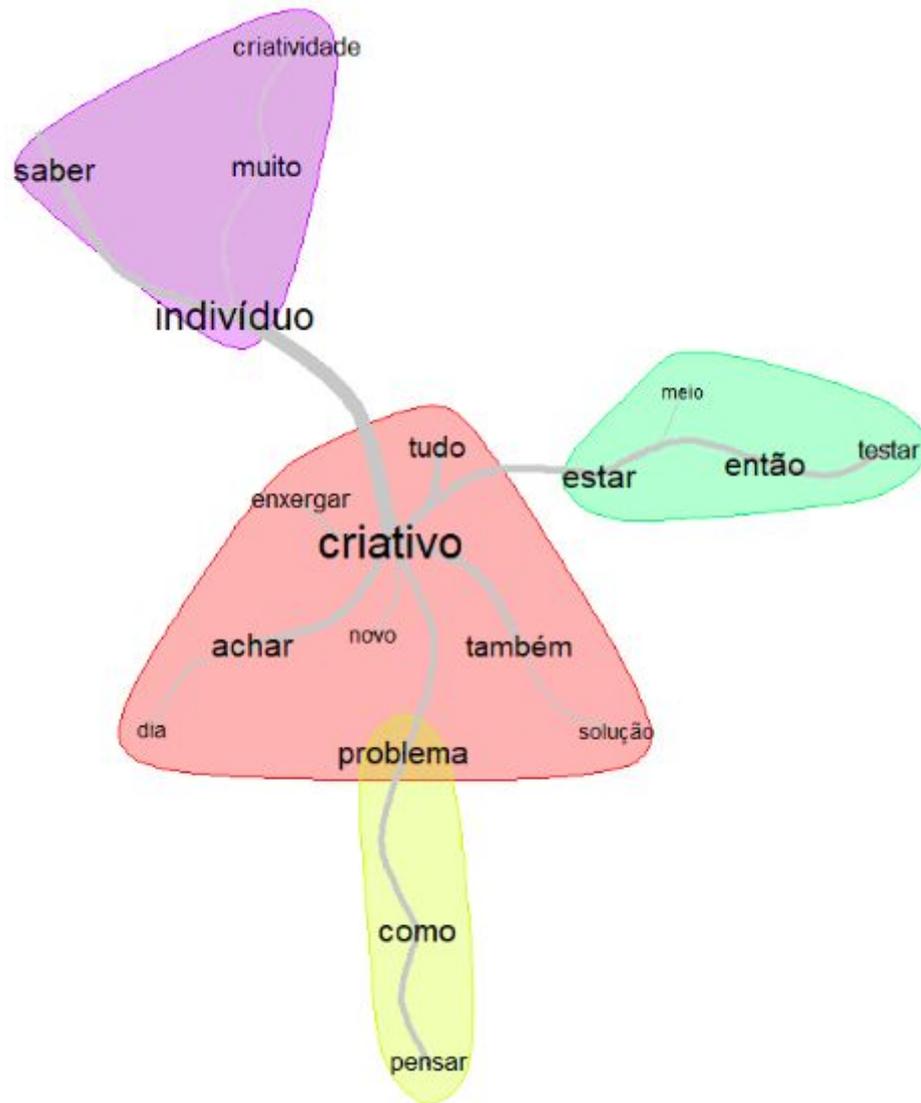
Em virtude disso, a direção gerencial adotada pelos sujeitos se mostrou voltada para trabalhar de forma facilitadora, apresentando alternativas para questões internas, a fim de viabilizar a criatividade, o que é considerado como essencial para o contexto (COELHO, 2010; PAIVA JUNIOR; MUZZIO; BISPO, 2014). Dessa forma, a criatividade organizacional interpretada por esses sujeitos e como mostra os depoimentos, está envolta de questões ligadas a indivíduos que trabalham em coletividade, em uma liderança permissiva e um ambiente propício (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018).

5.2.2 Indivíduo Criativo

Procurou-se a partir dessa categoria temática, entender a perspectiva dos respondentes quanto ao indivíduo e a relação com o grupo no contexto da criatividade, a partir de elementos necessários para se efetivar a criatividade. Desse modo, buscou-se alcançar o primeiro objetivo específico do estudo, em que os sujeitos foram questionados, utilizando o protocolo de investigação, o que eles entendem por indivíduo criativo; como caracterizam os seus colaboradores; como enxergam a motivação e comunicação entre os indivíduos; e se possuem abertura para expor mudanças e críticas.

Sobre o que entendem por indivíduo criativo, os relatos dos entendimentos dos sujeitos resultaram na seguinte análise de similitude representada na **Figura 12** abaixo.

Figura 12: Análise de similitude sobre indivíduo criativo



Fonte: dados da pesquisa (2019), utilizando o IRAMUTEQ.

A partir dessa representação, os sujeitos pesquisados consideram um indivíduo criativo como aquele que tem certo nível de conhecimento, consegue pensar, enxergar e achar soluções para os problemas. Essa interpretação se complementa com os seguintes trechos.

Indivíduo criativo... eu acho que é aquele que se distingue, sabe? Aquele que desenvolve alguma habilidade para ele toma como uma diferença dele, ele tenta proclamar isso as outras pessoas ou no contexto que ele tá inserido, alguém que tem uma especialização que não recebeu de ninguém e ele vai levar isso de alguma forma para vida dele e das pessoas (E2).

O indivíduo criativo é aquele consegue perceber o seu entorno e não esse preconceito ao que ele tá vendo mas conseguir desconstruir o que já sabe e testar novas possibilidades (E3).

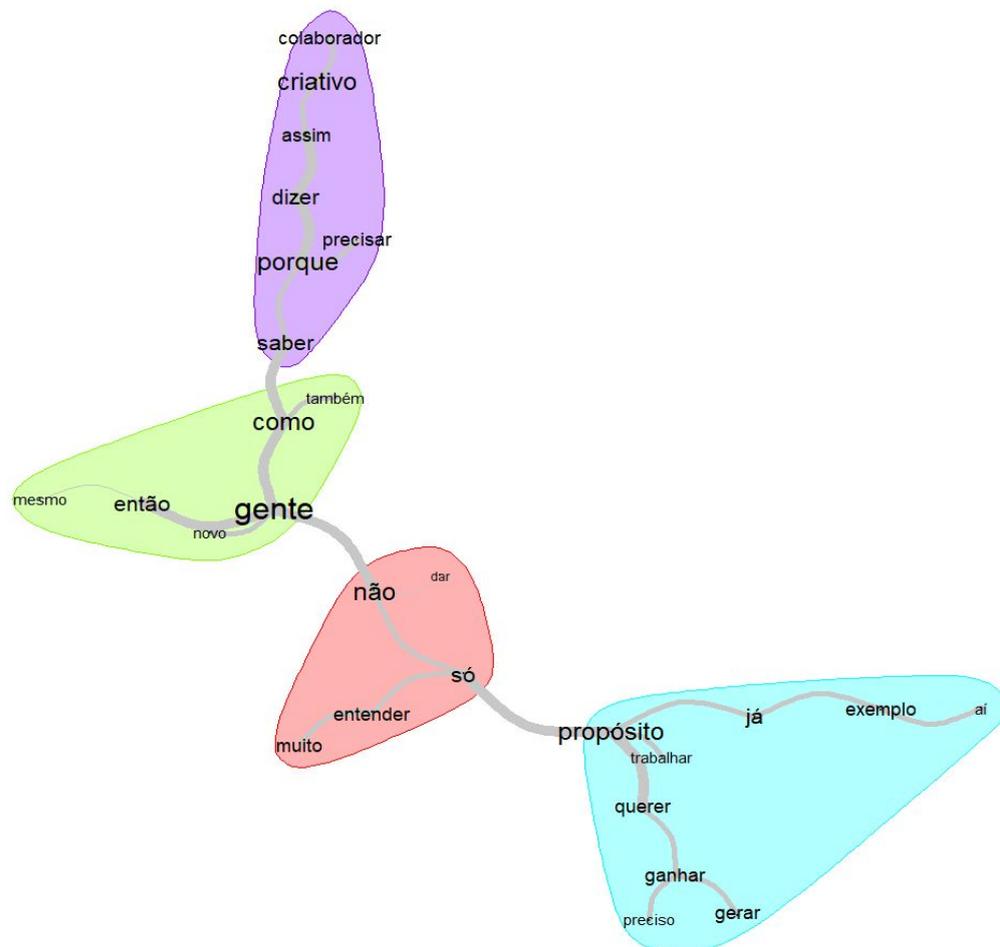
O indivíduo criativo é aquele que vê no problema uma solução, quando ele enxerga um problema ele diz: Eita! se eu resolver esse problema eu resolvo isso também (E5).

Indivíduo criativo eu acho que é aquele que encontra soluções é... é... soluções extraordinárias e que também não precisa ser extraordinárias, mas que otimize coisas simples, que mude o dia, a vida enfim coisas que facilitem assim tudo, né? (E6)

Desse modo pode-se inferir que a concepção sobre indivíduo criativo desses sujeitos, se refere a função econômica de criar novas ideias e conteúdos criativos, envolvendo soluções complexas para problemas que requerem uma boa capacidade de conhecimento e/ou experiência, estando alinhada a concepção de classe criativa (FLORIDA, 2003; 2011).

Quando questionados como caracterizam os seus colaboradores da *startup*, os relatos resultantes dessa questão resultaram na seguinte análise de similitude de dados, conforme a **Figura 13** abaixo.

Figura 13: Análise de similitude sobre a caracterização dos colaboradores



Fonte: dados da pesquisa (2019), utilizando o IRAMUTEQ.

Essa análise mostra que os sujeitos pesquisados consideram seus colaboradores como criativos, porque além de procurar o novo e soluções para os problemas das *startups*, não procuram desprender seus esforços em prol somente dos seus retornos financeiros, mas consideram que seus colaboradores estão ligados e empenhados também pelos propósitos das *startups*. Como confirma os seguintes trechos.

Pronto olhe, eu busco colaboradores que pensem em gerar impacto positivo para a sociedade, se chegar um para mim e disser assim: mas é porque quanto vou ganhar? porque isso? porque aquilo? Eu já sei que essa pessoa não é adequada para trabalhar comigo, porque ele precisa receber é claro, mas ele precisa ter em mente que o nosso propósito não é só gerar dinheiro não, que a gente tem um propósito maior por trás que é gerar impacto positivo para a sociedade (E5).

Eu caracterizo eles como criativos sim, por que a gente sempre está criando é... são pessoas que pensam fora da curva digamos assim, que eu sei que posso contar para atingir os objetivos maiores e que sei também que.. que vão em procura das melhores soluções para resolver o problema, e acima de tudo prezam o propósito maior do negócio, isso é ser criativo, né verdade? (E6).

Com essas considerações infere-se que o grau de consciência que os sujeitos enxergam em seus colaboradores é de indivíduos criativos compulsivos (PREDEBON, 2010), que sempre buscam o novo, valorizam o prazer nas ações de criação e sempre tentam enxergar possibilidades de modificação. Já que as demais classes trabalhadoras recebem para executarem suas funções de acordo com um plano específico, já os considerados como classe criativa (FLORIDA, 2003; 2011) também ganham para criar, mas têm muito mais autonomia, flexibilidade e estão engajados com o propósito do que é feito.

