

Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado em Administração

LUIZ DA COSTA ALVES FILHO

**CRIATIVIDADE E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM  
EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA**

João Pessoa - PB

2016



LUIZ DA COSTA ALVES FILHO

**CRIATIVIDADE E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM  
EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do título de mestre em Administração no  
Programa de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal da Paraíba.

Área de Concentração: Administração e Sociedade

Orientador: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva

João Pessoa - PB

2016

A474c    Alves Filho, Luiz da Costa.  
            Criatividade e desenvolvimento de competências gerenciais  
            em empresas de base tecnológica / Luiz da Costa Alves Filho.-  
            João Pessoa, 2016.  
            151f. : il.  
            Orientador: Anielson Barbosa da Silva  
            Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA  
            1. Administração. 2. Empresas de base tecnológica.  
            3. Criatividade. 4. Competências gerenciais.

UFPB/BC

CDU: 658(043)

LUIZ DA COSTA ALVES FILHO

**CRIATIVIDADE E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM  
EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA**

Dissertação aprovada em: 24/02/2016

**Banca Examinadora**




---

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva  
Orientador

---

Prof. Dr. Marcelo de Souza Bispo  
Examinador Interno - UFPB



---

Prof. Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso  
Examinador Externo – UFPE

João Pessoa - PB

2016

Com imensurável saudade, dedico este trabalho ao meu pai Luiz da Costa (*in memoriam*), por tudo que fez por mim. Dedico também à minha mãe Ana Medeiros, e aos meus irmãos Lucelino, Luciene e Leonardo, por estarem sempre ao meu lado e me motivarem à obtenção de um futuro promissor. E a todos (as) que acreditam em mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, antes de tudo, a Deus, pela minha vida e pela família que me concedeu. Por ter me proporcionado forças para a conquista de mais uma etapa em minha vida.

Aos meus pais, Luiz da Costa Alves e Ana Medeiros da Costa, pelo amor e os ensinamentos dados e, pela luta diante das dificuldades para oferecer o melhor a todos os seus filhos. Vocês serão sempre a minha principal fonte de inspiração para seguir em frente.

Aos meus irmãos, Luciene, Lucelino e Leonardo por acreditam no potencial do “caçula” e pela união ímpar que temos. À Lu, pelo o seu jeito amável de tratar a todos e por ter me concedido - junto a seu esposo e meu amigo Darlan, grande pessoa e parte presente da família - dois sobrinhos lindos, Eduardo e Diogo, os quais me enchem de alegria com cada sorriso e abraço dado. A Celi, que fisicamente está longe, mas em mente, alma e cuidado, sempre junto conosco. E a Leo, pela honra de mais uma vez dividir o mesmo teto com ele após sairmos de casa para buscar os nossos objetivos, o qual ofereceu companhia, apoio e carinho diário.

À minha namorada, Vitória, por todo o amor dado, por sua compreensão nos momentos difíceis e por compartilhar dos mesmos sentimentos durante esta caminhada.

Ao professor Anielson Barbosa da Silva, que além de um verdadeiro orientador se tornou um grande amigo, pelo qual tenho imensa admiração como profissional e ser humano e que me fez descobrir que temos potenciais e muitas vezes não sabemos.

Aos meus amigos, pelos conselhos e por muitas vezes me fazerem esquecer os momentos difíceis com brincadeiras e reencontros.

Aos membros da banca, por contribuírem para o desenvolvimento do meu trabalho e dos meus conhecimentos. À Incubadora Tecnológica de Campina Grande (ITCG) e os gestores participantes por se disponibilizarem e fazerem esta pesquisa acontecer.

À Universidade Federal da Paraíba, especialmente ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, que, por meio da presteza de seus integrantes, colaboraram para o alcance desse objetivo, bem como à CAPES, pelo importante apoio financeiro. aos gestores participantes no desenvolvimento da pesquisa.

À turma 39, aos amigos feitos, às vivências dentro e fora dos ambientes de estudo, pelo compartilhamento de opiniões, esclarecimentos e ajuda nos momentos em que precisei.

*“Um sonho não é só o que se sonha, mas também o que se busca e faz acontecer acordado. Portanto, se é importante, tente. E lute, mesmo que pareça perdido. As glórias não são esmolas, são resultados do seu esforço.”*

*(Luiz Filho)*

## RESUMO

Este estudo buscou compreender a percepção dos gestores de empresas de base tecnológica (EBTs) sobre a criatividade e suas implicações no desenvolvimento de competências gerenciais. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) caracterizar o significado da criatividade na percepção dos gerentes de EBTs; b) identificar o papel da criatividade no contexto de atuação profissional dos gerentes de EBTs; c) identificar as competências gerenciais de EBTs vinculadas à criatividade e; d) verificar as implicações do pensamento criativo e do ambiente tecnológico no desenvolvimento de competências gerenciais em EBTs. A fundamentação teórica debruçou-se sobre o fenômeno da criatividade, o qual envolve o ambiente criativo, o trabalho criativo e a gestão criativa; bem como as competências gerenciais, as empresas de base tecnológica e sua caracterização. A pesquisa se enquadra como de abordagem qualitativa e foi realizada com gestores de empresas de base tecnológica participantes da Incubadora Tecnológica de Campina Grande-PB, em um total de 9 (nove) entrevistados vinculados a 8 (oito) empresas. As entrevistas foram transcritas, categorizadas e interpretadas por meio da análise de conteúdo. O processo de categorização dos dados possibilitou a delimitação das seguintes dimensões: a criatividade na percepção de gerentes de EBTs, o papel da criatividade no contexto gerencial de EBTs, o vínculo entre competências gerenciais e criatividade em EBTs e implicações do pensamento criativo e do ambiente tecnológico no desenvolvimento de competências gerenciais. Os resultados da pesquisa revelaram que os gestores percebem um vínculo significativo entre criatividade e inovação, sendo quase indissociáveis. Nessa perspectiva, as ações criativas estão associadas tanto ao desenvolvimento de produtos quanto a mudanças nos processos organizacionais. Os achados ainda indicam alguns fatores que fomentam a criatividade por meio de estímulos internos e externos, e que demandam dos gestores ter mente aberta para obter *insights* e serem capazes de gerar ideias e promover soluções criativas para a empresa. Além disso, os resultados apontam a criatividade como fundamental no contexto da ação gerencial, pois permite aos gestores desenvolverem ações inovadoras para potencializar a competitividade da empresa, facilitando tanto o relacionamento interpessoal, o gerenciamento de conflitos e as expectativas entre as partes interessadas quanto a sua capacidade de aproveitar novas oportunidades de negócio e abrir novos horizontes para empresa. Todos esses aspectos estão associados à resiliência gerencial que os gestores desenvolvem mediante o ambiente dinâmico em que suas empresas atuam e que exige de seus gerentes a noção de constante aprendizado, aspecto essencial para desenvolver competências gerenciais alinhadas à criatividade para lidarem com as adversidades inerentes ao setor tecnológico. Também foram mencionadas algumas experiências criativas realizadas dentro das empresas participantes, as quais possibilitaram a visualização na prática de ações consideradas simples, mas que podem ser o diferencial que o mercado e os clientes esperavam para enxergar valor na empresa. No mais, acredita-se que este trabalho amplia a discussão acerca de um fenômeno relativamente novo nos estudos sobre gestão – criatividade - e de suas implicações em ambientes de trabalho dinâmicos. As reflexões ainda suscitam a valorização do capital humano nestes contextos, o que pode ser reflexos de uma geração que prioriza flexibilidade, reconhecimento e qualidade de vida.

Palavras-chave: Criatividade; Competências Gerenciais; Empresas de Base Tecnológica.



## **ABSTRACT**

This study aimed to understand the perception of managers of technology-based companies (TBCs) about creativity and its implications for the development of managerial competencies. To this end, the following specific objectives have been defined: a) characterize the meaning of creativity in the perception of the TBCs managers; b) identify the role of creativity in the context of professional performance of TBCs managers; c) identify managerial competencies of TBCs linked to creativity and; d) verify the implications of creative thinking and technological environment in the development of managerial competencies in TBCs. The Literature review was structured by creativity, which involves the creative environment, creative work and creative management; managerial competencies, technology-based companies and their characterization. The research qualifies as a qualitative approach and was held with managers of companies of technological basis, participants of technology incubator of Campina Grande-PB, in a total of 9 (nine) respondents linked to 8 companies. The interviews were transcribed, categorized and interpreted through content analysis. The categorization of the data process enabled the delimitation of the following dimensions: creativity in the perception of TBCs managers, the role of creativity in the context of managerial TBCs, the link between managerial competencies and creativity in TBCs and implications of creative thinking and technological environment in the development of managerial competencies. The survey results revealed that managers perceive a significant link between creativity and innovation, being nearly inseparable. In this perspective, creative actions are associated with both the product development as the changes in organizational processes. The findings still indicate some factors that foster creativity through internal and external stimulus and that demand of managers to have an open mind to obtain insights and being able to generate ideas and promote company creative solutions. In addition, the results point to creativity as essential in the context of managerial action, as it allows the managers to develop innovative actions to enhance the company's competitiveness, facilitating both the interpersonal relationship, conflict management and expectations among stakeholders as to its ability to take advantage of new business opportunities and open up new horizons for the company. All these aspects associated with managerial resilience that the managers develop through the dynamic environment in which its companies operate and require of their managers the notion of constant learning, essential to develop managerial competencies aligned to creativity to cope with the hardships inherent in the tech industry. Some creative experiments were also mentioned carried out within the participating companies, which enabled the practical visualization of actions considered simple, but that can be the difference with the market and customers were waiting to see value in the company. Besides, it is believed that this work can to broaden the discussion about a relatively new phenomenon in the study of management - creativity - and their implications in dynamic work environments. The reflections still suggest raising the optimisation of human capital in these contexts, which can be result of a generation that prioritizes flexibility, recognition and quality of life.

**Keywords:** Creativity, Managerial Competencies; Technology-based Companies.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> - Percurso metodológico da pesquisa.....	51
<b>Figura 2</b> - Fatores relacionados à impulsão da criatividade .....	63

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Achados das palavras-chave utilizadas na busca .....	19
<b>Quadro 2</b> - Abordagens conceituais das EBTs.....	41
<b>Quadro 3</b> - Fontes de tecnologia mais utilizadas pelas empresas .....	45
<b>Quadro 4</b> - Dimensões e categorias emergentes das questões de entrevista .....	56
<b>Quadro 5</b> - Síntese dos significados da categoria atividades gerenciais em EBTs .....	76

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ANPROTEC** – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadoras

**CAPES** – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

**EBT** – Empresa de Base Tecnológica

**FINEP** – Financiadora de Estudos e Projetos

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**ITCG** – Incubadora Tecnológica da Paraíba

**MCTI** – Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação

**PAQTCPB** – Parque Tecnológico da Paraíba

**PINTEC** – Pesquisa de Inovação Tecnológica

**SEBRAE** - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	15
<b>1.2 Objetivos</b>	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
<b>1.3 Justificativa</b>	19
<b>1.4 Organização do trabalho</b>	22
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	23
<b>2.1 Criatividade</b>	23
2.1.1 O ambiente criativo	30
2.1.2 O trabalho criativo	31
2.1.3 A gestão criativa	32
<b>2.2 Competências gerenciais</b>	34
<b>2.3 Empresas de base tecnológica (EBTs)</b>	39
2.3.1 Caracterização das EBTs	44
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	48
<b>3.1 Caracterização da Pesquisa</b>	48
<b>3.2 Design da Pesquisa</b>	50
<b>3.3 Contexto e sujeitos da pesquisa</b>	52
<b>3.4 Coleta de dados</b>	53
<b>3.5 Análise dos dados</b>	55
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA</b>	58
<b>4.1 A criatividade na percepção de gerentes de EBTs</b>	58
4.1.1 Significado de criatividade	58
4.1.2 Características de uma pessoa criativa	60
4.1.3 O trabalho criativo na prática gerencial	63
4.1.4 Autopercepção da criatividade no contexto de atuação gerencial	66
4.1.5 Reflexões finais sobre a criatividade na percepção dos gerentes de EBTs	70
<b>4.2 O papel da criatividade no contexto gerencial de EBTs</b>	72
4.2.1 Atividades gerenciais em EBTs	72
4.2.2 A importância da criatividade nas atividades dos gestores de EBTs	77
4.2.3 Relatos de experiências criativas dos gestores de EBTs	79
4.2.4 Reflexões finais sobre o papel da criatividade no contexto gerencial de EBTs	85

<b>4.3 O vínculo entre competências gerenciais e criatividade em EBTs.....</b>	<b>88</b>
4.3.1 O papel do gestor de EBTs .....	88
4.3.2 Competências necessárias na atividade gerencial em EBTs .....	91
4.3.3 A criatividade como competência gerencial de EBTs.....	95
4.3.4 Competências gerenciais vinculadas à criatividade em EBTs .....	100
4.3.5 Reflexões finais sobre o vínculo entre competências gerenciais e criatividade em EBTs .....	102
<b>4.4 Implicações do pensamento criativo e do ambiente tecnológico no desenvolvimento de competências gerenciais.....</b>	<b>104</b>
4.4.1 Como são tratadas as novas ideias nas EBTs? .....	104
4.4.2 Fatores facilitadores e inibidores da criatividade dos gerentes de EBTs .....	108
4.4.3 Implicações do ambiente tecnológico para o desenvolvimento de competências gerenciais.....	113
4.4.4 Contribuições dos recursos tecnológicos para a criatividade empresarial .....	117
4.4.5 Implicações da criatividade no desenvolvimento de competências gerenciais ...	121
4.4.6 Reflexões finais sobre as implicações do pensamento criativo e do ambiente tecnológico no desenvolvimento de competências gerenciais .....	124
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>128</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>135</b>
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	149
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista.....	150

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações atuam em um ambiente competitivo, o que demanda um nível significativo de dinamicidade para dar respostas às expectativas mercadológicas e sociais, isto é, melhores desempenhos operacionais e processuais, maior qualidade nos produtos e serviços, novas alternativas de consumo, preços equivalentes aos benefícios gerados, assim como, percepção de valor por parte dos consumidores. Para tanto, os gestores precisam investir em novos conhecimentos para garantir a sobrevivência de suas organizações e/ou melhorar o seu posicionamento no setor de atuação.

Nesse contexto, à medida que buscam alternativas para acompanhar as transformações no ambiente empresarial, as organizações e os indivíduos potencializam o desenvolvimento científico e tecnológico a partir de ações criativas e inovadoras. Assim, tanto a organização quanto os seus colaboradores tornam-se objetos de investigação valiosos dentro dos estudos sobre gestão que buscam compreender melhor o ambiente complexo - aquele cujos vários elementos internos e externos (políticos, econômicos, legais, culturais, recursos humanos e materiais, oportunidades, restrições, tecnologias, concorrentes, etc.) se relacionam e interferem de alguma forma ou intensidade um ao outro dentro da organização - em que estas estão inseridas e que requer a articulação da criatividade, da inovação e do desenvolvimento de competências na dinâmica organizacional para implementar novos componentes nas estratégias dos negócios para potencializar uma vantagem competitiva adequada, ou seja, de forma constante e estável (KNELLER, 1981; QUINELLO, 2010).

De acordo com Cysne (2006), as organizações enfrentam o desafio de alinhar o desenvolvimento tecnológico, econômico e principalmente sustentável, pois a preocupação em não comprometer o nosso ambiente natural e, conseqüentemente as futuras gerações, é um dos aspectos que balizam as decisões gerenciais no contextual atual. Desta forma, precisam encontrar novas formas de fazer negócio, isto é, inovar. No entanto, a inovação seria o resultado final de um percurso trilhado por um dos recursos mais interessantes do ser humano: a criatividade. A rapidez com que as mudanças ocorrem é um fator crucial no impulso da capacidade criativa das pessoas, pois as novas demandas que surgem nas organizações conseqüentemente potencializam a geração de novas ideias (EVANS; RUSSELL, 1989), fomentando o empreendedorismo e conseqüentemente a elaboração de produtos e processos inovadores dentro da empresa (SARQUIS et al., 2015).

A criatividade tem sido reconhecida como um elemento determinante no desenvolvimento socioeconômico das organizações em virtude da sua capacidade inovadora

(OECD, 2011; KURATKO, 2012). No entanto, é necessário que os gestores enfrentem seus receios e se abram para novas ideias, para, assim, alavancar o potencial qualitativo de suas organizações (SCHIMIDT, 2004) e fomentar nos indivíduos outras formas de pensar e realizar suas atividades, bem como de encontrar soluções mais eficientes por meio do desenvolvimento e utilização de suas capacidades internas (FELDMAN; RUTHES; CUNHA, 2008).

Essas considerações suscitam um questionamento: se atender às necessidades mercadológicas é um desafio para toda e qualquer organização envolvida nesse ambiente dinâmico, o que dirão aqueles indivíduos que estão à frente de empresas de base tecnológica (EBTs)? Tais empresas têm um grau considerável de conhecimento tecnológico nos seus colaboradores, que buscam desenvolver/agregar nos seus produtos e métodos novas características (ANDRADE JÚNIOR, 2012).

Segundo Pinheiro e Burini (2006), para fazer frente aos desafios competitivos e promover ações voltadas para o desenvolvimento da criatividade dos profissionais dessa área, as empresas estão buscando aprofundar os conhecimentos acerca do contexto em que atuam e das possibilidades que podem ser úteis, isto é, potencializando atividades relacionadas à pesquisa e criando parcerias com ambientes ligados a esse campo de atuação, tais como parques, incubadoras e polos tecnológicos. Estes, por sua vez, englobam empresas de base tecnológica, universidades, institutos, laboratórios e equipamentos necessários para alavancar o potencial inovador da organização, do mercado e da sociedade da região.

De fato, o conhecimento tornou-se uma riqueza e a criatividade, um de seus pilares nessa nova era de exigências. Mueller, Gocalo e Kamdar (2011) afirmam que a criatividade terá um dos papéis mais importantes para as organizações que pretendem ser bem-sucedidas no futuro, em especial para aquelas que envolvem tecnologia, pois gerar e combinar ideias alinhadas à capacidade de estruturar sua aplicação pode promover o desenvolvimento de novas ofertas para seus *stakeholders*, isto é, sair do trivial, potencializar a competitividade da empresa e, surpreender positivamente o mercado em que atua.

Nessa perspectiva, uma das características que as empresas de base tecnológica devem incorporar na sua estratégia organizacional envolve a sua capacidade de renovação (HURST; RUSH; WHITE, 1997). Para Kao (1997), isto é possível com o estímulo da criatividade nos processos e produtos da organização, auxiliando o gestor a gerar alternativas inovadoras, a partir de novos pontos de vista, para lidar com os fatores contingenciais que podem emergir no ambiente de trabalho. Além disso, o saber criativo das pessoas pode torná-las mais competentes nas suas atividades dentro das organizações, tanto com relação à transformação



de ideias em possíveis inovações como no gerenciamento de equipes, projetos, pessoas, recursos e, conseqüentemente, na organização como um todo.

A literatura sobre competências apresenta uma gama de perspectivas conceituais e uma das mais reconhecidas e referenciadas compreende a competência como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades usando da criatividade e inovação” (FELDMAN; RUTHES; CUNHA, 2008, p.240). Contudo, o desenvolvimento de competências gerenciais não envolve apenas esses atributos para se promover em um determinado contexto, pois o ambiente em que os indivíduos estão inseridos deve ser propício para a mobilização, a combinação e a integração das competências na ação (LE BOTERF, 2003).

Assim, ao mesmo tempo em que a nova dinâmica global exige melhores desempenhos das organizações, também torna os indivíduos destas organizações mais exigentes no que se refere às suas expectativas e realizações no ambiente de trabalho, fazendo com que os gestores repensem sobre a importância de cada ativo da organização, neste caso, valorizando as ações positivas desenvolvidas na organização por seus funcionários.

Nas empresas de base tecnológica, por exemplo, percebeu-se que há um reconhecimento mais significativo em relação aos colaboradores, uma vez que o pensamento criativo de cada um pode ser traduzido em forma de algum produto ou serviço que a sociedade necessita e a empresa pode oferecer (PORTER, 1990). Nesse contexto, entender como se dá o vínculo entre a criatividade e o desenvolvimento de competências gerenciais nas empresas de base tecnológica é o desafio e a motivação para conduzir este estudo, uma vez que as EBTs exercem uma função importante ao crescimento econômico de uma região, pois são fontes de conhecimento postas em prática que geram poder de criação, aprendizado, compartilhamento e adaptação de tecnologias, aperfeiçoamento e inovações para as organizações que se refletem na sociedade (SANTOS; PINHO, 2010).

Segundo uma Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) realizada em 2005 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em parceria com a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), houve um investimento por parte dessas empresas de mais de R\$1 bilhão em pesquisa e desenvolvimento. Com isso, cresceu também o número de pessoas ligadas a essa área de atuação em cerca de 9 mil, passando de aproximadamente 38 mil para 47 mil no período de 2003 a 2005 (IBGE, 2005).

De acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2011), o Brasil possui mais de 380 incubadoras (associações que

oferecem apoio aos empreendimentos com a finalidade de fazê-los potencializar suas ideias e transformá-las em ações concretas em busca de seu sucesso empresarial), que englobam cerca de 2.600 empresas, gerando mais de 16 mil oportunidades de trabalho. Além disso, Silva (2005) revelou que as EBTs, ao mesmo tempo em que apresentam uma taxa de mortalidade menor – principalmente as que se inserem em mercados pouco explorados e/ou em expansão, também apresentam um crescimento maior em relação às empresas tradicionais.

Em uma das pesquisas realizadas pela Anprotec, constatou-se que há mais de 70 polos tecnológicos no Brasil e um deles está localizado em Campina Grande, Paraíba; trata-se do Parque Tecnológico da Paraíba (PaqTcPB). Com isso, o PaqTcPB foi escolhido como campo de pesquisa desse trabalho de investigação, que foi desenvolvido em uma de suas unidades, a Incubadora Tecnológica de Campina Grande (ITCG), pois esta desenvolve um trabalho fundamental para a sobrevivência das EBTs no mercado e possui, no momento desta pesquisa, cerca de 17 empresas, divididas em empresas incubadas (9) e empresas associadas (8), segundo informações coletadas no *website* do PaqTcPB.

Diante deste contexto, o presente estudo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como a criatividade auxilia no desenvolvimento de competências gerenciais em empresas de base tecnológica?** Sendo assim, a seguir são apresentados os objetivos que conduzirão ao alcance da resposta para a questão de pesquisa elencada.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

- Compreender a percepção dos gestores de EBTs sobre a criatividade e suas implicações no desenvolvimento de competências gerenciais.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o significado da criatividade na percepção dos gerentes de EBTs;
- Identificar o papel da criatividade no contexto de atuação profissional dos gerentes de EBTs;
- Identificar as competências gerenciais de EBTs vinculadas à criatividade;
- Verificar as implicações do pensamento criativo e do ambiente tecnológico no desenvolvimento de competências gerenciais em EBTs.

### 1.3 Justificativa

De acordo com Silva (2009), o sucesso de uma organização é fruto de um planejamento e esquemas compartilhados que, quando trabalhados sinergicamente, promovem um ambiente propício para o desenvolvimento de estratégias criativas que levam aos resultados esperados pela empresa. Porém, é preciso saber que o crescimento e a evolução das organizações precisam sair de um padrão já institucionalizado, ou seja, ir além do tradicional, mas isso só acontecerá se abrirem espaço para elementos como a criatividade e a inovação (FELDMAN; RUTHES; CUNHA, 2008).

Para Ott e Pozzi (2010), não há dúvida de que a criatividade deve ser entendida como uma característica humana complexa e multifacetada que envolve diferentes aspectos do comportamento e pensamento humano, fazendo com que a necessidade de estudar e aprofundar os conhecimentos sobre um fenômeno que é inerente ao ambiente das empresas de base tecnológica torne-se essencial para sociedade em geral, uma vez que em um estado relativamente pobre, uma das formas de se promover geração de renda e inclusão social, é por meio do empreendedorismo, o qual as incubadoras contribuem nisso.

Com isso, o contexto tecnológico emerge como campo de estudo relevante, uma vez que pode contribuir para uma maior compreensão dos fatores que podem influenciar as capacidades criativas das pessoas e a inovação dos produtos, serviços ou processos de uma organização. Contudo, após uma investigação no portal de Periódicos Capes, percebeu-se que existe uma lacuna de estudos que analisam o vínculo entre criatividade, competências gerenciais e empresas de base tecnológica. Na busca, foram utilizadas as palavras-chave “criatividade e competências gerenciais”, “criatividade e empresas de base tecnológica” e “competências gerenciais e empresas de base tecnológica”, representadas por C x CG, C x EBTs, CG x EBTs, respectivamente, como podem ser observadas no Quadro 1.

**Quadro 1** - Achados das palavras-chave utilizadas na busca.

<b>CRITÉRIO DA PESQUISA</b>			
<b>AVANÇADA</b>	<b>C x CG</b>	<b>C x EBTs</b>	<b>CG x EBTs</b>
<b>“Qualquer”</b>	100	153	128
<b>“No Título”</b>	0	1	0
<b>“No Assunto”</b>	0	0	0

Fonte: Elaboração Própria (2015).

Além disso, foi utilizado o ícone da pesquisa avançada, no qual foram inseridas as palavras-chave citadas acima nos seguintes critérios: “qualquer”, “no título” e “no assunto”, para filtrar os trabalhos mais pertinentes à temática estudada neste trabalho. Na busca referente à criatividade e competências gerenciais, foram achados 100 (qualquer), 0 (no título), 0 (no assunto). Com relação aos achados acerca da criatividade e empresas de base tecnológica, apresentaram-se 153 (qualquer), 1 (no título), 0 (no assunto). Por fim, os trabalhos encontrados sobre competências gerenciais e empresas de base tecnológica foram 128 (qualquer), 0 (no título), 0 (no assunto).

Com base no levantamento realizado, é possível observar que há uma forte predominância quanto aos estudos que investigaram apenas algum dos fenômenos (criatividade, competências gerenciais, EBTs) abordados neste trabalho. A maioria absoluta não faz uma articulação entre os termos criatividade, competências gerenciais e empresas de base tecnológica num só estudo e, quando acontece, apresentam-nos sem ser o foco deste trabalho, isto é, apenas como fenômenos que podem emergir ou estar relacionados uns com os outros. Ademais, o trabalho que mais se aproximou do esforço que se pretende empreender nesse projeto foi o de Basto (2000), que estudou os fatores inibidores e facilitadores do desenvolvimento da criatividade em empresas de base tecnológica.

Dessa forma, evidencia-se a relevância em pesquisar uma temática que engloba um aspecto inerente aos seres humanos – a criatividade – e pode auxiliar o desenvolvimento de um dos principais atores organizacionais, o gerente, o qual é determinante no processo de desenvolvimento econômico, tecnológico e social, pois suas decisões refletem diretamente nos processos/atividades da organização e nas alternativas que devem buscar para enfrentar, por meio de ações criativas, os desafios dos dias atuais, levando a um realinhamento organizacional muito mais produtivo (RUAS, 2001).

A criatividade tornou-se um diferencial para os gestores e suas organizações, sendo mais ou menos evidente e exigida de acordo com o ambiente em que estes atuam, pois à medida que novas demandas emergem, a necessidade de se estabelecer novos modelos gerenciais para atender tais expectativas se acentua, tendo como “saída” o estímulo à realização de novas descobertas, sejam por meio de novas soluções, técnicas, otimização de recursos e atendimento de uma lacuna mercadológica e social.

Deste modo, este trabalho se justifica pela natureza do contexto que o constitui, uma vez que é dinâmico e inerente à nossa realidade social, ou seja, o ambiente tecnológico, o qual tem intensificado os investimentos em pesquisa e desenvolvimento para aproximar ou alinhar

às expectativas dos profissionais, os objetivos da organização e as necessidades sociais, promovendo um maior envolvimento destes indivíduos nos processos de criação da organização, na autonomia no desenvolvimento de suas atribuições e no suporte para geração de ideias (SALA, 2011), que são potencializadas conforme os gestores percebem a importância de ir além do que já existe, surpreendendo o mercado por meio de uma empresa inovadora que incentiva e valoriza novas ações. No entanto, para desenvolver essa percepção, os gestores buscam o apoio em instituições especializadas, como é o caso da ITCG que promove atividades de aprendizado e aprimoramento nos gestores das EBTs incubadas.