O que ainda pode ser complementado, com os dados relatados sobre o questionamento de como os sujeitos enxergam a motivação e comunicação entre os indivíduos no contexto de trabalho, evidenciados nos seguintes trechos.

Minha equipe é bastante motivada, a relação que temos um com os outros é muito sadia e harmoniosa. O propósito que temos de ver a ideia crescendo é que nos move, sabe? Não tem como não ficar sensibilizado e motivado por aqui. O *feedback* das pessoas que ouvem nossa ideia também é de extrema importância para nos motivar ainda mais a crescer e impactar mais pessoas. Aqui é tudo muito aberto a novas soluções e expor as ideias, eu acho que tem que ser assim, né? Ninguém nasce sabendo tudo e nenhuma ideia é absoluta, então precisamos ouvir e dar espaço para que todos participem por que afinal tá todo mundo buscando o mesmo objetivo (E1).

Eu enxergo eles motivados porque é um projeto que eles acreditam, é algo que eles tem um propósito em fazer, entendeu? Entender isso... é... você tem que ter propósito se você não tem um propósito em qualquer dificuldade, que são muitas pedras, são muitas dificuldades que a gente encontra no caminho, fica difícil, sabe? Então assim a gente compartilhava muito, hoje tá acontecendo isso, isso, e isso, então a gente segurando na mão um do outro resolvemos tudo (E4).

Somos todos motivados, muito motivados, porque querendo ou não a satisfação de você impactar vidas positivamente é muito gratificante é... é... saber que com seu negócio você pode dar vida a isso é muito genial, então todos vestem a camisa e diz vamos lá, vamos conseguir, sabe? (E5).

O indivíduo ele acaba vestindo a camisa e trabalhando com o mesmo propósito, isso é muito gratificante, mesmas ideias e ideias diferente também é bom porque a gente tem outras visões e outras concepções é primordial ter outras cabeças pensantes. Tudo aqui é no diálogo, então é muito aberto para expor o que tá acontecendo e melhorar todos juntos como pessoas, melhorar os processos e conseguir alcançar nossos resultados (E6).

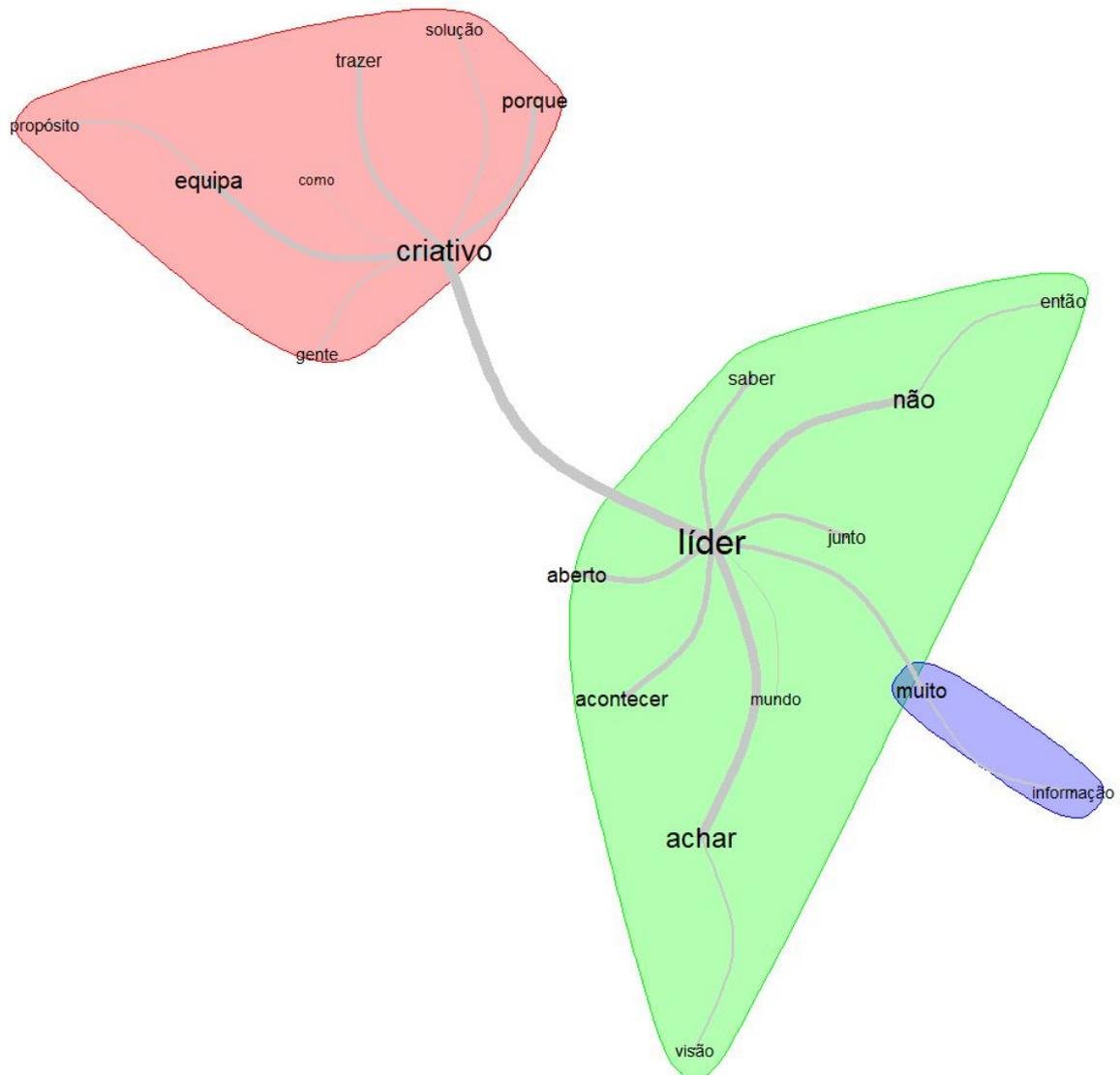
Esses trechos tornaram claro que, para os sujeitos da pesquisa, os indivíduos aos quais eles consideram criativos também são intrinsecamente motivados com o que fazem e com o propósito do negócio em que atua (AMABILE 1997; 2012), gerando o que Amabile e Pratt, (2016) denominaram de afeto e motivação extrínseca sinérgica. Afeto porque segundo os autores, o ambiente de trabalho, bem como um trabalho significativo pode influenciar um indivíduo a um efeito positivo, neste caso os depoimentos dos indivíduos deixaram evidente o afeto tanto por a organização e a relação com os demais indivíduos como pelo propósito organizacional das *startups*. Essas relações contribuem em aspectos motivadores extrinsecamente gerados no ambiente organizacional apoiando um senso profundo de engajamento dos indivíduos aos processos criativos, já que possuem flexibilidade e abertura para mudanças e capacidade para expor sugestões e críticas de forma coletiva e harmoniosa. Essa relação positiva torna ativa redes sociais ou laços de experiências (GRANOVETTER, 1983), fundamentais para a criatividade, pois eles conectam as várias formas de pensar.

5.2.3 Liderança Criativa

Procurou-se a partir dessa categoria temática, examinar como os gestores interpretam suas condições de liderança para consolidação de uma gestão criativa. Desse modo, os sujeitos foram questionados, utilizando o protocolo de investigação, como seria um líder criativo e como eles se enxergam enquanto líder, quais as práticas que realizam para incentivar seus colaboradores e como é disponibilizado o tempo e recursos para que estes executem suas atividades.

Os dados provenientes do questionamento de como seria um líder criativo na concepção dos entrevistados, proporcionou a seguinte análise de similitude da **Figura 14** abaixo.

Figura 14: Análise de similitude sobre líder criativo



Fonte: dados da pesquisa (2019), utilizando o IRAMUTEQ.

Pode ser inferido a partir dessa análise que esses sujeitos consideram o líder criativo como aquele que tem um certo grau de conhecimento e busca se informar sobre todo o conjunto organizacional, está sempre junto de todos os colaboradores, é aberto a ouvir e permissivo, buscando a melhor forma de executar as atividade e de solucionar os problemas,

criando possibilidades para que o propósito do trabalho criativo coletivo aconteça. Essa inferência pode ser respaldada nos seguintes trechos.

Líder criativo é uma pessoa que inspira outras, inspira porque ele usa a criatividade para resolver problemas, para alavancar a *Startup*, para desenvolver alguma coisa positiva, enfim eu acho que um líder é isso, ele... ele não impõe ele... ele faz com que surja dentro das outras pessoas o interesse em seguir à frente e um respeito, fazer e querer crescer junto, acho que é esse papel do líder (E5).

Acho que um líder criativo é aquele que ao invés de mandar fazer, faz junto, aquele que ao invés de falar o propósito de busca faz o propósito acontecer junto, aquele que sabe sobre cada indivíduo da equipe suas potencialidade e fraquezas pra mim é isso (E1).

Eu acho que o líder criativo ele traz informação para o grupo, mas ele não traz, tipo ordens, ele traz informações e observa o grupo (E3).

O líder criativo é aquele que junta a equipe e fala: bora todo mundo junto, a gente precisa encontrar uma solução para isso, a gente vai fazer isso. E aí, vai todo mundo pesquisar, e aí se encontrar trazer as referências, entendeu? É aquele cara que tá perto, que escuta, que para ouvir uma crítica, fazer um elogio, às vezes para receber uma crítica um líder não tá aberto a isso e também não consegue enxergar o porquê aquilo tá acontecendo, então as vezes o líder pensa que tá tudo lindo mas na verdade não está, você não tava vendo determinado defeito e aquilo ali pode ficar lá e prejudicar lá na frente, então você tem que tá aberto para enxergar, entendeu? (E4).

Essas evidências mostraram que as concepções dos sujeitos, sobre líder criativo, estão alinhadas aos fatores de equipe da liderança criativa (RICKARDS; MOGER, 2000), considerando que o líder, no contexto de criatividade, possua uma plataforma de entendimento, em que incite os colaboradores na construção das ideias, possua e preze por uma visão compartilhada da organização, proporcione um clima positivo, seja resiliente, procurando as melhores soluções para os problemas e busque alinhar as ideias da equipe para o trabalho criativo, ativando as redes de relacionamento e aprendendo com cada experiência (SAEED et al. 2019; ZURAIK; KELLY, 2019).

Quando questionados se viam como um líder criativo, todos responderam de forma positiva, como mostra os trechos abaixo.

Acho que sou sim, não sei se sou um líder criativo como os homens de sucesso que fazem muito dinheiro, porque hoje em dia, né? Para muitos se mede sucesso pelo dinheiro, já eu consigo medir o sucesso pela satisfação, pelo prazer do que a gente oferece, o valor para as pessoas e o nosso valor e o que podemos fazer de melhor com ele (E1).

Eu me enxergo como um bom líder, eu não sou aquela pessoa carrasca, eu acho que as coisas tem que funcionar na responsabilidade mesmo, eu cobro muita responsabilidade, mas sem pressão (E2).

Eu me enxergo como um líder criativo, sou muito de ouvir, sabe? O diálogo sempre é importante entre o líder e os demais da empresa [...] (E3).