Um fator que também contribui para o desenvolvimento do estudo e o acesso aos sujeitos da pesquisa diz respeito ao grande número de empresas de base tecnológica que estão surgindo e que tende a ascender cada vez mais com a atuação da Start-Up Brasil, programa nacional de aceleração de *startups* de base tecnológica, que têm papel fundamental no desenvolvimento desse segmento de atuação empresarial, potencializando a obtenção das informações que um pesquisador na área precisa para alcançar os objetivos do estudo que está desenvolvendo.

Ademais, este estudo tem algumas implicações para os campos teórico, prático e social. Primeiro, no que se refere à literatura atual, este trabalho poderá contribuir no aprofundamento dos conhecimentos sobre criatividade, competências gerenciais e empresas de base tecnológica enquanto termos, conceitos e os seus respectivos constructos teóricos, bem como no desenvolvimento do vínculo entre criatividade e competências gerenciais e o efeito que este pode ter sobre as empresas de base tecnológica e das EBTs sobre a criatividade dos seus gerentes.

Com relação às implicações práticas, apresentam-se alguns elementos da criatividade que podem ser fundamentais para o aumento da eficiência gerencial, fazendo com que os gestores repensem a organização e os seus recursos como um todo, potencializando a geração de ideias/alternativas e suas possíveis aplicações na organização, como também a continuidade da organização após o período de incubação e suas competências para enfrentar o contexto em que atuam.

Por fim, fornecerá uma contribuição social. À medida que aprofunda a compreensão de um fenômeno relativamente novo nos estudos organizacionais, o estudo tem potencial para dar direcionamentos que podem se refletir diretamente na sociedade, como: (i) gerentes mais competentes, utilizando-se de seu potencial criativo para inovar nos processos e produtos das EBTs, garantindo, assim, a sobrevivência da empresa por meio do seu fortalecimento no mercado; (ii) organizações mais eficientes: à medida que desenvolvem novas ações

gerenciais, as EBTs se tornam mais competitivas para fazer frente às exigências que emergirem, diminuindo a possibilidade de mortalidade que resultaria em desemprego e perda econômica para a região; (iii) colaboradores mais motivados, por meio do estímulo à obtenção de novos conhecimentos e reconhecimento de suas realizações na EBT, tornando-os potenciais agentes de mudança na empresa; (iv) possibilidade de uma maior oferta de novos produtos e serviços, resultando em mais alternativas de escolhas para sociedade e suas necessidades; (v) melhores condições de trabalho: à medida que se reconhece a importância de um ambiente propício para o desenvolvimento de capacidades inovadoras de uma EBT, os gestores podem aumentar os investimentos em atributos que contribuam para aproximar mais as expectativas dos colaboradores com as da organização, o que é uma tendência da geração atual e futura.

#### 1.4 Organização do trabalho

Este trabalho é composto por cinco capítulos, com a seguinte estruturação: (i) **introdução**, que engloba problema de pesquisa, objetivos e justificativa que balizaram o estudo, no intuito de esclarecer e evidenciar a sua relevância; (ii) **referencial teórico**, o qual abrange os seguintes tópicos: *criatividade*, apresentando as abordagens de seu significado, evidenciando sua perspectiva multifacetada, a qual também é discutida a partir de três subtópicos; *o ambiente criativo, o trabalho criativo e a gestão criativa*, os quais apontam direcionamentos para o fomento de aspectos propícios para desenvolver a capacidade criativa dos indivíduos; *competências gerenciais*, as quais envolvem as indicações teóricas acerca do termo e de suas perspectivas; e *empresas de base tecnológica*, com abordagens conceituais e elementos que as caracterizam, entre outros. Em seguida, (iii) são apresentados os **procedimentos metodológicos** utilizados na pesquisa, abordando o tipo, o *design* e os sujeitos da pesquisa, o instrumento e o processo de coleta de dados utilizados e o método de análise; em (iv) são apresentados e discutidos os **resultados**, sendo finalizados por meio de reflexões finais de cada tópico. Por fim, em (v) são feitas **considerações finais** acerca do estudo como um todo, abordando posicionamentos do pesquisador, bem como limitações e sugestões para trabalhos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda os aspectos teóricos que balizam a compreensão do fenômeno da pesquisa. Para tanto, foram definidos três tópicos que contextualizam a temática. O primeiro diz respeito à criatividade, a partir de uma contextualização histórica e da discussão de definições e ideologias e de como fomentar um ambiente para um trabalho criativo. O segundo refere-se às competências gerenciais, abordando questões conceituais, perspectivas, o seu desenvolvimento e importância no atual contexto em que vivemos. Por fim, discute-se o ambiente em que o fenômeno será estudado, ou seja, as empresas de base tecnológica como ambientes propícios para a compreensão das implicações da criatividade no desenvolvimento de competências gerenciais.

### 2.1 Criatividade

O termo criatividade advém do latim *creare*, que se refere a criar, erguer, construir algo (PAROLIN, 2001). Já no grego, o termo emerge de *krainen*, cujo significado diz respeito a realizar, preencher uma lacuna (PFEIFER, 2001).

Desde a antiguidade, os indivíduos se utilizavam de suas capacidades criativas para satisfazer necessidades pessoais ou sociais, mas à medida que o tempo e as novas estruturas sociais e organizacionais foram se estabelecendo, a criação passou a presumir não só soluções para as demandas existentes, como também a geração/imposição de novas necessidades às sociedades (MAYORAL, 2007), isto é, a criatividade tem sido vista como alternativa para identificar e materializar lacunas sociais não atendidas ou que requerem algum diferencial.

Por muito tempo, o potencial competitivo das organizações era dependente de sua capacidade em lidar com os recursos materiais/de produção e atender à demanda. Em um contexto de crescentes transformações, a fonte de poder passou a ser fruto da informação, do potencial criativo, inovador, útil e eficiente (DE MASI, 2005). Com isso, é possível perceber que as empresas passaram e ainda passam por um momento de transição, ou seja, de um foco mais restrito ao operacional para um foco nas pessoas e seus conhecimentos, por exemplo, não apenas oferecendo um produto esperado, mas incorporar novidades advindas das experiências e da criatividade dos clientes ou criadores.

Os estudos sobre a capacidade criativa das pessoas emergiram em diferentes cenários históricos e cresceram mediante as necessidades da evolução humana e industrial (CHAGAS; ASPESI; FLEITH, 2008). Na história do desenvolvimento humano, o termo criatividade foi

marcado pela ideia de descoberta ou progresso do que se tinha até então. Sendo assim, o seu entendimento foi abordado como uma capacidade intelectual e individual do descobridor, o qual era visto como uma pessoa especial (TRONCA, 2001).

Com a Segunda Guerra Mundial, principalmente nos Estados Unidos, as pesquisas sobre criatividade se intensificaram com o intuito de fortalecer a capacidade tecnológica e científica dos militares (CHAGAS; ASPESI; FLEITH, 2008). Ainda de acordo com os autores, Guilford (1950) e outros pesquisadores foram solicitados para estudar as capacidades cognitivas dos indivíduos mais aptos para a guerra no exército americano a fim de encontrar pontos em comum que fomentavam suas habilidades, dentre os quais foram listados: liderança, inovação, flexibilidade e poder de criação.

Com isso, pode-se constatar que as pessoas que desenvolviam ações criativas em um determinado momento passaram a ganhar destaque, sendo convidadas a participar de projetos ou estudos para uma maior compreensão ou aproveitamento de suas habilidades. Pelo saber convencional, a criatividade é o resultado de algo realizado por pessoas criativas, e muitos estudos, por décadas, foram guiados por esse princípio, buscando respostas para os seguintes questionamentos: o que são pessoas criativas? Como estas pessoas são diferentes das demais? (AMABILLE, 1997).

Questionado sobre a diferença entre cientistas mais criativos e menos criativos, Arthur Shawlow, vencedor do prêmio Nobel de física em 1981, afirmou que, além de trabalhar por amor, os cientistas mais bem-sucedidos geralmente não são os mais talentosos e, sim, os movidos pela curiosidade e busca de suas respostas (AMABILLE, 1997). Já Csikszentmihalyi (1996) concluiu que uma das principais características distintivas de pessoas criativas é a capacidade de experimentar o "fluxo", que se refere a uma experiência compenetrada e flexível com a atividade na qual uma pessoa está envolvida. Em um estado de fluxo, as pessoas têm a sensação de que suas habilidades estão à altura do desafio que o projeto demanda (KERR; GAGLIARDI, 2003).

Percebe-se que diversas variáveis surgem à medida que estudos são desenvolvidos para compreender a criatividade das pessoas, e que vão além de aspectos técnicos relacionados à criação em si. Verificou-se também que o desempenho está intimamente ligado à motivação de cada indivíduo balizada pelo prazer com o que está fazendo.

As pesquisas em torno do tema "criatividade" avançaram nos últimos anos, pois se trata de um aspecto-chave para inovação humana. Com isso, vários estudos têm sido desenvolvidos para obter uma compreensão mais profunda dessa capacidade que os indivíduos têm ou podem ter (JAUKE; BENEDEK; NEUBAUER, 2014). De acordo com



Andersen e Kragh (2013), tais estudos parecem oferecer um potencial de conhecimento frutífero em como lidar com os desafios paradoxais que envolvem a gestão.

No entanto, a criatividade é uma perspectiva complexa, multifacetada e que abrange a construção de conhecimento a partir de várias abordagens. As pesquisas sobre criatividade podem envolver a natureza do pensamento criativo, as características distintivas de uma pessoa criativa, o desenvolvimento da criatividade ao longo do tempo e os ambientes mais fortemente relacionados com atividades criativas (KERR; GAGLIARDI, 2003; SIMONTON, 2000).

Além disso, a criatividade já foi investigada sob vários enfoques, tais como: da visão tradicional, da biologia, da psicologia, das artes, da sociologia, da história, da antropologia, entre outras, a partir de distintas construções teórico-conceituais (CARMONA, 2007; ALENCAR; FLEITH, 2003). Nesse sentido, torna-se relevante ilustrar como algumas destas perspectivas foram abordadas em seu respectivo contexto histórico.

Partindo de uma construção cronológica da evolução nos estudos acerca da criatividade, Wechsler (1998 apud FREDERICO; AMORIM, 2008) apresenta uma lógica que se inicia na criatividade como um dom divino, característica da intuição, e vista tradicionalmente pela sociedade como proveniente de pensamentos muitas vezes insanos.

No campo da biologia, o potencial criativo é tido como motivado por fatores inerentes à vida, à força e à evolução das espécies e suas distintivas peculiaridades reforçadas pelo poder genético hereditário. Na perspectiva da psicologia, emerge da composição cognitiva e comportamental, em que a criatividade se manifesta à luz da interação dos modelos mentais com as experiências dos indivíduos ao longo de sua trajetória pessoal e profissional.

Nas artes, Feist (2008) ratifica que os aspectos que fomentam a criatividade do indivíduo estão relacionados à ordem estética, à sua capacidade reflexiva, de imaginação e de intuição, e que sua aplicação apresenta-se de forma mais inconstante, uma vez que a construção criativa no meio artístico varia de acordo com o grau de inspiração dos autores e a percepção “de arte” por parte dos observadores (GARDNER, 1999a). Por isso, não é raro encontrar trabalhos tendo o seu reconhecimento muitas vezes anos depois ou até mesmo *in memoriam* aos criadores (STENBERG; LUBART, 1995).

De acordo com Gurgel (2006, p.21), “A evolução do conceito de criatividade mostra que ela evoluiu historicamente de uma perspectiva espiritualista – a criatividade como dom, reservada a poucos privilegiados e escolhidos – para uma visão cada vez mais racional e científica”.

A criatividade também é abordada por uma perspectiva mais processual do poder criativo das pessoas nos mais diversos domínios de seu desenvolvimento, ao invés de focar apenas nos aspectos da personalidade (FELDMAN; CSIKZENTMIHALYI; GARDNER, 1994), e resulta da interação entre três fatores ou do aperfeiçoamento de algum deles: indivíduo (genética e experiências), domínio (cultura) e campo (o meio, o sistema social em que se desenvolve).

Ainda segundo alguns autores, uma pessoa dificilmente se tornará criativa em um contexto ao qual não foi apresentada ou exposta (CSIKZENTMIHALYI, 1996). Diante disso, pode-se constatar que a capacidade criativa das pessoas é desenvolvida a partir de estímulos. Sendo assim, um processo cognitivo que faz interagir todos os elementos que um indivíduo adquiriu por meio de suas experiências.

Nesse sentido, Policastro e Gardner (1999) apontaram dois fatores relevantes para o desenvolvimento e a compreensão dos aspectos que envolvem a capacidade criativa das pessoas: macrodesenvolvimento e microdesenvolvimento. O primeiro refere-se às atividades criativas desenvolvidas ao longo da vida dos indivíduos, já o segundo está relacionado com a produção de ideias e a maneira como estas são tratadas.

Para Wechsler (2004), essa abundância de enfoques é natural, uma vez que se trata de uma abordagem que pode e deve ser investigada por diferentes pontos de vista no que tange ao ambiente e ao pensamento criativo. Além disso, a compreensão do fenômeno da criatividade requer o entendimento dos fatores que inibem e potencializam os processos cognitivos na geração de ideias (GARDNER, 1999b). Essas percepções suscitam a necessidade de se construir novas abordagens que aprofundem a compreensão do desenvolvimento humano e social.

Consensualmente, a criatividade é muito subjetiva (MARTENS, 2011), o que a torna difícil de mensurar. Contudo, com o passar do tempo, os conceitos sobre a criatividade tornaram mais clara a sua complexidade. Seguindo o avanço tecnológico, econômico e social, várias abordagens conceituais sobre criatividade foram sendo construídas, especialmente a partir de 1950 (CHAGAS; ASPESI; FLEITH, 2008).

Para Ghiselin (1952), trata-se de um sistema de mudança de comportamento, a fim de desenvolver e potencializar a organização da capacidade subjetiva. Já Torrance e Hansen (1965) desenvolvem a noção de criatividade como um processo de sensibilização para fazer interagir as dificuldades e soluções, oportunidades e possibilidades, e o compartilhamento dos objetivos com todos os colaboradores. É a realização de algo original que agregue valor à

organização mediante a sua aceitação no mercado de atuação (STEIN, 1974; SUCHMAN, 1981), resultante de um processo que potencialize a sua heurística (AMABILE, 1983).

Alguns autores também concordam que a criatividade é a capacidade de produzir um trabalho que é novo e valioso (CSIKSZENTMIHALYI, 1996; AMABILE, 1998; STERNBERG; LUBART, 1999; DAHLEN, 2008). O *novo* significa incomum, único, original, que rompe com os padrões existentes e contribui com algo que não havia antes; *valioso* indica que o produto atende a uma necessidade ou resolve um problema, é útil, eficiente, serve a um propósito e contribui para a sociedade (MARTENS, 2011).

Para Medeiros (2009), a criatividade está diretamente relacionada com a utilização de novos recursos para a resolução de problemas, emerge da noção de agilidade e complexidade, uma vez que os indivíduos se mobilizam para encontrar as soluções mais eficientes para demandas gerais e específicas. Além disso, descreve a tendência e a capacidade de experimentação, ensaio e erro, pensando em formas não convencionais, desafiando suposições existentes, além da flexibilidade e adaptabilidade na resolução de problemas (SCHACHTER et al., 2015).

Ainda nesse sentido, é importante ressaltar que o ato de criar não necessariamente exige um resultado inédito, mas encontrar em algum padrão existente (produto, processo, técnica), além de formas novas e úteis de desenvolvê-lo. Dahlen (2008) reforça essa afirmativa apontando que as mais bem-sucedidas ideias e ações criativas envolvem melhorias bastante simples, em vez de inovações que desafiam paradigmas institucionalizados. De acordo com Feldman, Ruthes e Cunha (2008), a criatividade não refuta a racionalidade e nem a padronização, pode, inclusive, partir de ambas para construir outras formas e soluções para os problemas, pois com o passar do tempo e das pessoas na organização, um método específico de realizar as coisas pode necessitar alterações, não apenas devido às novas demandas, mas por visualizações diferentes de quem as executam.

No entanto, apesar de o potencial criativo ser um aspecto inerente a todo ser humano, nem todos conseguem transformá-lo em aplicações necessárias e eficientes e, conseqüentemente, serem reconhecidos por essas ações. Uma das razões para tanto é que a criatividade é influenciada tanto por aspectos pessoais e situacionais, como também pelo efeito conjunto de tais fatores (HON, 2012). Trata-se de um processo que se potencializa – ou não – ao longo da vida pessoal ou trajetória profissional do indivíduo (STERNBERG; LUBART, 1999). Com isso, enfatiza-se a necessidade de estimular o processo de pensar das pessoas, isto é, de utilizar ferramentas que as façam associar as ideias à aplicação (FELDMAN; RUTHES; CUNHA, 2008).

No atual contexto, aprimorar essa competência tornou-se um diferencial, pois a nova dinâmica de mercado impulsiona significativamente as formas de as organizações atuarem e atenderem às exigências sociais e mercadológicas. A criatividade e a geração de novas ideias (MUMFORD; GUSTAFSON, 1988) historicamente não têm sido consideradas elementos valiosos no desempenho dos funcionários (DESS; PICKENS, 2000; MUMFORD et al., 2002). Porém, as organizações passaram a dar mais atenção a esse fator e agora até premiam seus colaboradores pelas ações criativas e as inovações geradas (DRAZIN; SCHOONHOVEN, 1996).

Essa ascensão do interesse pela criatividade é decorrente da percepção dos gestores de que precisam dar respostas mais rápidas, criativas e eficientes (CLIFTON; COOKE, 2009) e que podem, inclusive, ser construídas à luz das experiências que um indivíduo teve ao longo de sua vida, associando um momento já vivenciado à sua imaginação, intuição e originalidade diante da nova situação (ROSAS, 1992). A criatividade reside em processos de descoberta, ou seja, envolve a captação de informações e a busca por novos conhecimentos. Trata-se de um romance entre diversas perspectivas da atividade humana, ciência, arte, educação, negócio; é o primeiro passo para a inovação que tem sido demandada pelas organizações (AMABILLE, 1997). É, sobretudo, explorar novas possibilidades e levar em consideração o que muitas vezes pode parecer uma ideia vaga ou apenas sugestões, buscando alinhar recursos e atividades e aumentar a eficiência (ANDERSEN; KRAGH, 2013).

Contudo, um erro geralmente cometido pelas organizações com relação ao fomento da criatividade e inovação diz respeito a uma prática de gestão orientada apenas para metas (SPELTHANN; HAUNSCHILD, 2011). Em contrapartida, Bilton e Leary (2002) sugerem que, para que os trabalhadores desenvolvam sua criatividade, é preciso que tenham autonomia, liberdade e um ambiente que permita a criação e o pensamento livre.

A criatividade é um atributo pessoal e pressupõe mudança, mas sua aplicação não depende somente do indivíduo, uma vez que as organizações têm uma forte influência no seu desfecho. Apesar de reconhecer sua utilidade e ser um requisito necessário para a sobrevivência das organizações (principalmente de base tecnológica), o ceticismo e a resistência com que as novas ideias muitas vezes são encaradas, podem bloquear o pensamento criativo das pessoas, assim como, suas aplicações (BAER, 2012). Mesmo com intenções positivas, indivíduos excessivamente criativos que constantemente perguntam, desafiam ou se esquivam dos padrões existentes raramente se encaixam bem nas organizações (ANDERSEN; KRAGH, 2013).

Ainda de acordo com Andersen e Kragh (2013) isso acontece porque a criatividade apela a novos *insights* e perspectivas não tradicionais que podem ir além das perspectivas tomadas por certo na vida organizacional. No entanto, essa capacidade de adotar pontos de vista de diferentes perspectivas, de ver e experimentar novas possibilidades com base em observações de mudanças no ambiente, pode ser um ingrediente fundamental para o êxito empresarial (DRIESSEN; ZWART, 2007).

Aspectos relacionados à criatividade incluem o pensamento divergente e a imaginação criativa, que se manifestam como uma espécie de curiosidade cognitiva (KARWOWSKI, 2012). Nesta perspectiva, a criatividade é vista como uma capacidade cognitiva que se traduz numa importante fonte para inovação (BENEDEK et al., 2014), na qual o pensamento divergente é reconhecido como um indicador desse potencial criativo das pessoas (RUNCO; ACAR, 2012).

De modo geral, a criatividade envolve a geração de ideias novas e úteis, enquanto a inovação implica a implementação dessas ideias em novos produtos e processos com a geração de valor econômico e/ou social subsequente no mercado e/ou na sociedade (ROSING; FRESE; BAUSCH, 2011; HON, 2012; SAROOGHI; LIBAERS; BURKEMPER, 2015; SCHACHTER et al., 2015).

Criatividade é a semente de toda inovação. A criação bem-sucedida de novos produtos, novos serviços ou novas práticas começa com uma pessoa ou uma equipe pensando em uma boa ideia e desenvolvendo essa ideia além de seu estado inicial (AMABILE et al., 1996; BAER, 2012). A inovação está associada à criatividade e ao processo de resolução de problemas, que consiste na detecção e identificação de necessidades sociais, envolvendo a capacidade de avaliar a qualidade e a eficácia das idéias, implementações e soluções geradas a partir dos processos e produtos organizacionais anteriores (BJORNER; KOFOED; BRUUN-PEDERSEN, 2012).

É importante compreender esta diferença e as dimensões que as envolvem para que não haja um ambiente de tensão e conflitos; pelo contrário, para que a geração de ideias esteja alinhada com a possibilidade de sua real aplicação na organização (EREZ; NOURI, 2010). Um fator determinante a ser considerado nesse processo de criação é a motivação. A capacidade criativa depende da motivação intrínseca do indivíduo e extrínseca da organização por meio de condições favoráveis ao seu desenvolvimento (THOMPSON, 2003).

Pesquisas já revelaram que as pessoas são mais criativas quando são intrinsecamente motivadas para trabalhar, pois possuem um profundo interesse e envolvimento no trabalho, curiosidade, satisfação, senso de desafio, ao invés de serem impulsionadas por aspectos

extrínsecos como avaliação, vigilância, competição, cumprimento de prazo, alcance de uma meta, ordens de superiores ou promessas de recompensas (AMABILLE, 1997).

Soluções criativas não emergem, a menos que o indivíduo esteja motivado para aplicar suas habilidades (RUNCO, 2005). Comportamentos criativos resultam de uma série de fatores pessoais e do contexto em que o trabalho é desenvolvido. A criatividade é servida por um ambiente que acolhe novas ideias (MARTENS, 2011), o que será abordado em seguida.

### 2.1.1 O ambiente criativo

Antes de abordar, de fato, o universo da criação, torna-se relevante apresentar outros fatores que estão ou podem estar presentes nesse ambiente, como, por exemplo, a cultura. Castro (1989) enfatizou em um de seus trabalhos que a natureza do contexto em que os indivíduos nascem, crescem e produzem é intrínseca ao comportamento das pessoas e influencia substancialmente no desenvolvimento de suas capacidades de criar.

A criatividade é um elemento fundamental dentro da organização não só quando se trata de resolução de problemas, mas também no que se refere à possibilidade de novas descobertas, invenções e maneiras alternativas de se realizar as atividades (STERNBERG; LUBART, 1999). Os ambientes que fomentam a criatividade são fundamentais no processo de criação e, por isso, não devem ser estimulados ou criados apenas nos momentos em que se necessita de ideias novas (PINHEIRO; BURINI, 2006). Por outro lado, empresas com culturas estritamente regulamentadoras dificilmente impulsionarão a sua capacidade criativa (ANDRON, 2013).

Nesse sentido, é importante mobilizar esforços para propiciar um ambiente que impulsiona a criação nas pessoas, e isso inclui levar em consideração aspectos como a estrutura física e uma boa relação interpessoal na organização. Investir na interação dos indivíduos - com pessoas de outras culturas, se possível - tem sido um fator relevante para a geração de novas ideias, uma vez que é capaz de fazê-los pensar diferente e mudarem hábitos que poderiam estar inibindo o seu potencial criativo (MADDUX et al., 2009).

Para tanto, sugere-se que uma reestruturação organizacional bem-sucedida seja realizada a partir da incorporação de passos gradativos que sensibilizem os indivíduos sobre os novos comportamentos e o envolvimento completo no processo, levando às mudanças esperadas (ANDRON, 2013) e nutrindo sua cultura organizacional com um perfil dinâmico e flexível das organizações modernas em busca do sucesso. No entanto, existem perfis de organizações menos propensas a adotarem funcionários criativos, isto é, ao contrário de

EBTs, órgãos públicos (prefeituras, universidades e hospitais, por exemplo), geralmente não exigem muito da criatividade das pessoas, devido, justamente, ao “tipo de negócio”, em que, nestes casos, quase tudo é prescrito e supervisionado pelas realizações de acordo com o esperado, evidenciando assim, o não ou restrito espaço para ações criativas.

Os ambientes que desenvolvem características criativas em algum domínio de seu negócio (CLIFTON; COOKE, 2009) são capazes de mobilizar as melhores pessoas e recursos para transformar ideias em ações comercialmente viáveis (FLORIDA, 2000). Um ambiente propício para o trabalho criativo gera não só atitude positiva e a criatividade propriamente dita, mas traz benefícios reais para a empresa em termos de desenvolvimento e produtividade inovadora (ANDRON, 2013).

Fatores do ambiente de trabalho que podem estimular a criatividade são: sentimento de partilha, objetivos bem definidos, troca de opiniões ou ideias, controvérsias construtivas, liberdade, desafios no trabalho, confiança e segurança, relações abertas entre os colegas, bem como entre superiores e subordinados (MARTENS, 2011). A maioria desses fatores tem demonstrado um valor preditivo em relação à criatividade e à inovação (MATHISEN; EINARSEN, 2004).

Um aspecto interessante sobre o ambiente facilitador da criatividade é que as equipes podem mudar ao longo do tempo, e quando se tem uma estrutura e uma cultura organizacional que fomenta a criação, o tempo gasto em pensamento, concepção, reuniões, geração e implementação de ideias ou redação de relatório pode ser reduzido e melhor aproveitado em um processo criativo (MARTENS, 2011).

### 2.1.2 O trabalho criativo

O trabalho criativo muitas vezes é associado a uma função ou atividade específica de geração de ideias. No entanto, este trabalho pode ocorrer em qualquer situação que demande algum tipo de tarefa que, de certa forma, envolva um contexto complexo, um problema mal definido e que para alcançar um desempenho bem-sucedido necessite de uma combinação de ideias para soluções úteis (MUMFORD; GUSTAFSON, 1988; BESEMER; O’QUIN, 1999).

O processo de geração e implementação de ideias fornece uma base para o entendimento das implicações da criatividade no trabalho, que naturalmente emerge como um aspecto basicamente centrado no indivíduo. Contudo, este trabalho criativo demanda dos indivíduos a necessidade de definir o problema, reunir informações, gerar e aperfeiçoar as ideias e planejar a implementação (BYRNE et al., 2009).

O trabalho criativo é devidamente contextualizado e uma liderança criativa deve levar em consideração tanto a estratégia organizacional como as condições do ambiente em que o trabalho está ocorrendo e as expectativas dos responsáveis em desenvolver este trabalho (BYRNE et al., 2009). Ambientes para um trabalho criativo devem ser abertos a novas experiências que poderão ocasionar mudanças benéficas, incentivar novas ideias, fortalecer a motivação e alcançar os resultados esperados (ANDRON, 2013).

Para fomentar e conduzir a aplicação com sucesso de uma ideia criativa, uma combinação significativa entre a motivação intrínseca e os recursos do meio é necessária (COLLINS; AMABILE, 1999), pois ao mesmo tempo em que esse trabalho está sendo desenvolvido, também está demandando recursos da organização (BYRNE et al., 2009).

Nessa perspectiva, o risco e a incerteza tornaram-se aspectos inerentes a este trabalho, pois nem sempre uma ideia desenvolvida preenche uma necessidade do mercado atual ou nem sempre os recursos demandados para sua aplicação podem estar disponíveis na organização (MUMFORD et al., 2002; CARDINAL; HATFIELD, 2000).

Portanto, a natureza das pessoas criativas requer algumas condições importantes da gestão. Uma delas é que os líderes precisam estruturar o trabalho de uma forma que seja pessoalmente envolvente e intrinsecamente motivador (BYRNE, 2009). As pessoas criativas têm sua identidade vinculada ao seu trabalho e às realizações decorrentes dele (ROSTAN, 1998), estão intimamente associadas, e geralmente são motivadas pela realização e o reconhecimento profissional (CHALUPSKY, 1953; BARRON; HARRINGTON, 1981; MUMFORD; GUSTAFSON, 1988).

Outros fatores são essenciais e devem ser considerados nos programas de desenvolvimento de competências e criatividade nas organizações, tais como: criar situações problema, estimular abertura a novas experiências e fomentar a capacidade de se relacionar positivamente com outras pessoas, inclusive, de outras culturas (DZIEDZIEWICZ; GAJDA; KARWOWSKI, 2014).

### 2.1.3 A gestão criativa

A nova dinâmica mundial requer novos gestores, assim como os novos tempos exigem novas perspectivas (ANDRON, 2013). Nas organizações, a criatividade, quando gerida de forma adequada, pode ser determinante no fornecimento da vantagem competitiva necessária (ZAMAN; RAJAN; DAI, 2010).



Os meios tradicionais de *design* organizacionais para lidar com as rápidas mudanças estão ficando ultrapassados e ineficazes (ANDERSEN; KRAGH, 2013). No entanto, a promoção de um contexto favorável ao desenvolvimento de atividades criativas diárias depende da abertura que a organização disponibiliza aos seus funcionários e as experiências que poderão ter desse esforço (JAUK; BENEDEK; NEUBAUER, 2014). Oberg (2013) sugere a mobilização e interação de competências para gerar novas e eficientes alternativas de realizar as atividades, uma vez que os processos são influenciados pela forma como elas interagem.

Nessa perspectiva, os gestores devem, conscientemente, tornar a organização um ambiente flexível, reagindo a alterações no negócio, por meio da criatividade e iniciativa dos indivíduos, apoiadas e encorajadas pela administração (ANDRON, 2013). A criatividade não é uma característica típica no trabalho dos indivíduos e, por isso, os gestores devem promover situações e criar expectativas para que o potencial criativo seja desenvolvido de colaborador para colaborador e em setores diferentes (QU; JANSSEN; SHI, 2015).

Além disso, as organizações devem fomentar uma gestão compartilhada para que os conhecimentos sejam disseminados e os funcionários aumentem suas competências e a capacidade de criação em equipe (LEE et al., 2015). Desenvolver a criatividade na equipe é um conceito abrangente que inclui novos processos em um ambiente de trabalho interacional (WOODMAN; SAWYER; GRIFFIN, 1993) e requer melhoria da comunicação, estabelecimento de estruturas flexíveis e partilha dos objetivos (ANDRON, 2013).

Os processos gerenciais devem promover uma interação entre os diversos atores organizacionais, para que possam impulsionar a criatividade a partir do envolvimento de conhecimentos, formações, habilidades e ideias compartilhadas (ANDERSEN; KRAGH, 2013). Para isso, os gestores devem garantir que cada indivíduo nessa lógica de interação tenha um sentido claro e compartilhado da direção e do objetivo que se pretende alcançar junto à organização.

Portanto, o papel dos gerentes que lidam com processos criativos e de seus funcionários é desafiar fundamentalmente as formas existentes de fazer as coisas dentro das organizações, pois diariamente são confrontados com uma série de dilemas que exigem um equilíbrio entre as ações diferentes e as habituais (ANDERSEN; KRAGH, 2013).

Um aspecto relevante sobre as ações gerenciais que devem ser articuladas para propiciar uma boa relação entre os colaboradores de uma organização diz respeito à relação hierárquica, pois é um fator crucial na condução da criatividade dentro de uma organização,

uma vez que os colaboradores têm de perceber um ambiente favorável para o desenvolvimento de suas ideias (QU; JANSSEN; SHI, 2015).

Por isso, é importante que os gerentes estejam preparados para lidar com os riscos e os desafios inerentes a esse ambiente dinâmico. Dentre os aspectos favoráveis à condução de uma cultura criativa está o ato de “autorizar” as pessoas a avaliar livremente a demanda do seu trabalho e os recursos que estão sendo oferecidos para sua realização (ANDRON, 2013).

Uma tentativa de acompanhar a dinâmica desse contexto é saber lidar com termos como mudança dramática, internacionalização, padrões de desempenho mais elevados, crescimento tecnológico, expansão dos fluxos financeiros, desenvolvimento de grandes centros econômicos, reconfiguração da distribuição da riqueza global e qualidade de vida no trabalho, que podem aumentar o risco financeiro, econômico e social, por meio de sua forte instabilidade (ANDRON, 2013).

As soluções devem ser encontradas na identificação e desenvolvimento de competências dentro da empresa, por meio de um alinhamento estratégico com o instinto criativo (FRIEDMAN, 2006), considerando que o desenvolvimento de tais competências não se restringe à qualificação de seus funcionários, mas reside na melhoria da capacidade de agir e encontrar novos caminhos para a solução de problemas (MIETZNER; KAMPRATH, 2013).

## **2.2 Competências gerenciais**

Quanto à etimologia da palavra, o termo competência vem do latim *competens*, cujo significado está relacionado a “o que vai com, o que é adaptado a” (LE BOTERF, 2003) ou *competere*, onde o *com* significa conjunto, e *petere*, esforço (RABECHINI JR., 2001).

Nas sociedades antigas, a competência era percebida apenas como uma forma de julgamento de um indivíduo em relação ao que o outro era capaz de realizar. Com o passar do tempo, passou a ser entendida como a capacidade de lidar com as contingências de uma determinada situação (PEREIRA, 2010).

O atual cenário empresarial levou as organizações a incorporarem novas ações na sua forma de fazer negócio. É neste contexto que a prática gerencial congrega o conceito de competência na sua rotina organizacional. Com a intensificação do sistema produtivo mediante as altas demandas, a dinâmica organizacional deve responder eficazmente tais exigências sob o risco de ficar para trás ou mesmo sair de cena no mercado em que atua (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Para tanto, é necessário que sejam desenvolvidas

novas habilidades, por meio de um aperfeiçoamento contínuo para atuar nesse ambiente competitivo (BITENCOURT; BARBOSA, 2010).

Diante disso, reter profissionais preparados para lidar com os riscos de um contexto altamente mutável é um dos grandes desafios que precisam ser vencidos. Nessa condição, a noção de competência emerge como uma forma de fazer as organizações potencializarem o seu desenvolvimento, tornando-se capazes de mobilizar seus recursos em contextos geralmente pouco previsíveis (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005) e dar respostas mais eficientes e rápidas para os problemas que surgirem (LE BOTERF, 1999).

A noção de competência tem se tornado uma importante referência nos estudos e nas práticas de gestão, mas ainda não há unanimidade quanto ao seu significado (BROWN, 1993). Por esse motivo, acaba se tornando um pouco difícil para as empresas a mobilizarem de forma adequada (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Com isso, sua abordagem tem sido discutida sob o olhar de diferentes perspectivas que, exploradas individual ou conjuntamente, não são elementos dicotômicos quanto à sua relação com a competência (BÜNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011).

Vários enfoques teóricos balizaram a evolução da noção de competência. De acordo com Dutra (2004), pode-se dividir essa contextualização histórica em quatro momentos: o primeiro, associado à ideia de vinculação das pessoas ao cargo, isto é, selecioná-las e desenvolvê-las nas posições que mais pudessem produzir; o segundo momento aborda os aspectos inerentes às funções, como a sua complexidade, a fim de atribuí-las aos indivíduos mais aptos para exercê-las; o terceiro diz respeito à integração entre a gestão e a estratégia organizacional, buscando alinhar os objetivos da organização com os de seus colaboradores, aumentando o comprometimento; por fim, o quarto momento consiste no desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos.

Conceito emergente no contexto norte-americano, as competências estavam sempre relacionadas à qualificação propriamente dita, em que os indivíduos se utilizavam de uma perspectiva prescritiva, como um “modo de preparo” para realização de uma atividade (BÜNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011).

Ao longo do tempo, o conceito foi ganhando novas abordagens, especificamente, na Europa, onde a competência é percebida como a capacidade de saber fazer na ação (LE BOTERF, 2003; BÜNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011), indo além das atividades realizadas pelos indivíduos e os títulos profissionais que adquirem em ambiente educacionais (DESAUMERS, 1993; FLEURY; FLEURY, 2001).

Segundo Sanchez, Heene e Thomas (1996), as competências podem ser definidas como a habilidade de lidar adequadamente com os recursos, utilizando-os de maneira a apoiar o alcance dos objetivos da organização. Le Boterf (2003) desenvolve a noção de competência baseada na capacidade de combinar recursos incorporados ao indivíduo e recursos advindos do meio. De acordo com Prahalad e Hamel (1995), competência se refere a um conjunto de habilidades que a organização precisa mobilizar para criar oportunidades, a fim de obter produtos e serviços que gerem competitividade para a organização.

Já Zarifian (2001) reforça a visão francesa e trata o conceito de competência como uma capacidade que vai além da qualificação do indivíduo, envolvendo três dimensões no âmbito gerencial e organizacional: noção de evento (o que acontece de forma imprevisível, não programada, inesperada), enfatizando a ideia de desenvolvimento contínuo e não apenas pontual; noção de comunicação (criar um *link* entre os envolvidos no projeto, compartilhar interesses e alinhar os objetivos dentro da organização); noção de serviço (reconhecer a importância de atender tanto às necessidades dos clientes internos como externos), fator importante e que deve ser desenvolvido junto à comunicação.

Com as transformações que vão surgindo no âmbito organizacional, o papel dos gerentes passou a ser essencial para o futuro das organizações. O modo de gerir as organizações passou por mudanças ao longo do tempo e isto se deve à necessidade de acompanhar o mercado e/ou se sobressair perante as demais (BAHRY; TOLFO, 2004). Nesse sentido, o cargo exige de seus ocupantes a capacidade de administrar eficientemente e alcançar os resultados esperados.

Para tanto, a mobilização das competências dos indivíduos que estão à frente de suas empresas é crucial nesse processo. Desenvolver competências gerenciais se tornou um diferencial diante das incertezas que envolvem esse contexto (PEREIRA; SILVA, 2011), pois fazem com que os gestores tenham novas atitudes em relação às suas atividades dentro da organização (ANTONELLO, 2005) além de combinar traços, conhecimentos, valores, atitudes, habilidades e capacidades em determinado contexto e de seu processo de desenvolvimento como uma construção pessoal integrativa (SCHACHTER et al., 2015).

Competências gerenciais podem ser entendidas como a capacidade de mobilizar o saber, o saber agir e o saber ser, necessários na prática gerencial (LE BOTERF, 2003; MOURA; BITENCOURT, 2006), e partem da noção de que se desenvolvem na ação, por meio dos conhecimentos e experiências adquiridos pelo indivíduo (FEUERSCHÜTTE, 2006). Para Zarifian (2001), competência gerencial refere-se ao saber lidar com as contingências e incertezas de um determinado ambiente, com o devido conhecimento; são aquelas que buscam

colocar em prática as necessidades da organização e dos seus colaboradores, utilizando-se dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos envolvidos para alcançar os objetivos propostos (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

Para que as competências sejam entendidas como gerenciais, é necessário que o gestor consiga utilizá-las de forma a mobilizar os recursos – tangíveis e intangíveis - e obter resultados para organização, se não, devem ser consideradas apenas competências individuais (RUAS, 2001). Conforme Picchiali (2010, p. 2), “As competências gerenciais são elementos constitutivos da estratégia organizacional, devendo estar alinhadas, contribuindo para a formação das competências organizacionais”.

De acordo com Fischer, Fleury e Urban (2008), a prática gerencial é fundamental nesse processo de estímulo ao desenvolvimento de competências e criatividade, e os gestores devem refletir sobre como promover um novo arranjo organizacional capaz de fundamentar tais condições e como incentivar mudanças de crenças e valores, discutindo interesses e perspectivas sociais e culturais entre os colaboradores.

Nos dias atuais, desenvolver as competências alinhadas à promoção de novas ideias e ações para empresa é fundamental para lidar com a alta exigência e a competitividade (DZIEDZIEWICZ; GAJDA; KARWOWSKI, 2014), pois demandam a “construção de novas formas de pensar e atuar no âmbito gerencial e relacional” (RUAS, 2001, p.243).

Sustentar a competitividade num contexto de alta complexidade em um sistema globalizado e altamente tecnológico requer o desenvolvimento de competências e criatividade (PINHEIRO; BURINI, 2006) a partir de uma gestão voltada para o alinhamento entre o capital humano, a estrutura organizacional e a inovação (CLARK; WHEELWRIGHT, 1993). Nesse sentido, o desenvolvimento de competências gerenciais deve ser balizado com a finalidade de potencializar a capacidade cognitiva dos indivíduos para melhorar o seu desempenho prático e emocional diante das adversidades no ambiente de trabalho (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

A literatura sobre competências revela diversas perspectivas referentes à potencialização do desenvolvimento gerencial em meio aos inúmeros e imprevisíveis domínios que envolvem a organização, a gestão e os seus colaboradores (QUINN, 2004; BRANDÃO, 1999; BÜNDCHEN, 2006; ODERICH, 2001).

De acordo com Ruas (2001), os conhecimentos, as habilidades e as atitudes ainda são três das mais conceituadas e reconhecidas dimensões sobre competências, e estão intimamente relacionados aos saberes do indivíduo. Ainda segundo o autor, o constructo *conhecimento* pode ser abordado a partir de um enfoque prático e/ou teórico (referindo-se ao

saber). No caso das *habilidades*, estão associadas à ação do indivíduo empreendida no contexto, em uma determinada situação (situam-se no saber fazer). Já as *atitudes* estão relacionadas ao agir, que pode ser tanto em relação às pessoas, como em relação à organização em que atuam (consistem no saber agir/ser).

Numa abordagem mais ligada à prática profissional, Le Boterf (2003) propõe alguns elementos que fomentam tal competência, como: saber assumir responsabilidades, saber transpor, saber envolver-se, saber agir, saber mobilizar recursos e saber comunicar, que, quando inter-relacionados, promovem uma capacidade objetiva e subjetiva dos indivíduos mediante a competitividade. Já Cheetham e Chivers (2005) propõem alguns elementos para construção de uma dimensão holística para o desenvolvimento de competências gerenciais dentro de um determinado contexto, que são: conhecimento-cognição, funcional, pessoal-comportamental, valores e ética.

As tipologias sobre competências gerenciais ainda podem enfatizar as competências técnico-profissionais, competências de negócio e competências sociais (FLEURY; FLEURY, 2001), como também competências mobilizadoras, competências táticas, competências vivenciais e competências instrumentais (DAOLIO, 2004), competências inter-relacionais das pessoas, competências de negócios, competências de autogestão (CRIPE; MANSFIELD, 2003), competências relacionadas ao papel de mentor, de facilitador, de monitor, de coordenador, de diretor, de produtor, de negociador e de inovador (QUINN et al., 2004).

Segundo Feuerschütte (2006, p. 79), “as dimensões podem ser reconhecidas nos recursos – saberes e características pessoais mobilizados do indivíduo – e o contexto constitui uma dada realidade ou situação profissional em que o indivíduo se insere – com suas características, demandas e imprevistos”. No entanto, a complexidade está em alinhar as dimensões mais adequadas para o contexto em que a gestão atua. Neste caso, refere-se a um ambiente de alta competitividade e incertezas, que exige um significativo potencial criativo e de desenvolvimento de novas formas de lidar com o negócio.

As empresas de base tecnológica, por exemplo, dependem muito da criatividade de seus colaboradores, e a sua mobilização contribui para o desenvolvimento de competências que irão impactar a eficiência da empresa frente às mudanças externas, principalmente quando envolvem o nível gerencial (MIETZNER; KAMPRATH, 2013).

### **2.3 Empresas de base tecnológica (EBTs)**

No setor de alta tecnologia, em que as empresas são obrigadas a introduzir novos produtos e processos derivados de ideias criativas baseadas em ciência e tecnologia (RUBERA; KIRCA, 2012), a inovação torna-se uma resultante da competência de seus gestores em agir sobre as ideias para fazer alguma diferença específica e tangível no domínio em que ocorre (SCHACHTER et al., 2015).

Em sintonia com a grande importância que a inovação tem tido como um meio de manter e desenvolver posições competitivas, as empresas estão procurando desenvolver a sua criatividade empresarial (ANDERSEN; KRAGH, 2013), uma vez que a indústria criativa e sua demanda se tornaram verdadeiras fontes de geração de emprego e estão cada vez mais inter-relacionadas com o desenvolvimento social e econômico por meio da captação e acumulação de capital humano (CLIFTON; COOKE, 2009), que é fundamental para o sucesso de uma organização em meio a uma sociedade do conhecimento que tem valorizado principalmente os seus ativos intangíveis.

Nessa perspectiva, as EBTs devem estimular a criatividade dos seus colaboradores a partir de um ambiente que os possibilite gerar novas ideias e soluções (CSIKSZENTMIHALYI, 1996), pois desenvolver ações criativas é essencial para a sobrevivência e o sucesso das organizações que atuam nesse cenário de grandes mudanças e exigências (WANG; SCHNEIDER; VALACICH, 2015). Contudo, um aspecto que deve ser esclarecido tanto para os gestores quanto para os seus colaboradores é que todas as ideias serão ouvidas, mas só serão implementadas aquelas que forem viáveis para empresa, seja no curto ou longo prazo, conforme as suas necessidades. Esta questão deve ser refletida e vista como um dos principais indicativos nas tomadas de decisão.

De acordo com Baer (2012), embora ainda exista certa resistência ao fomento de um ambiente idealmente propício à criatividade, estudos que analisam as condições que determinam quando as ideias desenvolvidas são convertidas em aplicações reais demonstram que as empresas que mais investem nesse aspecto são as de tecnologia. Isso se dá pelo fato de nas EBTs haver a utilização constante dos conhecimentos de seus funcionários nos projetos da empresa.

Além disso, nas empresas de base tecnológica os funcionários criativos são os seus principais ativos (MIETZNER; KAMPRATH, 2013). Uma razão para isso é que as EBTs já nascem envolvidas num contexto de intensa competitividade. E, para conseguir atuar eficientemente nesse mercado, é fundamental propiciar um ambiente em que os funcionários

sintam-se motivados a manifestarem a sua criatividade (SEO; CHAE; LEE, 2015), pois, quando se desenvolve uma cultura criativa, as melhores ideias tendem a surgir e, consequentemente, a serem aplicadas (SPELTHANN; HAUNSCHILD, 2011).

Um dos primeiros conceitos acerca das EBTs foi sugerido por Marcovitch, Santos e Dutra (1986), indicando que tais empresas são projetadas para criar produtos ou serviços por meio de um elevado conteúdo tecnológico. Para Mello et al. (2006), empresas baseadas em tecnologia são aquelas em que o conhecimento é a sua principal matéria-prima e a busca por novas alternativas tecnológicas e inovadoras está sempre alinhada aos seus produtos. De acordo com Belli (2008), configuram-se como aquelas que se utilizam em sua essência organizacional de recursos tangíveis e intangíveis para desenvolver produtos e serviços à luz de ideias e processos novos em sua tecnologia.

EBTs são empreendimentos com um forte potencial tecnológico (TOLEDO et al., 2008), que, por meio de seus colaboradores, aplicam conhecimentos e desenvolvem técnicas (tradicionais ou inovadoras) nos seus produtos e serviços (MEIRELLES; PIMENTA; REBELATTO, 2008). Segundo Cortes et al. (2005), as empresas de base tecnológica passaram a ser objeto de interesse dos pesquisadores, devido à necessidade de aprofundar o entendimento sobre suas características e o seu fortalecimento no mercado.

Contudo, ainda existe uma confusão acerca de sua definição e especificidade, que as diferenciem das demais empresas de seu porte. Apesar de atribuições conceituais já terem sido propostas por alguns autores, a definição para uma empresa de base tecnológica apresenta-se mais complexa quando há um aumento significativo entre as empresas que se utilizam de tecnologia em alguma atividade (DAMODARAN, 2002).

Em geral, as empresas essencialmente tecnológicas ou EBTs, são estruturalmente pequenas e possuem um forte potencial em pesquisa e desenvolvimento, pois estão constantemente adaptando-se às novas tendências que surgem (FINEP, 2000). Alguns aspectos que facilitam a sua identificação envolvem: (a) a gestão partilhada da empresa, que envolve, em média, 3 a 5 pessoas trabalhando no mesmo projeto; (b) a independência da empresa, por exemplo, não fazer parte de coligações ou franquias; (c) a motivação gerada pela realização de uma ideia potencialmente inovadora (BOLLINGER; HOPE; UTTERBACK, 1983).

Uma empresa de base tecnológica é aquela que oferece produtos e serviços que são frutos da aplicação de conhecimentos técnicos e inovadores (BARBOSA; HOFFMANN, 2013) e que se diferencia das outras empresas, num primeiro momento, por envolver um baixo número de colaboradores – mão de obra – e uma alta capacidade técnica e intelectual. São empresas em que



o produto final advém do desenvolvimento de pesquisas e aplicações cuja tecnologia representa um significativo valor agregado (WOLFFENBÜTTEL, 2001).

Segundo a Finep (2000), algumas empresas que estão iniciando o seu negócio no setor tecnológico, como as *startups*, apresentam algumas peculiaridades, como: iniciam o negócio mesmo estando em processo de estruturação, buscam oportunidades de mercado onde os produtos e serviços necessitam de novidades e podem ser incluídas em algum sistema de incubação.

Wennberg, Wiklund e Wright (2011) apontam dois possíveis percursos que fomentam a criação de uma empresa de base tecnológica. Primeiramente, sugerem uma trajetória desenvolvida no âmbito acadêmico por meio de indivíduos, tais como alunos, professores ou colaboradores que resolvem desenvolver um negócio. Segundo, a partir da incorporação de pessoas que já passaram por uma instituição e que concluíram a educação superior, que iniciaram sua vida profissional em contextos privados e, com o passar do tempo, decidem empreender com base nas experiências passadas e contextualizadas.

De acordo com a literatura pesquisada, elaborou-se o Quadro 2, com algumas abordagens conceituais sobre empresas de base tecnológica, a fim de potencializar a reflexão sobre do que realmente se trata esse tipo de empreendimento na visão dos autores.

**Quadro 2** - Abordagens conceituais das EBTs

<b>Dimensão</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autor</b>
Desenvolvimento de produtos	“Comprometidas com o projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos, caracterizando-se ainda pela aplicação sistemática de conhecimento técnico-científico”.	Carvalho et al. (1998, p.462)
	“Desenvolvendo produtos com alto valor agregado, essas empresas ganham importância no cenário econômico e social do país”.	Moretti e Crnkovic (2015, p.3)
Processos de inovação	“É uma empresa que tenha implantado produtos ou processo tecnologicamente novos com substancial melhoria tecnológica durante um período de análise”.	Manual de Oslo (OCDE, 2005, p.55)

	<p>“As empresas de base tecnológica (EBTs) são firmas cuja intensa dinâmica inovativa se sustenta em sólidas competências técnicas, havendo em relação a elas uma expectativa de crescimento acelerado.”.</p>	Santos e Pinho (2010, p. 214)
Geração de Conhecimento	<p>“A EBT certamente é caracterizada por um esforço tecnológico expressivo, mas no contexto de pequenas e médias empresas em países em desenvolvimento tal iniciativa pode ser realizada em outros formatos que não o de P&amp;D estruturado em centros próprios de pesquisa”.</p>	Côrtes et al. (2005, p. 86)
	<p>“Emprega em larga escala o conhecimento como matéria-prima de seus produtos sendo caracterizadas pelo emprego maciço de novas ideias e conceitos avançados em seu processo operacional”.</p>	Belli (2008, p.4)
Desenvolvimento de Produtos e Geração de conhecimento	<p>“Dispõem de competência rara ou exclusiva em termos de produtos ou processos, viáveis comercialmente, que incorporam grau elevado de conhecimento científico”.</p>	Ferro e Torkomian (1988, p.44)
	<p>“Processo ou produto que resulta de pesquisa científica cujo valor agrega tecnologia avançada e a aplicação do conhecimento científico ao domínio de técnicas complexas e ao trabalho de alta qualificação técnica”.</p>	Anprotec (2002)
Processos de Inovação e Desenvolvimento de Produtos	<p>“Empresas focadas na inovação tecnológica com base em processos que incorporam atividades técnicas, de projeto, de fabricação e gerenciais necessárias à comercialização de um novo (ou significantemente melhorado) produto, processo ou equipamento”.</p>	Rasera; Balbinot, 2010 apud Moretti; Crnkovic, 2015, p.3

	<p>“As empresas de base tecnológica são pequenas empresas que se caracterizam por estarem relacionadas ao processo de inovação e desenvolvimento tecnológico e concentram suas operações na produção de novos produtos”.</p>	Lopes (2011, p.4)
Processo de Inovação e Geração de conhecimento	<p>“Usam tecnologias inovadoras, têm uma alta proporção de gastos com P&amp;D, empregam uma alta proporção de pessoal técnico-científico e de engenharia e servem a mercados pequenos e específicos”.</p>	Terence, 2008; Torres, 2011 apud Moretti; Crnkovic, 2015, p.5
	<p>“Uso constante e intensivo do conhecimento, tanto científico quanto tecnológico, e esta é uma condição essencial para que tais empresas mantenham-se competitivas e materializem conhecimentos”.</p>	Trindade et al., 2015
Processos de Inovação, Geração de Conhecimento e Desenvolvimento de Produtos	<p>“Na fronteira da inovação, empenhadas no desenvolvimento de projetos, novos produtos ou processos baseados na aplicação sistemática de conhecimentos científicos e tecnológicos, assim como na utilização de técnicas modernas e sofisticadas”.</p>	Santos, 2009 apud Moretti; Crnkovic, 2015, p.3
	<p>“Empresas envolvidas com os processos inovativos, de transformação do conhecimento técnico e científico em serviços e produtos para a sociedade”.</p>	Sala (2011, p.12).

Fonte: Elaboração Própria (2016).

Observa-se que o conceito de empresas de base tecnológica tem várias abordagens, o que faz com que a discussão sobre as EBTs seja multifacetada e complexa. No entanto, a partir da bibliografia, foi possível mapear algumas dimensões emergentes das perspectivas conceituais

adotadas pelos autores. Sendo assim, verificou-se que as abordagens conceituais sobre este tipo de empresa estão divididas em duas unidades de análises: (a) associadas a um único propósito; (b) associadas à noção de complementariedade. No primeiro caso, o enfoque das EBTs está no desenvolvimento de produtos, nos processos de inovação ou na geração de conhecimento. Já o segundo contempla mais de uma abordagem, isto é, refere-se ao desenvolvimento de produtos e geração de conhecimento ou desenvolvimento de produtos e processos de inovação ou processos de inovação e geração de conhecimento ou desenvolvimento de produtos, processos de inovação e geração de conhecimento.

Nesse sentido, pode-se dizer que as empresas de base tecnológica têm em sua cultura organizacional um estímulo à criação e ao desenvolvimento de novos produtos e serviços com ênfase na tecnologia, em maior ou menor grau, dependendo do projeto em que estão trabalhando, balizado pelos conhecimentos técnico-científicos dos seus colaboradores. De acordo com Psicopo (2010, p.3),

Podem ser consideradas como empresas de base tecnológica ou de alta tecnologia, as organizações que atuam nos seguintes negócios: *software*, semicondutores, química fina, biotecnologia, aeronáutica, tecnologia da informação, entre outros. Portanto, assume-se que a competitividade dessas empresas sustenta-se fortemente na sua capacidade de inovação.