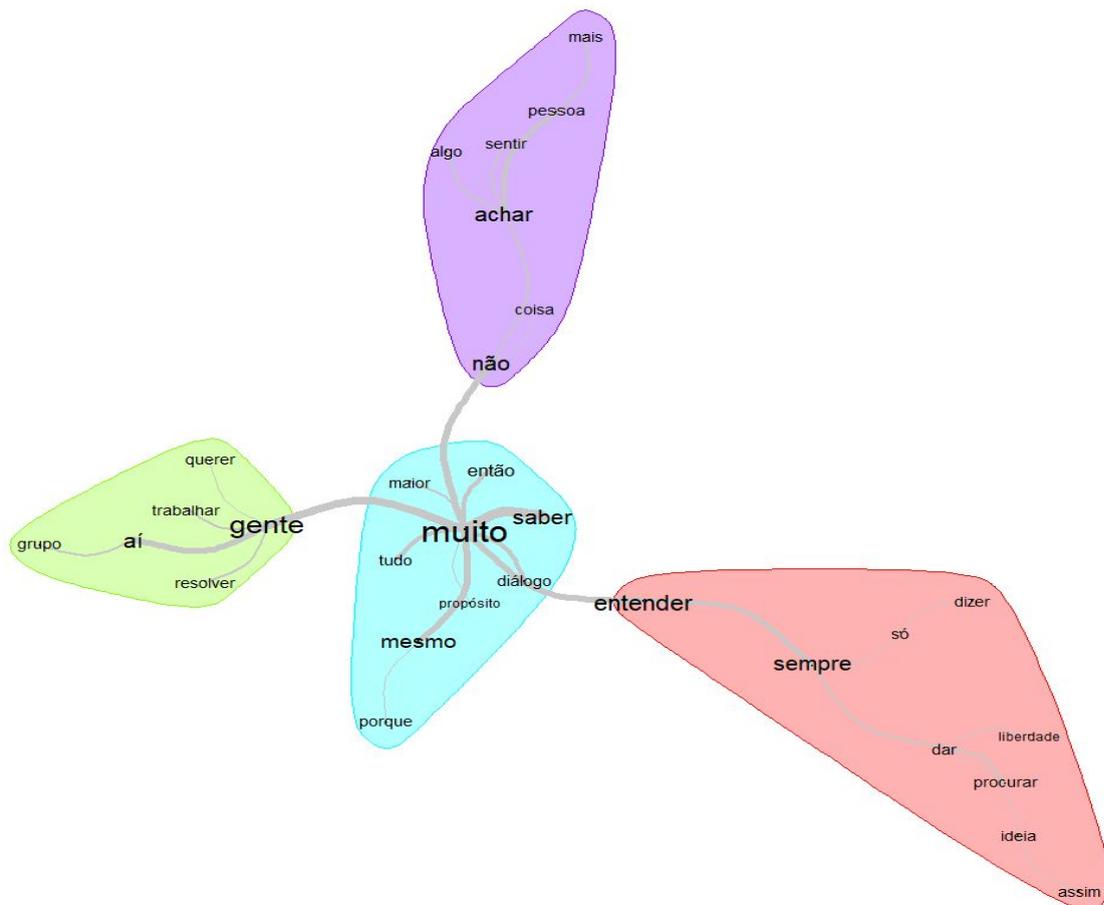
Eu me enxergo nesse perfil que falei, porque sempre procuro ouvir e enxergar além, sou bem aberta e flexível a isso tudo sabe? [...] (E4).

Me enxergo como uma líder criativa e com muito bom humor, quando a gente tá apertado a gente tem que parar um pouquinho e dá uma risada da vida. porque isso me enxerga uma líder com complacência com resiliência (E5).

Eu me enxergo como um líder criativo sim, sou uma pessoa muito permissiva e que ouve, que... busca muito conhecimento, não ficar parada no tempo é... sempre ter um diferencial, porque tem tanta gente fazendo a mesma coisa, quero sempre tá bem além, sempre me renovando, tanto como pessoa como um líder por exemplo (E6).

Essas evidências mostraram os esforços que os sujeitos buscam para estruturar o trabalho de uma forma que procure exercer o seu papel de liderança, bem como ser um representante, se comunicar claramente, avaliar as necessidades e estimular a equipe (BYRNE *et al*, 2009). Já quando questionados sobre as práticas que utilizam para incitar seus colaboradores, os relatos dos sujeitos resultaram na seguinte análise de similitude da **Figura 15** abaixo.

Figura 15: Análise de similitude sobre as ações de liderança com os colaboradores



Fonte: dados da pesquisa (2019), utilizando o IRAMUTEQ.

As análises mostraram que os sujeitos de pesquisa, enquanto no papel de líder, despendem esforços em prol de um ambiente de trabalho coletivo e harmonioso, as reuniões são o ponto chave já que são muito ligados ao diálogo, em saber ouvir e se fazer ouvir, ter conhecimento sobre tudo que acontece à sua volta, traçando um propósito de trabalho para a equipe, mas não de forma incisiva e sim com flexibilidade, proporcionando liberdade no processo criativo dos indivíduos sem perder o seu papel de liderança reconhecendo o trabalho da equipe e proporcionando *feedbacks*. Essa inferência pode ser melhor respaldada a partir dos seguintes trechos.

Tudo aqui é muito em conjunto, eu procuro sim dá o suporte necessário, está sempre incentivando, mas tudo é tão flexível e fui de uma maneira tão boa que é... eu não preciso tá cobrando com aquela cobrança, sabe? É por aí (E6).

Eu dou liberdade, eles têm total liberdade para trazer e expressar suas vontades, é isso que eu procuro aqui entende? A liberdade de pensar e falar acho extremamente importante, eu lógico tento conciliar todas as ideias e tentar satisfazer a todos, mas quando não dá a última palavra é minha, entendeu? E isso sempre foi de forma positiva não teve coisas conflitantes (E1).

A gente vai muito pelo diálogo, pela discussão mesmo. Se tiver algo incomodando, aí a gente coloca a grupo se não fala direcionado para pessoa. Nossas reuniões é... imprescindível e eu sempre começo dizendo que a (S2) só tá funcionando porque todos os setores tá engajados, então a partir desse momento, eles naturalmente vão expondo as críticas, olha no meu setor tá isso, e isso, e isso, aí todo o grupo olha a gente pode fazer isso, isso, e isso é muito de re... reconhecer o trabalho que eles fazem, sabe? Independentemente de qualquer coisa (E2).

A gente teve um... um encontro esses dias, um treinamento de equipe e a gente tava exatamente fazendo isso, todo mundo vem cada um sugere ideias, muda, altera porque se for um processo fechado como no modelo tradicional, né? Você tem um gestor que vende as regras e todo mundo tem que seguir (E3).

É muito aberto e tudo é discutido. Acho que a confiança e o diálogo mesmo, porque assim cada um se sinta a vontade de expor ideias executar seu trabalho se preocupações e com o objetivo maior de alcançar os resultados e todos saírem ganhando sabe? (E4).

Sempre procuro deixar o astral pra cima, sempre procuro resolver o que quer que seja, e aí a gente vai conversando um me dá uma ideia, aí eu acrescento com outra coisa ou um diz que isso tá errado a gente vai lá e tenta corrigir e por aí vai (E5).

Essas evidências descritas mostraram que ocorre uma dinâmica de liderança praticada pelos sujeitos de pesquisa, já que acontece: (a) um processo de influência, (b) a interação dinâmica entre líderes e seguidores, (c) a busca pelo atingimento de metas ou objetivos específicos, e (d) a promoção de algum grau de transformação em um determinado contexto social (TURANO; CAVAZOTTE, 2016). Por se uma dinâmica de liderança muito aberta,

interativa e flexível está bastante alinhada às ações discutidas por estudiosos sobre liderança no contexto de criatividade, em que as técnicas têm procedimentos baseados em princípios para facilitar a criatividade coletiva e as estruturas incluiriam as ações introduzidas por um líder facilitador e habilidoso (líder criativo) (RICKARDS; MOGER, 2000). Esse líder deve ter um amplo conhecimento da organização, ser possuidor de expertise, definir a missão, proporcionar apoio, suporte e *feedback* (BYRNE *et al*, 2009; ZURAIK; KELLY, 2019).

Em relação a como é disponibilizado o tempo e recursos necessários para que os indivíduos executem suas atividades, os sujeitos da pesquisa relatam o seguinte,

Então, é... é... muita gente é full time, sabe? Tem gente por exemplo, dependendo dos setores, que só vão trabalhar essa semana e na outra não [...] (E2).

Aquí a gente é bem claro nós não cobramos hora, nós compramos resultados, por isso que há essa flexibilidade da equipe, ela tem flexibilidade no trabalho na hora que quiser, no momento que quiser, mas eu tenho um prazo de entrega aí eu preciso desse prazo independente que ele entregue em 1 minuto ou 10 horas ou um dia eu vou querer o resultado, então a forma de gerir essas pessoas é dando liberdade, a outra forma de gestão que eu trabalho é o comprometimento tanto deles com o trabalho quanto minha com eles (E1)

É flexível a maneira como trabalhamos, temos... temos nossas agendas claro, temos nossos resultados, mas acho tudo muito tranquilo sem aquela cobrança exagerada, sabe? Que acaba não acarretando em nada, só estresse por parte de todos, então cada um sabe o que fazer, o que procurar e executar (E3).

Eu dou flexibilidade, o importante é que eles cumpram com os deveres, né? que precisam ser feitos durante os dias, as metas da gente que... a gente tem, né? E assim eu apesar de ter essa flexibilidade o importante é a gente entender que tem que cumprir as metas e estamos sempre conseguindo sem maiores transtornos (E6).

Essas evidências mostram que o papel de liderança, no que tange tempo e recursos para o trabalho criativo, é bastante flexível sendo uma liderança permissiva, em que os horários de trabalho bem variados, o que foi observado e tomado nota pelo pesquisador em campo, que os colaboradores das *startups* chegavam em horários distintos e um dos gestores de forma humorada dirigiu a seguinte frase ao pesquisador: “tá vendo aqui, tudinho chega a hora que quer e faz o que quer” e todos que estavam presentes no ambiente deram risadas. Apesar dessa flexibilidade toda, existe a cobrança dos resultados, mas a partir de uma liberdade e condições necessárias para que os indivíduos realizem seus processos criativos sem maiores conflitos e transtornos, o que acarreta em uma atmosfera de trabalho que possibilita a fluidez criativa (SOHMEN, 2015; SAEED, et al. 2019; CHAUBEY; SAHOO; KHATRI, 2019; ZURAIK; KELLY, 2019).

5.2.4 Cultura Criativa

Procurou-se a partir dessa categoria temática, compreender como a cultura desses empreendimentos é interpretada pelos gestores em um contexto de criatividade. Questionando-os como caracterizam a cultura da *startup*, qual o valor de importância da criatividade nesta cultura e se consideram a existência de algum fator que dificulta ou potencializa a fluidez criativa.

Quando questionados como caracterizam a cultura da *startup*, os sujeitos da pesquisa descreveram a situação que a organização é percebida de si mesma e para o mundo exterior, anexando nomes e valores à sua estrutura, atividades, propósitos, o vocabulário da organização, o *design*, as crenças, os rituais e mitos dessa cultura (PETTIGREW, 1979). Como mostram os trechos abaixo.

Nossa cultura não presa um modo de trabalho engessado, rígido e sim um ambiente flexível, de fraternidade e humanização, saber ouvir pra ser ouvido e acima de tudo trabalhar com propósitos (E1).

Eu... vejo na (S2) uma... questão de humanização, sabe? Não é aquela pressão, apesar da gente tá numa responsabilidade enorme, é... acho que o tratamento que a gente se dá às diversas funções ela é mais humana, quando um tá precisando de ajuda vai ter alguém ali para ajudar, não existe aquela competitividade. Eu acho que isso é extremamente importante, principalmente para nutrir uma organização saudável, né? Eu acho que é isso... a gente tem a questão da humanização pregada desde o início (E2).

Hoje a gente tem enraizado na nossa empresa a questão de pessoas, né? Então a nossa questão de hoje o que é que a gente quer? A gente quer conectar pessoas e gerar negócios. Então nossa missão é essa e a gente tem isso muito forte na Startup, conectar pessoas e gerar negócios, valorizando essas pessoas como indivíduos únicos por isso que nos dá sempre a cobrança de como atendê-las melhor e como tornar isso mais possível, né? Isso através dos anos e das experiências que a gente tem vivenciado com os grupos, a gente está modelando, mas acho que em termos de Cultura o conceito missão, visão, valores a gente tá nessa ideia de que a nossa missão é conectar pessoas e gerar negócio, o nosso principal valor são essas pessoas a gente gosta de gente e a gente modela o nosso negócio olhando para essas pessoas, realmente sentindo esses indivíduos, tá? E os nossos valores e a nossa meta é justamente esse, gerar o negócio, ver os negócios acontecendo nas empresas dessas pessoas. (E3).

É uma cultura que preza o diálogo, o respeito, os valores, talentos e essências de seus indivíduos, que se preocupa desde a matéria prima até o produto final, sabe? Então cada etapa e componente dela é importante para a startup, entendeu? (E4).

Rapaz... eu acho que é uma cultura que preza a fraternidade, a resiliência. o propósito de harmonia e fazer o bem. Eu quero é a finalidade de resolver um problema, uma dor social, certo? Então, além do lucro, eu quero mudar uma realidade socioambiental aqui da nossa cidade e da região. Então me encaro como um negócio de economia criativa sendo um negócio de impacto socioambiental que

ele tem fins lucrativos mas ele visa resolver um problema socioambiental, entendesse? (E5).

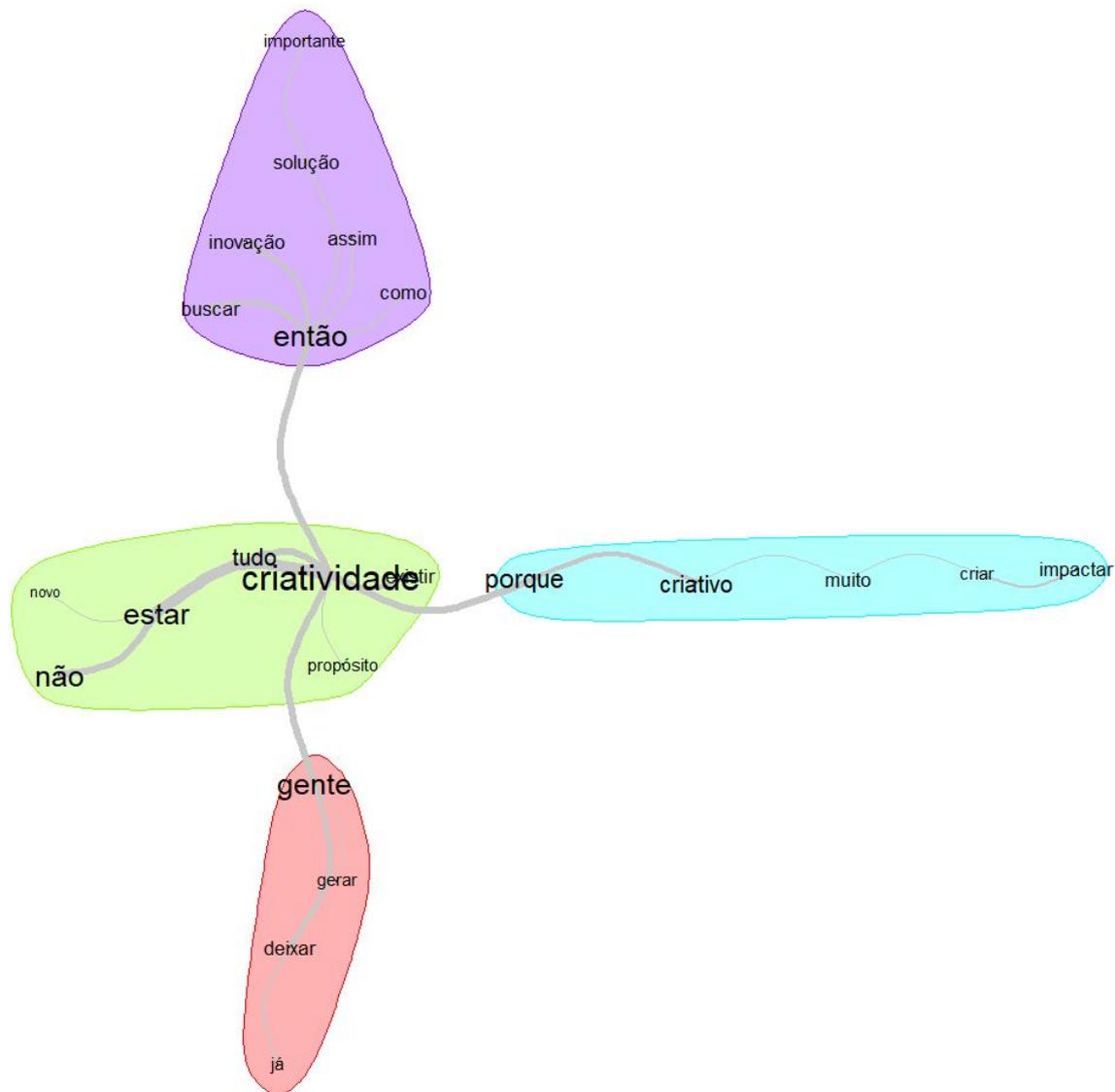
Os nossos valores, estão muito ligado ao trabalho em equipe, as pessoas, eu acho isso primordial porque sozinho a gente não consegue fazer nada. É... outro ponto importante são os clientes que são indispensáveis né? buscar sempre trabalhar com um ambiente próspero que só tenha a agregar e que seja positivo, fazer por amor o que faz, eu amo o que faço, então por aí já diz, entende? (E6).

Esses relatos possibilitam inferir que os sujeitos caracterizam a cultura da sua *startup*, como um ambiente coletivo que preza a flexibilidade, a fraternidade e humanização, cheia de crenças e valores, que visa o todo e busca usufruir e reconhecer os talentos e essências de seus indivíduos, em que o diálogo e a harmonia se fazem presente. Essa inferência pode também ser subsidiada com os dados provenientes das notas de observação do pesquisador, em que o relacionamento dos membros das *startups* é harmonioso, o ar de humor e felicidade pairava sobre o ambiente em todas as visitas em campo.

Essas evidências partem de uma lente que ver a cultura como raiz da própria *startup*, algo que ela é, sendo parte do ambiente em que se insere e sendo resultado do desempenho e de representações dos seus indivíduos (FLEURY, 1987). São culturas em que o diálogo fica sendo como uma metodologia básica e a informação é um processo que é gerado de forma compartilhada através de redes internas e externas de relacionamentos (COELHO, 2010).

Quando questionados sobre qual o valor de importância que a criatividade tem para a cultura da *startup*, os relatos dos sujeitos proporcionaram a seguinte análise na **Figura 16** a seguir.

Figura 16: Análise de similitude sobre o valor da criatividade na cultura



Fonte: dados da pesquisa (2019), utilizando o IRAMUTEQ.

A partir dessa análise, se interpretou que os sujeitos consideram a criatividade como o centro e a estrutura cultural, pois ela engloba o todo, estando presente em tudo, ou seja a essência. É o que move a busca do novo e de soluções para assim então inovar, mas um ponto de destaque é que a criatividade presente na cultura desses sujeitos vai além do processo criativo, está ligada ao propósito de impactar da melhor forma as vidas das pessoas. Como evidência os trechos dos relatos a seguir.

Tudo, tudo, a criatividade vamos dizer assim é o estopim pra tudo isso né? é... sem ela não existiria a *startup*, não estaria agora conversando com você, não teria impactado tanta gente né? então é muito importante e isso nós prezamos e buscamos constantemente. Assim... a questão é você poder fazer algo que isso se transforme em uma bênção e que impacta uma vida, eu gosto muito de uma frase: para criar

laços desatando os nós criamos vínculos; e geralmente tem outra que eu gosto muito: pessoas no centro de nossas decisões para criar soluções que impactam em suas vidas; então assim, eu só consigo enxergar o negócio quando ele gera impacto, quando ele gera um benefício, o retorno financeiro é necessário por que precisa para poder rodar sem isso não tem como fazer inovação, não tem como fazer o bem, não tem como fazer nada, mas na verdade o propósito que isso é o principal, é isso que me move é isso que faz com que a equipe também estão pelo propósito, que é a finalidade do negócio (E1).

A criatividade é tudo, é todo um conjunto criativo para que exista, né? Então a criatividade tem um valor de importância essencial e preciso porque é com ela que movemos tudo para acontecer (E4).

A criatividade é tudo, né? porque aqui veio de uma ideia de necessidade de proporcionar algo para amenizar a dor de pessoas que tem vulnerabilidade. Então a criatividade constante para que isso potencialize é essencial, tá na essência de qualquer empreendimento que busque isso (E5).

A criatividade ela é primordial, é extremamente importante, porque sem ela não teria inovação, não teria diferencial nem desenvolvimento, a criatividade aqui ela é o principal porque somos um estúdio de soluções criativas então ela está em tudo, tudo (E6).

Essa relação entre cultura e criatividade presente nos relatos dos sujeitos, se mostrou relacionado às dimensões de novidade da ideia e utilidade desta, mas especificamente para um propósito de impacto, o que se mostra de acordo com as discussões teóricas em que se faz preferível que as questões culturais na geração de ideias partissem tanto da novidade quanto de questões de utilidade (AMABILE, 1997; EREZ; NOURI, 2010).

Já quando questionados o que consideram que pode dificultar ou potencializar a fluidez da criatividade, os sujeitos evidenciaram indicadores de diferentes esferas, para alguns os recursos financeiros são ao mesmo tempo os dificultores e potencializadores criativos.

Acho que recurso financeiro porque uma coisa veja só chega um momento que você já tá no limite financeiro e aí se você recebe um aporte financeiro para a pesquisa, para investir ainda mais você consegue manter a equipe melhor motivada, remunerada, e aí você consegue produzir sem a pressão de vender para fazer e manter e ainda continuar criando e desenvolver (E1).