Outro aspecto envolve um forte estímulo ao desenvolvimento dos recursos humanos dessas empresas, à medida que necessitam desenvolver suas ideias e gerar conhecimento para organização. Ainda se evidenciam que os processos de inovação dos produtos também é uma característica desse tipo de empresa. Além disso, o ambiente externo é considerado tão importante quanto o interno, dada a necessidade de acompanhar e receber *feedbacks* do mercado e de seus colaboradores para suas pretensões futuras.

### 2.3.1 Caracterização das EBTs

Uns dos grandes desafios que envolvem o desenvolvimento de pesquisas sobre EBTs estão associados à sua subjetividade - que a princípio não aparenta existir - e a ausência de um consenso com relação ao seu conceito e a construção de aspectos que as caracterizem pertinentemente (TOLEDO et al., 2008).

Nessa perspectiva, compreender a essência que envolve as empresas de base tecnológica, também difundidas na literatura como *startups*, tornou-se um fator fundamental para desenvolver estudos sobre esses empreendimentos. A sua participação no

desenvolvimento tecnológico, econômico e social é percebida pelos mercados dinâmicos que requerem uma capacidade organizacional para acompanhar as mudanças que ocorrem (SANTOS; PINHO, 2010). Estas empresas utilizam-se das mais variadas fontes de tecnologia. O Quadro 3 apresenta algumas dessas fontes.

**Quadro 3** - Fontes de tecnologia mais utilizadas pelas empresas

<b>Fontes de tecnologia</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Desenvolvimento Tecnológico Próprio</b>	P&D, Engenharia Reversa e Experimentação.
Contratos <b>De</b> Transferência <b>De</b> Tecnologia	Licenças e Patentes, Contratos Com Universidades e Centros De Pesquisas.
Tecnologia <b>Incorporada</b>	Máquinas, Equipamentos e <i>Software</i> Embutido.
Conhecimento <b>Codificado</b>	Livros, Manuais, Revistas Técnicas, Internet, Feiras e Exposições, <i>Software</i> Aplicativo, Cursos e Programas Educacionais.
Conhecimento <b>Tácito</b>	Consultoria, Contratação De RH Experiente, Informações de Clientes, Estágios e Treinamentos Práticos.
Aprendizagem <b>Cumulativa</b>	Processo de Aprender Fazendo, Usando, Interagindo, etc. Devidamente Documentado e Difundido na Empresa.

Fonte: Tigre (2006, p.94).

A decisão com relação a qual fonte de tecnologia utilizar vai de acordo com a estratégia adotada pela empresa. Outro fator crítico para esta escolha refere-se ao porte da EBT. No Brasil, empresas estruturalmente menores tendem a atuar em pequena escala no segmento de mercado em que atuam e, muitas vezes, precisam restringir sua capacidade

inovadora em atividades adaptativas e de melhorias em produtos ou processos já existentes, ao invés da criação de novas alternativas (BELL; PAVITT, 1993; TOLEDO et al., 2008).

Ainda assim, numa comparação entre empresas de base tecnológica e empresas tradicionais do mesmo porte, as EBTs se sobressaem no que diz respeito à geração de resultados criativos, justificado pelo alto grau de envolvimento de pessoas com conhecimentos técnicos e científicos (FONSECA; KRUGLIANKAS, 2002). No entanto, essas empresas precisam ser gerenciadas por profissionais altamente competentes. Para Leone (1999), a gestão deve incentivar um ambiente que favoreça a busca das melhores práticas, alinhando necessidades mútuas entre a organização e os colaboradores. Nas empresas de base tecnológica, esse alinhamento tornou-se comum devido à valorização dada aos seus ativos intangíveis.

De acordo com Fernandes, Côrtes e Pinho (2004), as empresas de base tecnológica podem ser caracterizadas por uma incessante busca do seu desenvolvimento em forma de produtos. Segundo Belli (2008), isso requer um considerável investimento em pesquisa e desenvolvimento, reciclagem de conhecimentos e um contato próximo de ambientes, tais como universidades, centros de pesquisa e polos tecnológicos.

Alguns autores ainda apontam algumas características específicas das EBTs ligadas ao desenvolvimento de competências – especialmente as mais complexas de mobilizar na ação profissional -, que estão associadas à aprendizagem a partir múltiplas interações com indivíduos membros de empresas distintas.

Nos países em desenvolvimento, como o Brasil, as EBTs têm como particularidades dois aspectos: (a) mobilizam esforços inovadores e tecnológicos consideráveis nos seus projetos; e (b) potencializam suas atividades para produção de produtos por meio de processos flexíveis e peculiares, advindos dos conhecimentos de seu pessoal (PINHO et al., 2005; CÔRTEES et al., 2005). Além disso, têm tendência a buscarem financiamentos externos e apoio de incubadoras de base tecnológica por algum período.

Para um melhor entendimento sobre as características distintivas das empresas de base tecnológica, faz-se necessário apresentar alguns fatores que ajudam a mensurar o potencial de inovação e tecnológico dessas empresas. São eles: (a) a essência dos produtos desenvolvidos; (b) os investimentos em pesquisa e desenvolvimento e seus respectivos retornos; (c) a estruturação de um setor de P&D (formal ou informal); (d) o balanceamento de profissionais com níveis superiores, ao número total de funcionários envolvidos nos projetos; (e) a proximidade com centros de pesquisa e tecnologia, universidades e parques tecnológicos; e (f)

a aquisição de novas tecnologias para potencializar as existentes e ampliar oportunidades (FERNANDES; CÔRTEZ; PINHO, 2004).

As EBTs também se caracterizam por um ambiente menos formalizado, em que os indivíduos têm abertura para desenvolver o seu potencial criativo, seja no ambiente de P&D ou em situações diversas no cotidiano empresarial, com a moderação dos gestores para que não se perca o vínculo com os projetos pendentes (CORTES et al., 2005). Além disso, o contexto de incerteza que as EBTs enfrentam também pode ser considerado um aspecto que as diferencia das demais. Por fim, verificou-se que existe um consenso de que as EBTs estão diretamente associadas ao conceito de empreendedorismo (DAHLSTRAND, 2007).

Por fim, é importante perceber que a criatividade é um fenômeno intrínseco a todo e qualquer indivíduo, que pode ter ou não facilidade para desenvolvê-la em alguma situação que vivencia. É, além de tudo, a capacidade interna de fazer descobertas, realizando ações diferenciadas que potencializassem os resultados.

Esta característica que a criatividade traz pode ser pensada como uma alternativa para fazer com que as empresas por meio de seus gestores melhorem o desempenho organizacional e aumentem sua competitividade. As competências gerenciais podem ser entendidas como atribuições – concretas ou abstratas – que os gerentes têm de contemplar em seu dia a dia nas empresas. Referem-se também à aptidão para articular os ativos tangíveis e intangíveis da organização a fim de alcançar um objetivo comum.

Nessa perspectiva, as EBTs são reconhecidas como ambientes que propiciam para seus colaboradores a oportunidade de gerar ideias e, se viáveis, materializá-las. Neste tipo de empreendimento, os gestores precisam constantemente buscar novos conhecimentos para aprimorar suas competências gerenciais, pois, no setor tecnológico, inovar é um requisito básico, mas que requer o desenvolvimento do potencial criativo de seus membros.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são descritos: os procedimentos para a realização do estudo, considerando a caracterização da pesquisa; o *design* da pesquisa, que envolve o caminho metodológico percorrido pelo autor; o contexto e os sujeitos da pesquisa; o processo de coleta de dados e; por fim, o processo de análise dos dados.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

A descoberta é a principal finalidade de toda ciência, mas a organização, as estratégias metodológicas e o modo como ela é realizada variam conforme a natureza, o contexto e o propósito do estudo (STRAUSS; CORBIN, 2008; GIL, 2009). Portanto, é importante refletir sobre suas peculiaridades para alcançar os resultados esperados por meio da metodologia mais adequada. Para responder à questão de pesquisa e os objetivos de um trabalho, faz-se necessário definir o método apropriado para fundamentá-lo. Sendo assim, este estudo foi desenvolvido à luz de pressupostos “centrados no campo da subjetividade” (SOUZA NETO, 2015, p.53), a fim de compreender os elementos do ambiente que envolvem o plano abstrato da interação entre o sujeito e o fenômeno.

Nessa perspectiva, Strauss e Corbin (2008, p. 23) ressaltam a necessidade de abordar nos estudos sobre gestão aspectos relacionados a “experiências vividas, comportamentos, emoções e sentimentos, e também à pesquisa sobre o funcionamento organizacional, movimentos sociais, fenômenos culturais e a interação [...]”, os quais permitem ao investigador obter constatações subjetivas por meio do contato com o entrevistado e suas percepções frente ao fenômeno estudado.

Para a realização deste trabalho, optou-se por uma pesquisa qualitativa, de natureza não objetiva, em que o indivíduo desenvolve o conhecimento a partir de uma investigação mais livre acerca do fenômeno estudado (BURRELL; MORGAN, 1979) e em que o investigador e os investigados podem compartilhar as informações com menos distanciamento um do outro; sendo assim, o percurso mais coerente para sua compreensão (MERRIAM, 2009). De acordo com Poupart et al. (2008, p.130),

A pesquisa qualitativa, tem sido inúmeras vezes, utilizada para descrever uma situação social circunscrita (pesquisa descritiva), ou para explorar determinadas questões (pesquisa exploratória) que, dificilmente, o pesquisador que recorre a métodos quantitativos consegue abordar.



Embora existam muitas abordagens relacionadas à pesquisa qualitativa e a como desenvolvê-la, alguns aspectos podem ser comumente compartilhados entre elas, como a análise das experiências das pessoas ou de um grupo, a verificação das interações que acontecem entre os indivíduos no contexto em que estão inseridos, e a investigação de documentos existentes que possam aprofundar a compreensão do fenômeno (FLICK, 2009).

O presente trabalho buscou compreender a percepção dos gestores de EBTs sobre a criatividade e suas implicações no desenvolvimento de competências gerenciais para a atividade profissional dos gerentes que atuam nas EBTs. O estudo qualitativo abordado neste trabalho é balizado pelo caráter exploratório, uma vez que se pretende descobrir significados e/ou desenvolver o conhecimento acerca de um fenômeno pouco explorado no que se refere às abordagens e o contexto que esta pesquisa envolve. Conforme reforçam Sampieri, Collado e Lucio (1991, p. 59),

Os estudos exploratórios servem para aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informações sobre a possibilidade de realizar uma investigação mais completa sobre um contexto particular da vida real, investigar problemas de comportamento humano que os profissionais de determinada área consideram cruciais [...].

Realizada a caracterização metodológica para conduzir a pesquisa de acordo com as suas necessidades de investigação e de tornar um estudo consistente quanto à utilização dos métodos adequados, da abordagem aos participantes necessária para atender às expectativas da pesquisa, o próximo passo e um dos mais importantes para a construção e desenvolvimento de um estudo diz respeito ao trabalho do pesquisador de interpretar e dar significado aos achados (FLICK, 2004), isto é, cabe ao entrevistador se aproximar ao máximo do ambiente e dos sujeitos da pesquisa para obter uma maior compreensão do fenômeno em estudo por meio das experiências que os entrevistados tiveram ao longo de sua vida.

Para tanto, a abordagem qualitativa torna-se adequada pois não segue rigidamente uma ordem ou padrão de técnicas ou perguntas. Em geral, as entrevistas são conduzidas de maneira espontânea, permitindo uma interação mais significativa entre os indivíduos e fenômeno estudado (ALVEZ-MAZZOTTI; GEWANDSZANDJER, 1998), resultando numa maior compreensão por parte do pesquisador com relação aos significados revelados pelos sujeitos da pesquisa referentes aos elementos do fenômeno investigado.

Ademais, na pesquisa qualitativa “o conhecimento é construído pelo indivíduo, que percebe o mundo em sua realidade que não é objetiva” (SILVA, 2009, p.148). Nesse sentido, esta pesquisa visou compreender a percepção dos gestores sobre a criatividade e suas

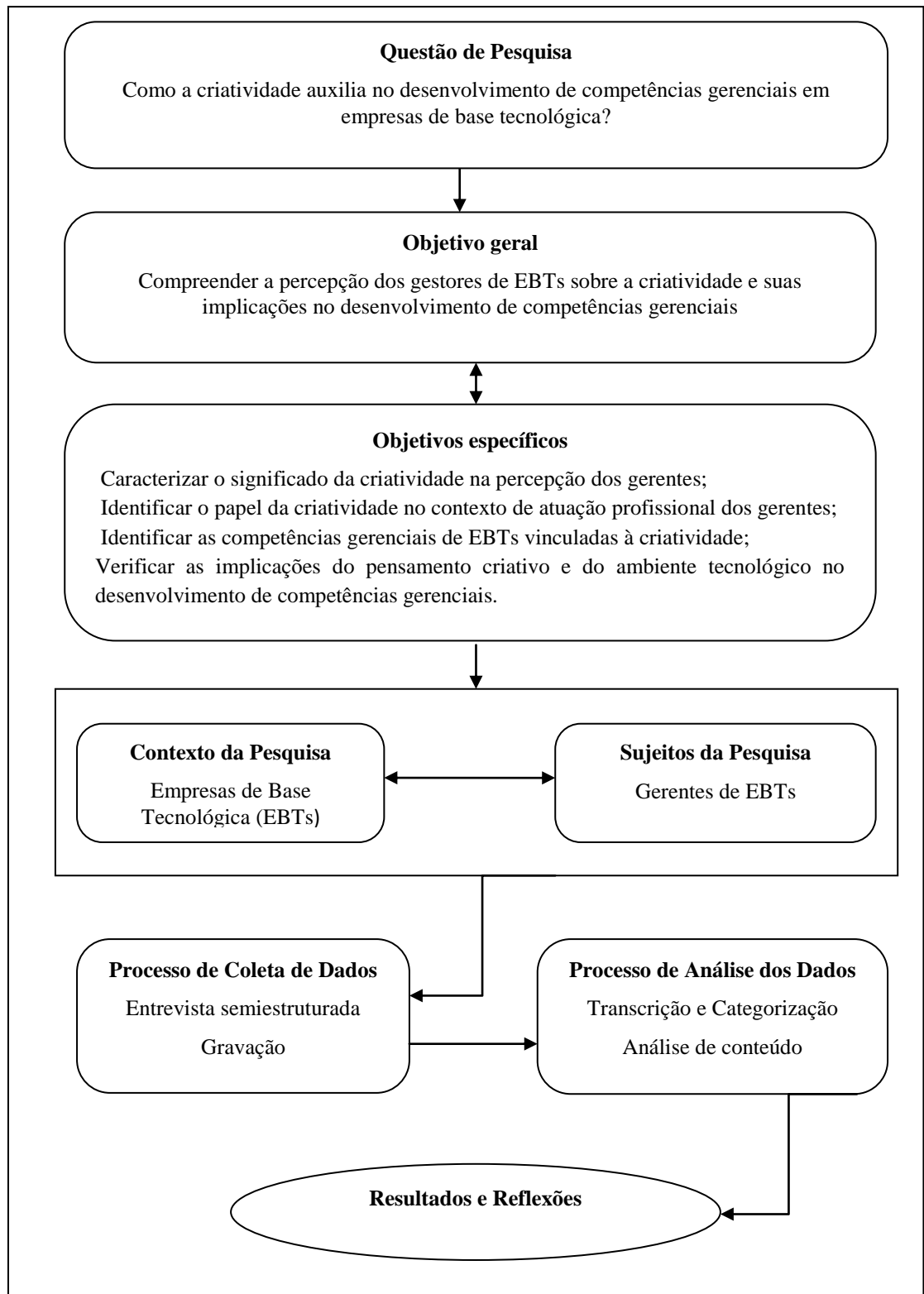
implicações no desenvolvimento de competências gerenciais em empresas de base tecnológica, em que foram ressaltadas as percepções dos gestores acerca do fenômeno criatividade em um contexto específico, cujos significados o pesquisador atribui sentido.

### **3.2 *Design da Pesquisa***

O *design* de uma pesquisa refere-se à trajetória metodológica que será percorrida pelo pesquisador para obter os resultados esperados no trabalho. Trata-se da construção de um caminho coerente que articula os passos que nortearam a pesquisa do início ao fim. Isso envolve a delimitação da questão de pesquisa e dos objetivos, do contexto da pesquisa, dos sujeitos da pesquisa, do processo de coleta e análise dos dados e, por fim, dos resultados alcançados.

Para o desenvolvimento do estudo, entendeu-se que a forma mais adequada seria uma pesquisa de campo, uma vez que os achados devem emergir da interação entre o pesquisador, os participantes e o contexto em que eles atuam (VERGARA, 2005), a fim de obter os resultados mais profundos a respeito da realidade em que a pesquisa foi desenvolvida (MORGAN; SMIRCICH, 1980), possibilitando um maior entendimento sobre um fenômeno social (MERRIAM, 2009).

Dadas estas considerações, apresenta-se, na Figura 1, a estrutura do *design* da pesquisa proposto para o desenvolvimento deste trabalho, que delimita o percurso metodológico que será utilizado para responder a questão de pesquisa.

**Figura 1** - Percurso metodológico da pesquisa

Fonte: Elaboração Própria (2015).

### 3.3 Contexto e sujeitos da pesquisa

Para a realização desse estudo, foi selecionado como contexto da pesquisa as Empresas de Base Tecnológica da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba (PaqTcPB) inseridas na Incubadora Tecnológica de Campina Grande-PB (ITCG).

A ITCG dá suporte ao desenvolvimento de empreendimentos inovadores que buscam transformar ideias em ações úteis por meio de processos, produtos e serviços balizados por uma visão de inovação sustentável. Integram a ITCG 17 empresas, que estão divididas em empresas incubadas e empresas associadas, conforme informações adquiridas do *website* do PaqTcPB <<http://www.paqtc.org.br/>>. A escolha desta instituição foi motivada tanto por sua atuação na área de tecnologia quanto pela sua relevância para o desenvolvimento tecnológico, econômico e social do Estado da Paraíba e os laços de parceria com universidades. Além disso, ressalta-se a proximidade das empresas com relação à cidade do pesquisador (João Pessoa-PB), facilitando o seu deslocamento/acesso, e o seu interesse em dar direcionamentos que poderão servir como apoio para futuros empreendedores.

Os sujeitos da pesquisa foram os gerentes das EBTs que constituem a ITCG. Inicialmente foi feito um contato prévio com a coordenadora do PaqTcPB para verificar o consentimento à realização da pesquisa naquele contexto. Após este processo, a própria coordenadora da incubadora disponibilizou uma planilha com todas as empresas de base tecnológica disponíveis naquele momento e os respectivos *e-mails* e telefones para contato. Sendo assim, em todas as EBTs selecionadas para fazer parte deste estudo, o pesquisador entrou em contato com os seus gestores, priorizando – para entrevista - aqueles que suas atividades profissionais estavam mais relacionadas com a área de criação da empresa. No entanto, percebeu-se que era característica de todas as empresas serem os gestores os próprios desenvolvedores das ações criativas, em maior ou menor grau.

O acesso aos gestores foi feito pessoalmente, por *e-mail* e telefone, por meio de um convite para participar do estudo. A ideia era entrevistar os gestores de todas as empresas consideradas de base tecnológica, que, de acordo com as informações levantadas, eram 11 das 17 EBTs incubadas. No entanto, ao entrar em contato, 1 empresa não respondeu e as outras 10 empresas mostraram algum interesse em participar da pesquisa, sendo que 8 efetivamente se disponibilizaram em ir adiante e as outras 2 posteriormente ao primeiro contato não responderam mais. Ao todo, foram entrevistados 9 gestores (8 homens e 1 mulher) de 8 EBTs. Por motivos diversos, como falta de tempo, desenvolvimento de projetos, atividades

pendentes ou indisponibilidade no período das entrevistas, apenas em uma das empresas foram entrevistadas duas pessoas e, nas demais, uma.

No intuito de verificar o perfil dos gerentes no que se refere aos seus conhecimentos técnico-científicos que tanto se aplicam no contexto de ação profissional, constatou-se que as áreas de formação dos entrevistados não tiveram uma variação considerável, concentrando-se principalmente em computação (2) e engenharia (4), mas também com gestores da área de design (1), jornalismo (1) e estatística (1). Como se pode observar, a grande maioria dos empreendimentos tecnológicos incubados na ITCG tem à sua frente pessoas provenientes da área de exatas ou afins.

A seguir, apresenta-se o processo de coleta de dados da pesquisa, que balizou a obtenção das informações necessárias para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho.

### **3.4 Coleta de dados**

O ambiente natural, ou seja, aquele em que os atores e o fenômeno interagem, é a fonte para uma boa coleta dos dados e o pesquisador tem o papel principal na condução dessa etapa (SILVA; MENEZES, 2005). Por isso, é importante ressaltar que este trabalho foi desenvolvido a partir de um levantamento de informações adquiridas com a ida do pesquisador até o ambiente da prática profissional dos gestores das EBTs participantes.

A complexidade que envolve a compreensão de fenômenos em que a relação entre o indivíduo e o contexto em que está inserido faz da abordagem qualitativa a maneira mais coerente para estudá-los. Para Roesch (2010), umas das técnicas mais utilizadas para coletar os dados em pesquisas qualitativas são as entrevistas, permitindo ao investigador tratar conteúdos abstratos por meio de sua profundidade (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNADJER, 1998).

Deste modo, o processo de coleta de dados ocorreu por meio de uma entrevista que, de acordo com Lakatos (1994), refere-se a um encontro de dois indivíduos que trocam informações para que um deles, o entrevistador, consiga obter conhecimentos necessários sobre o tema abordado. A entrevista possibilita ao pesquisador “captar o dito e o não dito, os significados, os sentimentos, a realidade experimentada pelo entrevistado” (VERGARA, 2009, p. 5).

Com relação à construção da entrevista, deu-se a partir de um roteiro semiestruturado (Apêndice B), segundo o qual o pesquisador pôde formular questões de acordo com o roteiro, mas sem uma estruturação fixa, uma vez que o processo de entrevista teve uma conotação

flexível na sua aplicação, possibilitando sua percepção quanto a traços, sentimentos, experiências, reflexões e constatações durante a entrevista (ROSA; ARNOLDI, 2008).

O roteiro de entrevista foi estruturado em quatro partes, sendo cada parte associada a um objetivo específico do estudo: o primeiro objetivo englobou 5 questões; o segundo, 4 questões; o terceiro, 3 questões; e o quarto objetivo, 4 questões.

Com relação à elaboração das questões, foi realizada em dois momentos: adaptadas a partir da bibliografia na área e desenvolvidas pelo pesquisador mediante a necessidade de obter as respostas mais coerentes para a consecução da pesquisa. É importante ressaltar que foi criado um termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice A), para esclarecer aos participantes que tanto seus nomes quanto o nome de suas empresas seriam mantidos em sigilo, assim como que as informações obtidas nas entrevistas seriam utilizadas apenas para fins desta pesquisa.

Inicialmente houve um contato prévio com os gestores, a partir do envio de “Cartas de apresentação” da pesquisa para uma explanação do estudo e, à medida que se disponibilizavam, o pesquisador se mostrou flexível na definição do lugar, dia e horário do encontro. Sendo assim, as entrevistas foram realizadas de forma presencial – com exceção de 1 (uma) entrevista, que foi feita a partir de gravação via ligação telefônica - em dias e horários condizentes com a disponibilidade dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas nos meses de outubro e novembro de 2015, as quais tiveram uma duração média de 44 minutos. Além disso, percebeu-se como imprescindível que todas as questões fossem cuidadosamente abordadas e respondidas junto aos entrevistados sem pressa e/ou interrupções para garantir uma coleta de informações mais consistente.

A primeira entrevista foi uma das mais importantes para a condução das demais. Pode-se dizer, inclusive, que foi quase uma entrevista piloto, pois, a partir dela, algumas mudanças foram feitas no roteiro de entrevista, como a mescla e exclusão de questões, e adequações nos grupos de perguntas, a fim de encaixá-las na forma mais condizente a cada objetivo e conseguir captar as informações necessárias para alcançar o propósito do estudo.

Sendo assim, o roteiro de entrevista foi o principal instrumento de coleta de dados utilizado pelo pesquisador nesta pesquisa, cujas questões abordaram de forma satisfatória os aspectos ligados ao auxílio da criatividade no desenvolvimento de competências gerenciais em EBTs, e de que forma o ambiente contribui – ou não - para o desenvolvimento de uma competência no cotidiano empresarial desses gestores.

Por fim, é importante justificar que inicialmente a intenção do pesquisador era de realizar, além das entrevistas, observações *in loco* no contexto das empresas incubadas.

Naturalmente, observações foram feitas, mas não com base em um planejamento minucioso realizado anteriormente. Dentre as dificuldades, pode-se mencionar a incerteza quanto à realização da pesquisa na ITCG, pois nos primeiros contatos houve significativa espera por respostas, cogitando-se, inclusive, mudar o contexto. Além disso, percebeu-se que a realidade das EBTs ainda era de empreendimentos iniciantes buscando apoio para se consolidar, e que algumas não tinham um ambiente físico próprio ou sequer eram incubadas no Parque Tecnológico, dividindo o espaço com outras empresas participantes.

### **3.5 Análise dos Dados**

Conforme Roesch (2010), na pesquisa qualitativa, o pesquisador, ao terminar a coleta dos dados, tem em suas mãos uma série de informações a respeito de depoimentos, anotações e/ou documentos que são materializados em forma textual, os quais serão organizados e, em seguida, interpretados.

Uma das características da pesquisa qualitativa é o grande número de informações que são geradas. Com isso, o pesquisador entra em um processo de organização contínuo desses dados, pois, à medida que começa a tratá-los, emergem elementos (dimensões, relações etc.) que o ajudarão a compreender melhor o significado dos achados.

Visando atender a exigência da pesquisa, os dados colhidos foram tratados por meio de uma análise de conteúdo (AC). Este método é amplamente aplicado nos estudos qualitativos em Administração e proporciona ao pesquisador ir além da compreensão de mensagens expressas por terceiros, pois reconhece qual é o seu sentido em um determinado contexto. De acordo com Bardin (2011), a AC apresenta algumas etapas relevantes no seu processo de estruturação, são elas: (i) análise prévia: permite organizar as ideias e sistematizá-las a partir de intuições e operações para o desenvolvimento da análise; (ii) exame do material coletado: referente à aplicação ordenada das decisões tomadas anteriormente, sendo uma fase desgastante; podendo ser resumida em decodificações e identificações dos achados; e, por fim, (iii) a forma como os dados serão tratados, a inferência e a interpretação, as quais transformam os dados brutos em dados válidos, com reais significados e informações para o seu desenvolvimento em relação aos objetivos da pesquisa.

Além disso, foi utilizado na análise o método de categorização, uma vez percebida a necessidade de alocar os achados em categorias e, em seguida, relacioná-los, a fim de encontrar respostas mais consistentes e/ou identificar aquelas que poderiam ser ditas fora da “sequência lógica” em que foram questionadas. Portanto, a partir desses aspectos que a

análise de conteúdo proporciona, foi possível analisar e interpretar os dados obtidos e transcritos, por meio de associações com o tema abordado.

Sendo assim, o primeiro momento se deu por meio da organização das entrevistas, as quais foram nomeadas como E1\_Empresa, e assim sucessivamente, e, em seguida, colocadas em uma pasta particular. Após esta estruturação básica, entendeu-se ser interessante concentrar os discursos por questão, isto é, em uma subpasta com um arquivo nomeado como Respostas\_Concentradas\_Q1, Q2, ..., Qn, em que todas as respostas dos 8 entrevistados de uma determinada questão ficaram reunidas. Esse processo facilitou bastante a análise individual. Uma vez concluída esta etapa, o processo foi mais reflexivo, pois foram realizadas leituras e releituras dos discursos gerenciais buscando encontrar pontos convergentes entre os relatos para criar dimensões e suas respectivas categorias.