Acho que a ausência de dinheiro ela dificulta e ela é potencializa, entendeu? Ela dificulta por que poderíamos fazer mais se tivesse e potencializa porque a gente não tendo dinheiro precisa resolver, criar soluções para as coisas com o que tem e isso é criativo. Então acho que dinheiro também é indispensável né?(E5).

Esse dificultor é presente em quase maioria dos empreendimentos em fase inicial, nas *startups* de economia criativa principalmente, já que são empreendimentos que partem de ideias e projetos considerados criativos e potencialmente inovadores, em que a alta incerteza e os riscos se fazem presentes. (TORRES, *et al.* 2015; RODRIGUES, 2016). Por isso se faz

importante e vem acontecendo as iniciativas e políticas de suporte a estes tipos de empreendimentos para que se desenvolvam seus projetos criativos (PAGLIOTO, 2016).

Já para outros sujeitos, questões voltadas aos indivíduos criativos, a liderança e o ambiente de trabalho são os responsáveis por potencializar e dificultar a criatividade.

Eu acho que potencializa a... a diferentes experiências e também os feedbacks, sabe? O que dificulta é justamente a falta desses elementos eu acho (E2).

O que dificulta é realmente quando a pessoa acha que já sabe de tudo, isso dificulta demais. O que facilita é justamente apresentar essa abertura e flexibilidade de ouvir e ser ouvido, porque isso torna o ambiente e as atividade de trabalho mais fluidas para alcançar os propósitos, então nas nossas reuniões sempre são importantes, é... porque surgem muitas ideias justamente por eles ter essas abertura e confiança em expor (E3).

Acho que processos burocráticos dificultam muito, porque dificultando o desenvolver a criatividade. Acho que a flexibilização é a palavra, sabe? Porque tudo ser muito burocratizado acaba minimizando o potencial criativo de cada indivíduo, claro que precisamos das regras, resultados e tal, pois somos um empreendimento, mas acho que tudo tá evoluindo né? e essa evolução requer novas maneiras, novos meios que possibilitem ideias mais soltas entendeu? Aqui é assim, flexibilização e diálogo resolvemos e criamos tudo (E4).

Eu acho que é mais voltado pelo lado pessoal, é... é... acho que nossas dificuldades acabam exercendo uma força no todo e todo também exerce certa influência no nosso trabalho criativo, por isso o ideal é ter tudo harmônico, nós mesmos, os outros e o local de trabalho (E6).

As evidências elucidam a importância da relação dos indivíduos em coletividade e dos aspectos de liderança favoráveis com o processo criativo, em que mostra que são culturas em que o diálogo fica sendo como uma metodologia básica e a informação é um processo que é gerado de forma compartilhada através de redes internas e externas de relacionamentos (COELHO, 2010; MIETZNER; KAMPRATH, 2013). Ficou claro que os aspectos culturais enraizados e evidenciados por esses gestores consolidam mecanismos para que os processos criativos melhor se desenvolvam, estando ligados ao que se discute pertinente para aspectos culturais de um cenário criativo, bem como conhecimento expandido do negócio, receptividade intelectual, compartilhamento, diversidade e abertura (FLORIDA, 2011).

5.3 Gestão da Criatividade: Empírica versus Teórica

Esta seção aborda o alcance do objetivo geral e a resolução do problema de pesquisa do estudo, em que consistiu em analisar e relacionar a gestão da criatividade de cunho empírico, com a gestão da criatividade de cunho teórico discutida por Muzzio e Paiva Júnior, (2018). Cujas relação está descrita no **Quadro 14** abaixo e discutida logo após.

Quadro 14: Relação entre a gestão da criatividade empírica e teórica.

| GESTÃO DA CRIATIVIDADE | EMPÍRICA | TEÓRICA |
|------------------------------------|--|---|
| Criatividade Organizacional | <p>Visão gerencial</p> <p>Parte do rompimento do modelo tradicional de empresa, já que acreditam que os novos modelos de negócios buscam conseguir, de forma coletiva, soluções criativas para os problemas no contexto organizacional.</p> <p>Direção gerencial</p> <p>Acontece de forma coletiva, com uma metodologia pautada no compartilhamento de ideias, através de reuniões periódicas com abertura, diálogo e flexibilidade, em que os indivíduos em conjunto estão sempre em busca das melhores formas de organizar os processos, para alcance dos objetivos.</p> | <p>Visão gerencial (divergente)</p> <p>São posições que desafiam as convenções centrais e aceitas estabelecidas.</p> <p>Direção gerencial (desvio)</p> <p>Permite comportamentos que desafiam as normas e valores estabelecidos</p> |
| Indivíduo Criativo | <p>Motivação</p> <p>Compartilhamento</p> <p>Flexibilidade</p> <p>Abertura para mudar</p> <p>Abertura para Críticas</p> <p>Feedback</p> | <p>Motivação</p> <p>Comunicação</p> <p>Aprendizagem</p> <p>Abertura para mudar</p> <p>Abertura para críticas</p> |
| Liderança Criativa | <p>Conhecimento expandido</p> <p>Permissividade</p> <p>Canalização de ideias</p> <p>Ativação de redes</p> <p>Flexibilidade</p> <p>Comunicação</p> <p>Influência</p> | <p>Disponibilidade de tempo</p> <p>Desafios subordinados</p> <p>Disponibilidade de recursos</p> <p>Treinamento expandido</p> <p>Ambiente favorável</p> |
| Cultura Criativa | <p>Coletividade</p> <p>Diversidade de valores</p> <p>Flexibilidade</p> <p>Fraternidade</p> <p>Harmonia</p> <p>Novidade e Propósito</p> <p>Abertura</p> | <p>Agilidade de valores</p> <p>Tolerância a erros</p> <p>Valores do grupo</p> <p>Incentivo a divergência</p> <p>Atitude crítica</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

No componente criatividade organizacional, a GC empírica se coaduna com as discussões teóricas, pois mostrou uma visão gerencial da criatividade que parte do rompimento do modelo tradicional de empresa, já que acreditam que os novos modelos de negócios buscam conseguir, de forma coletiva, soluções criativas para os problemas no contexto organizacional. O que representa uma visão divergente, que são posições que desafiam as convenções centrais e aceitas estabelecidas. O mesmo aconteceu no que se refere a direção gerencial da criatividade, que se mostrou acontecendo de forma coletiva, com uma metodologia pautada no compartilhamento de ideias, através de reuniões periódicas com abertura, diálogo e flexibilidade, em que os indivíduos em conjunto estão sempre em busca das melhores formas de organizar os processos, para alcance dos objetivos. O que se assemelha a dimensão de desvio, que permite comportamentos que desafiam as normas e valores estabelecidos. O que refletiu em uma criatividade organizacional, com uma gestão que está envolta de questões ligadas a indivíduos que trabalham em coletividade, em uma liderança permissiva e um ambiente propício (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018).

No que tange ao indivíduo criativo, na gestão empírica foram considerados os indicadores de motivação, compartilhamento, flexibilidade, abertura para mudar, abertura para críticas e *feedback*. Já que os relatos consideraram um indivíduo criativo como aquele que tem certo nível de conhecimento, consegue pensar, enxergar e achar soluções para os problemas, que necessita de autonomia e flexibilidade, os sujeitos da pesquisa ainda consideram seus colaborador, como indivíduos criativos, evidenciaram que estes por sua vez, valorizam o prazer nas ações de criação e sempre tentam enxergar possibilidades de modificação, estando intrinsecamente motivados com o que fazem e com o propósito do negócio em que atua graças a abertura e permissividade por parte da liderança e os valores de compartilhamento fraternidade enraizados na cultura. O que se mostrou relacionado com as concepções teóricas em que o indivíduo criativo é um profissional com as habilidades necessárias para gerar ideias, é disseminador de ideias para seus pares e dependentes deles, cujas ideias são recebidas por parte da liderança criativa, que em conjunto podem influenciar a cultura organizacional e ser influenciado por ela, incorporando e compartilhando um valor cultural de criatividade (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018).

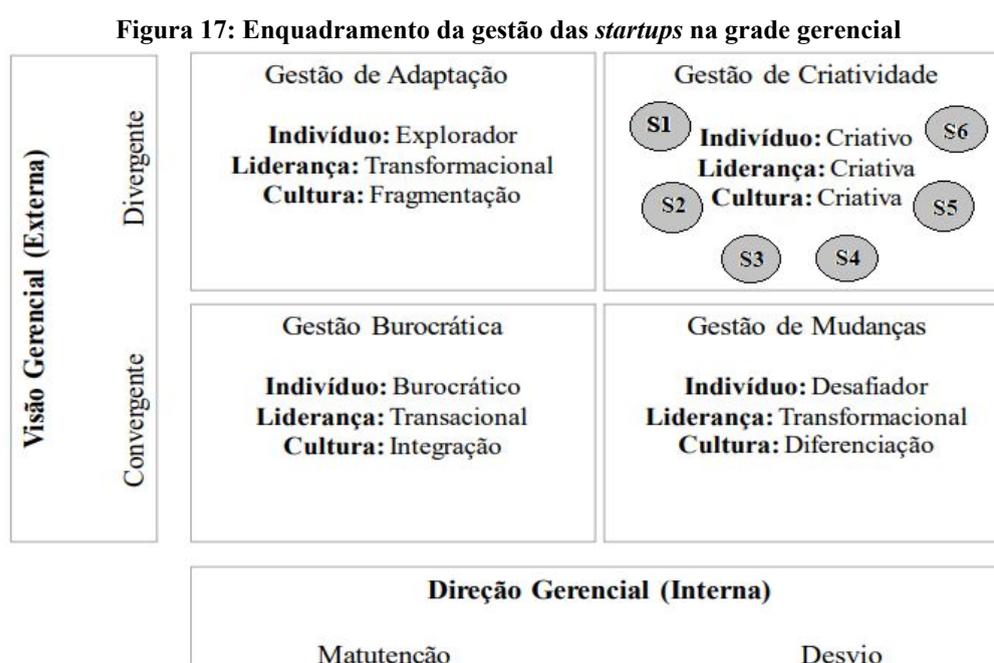
Já em relação a liderança criativa, os sujeitos evidenciaram indicadores como conhecimento expandido, permissividade, canalização de ideias, ativação de redes, flexibilidade, comunicação e Influência, pois percebem o líder criativo como aquele que tem

um certo grau de conhecimento e busca se informar sobre todo o conjunto organizacional, está sempre junto de todos os colaboradores, é aberto a ouvir e permissivo, buscando a melhor forma de executar as atividades e de solucionar os problemas, criando possibilidades para que o propósito do trabalho criativo coletivo aconteça, que incite os colaboradores na construção das ideias, proporcione um clima positivo, seja resiliente, busque alinhar as ideias da equipe e ative as redes de relacionamento e aprendendo com cada experiência. Mostrando que nesse cenário empírico, os sujeitos de pesquisa sobre esse papel de líder, despendem esforços em prol de um ambiente de trabalho coletivo e harmonioso, as reuniões são o ponto chave já que são muito ligados ao diálogo, ter conhecimento sobre tudo que acontece à sua volta, traçando um propósito de trabalho para a equipe, mas não de forma incisiva e sim com flexibilidade, proporcionando liberdade no processo criativo dos indivíduos sem perder o seu papel de liderança reconhecendo o trabalho da equipe e proporcionando *feedbacks*. Dessa forma, os aspectos evidenciados empiricamente se relacionam e se assemelham com os aspectos teóricos, já que a liderança criativa promove estrategicamente ações que possibilitam a criatividade. Proporciona apoio na forma de recursos e comportamentos que facilitam uma maior eficiência no esforço criativo do indivíduo em sua coletividade. Já que para promover a criatividade, sugere-se que o componente liderança assuma um estilo que reconheça as regras, valores e rituais culturais para facilitar a disseminação de novas ideias criativas com potencial de aplicação e usá-las para aumentar a criatividade (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018).

Na cultura criativa, foram elencados indicadores como coletividade, diversidade de valores, flexibilidade, fraternidade, harmonia, novidade, propósito e abertura, já que caracterizam a cultura da *startup* como um ambiente coletivo que preza a flexibilidade, a fraternidade e humanização, cheio de crenças e valores, que visa o todo e busca usufruir e reconhecer os talentos e essências de seus indivíduos, em que o diálogo e a harmonia se fazem presente. A criatividade se relaciona como o centro e a estrutura cultural, pois ela engloba o todo, estando presente em tudo, ou seja, a essência. É o que move a busca do novo e de soluções para assim então inovar, mas um ponto de destaque é que a criatividade presente na cultura desses sujeitos vai além do processo criativo, estão ligadas ao propósito de impactar da melhor forma as vidas das pessoas. Os aspectos culturais enraizados e evidenciados por esses sujeitos buscam mecanismos para que os processos criativos melhor se desenvolvam, apresentando principalmente, conhecimento expandido do negócio, receptividade intelectual, compartilhamento, diversidade e abertura. Essa relação entre cultura e criatividade é discutida

pelos estudiosos, pois quando uma cultura valoriza um determinado traço, as relações sociais e as práticas organizacionais, que se concentram em regras, regulamentos e padrões, serão dotadas de conteúdo que permita que esse traço guie o comportamento coletivo. A cultura por tanto, é a base para as relações estabelecidas em um grupo social e desempenha um papel importante no contexto e na formação de uma base simbólica para sustentar as decisões cotidianas na esfera organizacional (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018).

Dessa forma ficou claro que a gestão praticada nas *startups* se situa no quadrante de gestão da criatividade da grade gerencial, como ilustra a **Figura 17** abaixo.



Fonte: Adaptada de Muzzio e Paiva Júnior (2018, p. 927).

Desse modo, existe uma relação entre a gestão da criatividade empírica e a teórica, pois ambas as discussões não se distanciam, mas coadunam concepções em que os indivíduos criativos influenciam a liderança criativa e a cultura criativa. Por sua vez, a liderança criativa influencia indivíduos criativos e a consolidação da cultura criativa. Ao mesmo tempo, a cultura criativa influencia indivíduos e liderança criativa. A inter-relação desses componentes estruturais e seus indicadores tanto na teoria e na prática, considerando o objeto e os sujeitos do estudo, se mostraram essencial para a gestão da fluidez e dos processos criativos (MUZZIO, 2017; MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018).

No capítulo a seguir estão apresentadas as considerações finais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões, limitações e recomendações do estudo.

6.1 Conclusões

O cenário contemporâneo das organizações, levando em conta a economia baseada na criatividade e inovação, é marcado pela dinâmica, flexibilidade e fluidez. Dessa forma, maneiras de gerir as organizações são exigidas para as que estão inseridas nesse contexto. As *startups* são organizações em sua fase embrionária e de desenvolvimento, são negócios que, geralmente, encontram-se inseridos em incubadoras pertencentes a ecossistemas conhecidos como parques tecnológicos, esses ecossistemas oportunizam a relação direta e constante com a criatividade e inovação, em produtos, processos, métodos, serviços e etc, de forma contínua.

Desse modo, se faz pertinente que as lentes tradicionais de gestão de negócios sejam retrabalhadas, o que acarreta um maior desafio para gestão já que esse cenário organizacional requer meios de adaptações constantes e exige formas condizentes, sendo considerado adequado o uso de uma gestão criativa ou gestão da criatividade (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018). Que para os referidos autores, essa gestão tem a criatividade como eixo estruturante sendo composta da interseção, ou seja, do elo entre as questões que envolvem os indivíduos em sua criatividade coletiva, a liderança na criatividade e a cultura no contexto criativo. Essa discussão aborda esse estilo de gestão como algo que é produzido coletivamente, tem elementos gerenciáveis que podem aumentar a capacidade de tomar decisões e estimular a criatividade organizacional. Sob essa perspectiva é que se desenvolveu este estudo, que para viabilizar a análise desse fenômeno, utilizou-se como objeto empírico do estudo, *startups* incubadas no Armazém da Criatividade em Caruaru - PE.

Dessa maneira, a pesquisa buscou evidências com o anseio de responder a seguinte pergunta de pesquisa: *Qual a relação entre a gestão nas startups incubadas no armazém da criatividade e os fundamentos teóricos da gestão da criatividade?* Da qual, surgiu o objetivo geral da pesquisa: *Analisar qual a relação entre a gestão nas startups incubadas no armazém da criatividade e os fundamentos teóricos da gestão da criatividade.*

O objetivo geral foi desdobrado em três objetivos específicos: *Entender como os gestores analisam o papel do indivíduo em sua criatividade coletiva para a gestão da criatividade; Examinar como os gestores interpretam suas condições de liderança para consolidação de uma gestão criativa; e Compreender como a cultura desses empreendimentos, em um contexto criativo, é interpretada pelos gestores.*

Em relação ao primeiro objetivo específico: *Entender como os gestores analisam o papel do indivíduo em sua criatividade coletiva para a gestão da criatividade*, buscou-se a perspectiva dos respondentes quanto ao indivíduo e a relação com o grupo no contexto da criatividade, a partir de elementos necessários para se efetivá-la. Foi entendido que, os gestores consideram seus colaboradores como indivíduos criativos, reconhecem a importância desses indivíduos no processo criativo e que estes necessitam de um contexto de trabalho que obtenha a presença de fatores como motivação, compartilhamento, flexibilidade, abertura para mudar, abertura para críticas e *feedback*. Para os gestores, esses fatores são alcançados através do respeito, do diálogo, da confiança e da interdependência que acontece entre todos os envolvidos, resultam em condições pertinentes para o desenvolvimento dos processos criativos, sendo neste caso, as condições para o elemento indivíduo criativo efetivar a gestão da criatividade. O que exige determinadas ações por parte da liderança e a presença de determinados valores simbólicos na cultura.

No que tange o segundo objetivo específico: *Examinar como os gestores interpretam suas condições de liderança para consolidação de uma gestão criativa*, buscou-se examinar o perfil e às ações de liderança condizentes com a criatividade e suas potencialidades de efetividade. Foi examinado que, os gestores se consideram como líderes criativos, suas ações de liderança se mostraram ligadas aos fatores de conhecimento expandido, permissividade, canalização de ideias, ativação de redes, flexibilidade, comunicação e influência. Esses fatores se mostraram condizentes com o estilo de liderança criativa, pois promove um clima de aprendizado, de segurança, aberto a pensamentos divergentes, o que permite erros e estimula os indivíduos, em que ocasiona um efeito positivo na criatividade destes e das *startups*. Esses aspectos de liderança se mostraram como articuladores proporcionando um ambiente de trabalho positivo entre os indivíduos, favorecendo um ambiente de trabalho coletivo, enraizando aspectos culturais favoráveis ao processo criativo, mostrando-se pertinente para a consolidação da gestão criativa.

Em relação ao terceiro objetivo específico: *Compreender como a cultura desses empreendimentos, em um contexto criativo, é interpretada pelos gestores*, buscou-se compreender a visão dos entrevistados sobre características e condições culturais mais propícias para a criatividade. Foi compreendido que, a criatividade é considerada o centro e a estrutura cultural das *startups* estudadas, os gestores interpretam a cultura organizacional de suas *startups* como um ambiente coletivo cheio de valores simbólicos, como o coletivismo, a diversidade de valores, a flexibilidade, a fraternidade, a harmonia, a novidade, o propósito e a abertura. Esses indicadores foram considerados fatores do resultado do comportamento coletivo dos indivíduos em sua criatividade coletiva, juntamente com a liderança e seus aspectos de potencialização criativa. Ficou claro que os aspectos culturais enraizados e evidenciados por esses gestores, consolidam mecanismos para que os processos criativos melhor se desenvolvam, o diálogo e a relação aberta e próxima se revelaram presente, o que mostrou um cenário que pode contribuir para a criatividade, bem como para a consolidação do seu gerenciamento.

No que concerne ao objetivo geral da pesquisa: Analisar qual a relação entre a gestão nas *startups* incubadas no armazém da criatividade e os fundamentos teóricos da gestão da criatividade (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018). Buscou-se analisar como acontece a gestão das *startups* no armazém da criatividade, através da percepção dos seus gestores e relacionar com os fundamentos teóricos sobre a gestão da criatividade. Foi analisado que, os entrevistados interpretam a criatividade, seu alcance, suas características e sua aplicabilidade estabelecendo relações e visando determinados fins, isso implica que essa concepção se encontra no contexto e nível organizacional de análise, dessa forma, a visão e a direção gerencial atribuída pelos gestores da pesquisa sobre criatividade está ancorada na relação entre as pessoas e o ambiente no contexto de trabalho, bem como dos indivíduos em sua criatividade em coletividade (indivíduo criativo), das ações de liderança na criatividade (liderança criativa) e dos aspectos culturais no contexto criativo (cultura criativa).

Dessa forma, a relação entre a prática de gestão da criatividade realizada pelos gestores das *startups* incubadas no AC, coaduna com os fundamentos teóricos sobre gestão da criatividade propostos por Muzzio e Paiva Júnior (2018), na medida que possuem a percepção das forças que faz com que o processo criativo ocorra, em que os indicadores de análise presentes nas discussões empírica e teórica não se mostraram distantes, ambas as percepções consideram que indivíduos criativos influenciam a liderança criativa e a cultura criativa. Por

sua vez, a liderança criativa influencia indivíduos criativos e a consolidação da cultura criativa. Ao mesmo tempo, a cultura criativa influencia indivíduos e liderança criativa.

Ficou claro que as evidências empíricas vão ao encontro do que é pontuado por Muzzio e Paiva Júnior (2018), o que responde a pergunta da pesquisa: *Qual a relação entre a gestão nas startups incubadas no armazém da criatividade e os fundamentos teóricos da gestão da criatividade?* Já que a gestão criativa aqui foi analisada e compreendida como aquela em que o gestor desenvolve estratégias e estabelece critérios capazes de mesclar e disseminar uma visão e direção comuns em toda a organização, em que procura trabalhar de forma facilitadora, com alternativas que lidam com questões externas e internas, bem como a forma coletiva como os indivíduos se relacionam no processo criativo e suas habilidades necessárias para gerar ideias, os aspectos e ações de liderança para promover a criatividade nesse processo e a presença de uma cultura organizacional mais aberta e flexível como apoio simbólico de consolidação. Isso deixa evidente, a pertinência desse estilo de gestão, bem como sobre a visão e direção dos gestores organizacionais serem condizentes com o cenário criativo, pois o gerenciamento da criatividade pode potencializá-la e proporcionar o caminho para a inovação, através de condições que permitam que cada um desses elementos pontuados tenha condições de consolidar a criatividade, na tentativa de evitar complicações e interrupções por barreiras e demais dificuldades no processo criativo.