À medida que emergiram os significados do material coletado, outro processo foi realizado: agrupar e direcionar os discursos para cada dimensão e categoria (apresentados no Quadro 4). Vale ressaltar que foi utilizado para a identificação de cada gestor entrevistado o código GN.n, onde ‘G’ significa o gestor e ‘N’ o número do gestor entrevistado. No caso da empresa com dois entrevistados, utilizou-se o código GN.1 para identificar o segundo gerente entrevistado.

**Quadro 4** - Dimensões e categorias emergentes das questões de entrevista

<b>Dimensões</b>	<b>Categorias</b>	<b>Questões</b>
<b>A criatividade na percepção de gerentes de EBTs</b>	Significado de criatividade	Q5
	Características de uma pessoa criativa	Q2
	O trabalho criativo na prática gerencial	Q9
	Autopercepção da criatividade no contexto de atuação gerencial	Q3
<b>O papel da criatividade no contexto gerencial de EBTs</b>	Atividades gerenciais em EBTs	Q1
	A importância da criatividade nas atividades dos gestores e EBTs	Q7
	Relatos de experiências criativas dos gestores de EBTs	Q8
<b>O vínculo entre competências gerenciais e criatividade em EBTs</b>	O papel do gestor de EBTs	Q6
	Competências necessárias na atividade gerencial em EBTs	Q10
	A criatividade como competência gerencial de EBTs	Q12



	Competências gerenciais vinculadas à criatividade em EBTs	Q11
<b>Implicações do pensamento criativo e do ambiente tecnológico no desenvolvimento de competências gerenciais</b>	Como são tratadas as novas ideias nas EBTs?	Q4
	Fatores facilitadores e inibidores da criatividade dos gerentes de EBTs	Q14
	Implicações do ambiente tecnológico para o desenvolvimento de competências gerenciais	Q13
	Contribuições dos recursos tecnológicos para a criatividade empresarial	Q15
	Implicações da criatividade no desenvolvimento de competências gerenciais	Q16

Fonte: Elaboração própria (2016).

Tal categorização foi balizada por meio do agrupamento dos discursos dos entrevistados, em que cada dimensão fez emergir uma categoria, ambas vinculadas aos achados da entrevista, como sugere Merriam (2009).

Na etapa de interpretação dos resultados, o pesquisador refletiu sobre os discursos gerenciais, apresentando suas percepções sobre o que os dados sugeriam e indicavam, bem como associando-os e reforçando-os com o referencial teórico utilizado no estudo. Neste momento, o papel do pesquisador foi crucial para explorar ao máximo o potencial das informações coletadas e poder fazer conexões entre os relatos, o seu ponto de vista e as percepções dos cientistas da área.

Por fim, o processo de análise dos dados foi desenvolvido com o auxílio do *Microsoft Word*, que permitiu organizar em tabelas os objetivos e os discursos gerenciais. A partir de reflexões, foram desenvolvidas dimensões e suas respectivas categorias que, a *posteriori*, foram inseridas em uma nova tabela que incluía as dimensões, as categorias e as questões relacionadas a cada categoria que emergiu dos objetivos específicos. Ademais, é importante reforçar que o uso das tecnologias tem ajudado cada vez mais o desenvolvimento de pesquisas, permitindo reunir, organizar, construir e analisar as informações de maneira menos desgastante e, se utilizada adequadamente, eficiente; trata-se de uma inovação metodológica (BANDEIRA-DE-MELO, 2006; BARDIN, 2011). Os resultados da pesquisa são apresentados no próximo capítulo.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os achados que emergiram da pesquisa realizada com gestores de empresas de base tecnológica incubadas na ITCG do Parque Tecnológico da Paraíba. Para alcançar o objetivo de compreender o papel da criatividade e suas implicações no desenvolvimento de competências gerenciais em EBTs, foram definidas, a partir da análise das entrevistas, dimensões e categorias associadas aos objetivos traçados a partir dos questionamentos realizados.

### 4.1 A criatividade na percepção de gerentes de EBTs

Esta seção revela a percepção dos gerentes de EBTs sobre o fenômeno da criatividade. A análise desta dimensão resultou em quatro categorias: o significado da criatividade; as características de uma pessoa criativa; o trabalho criativo na prática gerencial; e a autopercepção da criatividade no contexto de atuação gerencial.

#### 4.1.1 Significado de criatividade

Nesta unidade de análise são abordados os significados de criatividade na visão dos gestores, isto é, suas percepções acerca do termo. O significado refere-se ao conhecimento que um indivíduo tem sobre algum fenômeno, neste caso, a criatividade.

Sendo assim, inicialmente foi possível verificar que os gestores percebem um vínculo significativo entre criatividade e inovação, que envolve tanto o desenvolvimento de um novo produto quanto a realização de alguma mudança nos padrões existentes dentro do contexto de atuação profissional em que eles estão inseridos. Estas constatações condizem com a percepção de Bjorner, Kofoed, Bruun-Pedersen (2012) ao afirmarem que o processo de inovação está intimamente ligado às ações criativas dos indivíduos, que buscam por meio de suas ideias formas de solucionar os problemas e propor a implementação de novas ações, seja nos produtos ou processos organizacionais.

Além disso, percebe-se que a ação gerencial relaciona-se à capacidade de resolver os problemas que surgem no cotidiano da empresa, como podemos observar nos discursos dos gerentes entrevistados a seguir.

Pra mim, **criatividade é inovar**. Você pegar algo que já existe e **dar uma roupagem** que ainda não se viu àquilo, né? Então pode ser num **processo**, pode ser

numa **técnica**, pode ser até no próprio fato de você tá coletando informação ainda pra desenvolver a ideia, então a criatividade eu acho que ela tem que ter, digamos assim, **andar muito junto com a inovação**. [G2]

Criatividade, acho que é muito **ligado ao novo**, não ao novo de ser novo, mas o novo de novidade em si, sabe? [...] **inovar de uma maneira que ninguém imagine**, que ninguém pense e você simplesmente... né?! [G3.1]

...**tornar algo velho em uma coisa nova**, pra mim é isso, **pegar ideias** que, sei lá, já surgiram e a pessoa **saber trazer isso pra o momento**. [G3.2]

Criatividade é uma virtude das pessoas que têm condições de resolver problemas, que têm a **capacidade de resolver problemas**, pra mim, a criatividade ela tá muito nesse sentido assim, **muito relacionado à inovação**. [G4]

Criatividade, né? Criatividade tem muita similaridade com criação, com a **capacidade de você criar inovação**, de você **propor novas soluções pro mercado**, algo que ainda não foi desenvolvido. Então, criatividade é você, no meu ponto de vista, é você **desenvolver algo novo** que **resolve problemas** do mercado. [G5]

Por outro lado, mas ainda nesse contexto, alguns gestores associam a criatividade com a capacidade de pensar diferente, seja impulsionada por necessidades internas/externas à empresa ou por situações diversas, tais como: buscar novas alternativas para melhorar as atividades organizacionais ou colocar em prática novas ideias que podem criar oportunidades de negócio, possibilitando, assim, uma maior competitividade.

Observa-se também que a criatividade está aliada à capacidade de explorar possibilidades até então não percebidas na empresa. Para tanto, é fundamental incitar o potencial reflexivo dos colaboradores, estimulando-os a buscar novos conhecimentos, analisar as demandas do mercado e enxergar aplicabilidade de suas ideias nos projetos desenvolvidos (FELDMAN; RUTHES; CUNHA, 2008). Sendo assim, os discursos dos gerentes apontaram a criatividade sendo como a capacidade reflexiva de ir além do que os olhos veem e do modo como as coisas estão sendo realizadas em um determinado domínio, ou seja, é ser capaz de perceber uma situação e saber agir sobre ela.

... é a capacidade de **pensar diferente**. [G8]

Criatividade é o ato ou é uma forma de **enxergar situações diferentes** dentro de modelos tradicionais, não que sejam tradicionais, mas **enxergar possibilidades diferentes** daquilo que as pessoas não estão vendo, então é você ser criativo, é **captar algo que ainda não foi captado** e aí implementar dentro do que seja. [G6]

Criatividade, pra mim, é **buscar formas novas de fazer a mesma coisa ou melhor**. É você buscar **otimizar processos** já existentes, principalmente, ou então **criar** também, porque **se você cria você tá inovando**, você tá buscando outra maneira, buscando meios adequados, criatividade pra mim é isso. [G7]

Acho que criatividade é **algo que a pessoa expõe**, às vezes **influenciado por alguns fatores externos ou internos**, ou então, é algo que **vem de dentro da pessoa**, a

partir de **observações do mundo**, a pessoa consiga **expressar o que ela pensa** a respeito e de uma forma diferente. [G1]

A análise dos discursos dos gerentes das EBTs acerca do significado da criatividade suscitou a identificação de três aspectos centrais: (a) a criatividade e a inovação são percebidas como fenômenos indissociáveis, isto é, que andam juntas, quase como sinônimos; (b) inovar não envolve apenas criar algo novo para o mercado, mas também desenvolver processos, atividades e ações diferentes e mais eficientes daquilo que até então se realizava no dia a dia da empresa, e; (c) o potencial criativo das pessoas pode emergir a partir de estímulos internos, como a expressão/materialização do que se idealiza, ou de estímulos externos, por meio do que se pode fazer a partir das observações/captações do que está ao redor.

No primeiro caso, a percepção de similaridade entre os termos pode implicar em uma dificuldade de esquematizar as ações criativas na empresa, pois é preciso deixar claro entre os seus membros que criatividade e a inovação, por mais que caminhem juntas para um determinado fim, acontecem em momentos diferentes no processo inovativo, isto é, inicialmente promove-se a geração de ideias e, em seguida, planeja-se a sua aplicação. Com relação ao segundo aspecto, as variáveis possibilidades de inovar no ambiente organizacional, ao mesmo tempo em que abre espaço para o potencial criativo de seus membros, pode, também, perder o foco das necessidades prioritárias para a empresa. Nessa perspectiva, emerge o terceiro aspecto mencionado, o qual reforça a importância dos gestores em elencar as principais demandas internas e externas à empresa e mediar o processo criativo levando em consideração os interesses a curto, médio e longo prazo.

#### 4.1.2 Características de uma pessoa criativa

Os gestores descreveram as principais características que uma pessoa criativa tem ou deve ter. Neste ponto, é importante ressaltar que as pessoas podem manifestar sua criatividade das mais variadas formas, pois se trata de uma característica humana complexa que envolve tanto o comportamento quanto o pensamento humano (OTT; POZZI, 2010).

Dentre os aspectos citados nos relatos gerenciais, percebeu-se que os mais recorrentes estão associados ao aproveitamento das oportunidades de negócio que surgirem – por meio de observações, análise do mercado, *feedbacks* etc. - e a capacidade de seus membros em gerar ideias e soluções viáveis para a empresa. Ambos foram considerados como fortes indicadores para um melhor desempenho organizacional. Nessa perspectiva, é importante ressaltar que a

dinamicidade inerente ao contexto das EBTs faz com que ideias não implementadas por uma empresa tornem-se a chance de uma concorrente apresentar um diferencial.

Eu acredito que seja, na minha concepção, aquela pessoa que [...] sempre em **momentos oportunos** a pessoa tá ali prestando atenção no que acontece ao redor e tendo *insights*, tendo ideias a respeito do que possa fazer. Por exemplo, no caso de uma empresa, o que posso fazer pra que **a empresa continue a evoluir**, desenvolvendo seus produtos da melhor forma possível pros seus clientes. [G1]

Uma pessoa criativa é aquela que **encontra soluções ou ideias** ou encontra formas de onde outras pessoas não veem. Então, o processo criativo pode ser dentro de um negócio, dentro da criação de um modelo de negócio, dentro da criação de uma estruturação que pode **dar mais valor pra aquela marca**, pode ser um processo criativo de **uma arte**, por isso que o designer, os designers são muito criativos, porque eles começam a **elaborar coisas que as pessoas não conseguem imaginar**, então o que faz uma pessoa criativa é isso, achar **soluções diferenciadas, inovadoras**, para o que as pessoas não costumam pensar. [G6]

Eu acho que uma pessoa criativa é aquela que aproveita... Procura uma **solução pra um problema**, uma **solução prática** pra os problemas corriqueiros, pra mim uma pessoa criativa é isso, é poder **enxergar oportunidades e melhorar as coisas com soluções, com coisas simples**. [G7]

Que consegue fornecer **soluções que a maioria das pessoas não pensa**, penso dessa forma, que ele consegue **ter ideias pra solucionar os problemas** que **fogem de um padrão**, que fogem do que normalmente é feito. [G8]

Os discursos ainda revelaram que, para a empresa prosperar, é indispensável promover ações que agreguem valor aos seus produtos, à sua marca e aos processos organizacionais existentes. Nesse sentido, os gerentes mencionam a importância de soluções práticas, simples, que resultem em ganhos perceptíveis. Sendo assim, é fundamental levar em consideração o que pode parecer uma ideia vaga, pois uma vez discutida em conjunto pode conduzir ao aumento da eficiência organizacional (ANDERSEN; KRAGH, 2013).

Outra característica relevante que foi mencionada pelos gestores entrevistados e, que, de certa forma, pode ser entendida como um “requisito” para o desenvolvimento de ações criativas e inovadoras na empresa refere-se à *flexibilidade gerencial* que esses indivíduos precisam desenvolver no seu âmbito de ação profissional, isto é, ter mente aberta, ser versátil, proativo e capaz de pensar fora da caixa, pois nos dias atuais copiar modelos ou padrões de negócio não é suficiente para consolidar a empresa no mercado, é preciso desenvolver estratégias próprias e mobilizar os recursos necessários para torná-las o seu diferencial.

Uma pessoa criativa pra mim é uma **pessoa aberta**, porque se ela não tiver a **mente aberta**, ela não vai conseguir liberar o lado criativo dela, então, ou seja, ela precisa **quebrar alguns moldes**, que geralmente a gente desenvolve eles na medida que a gente vai se formando né, **na formação da gente**, a gente vai criando alguns moldes

e alguns destes a gente tem que **garantir flexibilidade** pra poder... então a mente é, digamos assim, o ponta pé inicial pra você ser criativo. [G2]

Pessoa criativa pra mim é uma pessoa que **pensa fora da caixa**, não tenta fazer o que todo mundo faz, mas sempre **tenta o diferencial**, sempre tenta **coisas novas**. [G3.1]

Pra mim, é uma pessoa que tem capacidade de **resolver problemas de formas diferentes**, uma **pessoa versátil**, que vê um problema ali e consegue **enxergar várias soluções** e encontrar uma solução viável em um tempo adequado... como eu tô num contexto de empreendedorismo, pra mim é isso. [G4]

Uma pessoa criativa ela tem que ser antes de mais nada, **proativa**, tem que tá sempre também **se reciclando**, buscando, tem que ser uma pessoa **que saiba escutar**, que **saiba receber feedback**, certo? E é uma pessoa que consegue **resolver problemas de maneira simples**, eu acredito que uma pessoa criativa tem esses tópicos agregados. [G5]

Para Rego (2001), a flexibilidade é essencial no processo criativo, pois a interação com outras pessoas cria novas opções para empresa, uma vez que estar aberto a mudanças na forma de conduzir uma tarefa, pensar e gerenciar a empresa torna o desenvolvimento de um projeto mais consistente, pois incorpora informações e detalhes de várias percepções, que do contrário – se fosse desenvolvido individualmente – poderiam se tornar *gaps* para outras empresas preencherem.

Nessa perspectiva, outro fator que conduz a flexibilidade gerencial dentro das EBTs refere-se ao contexto dinâmico - e de constantes buscas por um diferencial - a que esses gestores estão submetidos diariamente, seja realizando suas atribuições ou resolvendo pendências da empresa, as quais os impulsionam a descentralizar as atividades o máximo possível. Para lidar com este fenômeno, os gestores precisam enfrentar seus receios, promover um ambiente de confiança e abrir as portas não só para opiniões, mas também para o envolvimento de seus colaboradores nas tomadas de decisão (SCHIMIDT, 2004).

Além disso, verificou-se que todas as características vinculadas às pessoas criativas convergem para um único propósito: **encontrar soluções**, seja para problemas emergentes, para o desenvolvimento de um novo produto, para uma demanda específica ou outras situações. No entanto, tais soluções devem ser diferenciadas. Nesse sentido, os gestores estimulam os membros da empresa a desenvolverem ações voltadas para aquilo que a maioria das pessoas não pensa/vê e que pode ser um caminho para oferecer uma solução inovadora e alavancar a competitividade da empresa.

A partir de reflexões realizadas mediante os relatos gerenciais, verificou-se a oportunidade de elaborar uma figura que caracterizaria de forma mais ilustrativa a

compreensão acerca dos fatores que impulsionam a criatividade dos gerentes de empresas de base tecnológica. Com isso, emergiram quatro variáveis que podem ser vistas na Figura 2.

**Figura 2** - Fatores relacionados à impulsão da criatividade



Fonte: Elaboração própria (2015).

A figura em forma cíclica revela a percepção dos gestores de que o processo criativo nas empresas de base tecnológica se inicia mediante algum **estímulo**, seja **interno** e/ou **externo**. O estímulo interno refere-se a oportunidades de negócio que o gestor identifica por meio de suas experiências ou observações do que está ao seu redor e podem ser aproveitadas. O estímulo interno relaciona-se a *feedbacks* ou demandas das partes interessadas da empresa, por exemplo. Uma vez recebidos esses estímulos, os gerentes precisam ter a **mente aberta** para captar e analisar as novas ideias que podem ser implementadas na empresa. A não abertura da gestão conduz à inibição do potencial criativo de seus colaboradores. Sendo assim, tornam-se capazes de ter *insights* e **desenvolver ações** para a empresa e seus clientes, seja nos processos, produtos, serviços ou estrutura a partir das **ideias geradas**, oferecendo **soluções criativas** e fortalecendo sua competitividade no mercado de atuação das EBTs.

#### 4.1.3 O trabalho criativo na prática gerencial

Para obter uma maior compreensão acerca da criatividade, emergiu a categoria denominada *trabalho criativo*, que é uma importante unidade de análise associada ao fenômeno, pois contempla os vários elementos que conduzem ou estão relacionados às ações criativas na prática gerencial em empresas de base tecnológica.

Dentre as várias atividades que os gestores de EBTs desenvolvem e acompanham no contexto de sua ação profissional, quais os trabalhos que eles consideram criativos? Os discursos dos gerentes indicam a existência de duas perspectivas: (a) o trabalho criativo à luz de conceitos e (b) o trabalho criativo à luz de ações práticas.

No primeiro momento, constata-se que os gestores percebem o trabalho criativo como aquele que contempla um elemento inovador, uma ação diferenciada que conduz a progressos. Para Schachter et al. (2015), o trabalho criativo envolve a capacidade de experimentar formas não tradicionais de realizar as atividades. Neste caso, pode se manifestar das mais variadas formas dentro de uma empresa, tais como: *brainstorms*, *insights*, produtos, processos, *layout* (ambiente de trabalho), planejamento, organização e execução de ideias.

...tem que ter um **elemento inovador**, então, ou seja, digamos assim que a resultante final de um projeto criativo seria um projeto inovador, então eu acho que a relação tá bem aí, a característica que a gente sempre busca aqui dentro da empresa são **projetos inovadores**, até mesmo pra motivar a atender o cliente de uma forma boa, e ele dizer “pô, eu nunca pensei nisso”. Então a criatividade, digamos assim, a resultante dela é a inovação... [G2]

Pra mim, um trabalho criativo é algo que aplica uma atividade, **uma solução diferenciada** do que se existe no mercado e que **consegue alcançar um bom resultado** com isso. [G4]

Uma atividade criativa ela tem que **ser diferente**, ou seja, nunca ter sido criada... eu acho que criatividade e inovação elas andam muito próximas, né, muito paralelas, então eu acho que uma tarefa criativa, é um **trabalho diferenciado, um trabalho novo**. Assim, a inovação ela permite que você melhore alguma coisa, não necessariamente seja uma coisa, um teletransporte, por exemplo, que é uma coisa que não existe. Contudo, eu acredito assim, que a criatividade ela contribui bastante pra você desenvolver coisas novas que não foram projetadas pra resolver algum problema né? [G5]

... ele pode surgir e **acontecer de várias formas diferentes**, ele pode acontecer num contexto de *brainstorm* em que você tá numa sala fechada de reunião, você pode ter uma construção de um trabalho criativo a partir de uma mesa de bar [...], mas eu acredito que a partir do momento que ele pode acontecer de diferentes maneiras, uma forma pra ele dar um resultado mais significativo é através de você **planejar e organizar essa criatividade**, então às vezes o cara é criativo demais, tudo bem, mas o trabalho em si, **de execução**, pra ele sair de uma forma interessante é bom ter um planejamento pra que as coisas deem certo. Às vezes você não consegue aproveitar todo o gancho da criatividade porque você não deu um cara pra ela [...]. [G6]

Um trabalho criativo... **uma pessoa sem criatividade ela trabalha mais**. Então um trabalho criativo pra mim ele **otimiza tempo** e com certeza ele tem **mais resultados, mais qualidade**, né? Consegue contribuir mais para o desenvolvimento, pra mim criatividade é tudo isso. [G7]

Um trabalho criativo é um **trabalho que é diferente** e que apresenta uma **solução melhor que as outras**... pode ser algo melhorado, até porque uma melhoria é uma inovação e a inovação só surge pela criatividade, até a forma de reapresentar a mesma coisa é uma atividade criativa, desde que seja melhor ou diferente. [G8]



À medida que os indivíduos sugerem ações inovadoras dentro da empresa, é importante que a gestão planeje e organize a sua execução – caso sejam aplicáveis – para que haja o maior aproveitamento da criatividade, uma vez que pode resultar em otimização, melhor gestão do tempo, mais qualidade, mais soluções e alternativas para tomadas de decisões, esta última considerada uma das principais funções de um gestor nesse nicho de mercado. De acordo com Medeiros (2009), a ação criativa envolve realizar algo distinto do que já se conhece com o propósito de promover agilidade diante de situações complexas.

Na segunda perspectiva, é possível perceber que os gestores apresentam o trabalho criativo essencialmente com exemplos que ocorrem nas suas empresas, revelando uma forte preocupação em promover boas relações entre a empresa e seus *stakeholders* e o produto/serviço e seus clientes finais. Nesse sentido, aspectos como o desenvolvimento do produto, a experiência do usuário com a interface, as funcionalidades do produto (aplicativo), a promoção da marca (banners) e o diálogo com outras pessoas foram evidenciados como fatores determinantes para um bom funcionamento da empresa.

Falando no caso da nossa empresa, acredito que a grande parte do trabalho de criatividade, onde a criatividade influencia diretamente, assim, drasticamente, é a **parte de design, da parte do desenvolvimento** [...] porque tem todo um **processo de desenvolvimento de marca**, manual da marca, e toda essa parte assim [...] Toda a **interface**, não o funcionamento da interface, mas **toda a questão da experiência com o usuário**, o que vai **proporcionar uma melhor experiência ao usuário com aquele aplicativo**, questão de menu, de cores, essas coisas, aí toda questão de **como o aplicativo vai se comportar dependendo de como o usuário fizer nele**, como as telas vão **interagir com o cliente, proporcionando uma experiência boa, né?** [G1]

Uma coisa que a gente tem que ser bastante criativa é... Questão de mídias e tudo mais, a gente trabalha com essa parte também, e **uma coisa que a gente tem sempre a criatividade é que a gente propõe atividades, eventos e tudo mais... pra promover...** Então a gente tem sempre que tá trabalhando assim, questão de **criar uma coisa nova...** [G3.1] [...] e aí entra, por exemplo, até **banners pro site e tudo mais**, uma forma que precisa **ser criativo e que atraia as pessoas, né?** [G3.2]

... a gente participou de uma competição de *startups*, fiz minha **apresentação** e depois disso uma **banca de investidores, de mentores, começou a falar**. Um mentor específico, ele começou a meter pau na gente, começou a falar “caramba, vocês não conseguiram visualizar isso e tal, porque vocês tão indo pra esse lado, mas se vocês focassem nisso, o negócio ia bombar muito mais e tal”. E lá, em cima do palco, ele meio que criticando a gente, houve um **momento criativo**, porque quando ele soltou aquilo ali, abriu **um gancho pra mim**, que eu “caramba, preciso anotar isso aqui, muito foda, não sei o que”, **era o estalo**. [G4]

Segundo os gestores, o trabalho criativo nas EBTs é aquele relacionado a uma ação diferenciada na empresa; pode ser funcional, por meio de atividades técnicas, ou reflexivo, a partir de reuniões *ad hoc*, visando tornar os resultados mais eficientes tanto para empresa quanto para seus clientes. Além disso, requer dos indivíduos a capacidade de expor e aplicar

suas ideias em momentos oportunos. Isso faz com que sejam capazes de gerar alternativas inovadoras para acompanhar as rápidas mudanças que ocorrem no setor (KAO, 1997).

#### 4.1.4 Autopercepção da criatividade no contexto de atuação gerencial

A criatividade, como um fenômeno complexo, promove por si só um desafio para o trabalho, principalmente por se tratar de uma abordagem subjetiva. No entanto, o questionamento realizado foi capaz de proporcionar oportunidades de reflexão para os entrevistados sobre si mesmos em relação ao seu potencial criativo.

No primeiro momento, os gestores foram induzidos a fazer uma autoanálise sobre “se considerarem profissionais criativos”. Eles surpreenderam com respostas que, ao contrário do que se pudesse imaginar, não tentaram se autopromover com respostas premeditadas que, no caso, seria “sim”.

Dos oito entrevistados, metade deles respondeu que “em partes”, associando suas ações criativas a **lances, surtos**, que dependem **de momentos** ou **situações** que eles vivenciam. Nessa perspectiva, constata-se que a geração de ideias e a capacidade de criação estão diretamente vinculadas à prática gerencial, que requer dos gestores tais competências para lidar com as eventualidades.

**...em parte sim**, eu acho que é aquela coisa, depende de momentos. Tem **momentos** que.. eu já percebi, assim.. ou **depende da situação**, eu consigo ter bem mais perspectiva, bem mais *insights* sobre alguma proposta ou algo que a gente pretende desenvolver. [G1]

**Em partes**, porque como eu venho muito da parte técnica, então a gente se acostuma muito a tá dentro daquelas medidas padrões, então isso aí, pela formação da gente, limita um pouco a criatividade, mas de certa forma, somos, **a gente tenta inovar bastante**. [G2]

**Ser, eu não sei não se eu sou não**, mas eu busco sempre tá **adquirindo conhecimento** fora da minha área, eu sempre leio sobre qualquer coisa, eu sempre tenho a **curiosidade**... tipo, aconteceu alguma coisa aqui, eu quero saber o que aconteceu, saber como isso foi feito, eu tenho essa curiosidade de **aprender muita coisa sobre tudo**, aí às vezes eu acho que **as ideias começam a surgir na cabeça**. [G3.1] [...] eu, na grande maioria das vezes, eu acho que eu não sou. Porque eu deveria ser a mais criativa da empresa, eu acho que pelo que eu tenho de bagagem do meu curso (eu faço design e ele engenharia de materiais), ele é uma pessoa que é moldada pra pensar dentro da caixinha, se você for comparar o curso de engenharia com o de design, mas eu não me acho uma pessoa criativa, por exemplo, ele eu acho bem mais, **eu até tenho surtos de criatividade**, mas são surtos. [G3.2]

Tenho conseguido ter alguns **lances criativos** no nosso produto, e **eu não sei até quando isso se caracteriza** como uma **pessoa criativa**. [G8]

Um aspecto curioso que foi ressaltado por alguns gestores é que a formação profissional deles teve influência na capacidade criativa, isto é, pessoas da área de exatas (engenharia, computação, por exemplo) alegam possuir dificuldade para expor o seu lado criativo a partir de relações interpessoais, reuniões, *brainstorms*. Estudos já revelaram que estudantes da área de exatas valorizam o trabalho individual e a interação entre eles não favorece o seu desempenho (GOMES et al., 2010).

O discurso de G3 compara a formação de um engenheiro a de um *designer*, e indica que no curso de engenharia as pessoas são moldadas a pensar “dentro da caixa”, a seguir “padrões”, “atividades técnicas”, etc. Possivelmente, tais características indicam resquícios de um modelo de ensino do passado voltado para o genérico, o teórico e o dogmático, no intuito de reproduzir o sistema capitalista (SOUSA, 2006). No entanto, a gerente também evidencia a relatividade de tal comparação, pois, apesar de a formação conduzir a certo comportamento, não necessariamente as pessoas se limitam a este, ou seja, elas também buscam se desenvolver e/ou motivar os outros no ambiente de trabalho e potencializar características criativas.

Já os outros entrevistados afirmaram ser criativos. No entanto, as respostas apresentam passagens interessantes para discussão, pois apesar de se considerarem criativos, há um reconhecimento que ainda não estão em um nível de criatividade desejado; que não há X ou Y criativo, mas sim a equipe que desenvolve as ações na empresa, denominado por núcleo criativo; que a criatividade é resultante da experiência profissional adquirida nos vários cenários que foram vivenciados pelo gestor e da experiência pessoal por meio da observação de necessidades e/ou melhorias no modo como outras pessoas fazem as coisas.

**Sim, me considero.** Acho que não cheguei num nível de criatividade que eu pretendo ainda, mas me considero, enxergo uma série de soluções e consigo resolver problemas. [G4]

Pelo que a gente conseguiu desenvolver, **não só eu**, mas as pessoas que me auxiliaram, né? A gente conseguiu criar **um núcleo criativo**, não é só eu, eu diria assim, **é uma equipe criativa, um núcleo criativo**. [G5]

**Sim, sim.** Acredito que dentro de todo o panorama profissional que eu já tenho de jornada e tudo mais, a criatividade sempre acompanhou, não a criatividade artística, de desenho... porque geralmente a gente pensa muito, às vezes há uma associação direta. [G6]

**Com certeza.** Observar de que forma as pessoas executam tarefas manualmente e buscar formas de automatizar, outras maneiras de fazer, né? [G7]

Nessa perspectiva, percebe-se que há certa interdependência entre os colaboradores no desenvolvimento das ações criativas das EBTs, não necessariamente na proposição de boas

ideias, mas na concretização em um resultado final. Esse aspecto é reforçado a partir da percepção de Basto (2000), o qual sugere que uma equipe criativa é aquela que valoriza o potencial de cada indivíduo, que mescla o que de melhor cada um pode oferecer e transforma em inovações para empresa e seus clientes.

No segundo momento, solicitou-se que os gestores falassem *como expressam sua criatividade no contexto da prática gerencial*. De modo geral, as maneiras de expressar a criatividade variaram de gestor para gestor, mas algumas convergiram em torno do significado de colocar as ideias em prática, enxergar novas possibilidades, soluções criativas e implementar novidades na forma de trabalhar e no que se oferece ao mercado. É, acima de tudo, um “encontro do se permitir com a possibilidade, isso tudo num ato de plena entrega” (ROJAS, 2012, p.115).

É um **mix** de tentar colocar coisas novas, **pegar uma ideia** e ir **implementando em algo**, algum padrão. É bom ter uma padronização, um processo, pra também não sair muito... é até meio louco você gastar um esforço enorme e depois ver que não é bem isso que queríamos fazer, então volta, volta tudo. Mas **sempre que é possível**, que eu vejo que é possível, **que cabe ali alguma inovação**, que há uma certa **liberdade pra desenvolver algo a mais**, eu sempre procuro fazer isso. [G1]

Através de **ideias** e de **apresentação de soluções**, elas surgem naturalmente, geralmente **a partir de problemas** né, surgem algumas ideias, a partir de algumas **indagações**, de conversas também, **conversas com colegas**, com **pessoas do setor**, nos eventos, surgem várias ideias e, assim, a **materialização da ideia** ela se dá geralmente **a partir da necessidade da adequação daquela ideia**, geralmente quando eu tenho alguma ideia pra empresa em si ou até pra outras coisas também, eu tô usando muito esse recurso. A gente usa as mentorias aqui, você tem os mentores aqui na incubadora, então geralmente eu uso XXX<sup>1</sup>, a coordenadora, como mentora, eu converso com ela sobre as ideias, ela é bastante crítica... então a partir da conversa que a gente tem e trocando ideia com outras pessoas é que a ideia ela é materializada ou não dependendo da necessidade, da adequação. [G4]

Buscando **resolver problemas** de maneira mais eficiente com **menos custo possível**, acho que a criatividade hoje ela vem pra isso, de resolver problemas de maneira **mais eficiente possível** com menos custo agregado. [G5]

...**buscar soluções pra problemas** de forma que sejam **inovadoras** ou que as pessoas geralmente saiam do quadrado. **Ideias, sugestões, ações**, então eu busco sempre fazer, tive uma ideia, anoto, a partir dessa anotação faço essa **questão contextual, apresento pra turma, às vezes executo, se for algo que dê pra executar logo**, então, com ideias. [G6]

Através da **proposição de soluções criativas, soluções diferentes** que vão dar um salto na **qualidade do nosso produto** que apenas com experiência, com o ver que as coisas estão dando erradas, que vão proporcionar... então é a proposição de novas soluções pra os produtos que a gente tem. [G8]

---

<sup>1</sup> Por motivos éticos de preservação a identidade, suprimimos o nome da pessoa a quem o entrevistado se refere.

Percebe-se que estes relatos fazem uma forte menção à utilização das ideias dos seus colaboradores nos processos organizacionais. Um aspecto importante nesse contexto é que os gestores se dizem à vontade para apresentar suas percepções e sugestões. Este fato confirma a indicação de que a capacidade criativa aflora à medida que o ambiente acolhe as novas ideias (MARTENS, 2011). Ainda nessa perspectiva, verificou-se que a geração de ideias é significativamente associada à proposição de soluções criativas e sua materialização se dá por meio da adequação a uma necessidade percebida, seja com relação à qualidade do produto/serviço, à redução de custos ou ao interesse em inovar.

Por outro lado, os discursos revelam que também há uma preocupação por parte dos gestores em criar hábitos novos entre os colaboradores que os façam se sentir menos “pressionados” com as atividades que têm de desempenhar, como: trabalhar ou se reunir em ambientes diferentes e promover um clima organizacional descontraído. As empresas precisam promover ações que permitam a criação das pessoas a partir de um pensamento livre, para isto, é importante considerar o lugar em que estão inseridos (BILTON; LEARY, 2002). Na percepção dos entrevistados, esses são alguns fatores que aparentemente podem atrapalhar as atividades, mas que podem conduzir a equipe a encontrar novas formas de fazer as coisas e possivelmente dar novos rumos para empresa.

Então, a criatividade da gente tem que ser uma coisa **voltada no dia-a-dia**, a gente **quebrar rotina**, a gente tá o tempo todo tentando trabalhar a criatividade, então a gente tenta, digamos assim, às vezes, **sair do ambiente do trabalho e trabalhar num ambiente diferente...** a gente dá um contemplada pra tentar quebrar essas ideias. [G2]

... porque assim, de certa forma, o que eu acho que a gente foi bem criativo na empresa, foi por exemplo, **o caminho que a gente seguiu**, a gente começou como **e-commerce**, aí viu oportunidade, tudo mais, e a gente meio que criou essas possibilidades de a gente **iniciar com projeto**, né, e de certa forma, foi criativo e tudo mais, **seguir um outro rumo**. E tipo, **as consultorias, a criação da marca** da gente, que é como eu digo, eu não sou criativa, mas tenho surtos de criação, **o nome da gente todo mundo gosta muito**, assim, é bem **levado pro que realmente a gente faz**, tudo mais, a **logomarca** também foi criativa e tudo mais, **o site**, a maneira como ele criou, **o layout do site** que é bem elogiado. [G3.2] [...] em geral, assim, acho que até **o ambiente ajuda** (funcionando no quarto), apesar de não ser um ambiente... por que quando a pessoa às vezes acho que **não foca no trabalho**, o ambiente tá lá mas não é aquele todo como um trabalho, a gente tá **sempre rindo, fazendo brincadeira** ou outra lá no ambiente, que **não parece aquele ambiente de trabalho de pressão, de cobrança**, essas coisas, então a gente fica mais **a vontade pra trabalhar**. [G3.1]

Em suma, pra mim a criatividade é **simplificar**, é fazer **o mesmo melhor** ou de forma **mais ágil**, com **mais qualidade** e **otimizar as coisas...** desde criança que eu gosto de **buscar observar** de que **forma as pessoas e buscar sempre uma forma melhor de fazer**. [G7]

Pode-se observar que a expressão das ações criativas vai desde desenvolver algum diferencial na empresa (novos produtos, otimizar processos, novos modelos de negócio), como sair da rotina para fomentar novas ideias (realizar reuniões em ambientes diferentes, menos tradicionais, como estacionamento, *coffee breaks*), análise da demanda mercadológica e social (ter *insights* a partir de observações, experiências), relações interpessoais com as mais variadas pessoas, principalmente da área em que atuam, em eventos, consultorias, mentorias, entre outras; por fim, faz-se necessário ressaltar a abertura que os gestores dão para essas ações sejam realizadas.

#### 4.1.5 Reflexões finais sobre a criatividade na percepção dos gerentes de EBTs

A compreensão do significado da criatividade envolveu sua análise a partir das mais variadas perspectivas. Sendo assim, inicialmente os gestores pesquisados revelaram que o significado de criatividade está associado principalmente a dois aspectos: o seu vínculo com a inovação, à medida que ações criativas são desenvolvidas, faz com que potencialize a capacidade de inovação da empresa. Essas inovações se traduzem em forma de produtos, processos ou serviços. Além disso, a ação gerencial nas empresas de base tecnológica envolve o seu desempenho frente aos problemas, isto é, sua capacidade de encontrar soluções criativas. No entanto, é importante que estes gerentes estimulem o potencial reflexivo dos colaboradores para gerar boas ideias e avaliar as – viavelmente - melhores para colocar em prática e gerar oportunidades de negócio para empresa. Observou-se ainda que trabalhar esses fatores pode aumentar a competitividade das EBTs.

Percebeu-se também que a criatividade emerge a partir de estímulos que podem ser internos e/ou externos. Esta reflexão corrobora com Stenberg e Lubart (1999), os quais apontam que a criatividade é um processo que pode ser desenvolvido ao longo da vida de um indivíduo, mas que necessita de certos impulsos para que seja concretizada em realizações. Quando a empresa incentiva os colaboradores a idealizar, sugerir, opinar, criticar etc., a forma como as coisas são realizadas, está ao mesmo tempo sendo o estímulo interno e conduzindo ao estímulo interno dos seus membros, isto é, desenvolve a motivação interna que eles precisam para criar e a partir disso e buscar formas de materializar suas ideias. Além disso, os gestores revelaram que os estímulos internos podem se manifestar por meio de desejos pessoais e os externos a partir de observações, por exemplo.

Analisando por outra perspectiva, os gestores descreveram as principais características de uma pessoa criativa. Nesse sentido, percebeu-se que há um forte indicativo para aspectos

ligados ao aproveitamento de oportunidades do mercado e ao que fazer para elaborar soluções práticas/diferenciadas do que se oferta no setor de atuação, sendo que tais soluções não precisam ser inéditas, se forem eficientes e resultarem em melhorias significativas, agregando valor para empresa e seus clientes.

Por outro lado, enfatiza-se também a questão da flexibilidade por parte dos gestores para saber ouvir e conduzir suas decisões de forma que todos que fazem parte da empresa tenham oportunidade de participar direta ou indiretamente no que for decidido. Os relatos revelam que este é um diferencial das EBTs: valorizar a opinião dos seus colaboradores. Contudo, vale ressaltar que o contexto tecnológico também tem sua parcela de influência na descentralização gerencial, pois os gestores, além de suas atribuições “oficiais”, precisam desenvolver atividades gerais que emergem diariamente, sendo assim, a alternativa mais próxima para não se sobrecarregar é delegar tarefas e decisões. Por fim, verificou-se que todas essas características de uma pessoa criativa são direcionadas para um objetivo básico: encontrar e otimizar soluções.

Para isso, um trabalho criativo na prática gerencial foi visto como aquele que traz consigo um elemento inovador e proporciona de alguma forma avanços em seu resultado final, que pode ser em forma de um produto, um processo, um serviço, uma mudança de *layout* etc., que contemple os elementos necessários para sua otimização. Para desenvolvê-lo, os indivíduos buscam participar de *brainstorms*, interagir com outros profissionais na área e adquirir novos conhecimentos. Nessa perspectiva, é importante ressaltar que indivíduos criativos têm sua identidade associada ao seu trabalho, isto é, cabe às empresas refletirem sobre as competências de seus colaboradores e destiná-los às atividades que mais darão oportunidade para que coloquem suas ideias em prática (ROSTAN, 1998).

O significado da criatividade, as características de uma pessoa criativa e o que consideram como trabalho criativo foram os aspectos até aqui abordados. Mas, será que estes gestores se consideram profissionais criativos? Num primeiro momento, essa pergunta poderia até ser considerada retórica pelo contexto em que estaria sendo questionada. Porém, percebeu-se que, apesar de a maioria se considerar profissionais criativos em algum momento, houve aqueles que pela própria natureza complexa que o fenômeno contempla - não souberam exatamente afirmar até que ponto seriam ou não. Para ser mais preciso, quatro dos oito entrevistados foram afirmativos quanto à pergunta, enquanto os outros quatro sugeriram desenvolver ações criativas apenas eventualmente, por meio de momentos, *insights* ou certas situações.

Sendo assim, os gestores mencionaram que sua criatividade no contexto profissional geralmente é expressa a partir da implementação ou adequação de ideias e soluções criativas na empresa, que podem se manifestar em novos modelos de gestão, produtos, processos organizacionais, entre outros, tanto para empresa quanto para seus *stakeholders*. Um fator importante a ser considerado é que nas EBTs há uma cultura de tentar criar novos hábitos entre os seus membros, como se reunir em lugares diferentes e promover um clima descontraído. Tais iniciativas são desenvolvidas com o intuito de “oxigenar as ideias”, evidenciar e fluir o pensamento livre de cada um.

## 4.2 O papel da criatividade no contexto gerencial de EBTs

Esta seção revela o papel da criatividade no contexto de ação profissional dos gerentes das empresas de base tecnológica. Com a análise, verificaram-se as principais atividades que os gestores realizam na empresa; a importância da criatividade nas suas atividades gerenciais e; por fim, relatos de experiências criativas realizadas dentro das EBTs.

### 4.2.1 Atividades gerenciais em EBTs

Num setor de atuação dinâmico como é o de empresas de base tecnológica, os gestores precisam desenvolver a capacidade de lidar com as multitarefas que os cercam. Diante disso, e sabendo da dificuldade que seria “listar à risca” todas as atividades que os gestores desempenham em suas empresas, resolveu-se questioná-los abertamente sobre quais são as atividades que eles realizam no dia a dia, reconhecendo, porém, que seria praticamente impossível captar todas as atividades – até porque muitas são inesperadas, emergem na ação – e eles têm de resolvê-las sem o conhecimento prévio.

A partir das respostas, foi possível constatar que uma das principais atividades mencionadas se refere às pertinentes a funções técnicas dentro da empresa, ou seja, aquelas mais específicas de suas formações. Essa constatação é reforçada por Tumelero et al. (2011), que afirmam que as EBTs praticamente nascem do conhecimento técnico e científico de seus colaboradores e, sendo assim, utilizam-se desse “insumo” para desenvolver as atividades e os produtos que a empresa se propôs a oferecer.

...eu cuido da **parte mais técnica**, que eu sou web designer, e também cuido da **parte burocrática da empresa, jurídico, financeiro...** essa **parte do site...** o



**desenvolvimento, a manutenção e tudo mais.** E também da **parte financeira e burocrática da empresa**, com banco, essas coisas. [G3.1]

...sou o diretor executivo, o responsável, enfim... Por toda **parte de operação**... [G6]

...eu trato tanto da **parte técnica**, como **administrativa e comercial** também. Então, toda a questão de **pagamento, de gerenciamento de estoque, contato com o cliente, de novas vendas**, é comigo. Associado à venda eu também **faço a instalação do sistema**, tá aí a minha parte técnica, que além da parte da instalação eu também **desenvolvo a parte física de hardware**. Já o outro sócio ele tá mais na parte on-line, de software também e é isso. [G8]

...mas especificamente nesse momento, que a gente tá na fase inicial do negócio, do empreendimento, como eu sou da área de computação, uma das minhas atividades é **desenvolver o produto** que a gente tá pra lançar no mercado, que é o carro-chefe da empresa [...] [G1]

...também acumulo **funções de engenharia de software** que é onde eu tenho minha formação. [G5]

a questão do **desenvolvimento...criando sistemas pra automatizar** algumas coisas, usando o banco de dados, e a gente consegue minimizar bastante o tempo e fazer com mais qualidade e precisão as análises também. [G7]

No entanto, o papel de gestor não é ofuscado. Pode-se observar que se trata de um cruzamento entre atividades técnicas, administrativas e de rotina, uma vez que, por estarem à frente de suas empresas, os gestores inevitavelmente vivenciam a prática gerencial, como tomadores de decisão. Essa faceta fica evidente à medida que aspectos como liderança, planejamento, organização, controle ou fiscalização, gestão financeira, gestão de pessoas, análise do mercado, entre outros, são citados frequentemente.

Dentro das minhas atividades, eu faço **parte de liderança, organização, planejamento, estruturação, apresentação. Trabalho com a mídia, fiscalização das outras atividades**... [G6]

...faço parte das **tomadas de decisões** da empresa... [G1]

...a gente **busca o cliente**, junto ao cliente a gente **tenta identificar as necessidades** dele e como a gente pode tá **elaborando soluções** pra **melhorar o cotidiano** dele, então basicamente é isso, a gente faz o **levantamento do mercado**, identifica o cliente e no segundo passo a demanda que ele teria, aí a gente monta o projeto e **ajuda ele a executar** [...] **vê mais ou menos o potencial** em cada lugar e **o que a gente pode desenvolver**.... [G2]

E eu, mais, por exemplo, trabalhando mais com **e-mails**, quem recebe e-mails da empresa, **ligações, agendando reuniões, pegando clientes até fornecedores**, que no caso, pra gente também engloba os artesãos que são parceiros, que no caso, fornecem os produtos. [G3.2]

Bom, as principais são: a **prospecção de clientes**, né? Tanto artesãos quanto clientes, consumidores né.. das peças, aí entram lojistas, entra o cliente final também... faço alguns **ajustes no site** né... e aí a **relação com a incubadora** também, no sentido de **consultorias, cursos, capacitações pra melhor gerir a empresa**, e também pra **dar feedback** pros parceiros, pros clientes. [G4]

Perfeito, eu como gestor da empresa **atuo como CEO** que desenvolve tarefas de **gestão financeira, gestão de pessoas**, isso tem sido acumulado comigo, né? Essa parte de gestão financeira, **a gestão comercial** e a gestão de pessoas... [G5]

...eu tenho mais assim **a liderança**, eu tenho um papel mais de liderar e **fazer a gestão**, porque a ideia foi minha e também pela experiência que eu tenho... [G7]

Já as atividades de rotina que os gestores realizam, mas que provavelmente, se fossem descritas no papel, seriam alocadas para outras pessoas na empresa, podem ser justificadas pelo atual porte das empresas, que estão em fase inicial e se enquadram como microempresas, compostas por até 09 funcionários. Sendo assim, atividades relacionadas à comunicação da empresa com os seus *stakeholders*, como a busca e o contato com os clientes, ligações e agendamento de reuniões foram alguns dos achados dessa perspectiva e reforça a dimensão do que é a realidade dos gestores de EBTs.

Após colher as informações sobre suas atividades, os gestores foram questionados sobre **aquelas que mais demandavam a geração de ideias ou soluções criativas** no cotidiano empresarial. No intuito de fomentar uma maior compressão do que foi expresso nos discursos gerenciais, decidiu-se organizá-los de forma “linear”, ou seja, inicialmente foi verificado que **estruturar o modelo de negócio** é um dos pontos principais, incluindo, por exemplo, analisar o mercado em que está atuando, identificar as necessidades e incorporar no projeto ações para atendê-las.

Pra falar a verdade, o que demanda mais, é a gente usar melhor essa criatividade pra reformular um melhor **modelo de negócio**, porque a empresa tá começando agora, às vezes a pessoa começa a empresa com um foco num negócio, só que quando a pessoa vai pro **mercado vê que as coisas funcionam diferente**, então a gente tenta **abrir o leque da empresa pra melhor solução**. E com relação às atividades que a gente faz... a gente sempre tenta ficar longe o máximo possível dos possíveis concorrentes, a gente faz toda aquela... como é que se diz... **pega os similares né, no mercado**, o que tem de **ponto positivo, ponto negativo e faz todo esse estudo pra aplicar no negócio**, que vai desde o site como o modelo do negócio e de modo geral [G3.2]

Geralmente **é no projeto**, que demanda mais reflexão, geração de ideias, porque a gente tem, digamos assim, uma visão, quando olha pro mercado, mas quando a gente vai buscar o cliente que chega na realidade dele é que a gente **sente mesmo o problema** e **é onde a gente vai buscar a solução**. [G2]

Primeiramente, **é conferir exatamente quais são as demandas, levantar as demandas**, quais são **as principais ameaças de indicadores** que os municípios necessitam mais trabalhar e ter diagnóstico, então assim, meu trabalho maior é esse, **sintetizar, selecionar**... fazer ter uma qualidade nesse sentido, pra não tá enchendo demais **o relatório** com dados que não são tão essenciais pra eles, então a gente tem essa preocupação [...] **desenhar os modelos de relatórios e buscar as bases de dados**, dados secundários que a gente trabalha, pra poder compor esses documentos. [G7]

A criatividade também foi perceptível com relação ao **desenvolvimento dos produtos**, o qual se pode dividir em dois momentos em que há uma dedicação considerável de tempo por parte dos gestores: *a priori* os produtos requerem um momento de geração de ideias e, *a posteriori*, de novas soluções, que são melhorias identificadas e/ou demandadas. Além disso, os produtos precisam representar a “essência” do que será oferecido. Nesse sentido, surge o processo de elaboração da interface, das funcionalidades e da interação com os clientes, reforçando, assim, a presença considerável das atividades técnicas de alguns gestores no seu dia a dia.

O **desenvolvimento do aplicativo** em si, porque quando a gente pensa no desenvolvimento desse aplicativo, a gente tem que pensar também em **todo o processo que vai ser gerado** a partir dele [...] como a nossa empresa vai tá **relacionada com empresas** de publicidade, toda essa parte de pensar no aplicativo, **como é que ele vai ser utilizado**, como é que ele vai se incorporar no dia a dia das pessoas, tudo isso demanda muito esforço de criatividade pra **elaboração** do mesmo. [G1]

...essa parte de **computação**, eu como formado, da área, uma pessoa de TI, essa **parte de interface gráfica com o usuário** é extremamente importante nos e-commerce, por exemplo, a foto é o fator mais importante de um e-commerce, então é uma **coisa visual**, que você precisa ser criativo pra dispor essa foto, a interface, **as funcionalidades do site** também é uma coisa extremamente importante, tem que **ser simples**, tem que **ser rápido**, então no momento de criar o site exige muita criatividade e inovação também. [G4]

...a **parte de desenvolvimento e inovação do produto**, então eu acredito que a gente tem que tá sempre buscando se **diferenciar no mercado**, visto a competitividade que a gente tem, principalmente nessa área que a gente trabalha, a área computacional e educacional [...]. [G5]

...a gente tenta **buscar ideias**, assim, mas não fazer o que todo mundo já faz, a **gente tenta inovar de alguma forma o serviço da gente**. [G3.1]

A **parte técnica mesmo**, porque tanto eu **auxílio meu sócio com ideias**, com as **novas funcionalidades**, como **apresentar** isso **pros clientes**, como também a **arquitetura do sistema** que ainda tá sendo desenvolvida, tá sendo repensada, nisso daí grandes inovações têm surgido, grandes avanços a gente tem feito no nosso produto, na qualidade dele. [G8]

Após essa etapa, os gestores abordam a **questão interpessoal e negocial** dentro e fora da empresa. Uma vez pensados e desenvolvidos os produtos a serem oferecidos ao mercado, os gestores precisam apresentá-los para os clientes, os possíveis parceiros, os fornecedores, as assessorias etc. Sendo assim, devem ser capazes de lidar com as contingências gerenciais que emergirem e com as necessidades negociais que são demandadas diariamente.

Na hora de **encontrar clientes** pra comprar peças, então, na hora que você precisa **contatar um lojista ou até conhecer melhor o cliente final...** então é nesse **momento da venda** que você precisa mais de criatividade e inovação... [G4]

...então a gente tem **que explorar mais o lado criativo na área negocial** eu acredito, se fosse escolher uma das áreas, eu colocaria **a área negocial**, tem que tá sempre inovando nessa área aí pra poder se diferenciar [...] [G5]

Eu diria que **todas**, eu diria que a gente tem que **ser criativo o tempo todo**, porque como a gente criou do zero [...] aí todo esse **processo de elaboração de layout**, todo **processo de construção dos modelos de negócio**, de **construção das ferramentas** que a gente ia utilizar, **da estruturação** de todo o **planejamento** de como **chegar nos atletas, chegar nas empresas, chegar nas assessorias contábeis e jurídicas** que nos interessavam, então todo esse **processo de divulgação**, então tudo isso foi um processo extremamente criativo, principalmente por a gente tá trabalhando com uma empresa que não possui um recurso, **não teve um investimento** de “ah, você tem 500 mil pra você trabalhar livre aí”, então foi bastante criativo nesse processo. [G6]

Outro ponto ressaltado nesse contexto refere-se ao porte das empresas que, por iniciarem geralmente sem grandes incentivos (financeiros etc.) e possuem um quadro reduzido de colaboradores, acabam “sobrecarregando-os”, o que é visto como uma necessidade futura de mudança organizacional.

O Quadro 5 sintetiza os significados percebidos por meio dos discursos analisados acerca das atividades gerenciais em empresas de base tecnológica.

**Quadro 5** - Síntese dos significados da categoria atividades gerenciais em EBTs

<b>Atividades gerenciais nas EBTs</b>	
<b>Sub-Categoria</b>	<b>Significado</b>
<b>Técnicas</b>	O desenvolvimento de atividades técnicas geralmente alinhadas à formação dos gestores é visto como característica básica nas EBTs. Os produtos são resultantes da aplicação destes conhecimentos.
<b>Administrativas</b>	É a função básica do gestor de qualquer empresa, nas EBTs não é diferente. No entanto, percebe-se que há certa dificuldade por parte dos gestores em lidar com a administração geral da empresa.
<b>Não Rotineiras</b>	São aquelas que fogem do controle dos gestores, que não foram planejadas, imprevisíveis. Emergem aleatoriamente à medida que vão desempenhando as atividades previamente atribuídas ao seu cargo.

Fonte: Elaboração própria (2016).

Por fim, é importante reconhecer a relevância de todas as atividades que os gestores desenvolvem ao longo de suas rotinas, principalmente numa empresa que atua em um setor bastante competitivo.

A seguir, é discutida a relevância da criatividade no desempenho das atividades gerenciais de gestores de empresas de base tecnológica.

#### 4.2.2 A importância da criatividade nas atividades dos gestores de EBTs

Os relatos dos gestores têm demonstrado o quanto eles são solicitados no contexto da ação profissional e isso reforça a importância do seu papel dentro da empresa. No entanto, redescobrir-se é uma necessidade inerente à sua função. Para tanto, eles precisam desenvolver sua capacidade criativa e incorporar ações inovadoras para potencializar a empresa no mercado de trabalho.

Na visão dos gestores das EBTs, a criatividade é uma característica com a qual algumas pessoas podem nascer, mas que também pode - e é mais comum - que desenvolvam ao longo de sua trajetória pessoal e profissional. Nesse sentido, percebeu-se que a criatividade contribui para melhorar as relações interpessoais na empresa, sendo um dos elementos cruciais no gerenciamento das pessoas (individualmente), da equipe, dos conflitos e das tomadas de decisão em conjunto. Além disso, faz com que o gestor se torne um diferencial, isto é, sendo não apenas um símbolo à frente da empresa, mas aquele que enxerga e desperta em seus colaboradores novos horizontes no contexto profissional.