O estudo é relevante devido a sua contribuição para o conhecimento e prática gerencial da criatividade para à inovação, cujos resultados, bem como as discussões teórica e empírica apresentadas puderam evidenciar e elucidar elementos gerenciáveis que podem potencializar a criatividade organizacional, através de esforço coletivo com a presença de fatores pertinentes aos processos criativos, possibilitando alcançar os objetivos almejados, bem como as inovações. O estudo traz informações empíricas que podem auxiliar e subsidiar no avanço da discussão teórica da gestão da criatividade, pode proporcionar possibilidades para a expansão de debates acadêmicos sobre a perspectiva, como também auxiliar gestores na prática gerencial para potencializar o processo criativo de seus negócios, favorecendo melhores relações de trabalho coletivo entre os indivíduos, ações de liderança que estejam voltadas para estimular a criatividade e a consolidação de aspectos simbólicos de uma cultura organizacional propícia para a criatividade. Visto que, as organizações estudadas estariam preservando tais elementos considerados teoricamente pertinentes, mostrando empiricamente que a interseção entre esses elementos podem evidenciar uma gestão da criatividade.

Desse modo, este estudo deixa evidente a concepção da gestão da criatividade, partilhada entre os teóricos do assunto, juntamente da realidade gerencial das *startups* estudadas. As informações contidas neste estudo, podem ser levadas em conta pelos gestores das *startups* pesquisadas, no sentido de auxiliar nos desenvolvimentos e permanências desses negócios no mercado globalizado e competitivo, em que os gestores podem avaliar e refletir as práticas de gestão sob uma perspectiva teórica. Como também, outras *startups* e demais empreendimentos organizacionais criativos podem refletir a partir de tais conhecimentos e informações que auxilia nesse contexto que tende a ser cada vez mais dinâmico.

Essas informações podem ser usadas pelo Armazém da Criatividade, no sentido de possibilitar a observação da eficiência e eficácia dos seus processos administrativos, especificamente do processo de incubação das *startups*, permitindo avaliar se seus procedimentos e estrutura são adequados e válidos para o desenvolvimento desses negócios. Pode servir também, para outros ecossistemas que trabalham e dão suporte a perspectiva criativa/inovadora, no sentido de informar meios que viabilizem as questões aqui estudadas e que se mostraram pertinentes para a gestão de negócios criativos.

Os conhecimentos apurados podem servir para os autores da discussão teórica sobre gestão da criatividade aqui adotada, no sentido de que mesmo se coadunando, as evidências empíricas podem corroborar com *insights* para a perspectiva teórica proposta pelos autores, para o possível avançar da discussão teórica do tema, podendo incentivar novos estudos e pesquisas, que por sua vez, pode estimular a prática de uma gestão criativa nas organizações considerando o enfoque de tal perspectiva teórica, como também, potencializar a atenção das esferas públicas e privadas para a importância da gestão da criatividade.

6.2 Limitações do Estudo

No que se refere às limitações do estudo, considerando a magnitude do setor criativo, essa pesquisa abordou empiricamente uma parcela do setor, o número de entrevista pode ser considerado pequeno, mas representa todos os atores atuantes no *locus* de investigação no momento da pesquisa. Além disso, os resultados da investigação retratam uma realidade particular desse campo de estudo, delimitado as *startups* incubadas no armazém da criatividade.

6.3 Recomendações

Como sugestões para estudos futuros, recomenda-se que essa pesquisa seja replicada utilizando *startups* de outras incubadoras, bem como de outros ecossistemas, cenários e também organizações de diferentes portes, que lidam com processos criativos e inovadores, para que se possa analisar como esses contextos empíricos se relacionam com os aspectos teóricos da gestão da criatividade aqui adotados, o que pode revelar estilos de gerenciamento da criatividade.

Sugere-se também que seja feita pesquisas em organizações que não sejam voltadas para a economia criativa, para efeito de comparações de estilo de gestão, já que a discussão teórica adotada apresenta uma grade gerencial com quatro estilos diferentes de gestão. Além disso, seria pertinente a realização de estudos com abordagem metodológica quantitativa sobre o tema, o que pode auxiliar e fornecer mais informações para expandir o entendimento do fenômeno bem como a perspectiva teórica adotada.

O estudo e tais recomendações são pertinentes na medida que se anseia fornecer um escopo de conhecimento mais substancial que possa auxiliar acadêmicos e gestores sobre o gerenciamento da criatividade.

REFERÊNCIAS

- AMABILE, T. M. Motivating Creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do, **California Management Review**, v. 40, n.1, p. 39-58, 1997.
- AMABILE, T. M. Working papers: componential theory of creativity, **Harvard Business School**, Boston, MA. Working Paper, p. 12-096, 2012.
- AMABILE, T. M; PRATT, M. G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning, **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 157–183, 2016.
- ANDERSON, N, POTOČNIK, K; ZHOU, J. Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the Science Review and Prospective Commentary, **Journal of Management**, v. 40, n.5, p. 1297-1333, 2014.
- ANGELONI, M. T; DAZZI, M. C. S. A era do conhecimento. *In*: SILVA, R. V; NEVES, A. **Gestão de Empresas na era do conhecimento**. Edições Sílabo, Lisboa, 2003.
- ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores). **Ambientes de inovação**. Pesquisa geral no site. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/sobre/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em: 27 jun. 2019
- ANPROTEC. **Mapeamento dos mecanismos de geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil**. Anprotec: Brasília, 2019. Disponível em: <http://news.bizmeet.com.br/wp-content/uploads/2019/08/Mapeamento_dos_Mecanismos_de_Geracao_de_Empreendedores_Inovadores_no_Brasil.pdf> . Acesso em: 12 ago. 2019.
- ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE. **Home**. pesquisa geral no site. Caruaru-PE, 2019. Disponível em: <<http://armazemdacriatividade.org/wordpress/#home>> Acesso em: 28 jan. 2019.
- ARTZ, K.W; NORMAN, P. M; HATFIELD, D. E; CARDINAL, L. B. A longitudinal study of the impact of R&D, patents, and product innovation on firm performance, **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 5, p. 725-740, 2010.
- ARAÚJO, A; GOUVEIA, L. Pressupostos sobre a pesquisa científica e os testes piloto. Relatório Interno TRS 02/2018, Março. Universidade Fernando Pessoa, 2018. Disponível em <<https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/6509>> Acesso em 26 out. 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**: edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BAUER, M. W.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. *In*: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004. 17-36 p.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Social paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life**. Great Britain: Heinemann Education Books, 1979.

BYRNE, C. L.; MUMFORD, M. D.; BARRETT, J. D.; VESSEY, W. B. Examining the leaders of creative efforts: what do they do, and what do they think about? **Creativity & Innovation Management**, v.18, n.4, p. 256-268, 2009.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ**. Universidade Federal de Santa Catarina. 2013. Disponível em: <<http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-en-portugais>> . Acesso em: 10 out. 2019.

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, 2004.

CANIËLS, M. C. J; STOBBELEIR, K. de; CLIPPELEE, I. de. The antecedents of creativity revisited: a process perspective, **Creativity and Innovation Management**, v. 23, n.2, p. 96-110, 2014.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2012.

CDT/MCTI – Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico/Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Estudos de projetos de alta complexidade: indicadores de parques tecnológicos**. Brasília - UNB, 2014. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/Relata/PNI_FINAL_web.pdf> . Acesso em: 20 jul. 2019.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

CHAUBEY, A. SAHOO, C. K.; KHATRI, N. Relationship of transformational leadership with employee creativity and organizational innovation: A study of mediating and moderating influences, **Journal of Strategy and Management**, v. 12, n. 1, p.61-82, 2019.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 3. ed. Petrópolis, RJ: vozes, 2010.

CICTEC - Centro de Inteligência Competitiva para Parques Tecnológicos, **3º Seminário: Inovação e Competitividade na Economia Criativa**. Recife, 2013. Disponível em: <http://www.slideshare.net/cictec/3-seminrio-cictec-porto-mdia-joana-mendonaa-e-marianavale-na-29-05-2013>. Acesso em: 14 ago. 2019.

COELHO, D. P. Gestão criativa: em busca da sustentabilidade organizacional. **Revista de Psicologia**, v. 1, n. 2, p. 77-86, 2010.

CORAZZA, R. I. Criatividade, Inovação e Economia da Cultura: abordagens multidisciplinares e ferramentas analíticas, **Revista Brasileira de Inovação**, v. 12, n. 1, p. 207-231, 2013.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

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

CSIKSZENTMIHALYI, M. Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity”, In: STERNBERG, R. J. **Handbook of Creativity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

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

CULTURA. Dicionário online de língua portuguesa Michaelis. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/cultura/>> Acessado em: 05 abr. 2019.

DEMO, P. **Pesquisa e informação qualitativa**. São Paulo: Papyrus, 2001.

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

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

EAGLETON, T. **A ideia de cultura**. Blackwell Publishers Limited: Oxford, 2000.

ELLMEIER, A. Cultural entrepreneurialism: on the changing relationship between the arts, culture and employment, **International Journal of Cultural Policy** v. 9, n. 1, p. 3-16, 2003.

EMMENDOERFER, M.L; FIORAVANTE, A.S.A; ARAÚJO, J.F.F.E. Federal government actions for the creative territories development in Brazilian context. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. v.14, p. 400-424, 2018.

EREZ, M.; NOURI, R. Creativity: the influence of cultural, social, and work contexts, **Management and Organization Review**, v. 6, n.3, p. 351-370, 2010.

ETZKOWITZ, H. **The triple helix: university-industry-government innovation in action**. New York: Routledge, 2008.

FIGUEIREDO, J. L. de; JESUS, D. S. V. de; ROBAINA, D. T.; COURI, C. L. The development potential index of creative economy for Brazilian federal state capitals, **Creative Industries Journal**, v.12, n. 2, p. 185-203, 2019.

- FIRJAN - Federação das Indústrias do Rio de Janeiro. **Indústria Criativa: Mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa.pdf>> . Acesso em: 20 set. 2019.
- FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1987.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FLORIDA, R. Cities and the Creative Class. **City and Community**. v.1, n.2, p.3-19, 2003.
- FLORIDA, R. **A Ascensão da Classe Criativa: e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade do cotidiano**. Porto Alegre: L&PM Editores, 2011.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004. p. 64-89.
- GIDDENS, A. **Sociologia**, 6º edição. Lisboa, Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian, 2008.
- GII - The Global Innovation Index. **Effective Innovation Policies for Development**, 2015.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. Metodologia do ensino superior. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GITAHY, Y. **O que é uma startup?**. Nota de entrevista: Revista Exame, 2011. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup>> . Acesso em: 10 abr. 2019.
- 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.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties: a network theory revisited. **Sociological Theory**, v.1. p. 201-233, 1983.
- HABERMAS, J. **Técnica e ciência como ideologia (1968)**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- HAIR, J. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HARTLEY, J. F. Case Studies Research. In: CASSELL, C.; SYMON, G. **Qualitative Methods in Organizational research: a practical guide**. London: Sage, 2004.
- HENRY, J. **Creative Management and Development**. 3 ed. London: Sage Publications, 2006.

- HÉRAUD, J. A. A new approach of innovation: from the knowledge economy to the theory of creativity applied to territorial development. **Journal of the Knowledge Economy**, p. 1-17, 2016.
- ISHIKURA, Y. Gestão do conhecimento e a concorrência global. In: HIROTAKA, T; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- LAGE, M. C. Softwares do tipo CAQDAS e a sua contribuição para a pesquisa qualitativa em educação. **Educação e Temática Digital**. v 12, n 2, p.42-58, 2011.
- LAPERRIÈRE, A. Os critérios de cientificidade dos métodos qualitativos. In: POUPART, J. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. 3 ed. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.
- LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 169-192.
- LIPOVETSKY, G.; SERROY, J. **A estetização do mundo: viver na era do capitalismo artista**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.
- LOTTA, G; FAVARETO, A. Desafios da integração nos novos arranjos institucionais de políticas públicas no Brasil, **Revista de sociologia e política**, v. 24, n. 57, p. 49-65, 2016.
- MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, v. 26, p. 149-158, 1991.
- MIETZNER, D.; KAMPRATH, M. A competence portfolio for professionals in the creative industries, **Creativity and Innovation Management**, v. 22, n. 3, p. 280-294, 2013.
- MINTZBERG, H. **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. Lisboa: Dom Quixote, 2010.
- MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- MUZZIO, H. **Culturas regionais e seus impactos na cultura organizacional: representação da matriz e de filiais**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.
- MUZZIO, H. C. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 107-124, 2017.
- MUZZIO, H. C; PAIVA JÚNIOR, F. G de. A Pertinência de Adequação da Gestão Criativa à Identidade do Indivíduo Criativo. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 3, p. 139-155, 2015.
- MUZZIO, H. C; PAIVA JÚNIOR, F. G de. Organizational Creativity Management: Discussion Elements, **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 6, p. 922-939, 2018.

NEWBIGIN, J. A **Economia Criativa**: Um Guia Introdutório. British Council, 2010.

PAGLIOTO, B. F. Economia Criativa: mediação entre cultura e desenvolvimento. In: LEITÃO, C; MACHADO, A. F. **Por um Brasil criativo** : significados, desafios e perspectivas da economia criativa brasileira. Belo Horizonte: Código Editora, 2016.

PAIVA JÚNIOR., 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 & Management**, v. 7, p. 109-128, 2012.

PEREIRA, C. C. P.; GUIMARÃES, L. O.; GOMES, M. A. Governança de arranjos produtivos locais e suas possibilidades. In: **Encontro da Associação de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro: ENANPAD, 2011.

PEREIRA, B.; MUSSI, C.; KNABBEN, A. **Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo**: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. In: ENCONTRO ANPAD, 22, 2000.

PERRY SMITH, J. E.; MANNUCCI, P. V. From Creativity to Innovation: The Social Network Drivers of The Four Phases of the Idea Journey. **Academy of Management Review**, v. 42, n.1, p.53-79, 2017.

PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures, **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 04, p. 570-581, 1979.

PIRES, V. S. Idéias-força no pós-fordismo e a emergência da economia criativa, **Liinc em Revista**, v. 5, n. 2, p. 215-230, 2009.

POLO CARUARU. **Pesquisa geral no site**. Caruaru-PE, 2019. Disponível em: <<http://www.polocaruaru.com.br/index.php>>; Acesso em: 20 mar. 2019.

PORTO DIGITAL. **O parque tecnológico**. Recife-PE, 2019a. Disponível em: <<http://portodigital.org/home>>; Acesso em: 20 mar. 2019.

PORTO DIGITAL. **Incubação**. Recife-PE, 2019b. Disponível em: <<https://portodigital.org/diferenciais/empreendedorismo/incubacao>> . Acesso em: 20 mar. 2019.

PRATT, A. C.; HUTTON, T. A. Reconceptualising the relationship between the creative economy and the city: Learning from the financial crisis, **Cities**, v.33, p. 86–95, 2012.

PRATZ, M. Lean Startup: adding an experimental learning perspective to the entrepreneurial process. **MSc Thesis Business Administration**, Universiteit Twente/Technische Universität Berlin, p. 1-67, 2013.

PREDEBON, J. **Criatividade**: abrindo o lado inovador da mente. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

REVILLA, E. O dilema da criatividade, **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 2, p. 149-153, 2019.

RICKARDS, T.; MOGER, S. Creative leadership process in project team development: an alternative to Tuckman's stage models, **British Journal of Management**, v. 11, n.4, p. 273-283, 2000.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo : Lua de Papel, 2012.

ROCHA, R. de M; SILVA JÚNIOR, L. H da; VIANA, J. C. Um estudo de caso do arranjo produtivo de confecção do Agreste Pernambucano, **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 1, n. 1, p. 50-80, 2015.

RODRIGUES, P. L. **Empreendedorismo no Brasil**: um olhar sobre as startups. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Curso de Ciências Econômicas, 2016, pp 1-73.

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

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p.259-269, 2009.

SAROOGHI, H; LIBAERS, D; BURKEMPER, A. Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors, **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 5, p. 714–731, 2015.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudo Econômico do Arranjo Produtivo Local de Confeções do Agreste Pernambucano**. Recife: SEBRAE/PE 2013.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v.37, n.2, p. 18-30, 1997.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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

SOUZA, M.A.R; WALL, M.L; THULER, A.C.M.C; LOWEN I.M.V; PERES A.M. The use of IRAMUTEQ software for data analysis in qualitative research. **Rev Esc Enferm USP**. 2018.

STAKE, R. Case studies. In: DENZIN; LINCOLN. **Strategies of Qualitative Inquiry**. 2 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

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

STOJCIC, N; HASHI, I; ORLIC, E. "Creativity, innovation effectiveness and productive efficiency in the UK", **European Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 4, p. 564-580, 2018.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5a ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TORRES, A. R.; BARROS, B.; VITERBO, M.; MAGALHÃES, A.; SOUSA, J. **Start-ups de Base Tecnológica na UPTEC: caracterização e análise das start-ups**. Faculdade de engenharia, Universidade do Porto: 2015.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v..20, n.4, p.434-457, 2016.

UNCTAD - Conferência das Nações Unidas para o Comércio o Desenvolvimento. **Relatório de economia criativa 2010** : economia criativa uma, opção de desenvolvimento. – Brasília : Secretaria da Economia Criativa/Minc, São Paulo: Itaú Cultural, 2012.

VAN DE VEN, A. H. Central problems in the management of innovation. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 590-607, 1986.

VEDOVELLO, C; JUDICE, V.; MACULAN, A.-M. D. Revisão crítica às abordagens a parques tecnológicos: alternativas interpretativas às experiências brasileiras recentes. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 3, n. 2, p.103-118, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WEBER, M. Bureaucracy. In: WEBER, M. **Economy and Society**: na outline de interpretative sociology. Berkeley: University of California Press, 1978.

WEST, M. A.; SACRAMENTO, C. A. Flourishing in Teams: Developing Creativity and Innovation. In: HENRY, J. **Creative Management and Development**. 3 ed. London: Sage Publications, 2006.

WILKINS, A. L.; OUCHI, W. G. Efficient Cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 468-481, 1983.

XU, F; RICKARDS, T. Creative Management: a predicted development from research into creativity and management, **Creative Management**, v. 16, n. 3, p. 216-228, 2007.

ZURAIK, A; KELLY, L. "The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation", **European Journal of Innovation Management**, v. 22, n. 1, p.84-104, 2019.

APÊNDICE

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE INVESTIGAÇÃO

DADOS GERAIS DA ENTREVISTA

Data da entrevista: ___/___/_____

Duração da entrevista: Início ___:___ Término ___:___

Entrevistado (a):

| PERFIL DO (A) ENTREVISTADO (A) | CARACTERÍSTICAS DA STARTUP |
|--|---|
| Sexo: Idade: Formação: Experiência com gestão antes da <i>startup</i> : | Como surgiu e qual o negócio da <i>startup</i> que você atua? Quantos indivíduos trabalham na <i>startup</i> ? |

| | OBJETIVOS | CATEGORIAS | QUESTÕES |
|-------------------------------|--|------------------------------------|---|
| GESTÃO DA CRIATIVIDADE | Analisar qual a relação entre a gestão nas <i>startups</i> incubadas no armazém da criatividade e os fundamentos teóricos da gestão da criatividade. | Criatividade Organizacional | 1. O que você entende por Criatividade Organizacional? 2. Como acontece a criação/surgimento de novas ideias na <i>startup</i> ? 3. Como ocorre a gestão da <i>startup</i> em que você atua? |
| | Entender como os gestores analisam o papel do indivíduo em sua criatividade coletiva para a gestão da criatividade. | Indivíduo Criativo | 4. Na sua opinião, o que é um indivíduo criativo? 5. Como você caracteriza seu colaborador? 6. Como você enxerga a motivação e comunicação entre os indivíduos no contexto de trabalho? |
| | Examinar como os gestores interpretam suas condições de liderança para consolidação de uma gestão criativa; | Liderança Criativa | 7. Para você, como seria um líder criativo? Como você se enxerga enquanto líder? 8. Quais suas práticas para incentivar seus colaboradores? 9. Como é disponibilizado o tempo e recursos necessários para que os indivíduos executem suas atividades? |
| | Compreender como a cultura desses empreendimentos, em um contexto criativo, é interpretada pelos gestores. | Cultura Criativa | 10. Como você caracteriza a cultura da <i>startup</i> ? 11. Qual o valor de importância que a criatividade tem nesta cultura? 12. Existe algum fator que você considera que pode dificultar ou potencializar a fluidez da criatividade? Explique. |

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Pesquisa: “Gestão da Criatividade como a interseção entre Indivíduo, Liderança e Cultura: um estudo acerca da gestão nas Startups incubadas no 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. Gostaríamos de contar com sua colaboração, por meio de sua participação em uma Entrevista. 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 prejuízo profissional algum, mas terá uma contribuição para uma melhor compreensão sobre a Gestão da Criatividade.

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

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderão também ser sanados junto ao Orientador responsável e ao PROPAD/UFPE.

Se você concorda em participar da entrevista, agradecemos muito a sua colaboração e gostaríamos que você fornecesse a sua assinatura a seguir, afirmando que está devidamente informado (a) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

Mestrando PROPAD-UFPE

Entrevistado (a)

_____, _____ de _____ de _____.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNANBUCO - UFPE

Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD

Av. dos funcionários, s/n 1º andar - sala D-1A

Recife – PE, CEP: 50.740-580 Contato: (81) 2126 8878

Mestrando: Gutemberg Alves Vieira

Contato: (81) 997244744 / Gutemberg.alvesvieira@gmail.com

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

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