...no que ele for desempenhar, por exemplo... Ele tem que **ser bom em relacionamento**, em **comunicação** com as pessoas. [G8]

Por exemplo, no processo de **gerenciar pessoas**, acredito que a criatividade ajuda muito porque, assim, trabalhar com pessoas não é nada fácil, é muito complicado às vezes e um pouco de criatividade, mesmo que seja bem pouco mesmo, acredito que ajuda porque pode **abrir um horizonte a mais pro gerente de como ele pode visualizar a equipe**, por exemplo, se tem um certo **conflito, dividir essas pessoas, alocar em times diferentes** e até pra questão de, não só de conflitos, mas de **prospectar a empresa, de fazer com que a empresa cresça e continue evoluindo**, ou seja, a criatividade é fundamental nessas horas, **pra tomada de decisões** e tudo mais. [G1]

...e também uma coisa que o pessoal vê muito em artesanato, é como aquela coisa tradicional, é uma coisa que não muda, que há 20 anos atrás, 50 anos atrás, 100 anos atrás, as pessoas já usavam aquelas técnicas e os mesmos materiais pra produzir o mesmo tipo de produto, então assim, é **saber utilizar o tradicional** que é o artesanato e **fazer com que vire uma coisa contemporânea e moderna** e que seja **acessível pra todas as pessoas**. [G3.2]

...a **você sair desse quadrado** e fazer essas coisas. Foi o que aconteceu com o cara, todo mundo vendia bala do mesmo jeito, aí ele trouxe uma **forma singela, simples, praticamente sem custo**, mas engraçada, aí isso fez com que se **diferenciasse**, saísse em vários veículos de comunicação e que vendesse muito mais, que era o grande objetivo dele. Então a criatividade ajuda a você **se diferenciar dos outros**, a você **fazer coisas diferentes**. [G6]

...nessa área de gestão, ela tem que ter uma importância muito grande, então a importância dela, digamos assim, ela é **um dos pontos fundamentais pra esse gestor**, ou seja, seria um **diferencial entre um gestor trivial e um gestor criativo**, então seria um diferencial. [G2]

Não menos importantes, outros aspectos mencionados pelos gestores estão associados à *resiliência gerencial*, em que a criatividade é fundamental para tornar os gestores mais competentes no que se refere à geração de soluções criativas de curto prazo, à materialização das ideias, à diferenciação, entre outros, todos vinculados à capacidade de gerar valor para todos que compõem a empresa; este fenômeno emergente pode ser associado a um “processo dinâmico de adaptação positiva em contexto de significativa adversidade” (LUTHAR; CICHETTI; BECKER, 2000, p.543). Observando os relatos abaixo, verifica-se a necessidade que os gestores têm de enfrentar e superar condições críticas na ação profissional para garantir a sobrevivência e/ou prosperidade da empresa.

Assim, precisa ter criatividade pra **encontrar soluções versáteis pra gerenciar os seus recursos**, no meu caso, **os parceiros**. Geralmente, por exemplo, eu tenho como parceiro a incubadora e o programa de artesanato, meus dois principais parceiros, então **a relação** com os dois são diferentes, então tem que ser criativo pra encontrar soluções pra o programa de artesanato, soluções pra incubadora, fazer com que eles tragam soluções pra minha empresa. Então preciso de criatividade pra ver “ah, o programa tal tem um alcance estadual, tem vários artesãos, e aí ter ideias pra que eu possa... **gerando valor** pra eles também, pra que eles resolvam problemas pra minha empresa e **todos saiam ganhando**, e a incubadora da mesma forma. Você precisa ter essa **versatilidade também pra saber dialogar com vários parceiros diferentes**. [G4]

Então ele tem que ser criativo pra **sair de situações constrangedoras**, situações ruins... por exemplo, “ah, deu um problema ou então o produto tá dando problema há uma semana”, ele tem que **ter jogo de cintura**, tem que ter criatividade pra poder acalmar o cliente, pra poder lidar com esse tipo de situação. Então, basicamente é isso. [G8]

Pra nós, por exemplo, tem sido fundamental, uma empresa que trabalha com criatividade a todo momento, né? Nós trabalhamos com pessoas de 9 até 50 anos de idade, então se a gente não tem um processo criativo eficiente, né? **Pra engajar**, por exemplo, os estudantes dentro da sala de aula, então a gente tenta essa **diferenciação**. [G5]

O papel principal dele é **poder visualizar e enxergar realmente as necessidades, os problemas**, né? **Ver os problemas que podem ser resolvidos** a partir do planejamento e desenvolvimento de um aplicativo, de uma ferramenta que possa trazer a solução. [G7]

Além disso, os gestores mencionaram que a criatividade pode fomentar a sensibilidade das pessoas, tanto dos gestores quanto dos seus colaboradores e clientes, fazendo com que as pessoas visualizem elementos que normalmente passam despercebidos, seja nos produtos oferecidos ou nas ações diárias que as pessoas têm e podem servir como exemplo para as outras. Em conformidade com tal constatação, Torrance e Hansen (1965) afirma que o processo criativo está vinculado à ideia de sensibilização e interação dos problemas com suas possíveis soluções. A partir dessa percepção, pode-se sugerir a noção de “conflitos cognitivos positivos”, os quais visam encontrar saídas para as dificuldades apresentadas.

**...a criatividade ajuda pra você criar sensibilidade** nas pessoas, uma sensibilidade às vezes de **comoção**, de **dar uma estética, um sentimento** pra aquela pessoa, então a criatividade tem um papel muito fundamental nisso, de você **conseguir soluções** que as pessoas geralmente não veem, porque as pessoas vivem num quadrado e aí a **criatividade ajuda a você tirar isso [...]** [G6]

**...se ele não for criativo**, ele não vai conseguir, ele **não vai conseguir fazer desenvolver um produto bom...** a maioria dos sistemas eles não são amigáveis, justamente por falta dessa criatividade, eles podem não ser adequados e muitos deles caem até no desprezo. Então, a criatividade é que **realmente transforma, enxerga exatamente qual é a necessidade**, vai **tornar alguma coisa agradável para o usuário**. [G7]

O artesanato muitas vezes é visto como uma coisa de lembrancinha, uma coisa que não tem tanta importância, então o gerente tem que ser criativo em **fazer com que as pessoas enxerguem** que o artesanato **não é só uma lembrança**, mas tem toda **uma questão social e cultural** por trás, então ele tem que ter a criatividade de conseguir passar isso para os clientes, os parceiros e tudo mais da empresa. [G3.1]

Nessa perspectiva, constata-se que a criatividade é um elemento fundamental nos processos organizacionais e interpessoais das empresas, uma vez que influencia diretamente as ações – positivas - desenvolvidas, tais como: capacidade de gerenciar a equipe, enxergar necessidades/oportunidades, resolver problemas ou conflitos e desenvolver sensibilidade nos envolvidos, à medida que estimula o pensamento criativo e a possibilidade de ampliar os horizontes, entre outras; todas com o intuito de agregar valor e ser um diferencial da empresa no setor em que atua. Ademais, tais aspectos foram considerados essenciais para distinguir os gestores triviais dos gestores criativos.

#### 4.2.3 Relatos de experiências criativas dos gestores de EBTs

Neste tópico são abordados relatos dos gestores sobre alguma realização criativa dentro da empresa, seja pelo próprio entrevistado ou por algum colaborador. Trata-se do

reconhecimento de uma ação que foi vista como inovadora. Além disso, questionou-se qual a contribuição da criatividade nos resultados das ações criativas.

Os relatos são tratados neste trabalho como a transmissão de conhecimentos acerca de um determinado assunto, em que os sujeitos, no caso, os gestores, narraram algum acontecimento nesse sentido. Foi possível verificar por meio dos discursos que um dos momentos em que o desenvolvimento de ações criativas foi percebido pelos gestores refere-se ao processo de estruturação do negócio, seguido do desenvolvimento da marca, que abrange aspectos como a logo, as mídias utilizadas, as formas de promoção e, principalmente, a sua criação, que como, relatado, requer que os gestores “quebrem a cabeça” com *brainstorms*, consultorias, “jogo de palavras”. Em um dos relatos, observa-se que os gestores conseguiam adicionar ou eliminar alguns elementos que contribuíssem para atribuir ao produto o seu verdadeiro significado, para que as pessoas pudessem associar o nome ao que seria oferecido e chegar à melhor “definição” do produto.

Como te falei, **todo processo** nosso ele é muito baseado nessa questão da **criatividade**. **A escolha do modelo de negócio..** a gente **parou pra quebrar muito a cabeça** e aí tem todo esse lance de *brainstorms* que a gente realiza e vai **jogando ideias soltas pra tentar formar**. A gente ia participar de um evento de um campeonato brasileiro de handebol e a gente ia ter um stand lá, e a gente **“cara, a gente precisa fazer alguma coisa diferente, se a gente colocar lá um bannerzinho, as pessoas vão passar despercebidas”, “vamos fazer um game lá, e vamos fazer um game como? Um game diferente, as pessoas não gostam de bola? Não é handebol, as pessoas não jogam o tempo todo?”**. A gente botou uma latinha de lixo, praticamente um cesto, e pegou uma bola e começou a fazer linhas de arremesso e a partir dessas linhas de arremesso cada uma tinha uma pontuação. Então acabou fazendo um *game*, as pessoas quem jogasse mais longe e acertasse ia ganhando uma pontuação, eram cinco arremessos e tudo mais, e no final da competição quem tivesse o maior ponto ganhava uma camisa autografada e a pessoa só precisava dar um e-mailzinho e nome porque a gente depois interagia com ela. E aí a gente conseguia **gerar a nossa mídia**, acabou fazendo uma gincana em que **todo mundo queria participar**, todo mundo foi lá conheceu o Atletas Brasil e aí se a gente tivesse colocado só um banner, meia dúzia de pessoas iriam aparecer, quando o pessoal começava a ver a fila da gincana pra participar do “jogo da bolinha” lá da gente, aí o pessoal “pô, mais o que é que isso? Ah, Atletas Brasil? Vocês fazem o que?” Então, a gente já tava mostrando a nossa **marca**. Foi a partir da criatividade, porque não foi gasto nada, foi comprado um cesto, com uma bola emprestada, inclusive, da competição. Então a gente fez uma **ação simples**. A gente comprou a camisa da seleção brasileira, aí botou assim: “Essa camisa pode ser sua”, aí a galera ia direto: “Como é que faço pra ganhar essa camisa?” Aí a gente, “ah, primeiro escuta o que a gente tem pra falar”. [G6]

**O desenvolvimento da nossa marca**, da **nossa logo** atual. A gente tinha uma logo que não era... a gente ainda tava definindo... aí depois de umas consultorias que tivemos aqui houve algumas sugestões de como fazer, eliminar alguns elementos, colocar outros e aí a partir disso tudo, a nossa gerente de design... Porque era basicamente o nome da empresa [...] e um mascote e a partir dessas consultorias sugeriram que essa questão de mascote pra o tipo de empresa que a gente tava propondo não vinha muito a calhar ou tinha que se **remodelar** e que a nossa marca



não exprimia muito assim, não tinha uma certa pegada, não tinha uma certa **identificação com o que a gente fazia**. [G1]

Acho que a **da logomarca**, o nome da empresa mesmo, acho que foi bem assim, a gente **sentou e ficou jogando palavras** que remetiam ao que o artesanato trazia e tudo mais, e aí depois a gente pegando palavras que remetiam **ao sentimento em si que o artesanato trazia, se chegou a aconchego, e de aconchego**, do aconchego **se diminuiu pra achego**. Acho que foi bem assim, a questão de estimular mesmo a criatividade, a gente tirou um tempo “não, bora estimular pra ver se sai alguma coisa legal”. A gente queria que tivesse uma ligação, a gente não queria que as pessoas vissem, escutassem o nome da empresa.. e não conseguissem remeter, quando você escuta a palavra achego, você remete logo a uma coisa caseira, uma coisa que lhe traz lembranças coisas, ao aconchego de um lar, por exemplo, que é o que o artesanato traz em si, né [...] [G3.2]

Percebe-se nos relatos acima que no G6 houve uma experiência nítida da utilização de criatividade para se destacar num ambiente competitivo, após sentirem a necessidade de serem “vistos” por potenciais clientes que estariam visitando o evento. Com isso, tiveram a percepção de promover um *game* improvisado, utilizando-se de poucos recursos e com baixo custo, contextualizado com o estilo do evento e o modelo de negócio da empresa, resultando numa ação simples e eficiente.

No caso do G1 houve uma reformulação da logo a partir de *feedbacks*, em que podemos constatar duas características relevantes que o gestor precisa ter para impulsionar o desenvolvimento da criatividade, que são: ter a mente aberta para receber críticas, sugestões e dialogar com outras partes, reconhecendo a necessidade de mudar e inovar, e a capacidade de incorporar colocar em prática as ideias discutidas. Já com relação ao G3.2, verifica-se mais uma vez o *brainstorm*, por meio do qual afirmaram ter promovido uma verdadeira tempestade de ideias para fazer emergir o nome da empresa, associando a logomarca ao produto oferecido, ao sentimento representado por ele e a questões culturais.

Ainda nessa perspectiva de experiências criativas, um dos relatos revela a utilização da criatividade não só por parte dos gestores, mas também de outros atores, como os clientes e os fornecedores (no caso, os artesãos). Foi promovido pela empresa um concurso cultural em que, a partir de uma especificação de produto demandado, o artesão utilizaria de seus recursos tangíveis e intangíveis para desenvolvê-lo. Também foi vista como uma ação simples, porém inovadora, uma vez a empresa não tinha muitos recursos para investir em outras ações.

...a gente criou um **concurso cultural pra empresa**, e aí no concurso cultural **o participante do concurso tinha a oportunidade de criar uma peça inovadora** né, a partir de **uma descrição**, ele **selecionava tipologia, material**, se era uma peça de decoração e tal e tal, até **que gerava uma especificação pra gente**, então até ter essa ideia e conseguir implementar isso, exigiu bastante **criatividade**, você precisa ter alguns termos e tal, e chegar à uma peça. Bom, por ser um projeto de base inovadora, então a criatividade tem um papel, talvez o papel mais importante do

projeto, junto com a proatividade, a criatividade tem um papel extremamente importante porque como eu falei, por ser um projeto inovador, uma *startup*, que você **não tem muitos recursos**, você tem sempre que tá criando **soluções inovadoras**, então pra mim, é o principal responsável pelos resultados da empresa. [G4]

Por outro lado, a partir de uma percepção mais interna na empresa, o ambiente físico também foi citado como uma ação criativa que pode promover uma maior interação entre os seus membros, quebrando o clima de hierarquia e promovendo maiores percepções entre os envolvidos, uma vez que o *layout* permite as pessoas estarem sempre em contato – no mínimo visual –, o que resulta, por exemplo, até em consensos de tomadas de decisão por meio de olhares simultâneos.

Eu acho que assim, como a criatividade da gente aqui é um fator importante né, fundamental, então ela parte desde a questão, vamos supor, o **layout dessa sala**, a gente pode ver que o layout da sala permite que praticamente todos os funcionários... porque apesar de ser só eu e o Alarte, temos outras pessoas que acompanham a equipe, são pessoas mais externas, mas que acompanham a equipe, **permite que a gente teja o tempo todo um olhando para o outro**, então isso é **uma forma, até na tomada de decisão**, onde a gente trabalha com soluções, então, um exemplo que a gente pode dar, a gente trabalhou um **projeto de cidades digitais** por uns municípios paraibanos, então foi **algo inovador**, só que a gente criou uma estrutura de cidade digital onde 16 municípios, 8 na primeira etapa e 8 na segunda, estão recebendo, e se a gente não tiver criatividade em **desenvolver conteúdos**, ele vira uma coisa morta, é como se você tivesse um motor muito potente, mas você não tivesse o resto do carro pra ele poder desenvolver. Então a gente dentro disso precisou tá buscando conteúdos novos, seja na área da saúde, seja na área da educação, ou da própria gestão das prefeituras como um todo. [G2]

Ampliando o leque de análise do discurso acima, pode-se verificar a existência de elementos não humanos impactando na ação gerencial. À medida que os recursos materiais do ambiente de trabalho são modificados são geradas novas perspectivas de interação social entre os indivíduos presentes. Nessa perspectiva, a teoria Ator-Rede, a qual envolve uma translação de interesses, indica que o social é um conjunto de elementos humanos e não humanos, os quais têm agência – capacidade de agir/interferir nos eventos a partir da ideia de simetria - e estão relacionados por meio de redes (LATOUR, 2005).

Por fim, foi ressaltado pelos gestores que o desenvolvimento do produto também exige uma grande capacidade criativa das pessoas envolvidas, pois envolve não só a percepção de necessidades em um mercado não explorado, mas também o conhecimento técnico para desenvolver a arquitetura do produto, suas ferramentas e funcionalidades e a interação mais adequada com os clientes.

**O produto** que a gente tem, é um **produto diferenciado**. Assim, ele cria facilidades né? Então a criatividade pra gente foi justamente poder... **criar a solução pra um problema que até hoje não foi resolvido**, ou seja, os diagnósticos hoje, por exemplo, eles são feitos por equipes especializadas e demora muito, demanda muito tempo pra entregar um diagnóstico. E o que a gente tá fazendo é usando uns algoritmos e base de dados pra fazer de forma mais ágil, então a criatividade da gente foi essa, ter a ideia de montar esses algoritmos pra transformar, pra realizar o mesmo diagnóstico que seria realizado por uma equipe especializada. A [nossa] equipe não deixa de ser especializada, mas vai criar tudo em um momento pra depois ter uma produção em escala, esse foi o grande lance, pra mim foi isso. No nosso ver, e é o que a gente espera, é que todos os municípios possam **ter informação na mão** e quando hoje raramente se tem isso, né? [G7]

Foi a **concepção do produto**. O produto ele é **único no mercado**, ele é o único que **associa a parte de segurança com a parte de serviços de gestão**. A gente tem muito software aí on-line, tem tudo que oferece ferramentas de gestão de condomínio, de administradores de condomínio, de tudo, mas nenhuma delas é associada ao sistema de segurança e a vantagem disso é que garante que a lista de clientes, lista de usuários do sistema, é sempre atualizada porque ele só consegue acessar a garagem se ele tiver o cadastro. Além disso, teve algumas coisas simples, por exemplo, a forma de cobrança da nossa empresa satisfaz muitos aspectos que a gente tava desejando. A própria **arquitetura do sistema** que a gente usa, que a gente garantiu mais confiabilidade pra ele, muitos aspectos técnicos também. É on-line, ele entra no site e faz um cadastro, aí depois que ele faz esse cadastro ele solicita um vínculo pra o condomínio dele, então, o seu condomínio contratou a nossa empresa, então você vai no site da empresa, faz um cadastro e solicita “ah, eu sou morador, sou proprietário de um apartamento” ou então “eu sou um funcionário de tal condomínio”, quando ele faz isso, é gerada uma notificação para o síndico ou administrador do condomínio, aí ele aceita ou não esse vínculo, ele olha, solicita que a pessoa vá até lá pra apresentar um comprovante de residência, pra provar que é morador, que é proprietário, aí ele aceita esse vínculo. Quando ele aceita esse vínculo, aí o morador pode fazer o login on-line e ter acesso a várias informações do condomínio que o síndico disponibilizar. [G8]

**O desenvolvimento...** a coisa mais marcante que a criatividade tem sido importante pra nós foi a questão de **contextualizar assuntos de disciplinas abstratas**, como por exemplo, imagine um estudante está lá aprendendo com um professor em sala de aula química orgânica, geralmente ele só tem um livro com fotos e textos, certo? Então, é difícil pro aluno abstrair, é difícil pro professor transmitir química orgânica utilizando apenas essas ferramentas, então nós utilizamos **a criatividade da nossa equipe pra abstrair esse conteúdo com gamificação**, jogos, ou seja, demonstrando ligações químicas com objetos 3D, com desafios, ou seja, com nosso material o aluno ele não simplesmente vai estar só aprendendo, mas ele também estará sendo avaliado ao mesmo tempo, entendeu? Então a criatividade tá nesse processo. [G5]

No relato G5, como pode ser observado acima, evidencia-se um exemplo de uma ação criativa na empresa, pois além de pensarem no produto em si e a quem ele iria atender, os gestores precisam contextualizar aspectos abstratos de uma forma concreta e palpável aos usuários, o que demandou um trabalho criativo árduo por parte dos envolvidos, desde a sensibilidade de imaginar a melhor forma de abordar um determinado conteúdo à sua concepção e aceitação.

No que se refere à contribuição da criatividade nos resultados dessas atividades, pode-se constatar que ela promove um maior envolvimento entre os membros da empresa, pois

quando se estimula a criatividade nas pessoas, também se está promovendo um ambiente leve, flexível e de maior bem-estar entre as pessoas. Outro ponto citado refere-se à importância de vivenciar coisas novas que estão externas à empresa e incorporar tais experiências em ações futuras para empresa.

A partir daí a gente conseguiu também muita **interação**, então através de um **investimento pequeno**, então isso, dentro de 30 empresas que tavam expondo, então **foi um diferencial a partir da utilização da criatividade**. [G6]

Teve um retorno bastante positivo, em relação **à experiência**, uma **ideia nova** que a gente tava **validando no mercado**, assim, o resultado de repercussão a gente esperava algo maior, mas depois a gente avaliou alguns aspectos e conseguiu aprender bastante, então o resultado dele foi bastante positivo, o cliente dizia o que ele tava querendo e passava a especificação pro artesão produzir a peça. [G4]

...a partir de esforços dela, de **visualizar**... tanto como eu falei né, **observações de coisas do cotidiano**, do **exterior**, e a gente discutindo a respeito, acabou num processo assim, mais de criatividade dela, a nossa logo atual, a nossa marca saiu a partir desse **processo** todo. [G1]

...o achego, tem gente que inclusive às vezes a gente fala “achego, aí (a pessoa) faz “aconchego?” “Não, diminua mais um pouquinho”, **que é o que a gente faz na nossa região**, a gente **tem preguiça de falar as palavras inteiras e diminui né**, então a gente quis remeter bastante, como o artesanato remete bastante ao regional ao local, a gente quis também que o nome da empresa também tivesse as características tanto do artesanato como local. [G3.2]

Além disso, a criatividade é capaz de potencializar a capacidade de planejamento e execução das ideias geradas, verificar as maiores necessidades do mercado e da empresa em um determinado momento e promover estratégias para torná-las ações reais. Com isso, a empresa consegue atender às demandas mercadológicas e sociais e, ao mesmo tempo, gerar satisfação por meio da oferta de algo que se esperava e até então não havia.

As informações que eu digo é se ter diagnósticos na mão pra **poder enxergar exatamente os problemas** que eles têm e **poder avançar**, e até mesmo utilizar dos recursos humanos existentes de forma até gratuita, pesquisadores, consultores, estudantes, assessores, secretários, as próprias câmaras de vereadores e tal, eles possam ter essa informação na mão e **possam se debruçar mais pra planejar, buscar soluções pros problemas locais**. Então assim, isso com um **custo muito reduzido**... [G7]

Maior **sensação de segurança e comodidade** com as novas funcionalidades que vão **facilitar a comunicação** dele com a administração, tem um livro de ocorrências on-line, então ele vai poder reclamar das coisas do condomínio, reclamar não, eu chamo de contribuir, porque o condomínio é dele também então ele não tá reclamando, ele tá contribuindo, tá dizendo “olha caiu um parafuso de não sei onde...” então esse tipo de notificação pode ser facilitado, porque ele chega em casa coloca on-line lá e o síndico já recebe, enfim, é mais conforto e mais segurança para as pessoas. [G8]

A partir de todo um processo criativo por trás do desenvolvimento de suas atividades, os gestores conseguem atingir os resultados desejados com mais propriedade, assim fortalecendo os laços entre os *stakeholders* e agregando valor para todos que acreditaram no negócio.

Eu acredito que quando a gente consegue ter uma criatividade boa, **os resultados** chegam, digamos assim, **com mais propriedade**. Quando a gente usa a criatividade, possibilita, na verdade, que aquilo que você imaginava no início, a gente consiga alcançar. Um exemplo, **melhorar a interação** entre funcionário e funcionário, vamos supor, eu e o Alaerte, a gente um de frente pro outro, sempre tá um olhando pro outro e tentando buscar um no outro, então a gente colhe isso, digamos assim, quase que imediato, então a ideia é essa. [G2]

Conseguimos **impactar em até 74% os resultados internos de aprendizagem e ensino**, essa é uma estatística comprovada porque a gente com nossos 20 clientes, que nós temos atualmente, 20 clientes institucionais, 5.000 estudantes já foram impactados e 80 professores, então a gente fez pesquisa com eles e conseguimos constatar que **a melhoria** foi de 74%. [G5]

Com isso, a discussão sobre as experiências criativas e os seus resultados em empresas de base tecnológica é contemplada. Partindo de uma perspectiva mais narrativa, os gestores puderam mencionar algumas ações criativas que foram desenvolvidas por algum de seus funcionários na empresa e os respectivos resultados para empresa e para os seus clientes.

#### 4.2.4 Reflexões finais sobre o papel da criatividade no contexto gerencial de EBTs

Os discursos dos gestores entrevistados apontam as multitarefas que eles têm de desempenhar diariamente em suas empresas. Por causa disso, eles mesmos tiveram dificuldades para mencioná-las “ao pé da letra”, uma vez que muitas das atividades são imprevisíveis e fogem daquelas previamente planejadas para serem executadas em um determinado dia.

Mesmo assim, constatou-se que as atividades gerenciais nas EBTs são desenvolvidas sob três enfoques: as técnicas, as administrativas e as de rotina. As atividades técnicas são aquelas que estão alinhadas aos conhecimentos técnicos que eles adquiriram em suas formações profissionais e que geralmente impulsionam a criação da empresa a partir de produtos ou serviços desenvolvidos por meio destes conhecimentos. Com relação às atividades administrativas, em geral, não são tão diferentes das de uma empresa tradicional; o que as tornam mais específicas é a maneira como os gestores as desenvolvem nas EBTs, isto é, a partir de uma gestão em que as decisões tomadas passam pelo conhecimento de todos,

caracterizando-a como flexível. Já no caso das atividades não rotineiras, percebe-se que são todas aquelas não oficiais de sua função, tais como: agendar reuniões, prospectar clientes etc.

Uma vez identificadas as principais atividades que os gestores de empresas de base tecnológica desempenham, aprofundou-se a discussão à medida que eles indicaram as mais associadas à criatividade da empresa. Conforme Clifton e Cooke (2009), à medida que as empresas percebem a necessidade de dar respostas rápidas e satisfatórias ao mercado, procuram identificar lacunas e desenvolver ações inovadoras nos seus empreendimentos. Sendo assim, os autores apontaram que o momento de estruturar o modelo de negócio é um dos que mais demandam a geração de ideias criativas, pois é preciso analisar o mercado, identificar necessidades e planejar ações para atendê-las eficientemente.

Por outro lado, o desenvolvimento dos produtos também foi citado como um momento que mais necessita do pensamento criativo dos colaboradores, pois estes precisam pensar formas de fazer o cliente perceber valor no produto a partir de sua comunicação com ele. Além disso, muitas vezes os produtos – *softwares*, por exemplo – necessitam de melhorias, ou seja, novas versões, nas quais os gestores têm de buscar acrescentar novas funcionalidades para oferecer aos clientes aquilo que eles esperam ou surpreendê-los com elementos inéditos. No entanto, os gestores afirmaram que todos os esforços que são mobilizados para desenvolver os melhores produtos para o mercado estão alinhados ao objetivo básico da empresa: oferecer aquilo a que se propõe.

Os gestores também ressaltaram questões interpessoais e negócios entre os momentos que mais demandam criatividade na empresa e que estão interligados às funções gerenciais. A razão é simples: uma vez que os colaboradores são o principal insumo das EBTs, os gestores precisam planejar e executar ações para manter um ambiente de trabalho favorável às discussões produtivas e amigáveis. Além disso, os gestores destas empresas estão a todo o momento se relacionando com pessoas dentro e fora do contexto de atuação profissional, pois precisam desenvolver estratégias para encontrar e conhecer os seus *stakeholders*, promover e vender os seus produtos, criar parcerias, entre outras atividades.

Mas, afinal, qual a importância da criatividade nas atividades dos gestores de empresas de base tecnológica? Para os entrevistados, a criatividade acima de tudo contribui para melhorar as relações interpessoais dos membros da empresa, fazendo com que os gestores saibam as melhores formas de lidar com conflitos, alocar os recursos tangíveis e intangíveis, tomar decisões etc. Ademais, é um fator que diferencia o gestor criativo do gestor tradicional, em que o primeiro busca estar sempre inovando nas atividades e fazendo com que seus colaboradores também potencializem sua capacidade criativa, resultando em novos horizontes

para a empresa. Todos esses aspectos traduzem a questão da resiliência gerencial, isto é, desenvolver o pensamento criativo faz com que os gestores se adaptem às exigências internas e externas à empresa em relação ao mercado em que atua. Trata-se da capacidade de dar respostas positivas a circunstâncias adversas (LUTHAR; CICHETTI; BECKER, 2000). Desenvolvendo esse aspecto, provavelmente as empresas aumentarão o seu potencial competitivo.

Um aspecto importante que os gestores mencionaram diz respeito à capacidade que a criatividade tem de desenvolver a sensibilidade das pessoas, tanto de seus colaboradores, no desenvolvimento dos produtos a partir de percepções pessoais do que se pode oferecer a mais, quanto dos clientes, que reconhecem o verdadeiro sentido do que está sendo oferecido. Interessante o discurso de um dos gestores que diz “gerente tem que ser criativo em fazer com que as pessoas enxerguem que o artesanato não é só uma lembrança, mas tem toda uma questão social e cultural por trás”.

Por fim, os gestores fizeram relatos de experiências criativas desenvolvidas nas EBTs. Este foi um momento importante da entrevista, pois nos fez enxergar de forma prática ações que muitas vezes aparentam ser simples, mas que podem trazer resultados significativos para empresa. De modo geral, foi quase uma ilustração do que foi dito anteriormente sobre as atividades que mais demandavam ações criativas. Sendo assim, as realizações consideradas criativas pelos gestores estão alinhadas à estruturação do negócio, o desenvolvimento da marca e dos produtos – apontados como o “quebra-cabeça” dos gestores, por demandar muito tempo de reflexão advinda de *brainstorms* e consultorias, por exemplo – e também a promoção da empresa. Um dos exemplos que vale citar refere-se a um game improvisado que uma das empresas desenvolveu em uma feira para atrair potenciais clientes; o interessante é que as pessoas se interessavam em “brincar” e ainda conheciam a empresa e o que ela oferecia.

Percebeu-se também em outros relatos a importância dos *feedbacks* que os gestores recebem das mais variadas pessoas. Isso reforça mais uma vez a importância do gestor ter mente aberta e poder de captação e seleção das melhores sugestões. Além disso, enfatiza-se o interesse dos gestores de EBTs de fomentar o pensamento criativo em todos os envolvidos com a empresa e o impacto de elementos não humanos na ação profissional dos membros da empresa. Estes puderam ser percebidos na ideia que os gestores de uma das empresas tiveram em mudar o *layout* da empresa para torná-lo mais interativo e, a partir disso, observou-se que os gestores trocavam mais – eficientemente - informações no ambiente de trabalho.

Diante disso, verificou-se a contribuição da criatividade nos resultados desses projetos. Nessa perspectiva, foi possível constatar que, quando se promovem ações criativas na empresa, as pessoas se sentem motivadas para propor mudanças inovadoras nos processos organizacionais. Assim como Baer (2012), os gestores acreditam que ter resistência às novas ideias ou ações inibe o potencial criativo de seus colaboradores, o que é indesejável, pois no setor tecnológico, o diferencial está nas pessoas e em sua capacidade de desenvolver melhorias e inovações. Os achados ainda indicaram que a criatividade também potencializa a capacidade de planejamento, organização e execução das ideias geradas na empresa, os quais resultam em novas alternativas de negócio, melhor gerenciamento do tempo, maior qualidade dos produtos e satisfação dos gestores e partes interessadas.

### **4.3 O vínculo entre competências gerenciais e criatividade em EBTs**

Esta seção apresenta o vínculo existente entre as competências dos gestores e a criatividade nas empresas de base tecnológica. A análise desta dimensão inicia-se com uma reflexão do papel dos gestores nas EBTs; em seguida, são discutidas as competências necessárias à atuação de um gestor de EBT; a percepção da criatividade como uma competência gerencial e; por fim, o vínculo entre as competências gerenciais e a criatividade.

#### **4.3.1 O papel do gestor de EBTs**

Com as constantes transformações que ocorrem no mercado e a dinamicidade inerente ao setor de atuação tecnológico, as empresas de base tecnológica recebem um impacto ainda maior, cabendo aos seus gestores potencializarem suas competências para lidar com as exigências inerentes ao setor de atuação.

No contexto das EBTs pesquisadas, os gestores indicaram os papéis gerenciais vivenciados no contexto profissional. Tais papéis estão vinculados a duas perspectivas: (a) gerenciar os recursos – principalmente intangíveis - da empresa e; (b) desenvolver ações empreendedoras e de administração geral.

No primeiro caso, o gerenciamento busca fortalecer os laços entre as pessoas envolvidas a partir de uma *gestão integrativa de parcerias*, aberta a ouvir, discutir e tomar decisões em comum, mobilizando esforços para captar os recursos necessários para atender às expectativas da empresa e seus *stakeholders*, no intuito de agregar valor para todas as partes e consequentemente alcançar os objetivos desejados. Isso se deve ao fato de que administrar é



uma das mais importantes atividades humanas, se não a mais importante,. Trata-se de desenvolver e manter um ambiente propício para que os indivíduos trabalhem harmonicamente juntos para cumprir os objetivos preestabelecidos (KOONTZ; O'DONNEL; WEHRICH, 1986).

[Administrar] é **integrar o time e gerenciar a equipe** da melhor forma possível, **resolvendo conflitos e pendências e problemas**, da forma com que a empresa consiga **atingir os objetivos**, sejam eles do **mercado, dos clientes** ou objetivo da **empresa** mesmo. [G1]

Eu acho que deve ser principalmente uma **pessoa que seja aberta a escutar** o que o mercado de uma maneira geral tá falando, da gente mesmo, a gente tem que ter muita conversa, porque a gente tanto sai do ramo de conversar com um artesão que tem a linguagem mais simples e tudo mais, que são pessoas que trabalham muito com **o sentimento** em si, aí, por exemplo, tratar com concorrentes, tratar com outras empresas... [G3.2] ...tratar com os clientes, que já é outra **forma de abordagem**, o cliente que compra no site e tudo mais... [G3.1] Então assim, **tá aberto** realmente a **entender e compreender** o que todos os seus parceiros... o que tudo tá em volta, acho que no da gente é muito importante isso, assim, no mercado que a gente tá é muito importante a gente conseguir **ver as coisas com sentimento**, não é ver o artesanato como produto em si, por exemplo, é ver o artesanato e tudo que tem ali atrás, já que o artesanato em si é o ponto-chave do que a gente trabalha né, é tanto o e-commerce, quantos os projetos, as consultorias, mas tudo gira em torno de um único centro né, que são eles, ou seja, que não é nem o artesanato, minto eu, são os artesãos. Então assim, pra gente, eu acho que é uma coisa que a gente precisa **é saber escutar e compreender e sentir**... [G3.2] **é ter a sensibilidade**. [G3.1]

Bom, eu acho que é **gerenciar os seus recursos**, pra mim, recursos é o funcionário que ele tem, é o parceiro. Por exemplo, eu não tenho colegas sócios, eu não tenho mais colaboradores, mas eu tenho bastante parceiros, então pra mim, **gerenciar esses parceiros**, fazer com que eles **tragam valor pra minha empresa**, e que minha empresa **gere valor pra eles**, pra mim, esse é o papel, na hora que eu tô sendo o gestor da empresa, eu tô basicamente gerindo esses parceiros. [G4]

Ele deve **saber lidar com pessoas**, ele deve basicamente isso, lidar com pessoas, **saber ouvir, se expressar, comunicação**. Quando **falta formação**, só **a experiência pode compensar**, então, eu acho que **o mínimo de formação** sempre é necessário, seja cursos... não uma formação superior, mas talvez cursos, capacitações, é sempre importante, pra que ele seja bom tem que ter isso aí, não é só a experiência não. [G8]

No que diz respeito à segunda perspectiva do papel dos gestores de EBTs, verifica-se que há um direcionamento mais alinhado à capacidade empreendedora e de administração da empresa como um todo. Esta percepção converge com a constatação de Sarquis et al. (2015) de que o setor tecnológico impacta significativamente na forma como as empresas são geridas, pois fomenta o empreendedorismo e aumenta o potencial para elaboração de produtos inovadores.

Além disso, percebe-se nos discursos que os gerentes tendem a desenvolver uma visão holística para resolver os assuntos administrativos, burocráticos, financeiros etc., e ter *insights*

do mundo externo, tentando amenizar as incertezas do mercado, identificar oportunidades viáveis e mobilizar o que for necessário para colocar em prática o que foi planejado da melhor forma possível.

O papel do gestor né, atualmente ele está mais aí pra questão de você poder **gerenciar sua empresa, controlar sua empresa de maneira mais eficiente possível**, certo? Então o gestor ele tem que **ter certas competências**, como por exemplo, ele tem que tá **por dentro da questão financeira**, ele tem que tá por dentro da **questão administrativa**, ele tá por dentro da **questão de desenvolvimento**, então o gestor ele tem que **aglutinar essas múltiplas competências**, na minha opinião, porque o gestor que não tá por dentro do sistema de produção da sua instituição, que não tá por dentro das finanças, dos recursos humanos, ele vai ter problemas, ele vai ter sérios problemas, então acredito que ele tem que ter essas várias competências. [G5]

Assim, o papel do gestor é **identificar oportunidades, planejar a execução dessas oportunidades** pra poder aproveitar, e **coordenar, liderar e gerir a equipe** que tá atuando contigo, porque o cara se for tentar fazer sozinho ele não vai conseguir. Então ele tem que ter um papel muito importante de... porque às vezes o gestor, o cara que tá na frente, ele não é o cara criativo, mas é um cara que **fala bem**, é um cara de **planejamento**, mas não é um cara criativo. Então o papel dele de gerir realmente a sua equipe e coordenar essa equipe e buscar identificar as oportunidades de mercado, **as oportunidades** que podem fazer com que a empresa cresça, **num cenário de incerteza**, e a gente vive num cenário de incerteza econômica, esse eu acho que é o papel do gestor. [G6]

A questão do gerente, ele tem que ser primeiro bem **visionário**. Eu costumo geralmente associar um gerente, no caso, de TI, com um surfista, que às vezes tá lá na beira da praia, e tá olhando o mar e ele pressente onde tá se formando a onda, vai, **se posiciona num momento adequado** pra poder pegar aquela onda, se não a onda passa e você perdeu. Então, tem que ter essa questão **de enxergar mais na frente**, então a criatividade ajuda muito nisso. [G2]

Eu acho que ele tem que **estar antenado** em quais são **necessidades do mercado** com relação à TI e **elaborar projetos a partir dessas demandas** e **poder montar uma equipe**, montar e **coordenar e colocar em prática**, pra mim o gestor tem que ter esse papel, de **enxergar, transformar num projeto, em algo consistente, desenvolver o produto** e, enfim, colocar em prática. [G7]

Estar à frente de uma empresa requer múltiplas competências gerenciais para desempenhar esse papel de maneira eficiente. De acordo com Menck e Oliveira Filho (2008), gerir negócios inovadores requer dos gestores a capacidade de desenvolver competências e equipes multidisciplinares comprometidas com as estratégias da empresa.

As várias atividades exigem dos gestores a capacidade de refletir sobre possibilidades e mobilizar os recursos para realizar o que foi pensado. Diante desse cenário, ter uma mínima formação foi visto como um ponto relevante para o desenvolvimento das ações e, não menos importante, o conhecimento adquirido com a experiência foi mencionado como relevante para tornar os projetos mais consistentes.

#### 4.3.2 Competências necessárias na atividade gerencial em EBTs

Os gestores de empresas de base tecnológica têm uma gama de responsabilidades, o que se torna um desafio no seu contexto de atuação profissional. Sabendo disso, eles precisam encontrar meios de fazer com que a empresa se mantenha ou torne-se competitiva a partir de sua gestão.

Questionados acerca das competências necessárias à atividade gerencial em EBTs, e reforçando a literatura e o que já foi discutido, os gestores afirmaram ter inúmeras atribuições dentro das empresas. No entanto, um aspecto interessante que foi identificado nos discursos gerenciais aborda uma questão mais “*subjativa*” da natureza humana na ação gerencial. O que isto significa? Que elementos como perseverança, força de vontade, inspiração, atitude, enfrentamento do medo, tolerância, ousadia, persistência, coragem e educação são questões importantes que emergem antes mesmo da efetiva criação do negócio e acompanha-os em todos os seus momentos gerenciais.

**Ser flexível, saber ouvir** e ter bastante **perseverança**. Porque, apesar da tecnologia ser muito importante hoje pra praticamente tudo, mas acredito que ainda pra uma empresa, em geral, aqui do Brasil, de base tecnológica também, ainda é muito difícil esse processo de empreendimento, tem muita burocracia, tem muito imposto atrelado, então assim, principalmente pra gente ainda que tá nessa fase ainda de saindo da faculdade, entrando no mercado, pra gente essas são características importantes, principalmente **perseverança no negócio**. [G1]

...então, eu acho que as primeiras características são essas, ter a mente aberta pra poder receber e saber criar esse filtro correto pra você nem descartar uma boa ideia, ou você acreditar que todas as ideias são boas e perder tempo, perder o foco. Então, ele tem **que criar esse filtro pra poder ter um foco**, e ele tem que ter, digamos assim, **a força de vontade**, eu acho que a força de vontade e **a motivação**, acho que são coisas importantes, o resto eu acho que vai vir em decorrências dessas questões. [G2]

Tem que ser um cara **proativo**, tem que sempre **buscar se reciclar né, buscar novos mercados, buscar internacionalizar sua proposta**, porque muita gente fica naquele seu mundinho ali, naquele seu país... eu sou um cara muito a favor da internacionalização, porque eu acredito que a gente pode resolver problemas locais, mas também existem outras partes do mundo que precisam daquilo ali, então eu acho que isso é uma das competências bacanas de um gestor. [G5]

...então eu acho que é **execução, coordenação, liderança, delegação, atitude... a comunicação**, eu sou um comunicólogo, eu vejo como uma característica importante pra todos os profissionais, no Atletas mesmo a gente já teve um certo problema de falta de comunicação interna, quando a gente foi lançar a nossa primeira versão, a gente tinha colocado uma data, aí eu “e aí, tá saindo?” O pessoal não falava direito se tava ou não pronto, aí a gente atrasou bastante o processo, houve um ruído de comunicação, então a comunicação é fundamental, tem gente que não gosta de se comunicar, mas mesmo que não consiga se comunicar ali, é importante ter uma **integração da equipe**, e essa integração da equipe o gestor ele é fundamental pra isso, então ele tem que saber “ah, eu não gosto de falar em

público”, beleza, “tem alguém da equipe que fala?”, “não tem?”, “então é você mesmo”, **quebra teu medo e vai**. Mas ele tem que saber integrar essa equipe. [G6]

...é importante que **tenha liderança, tolerância, seja compreensível com a equipe... persistência, perseverança, a coragem também, ousadia**, tudo isso faz parte né? Então são requisitos importantes. [G7]

...tem que ter conhecimento computacional, então ele tem que **saber mexer em internet, computador, nessas coisas**, tem que saber disso aí tudinho... tem que tá **plugado... entender... de como se comunica** hoje em dia, de **como se faz propaganda hoje em dia on-line**, e ele tem que **saber lidar com pessoas**, tem que **saber se comunicar, se expressar, vender o produto, se explicar bem, ouvir o cliente, tentar acalmar, ser educado**, é isso que que tô querendo dizer, ter um bom **relacionamento interpessoal**, é isso basicamente, ser técnico, ser plugado em redes sociais e ter um bom relacionamento com pessoas pra melhorar as vendas e tudo isso aí, **organizado** também. [G8]

Percebe-se que os relatos indicam um conjunto de aspectos abstratos da mente humana que influenciam o desenvolvimento das atividades gerenciais dos entrevistados. Portanto, os indivíduos têm de trabalhá-los para que não desencadeiem situações críticas no seu desempenho na empresa.

Nessa perspectiva, constatou-se que são elementos referentes às **competências emocionais** dos gestores de EBTs. De acordo com Goleman (2001), as competências emocionais dizem muito a respeito do desempenho das organizações. Tratam-se de indicadores que direcionam as tomadas de decisões e podem conduzir ao sucesso ou fracasso da empresa. Portanto, os indivíduos precisam ter o autocontrole necessário para gerir suas emoções e saber lidar com as diversas situações - momentos de tensão - que encaram ao longo de sua vida, isto é, devem ser capazes de refletir sobre seus pensamentos e ajustar a cada situação (ARANDIGA; TORTOSA, 2000).

Inevitavelmente, os conhecimentos técnicos também foram citados como essenciais no contexto de base tecnológica, uma vez que grande parte dos gestores também atua - em maior ou menor proporção - no desenvolvimento dos produtos da empresa, que geralmente são frutos das formações específicas as quais eles detêm e de que se utilizam para planejar e executar tais atividades.

Primeiro **ter habilidade (competências técnicas)** pro que vai fazer... [G7]

Ele tem que ter **conhecimento técnico** mínimo... pra saber com o que ele tá lidando... [G8]

Eu vi um livro que dizia que toda empresa tinha que ter três porquinhos, o porquinho administrador, o **porquinho técnico** e um porquinho visionário, certo? É uma metáfora... então dentro da empresa você tendo esses três perfis profissionais, você consegue sucesso. [G5]

Tem que ter um certo **conhecimento técnico**, pelo menos da área do e-commerce, **saber um pouco de marketing**, um pouco **de logística**, de **atendimento ao cliente**, tem que ter uma base assim, pelo menos... uma base boa de todas as áreas que envolvem o e-commerce, e com relação a outras atividades que também a empresa tem, eu acho que tem que **saber lidar com pessoas**, ter contato, **saber fazer contato...** que no ramo que a gente atua também, a empresa não vai ficar só presa na empresa, porque a gente tem que lidar também com gestores públicos, a gente presta serviço também, tem o programa, tem o SEBRAE, tem o programa de artesanato que atua nessa área do artesanato que tem que ter uma boa relação com essas pessoas, até porque a empresa precisa também desses órgãos pra poder crescer e se solidificar mais... acho que qualquer empresa hoje em dia precisa, com a concorrência tão alta, tão esmagadora, se a pessoa não inovar vai ficando pra trás e vai ser esquecido, **acho que criatividade e inovação é um pré-requisito**. [G3.1]

Como podemos observar, a parte técnica nos processos gerenciais se mantém presente, dando a ideia de ser um elemento intrínseco ao contexto das EBTs. Contudo, foi evidenciado por alguns gestores que aspectos como as relações interpessoais se sobrepõem às aptidões funcionais propriamente ditas das pessoas, pois trabalhar em um ambiente desfavorável às interações humanas influencia de forma significativa nas atividades que os colaboradores vão desempenhar diariamente, sejam técnicas ou gerenciais.

Para De Masi (2005, p.156), “é preciso criar um clima de tolerância recíproca, estima e colaboração; reforçar esse clima, dando-lhes a certeza de uma missão compartilhada”. Sendo assim, os indivíduos cujos trechos seguem se sentiram à vontade para desenvolver ações juntos e, com isso, potencializaram a criatividade em equipe.

Na parte gerencial mesmo acredito que... uma característica muito importante de um gerente [...] são **mais do caráter pessoal e do coletivo do que técnica de cada um**. [G1]

Você falou da questão da base tecnológica e eu fiquei com isso na cabeça, porque quando a gente fala em base tecnológica a gente pensa muito “ah, o cara tem que ter essa consciência de que a tecnologia pode resolver, e aí não cara”, **o negócio são as pessoas, é a forma como você cativa as pessoas e a forma de como você encontra as pessoas**. [G6]

Ainda sobre as competências necessárias aos gestores de EBTs, verificou-se que os gestores precisam criar um elemento de moderação entre: uma gestão flexível, em que se promove abertura para troca de informações, sugestões, críticas etc. entre todos da empresa; e uma gestão tradicional, em que os gestores são mais “racionais”, isto é, delegando atividades, mas sabendo a quem delegá-las, dando abertura e ouvindo, mas sabendo filtrar as ideias para não perder o foco e afetar os objetivos da empresa.

A questão maior da área de TI, a primeira, que eu acho de tudo, voltando ao início, é ter **a mente aberta**, então ele tem que **ser receptivo a toda informação** que chega, segundo isso, ele tem que **buscar os elementos necessários** pra poder **criar os**

**filtros** necessários pra essa abertura, porque senão a gente abre o leque, recebe um monte de informação e não consegue filtrar, então tudo aquilo que ele recebe ele tem que **saber receber, interpretar né, e tirar um resultado...** [G2]

...eu diria que, primeiro, execução, **ter o poder de executar, de saber quem vai gerir**, ou de executar ou de **coordenar**, então se você não vai executar você vai coordenar a equipe que vai fazer essa execução, então o bom gestor, independente de se é base tecnológica ou qualquer outra, ele tem que saber coordenar ou executar bem, **saber delegar também**, porque como a gente tá falando de base tecnológica às vezes a gente tem muitos programadores e aí entra no processo de **liderança também**, porque o programador ele pensa de uma forma, de uma cabeça um pouco mais fechada e você precisa às vezes mostrar alguns elementos pra ele abrir um pouco a cabeça e tal... [G6]

Por fim, diante de um cenário atual em que os gestores – com algumas exceções – não se podem dar mais ao luxo de apenas ter uma sala reservada e ficar resolvendo apenas o que lhes convém, os discursos revelaram que gestores de base tecnológica precisam ser, acima de tudo, bons líderes dentro de suas empresas, servindo como exemplos positivos a serem seguidos, desempenhando os seus papéis assim como os outros funcionários têm os seus.

Pra mim, ele precisa **ser um bom líder**, ter uma boa liderança, ter uma boa **habilidade de comunicação**, então é extremamente importante a comunicação, a **criatividade** pra mim é essencial pra ser um gestor, salve um cara que tenha uma pessoa extremamente criativa do lado, ele não precisa ser tão criativo, mas salve isso, se for um gestor sozinho... mesmo assim ele ainda vai ter que ser um pouco criativo até pra lidar com gente que tá do lado, então pra mim, **liderança, comunicação e criatividade** são três das mais importantes, **proatividade** também, sempre tá pronto pra testar novas ideias, então a questão da proatividade é importante também. [G4]

O gerente, ele tem que ser muito... além de um chefe, ele **tem que ser um líder**, ele **tem que inspirar**, ele tem que **colaborar junto com os seus colaboradores**, não pode esperar só que a operação venha deles, e é como eu falei, o cara tem que ser um líder e não um chefe dentro de sua instituição. [G5]

Nesse contexto, podemos entender a dinamicidade que envolve o setor tecnológico e consequentemente os seus gestores. Ter os recursos necessários é fundamental para abrir um negócio ou fazê-lo progredir, mas não é suficiente. Do mesmo modo, ter as competências gerenciais necessárias, a formação e os conhecimentos também são cruciais, mas não suficientes.

Por fim, ter motivações pessoais também faz diferença, mas não determina o sucesso da empresa. Assim, os gestores precisam reconhecer a necessidade de potencializar todos os elementos que envolvem o ambiente interno e externo da empresa, pessoais e profissionais, isto é, criar um vínculo entre os valores que envolvem o negócio, compartilhar com as partes interessadas, buscar os recursos necessários e investir na capacitação das pessoas para estarem sempre atualizados com as demandas do mercado.

#### 4.3.3 A criatividade como competência gerencial de EBTs

Frente à complexidade e as diversas abordagens que tanto a criatividade quanto as competências têm, decidiu-se compreender, à luz do discurso de gestores de EBTs, possíveis divergências ou similaridades entre os termos. Assim sendo, com exceção dos gestores (G1, G3.1 e G3.2) de duas empresas, que não souberam ao certo afirmar até que ponto a criatividade conduziria a uma competência gerencial, os demais entrevistados apontaram que ser criativo é realmente uma competência do gestor.

Eu vejo assim, que **se você for uma pessoa criativa**, não só isso, mas atrelada a outras qualidades, acredito que **tem potencial pra se tornar um gerente competente**, mas **não sei se a questão de a criatividade tem que ser um pré-requisito** necessário pra isso, acredito que às vezes você pode se tornar um gerente, mas você tem um time criativo, você tá ali porque você tem uma coleção de qualidades que lhe fizeram chegar ali, por exemplo, você saber ouvir, você saber gerenciar o seu time, fazer com que tudo isso junto faça com que a empresa cresça.. [G1]

**Eu acho que não é uma competência** né, porque também **não tem como avaliar**, é uma coisa que... [G3.1] ...então assim, eu acho que **é necessário que ele pelo menos busque né, tá inovando e criando dentro da empresa... eu acho que na função que ele tem ali, de tá à frente, de tá liderando, eu acho que é necessário que ele seja criativo...** [G3.2] ...ou então **que seja proativo, porque se não tiver essa criatividade, que ele busque inovar, buscar soluções fora, alguma coisa...**[G3.1] ...principalmente quando **você faz o que você gosta**, o que você realmente faz aquilo não por ser um trabalho, tá entendendo? Porque exemplo, não levando pro lado empresa, eu passei meu curso tentando criar produtos e tudo mais... e projetos, em que eu não queria criar e não utilizava tanto de criatividade, às vezes até... pegava daqui, daqui, daqui, tá bom, tá pronto, formou um produto. Mas **a partir do momento que eu paguei uma disciplina que eu consegui voltar um produto pra área que eu gostava, então eu fiz questão de estimular a minha criatividade**, porque na hora de geração, tem que ter a criatividade pra gerar um produto que é diferencial no mercado e aí foi que eu comecei a observar que até então eu sempre dizia “eu não sou criativa, eu não sou criativa”, mas pra gerar esse produto eu consegui ser criativa, é tanto que o produto até ganhou prêmio. Então eu acho assim, **quando você tá muito fazendo o que você gosta, você busca por mais que você não seja criativa, mas você busca inovar, você busca criar, você busca estimular sua criatividade de alguma maneira, seja pesquisando, seja indo pra feira, seja indo... enfim... de alguma maneira.** [G3.2]

Como podemos perceber estes gestores não afirmam, mas também não refutam a possibilidade de considerarem a criatividade como uma competência gerencial, dando a ideia de criatividade mais associada a um recurso do gestor. Nessa perspectiva, o gestor deve ser capaz de mobilizar, combinar e integrar os recursos – inclusive a capacidade criativa de seus colaboradores - a fim de obter ou superar o desempenho esperado pela empresa, caso contrário, estarão desenvolvendo apenas suas competências individuais (LE BOTERF, 2003).

Para tanto, os gestores asseguram ser necessário alinhar o potencial criativo com outras qualidades que contribuam para um desenvolvimento constante, como, por exemplo: ser proativo, estar sempre participando de feiras, entrar em contato com pessoas experientes e ter *insights* para inovar e/ou encontrar novas soluções; e saber, a partir das competências de cada um, tornar uma equipe criativa. No mais, é importante mencionar o requisito de gostar do que se faz indicado por uma gestora e que está alinhado ao pensamento de Amabile (1997), o qual aponta que a chave para o potencial criativo das pessoas está em trabalhar por amor e lutar para alcançar as respostas para o que as inquieta.

Por outro lado, os gestores mencionaram – sem hesitar - a criatividade como uma competência gerencial *essencial* para lidar com as exigências diárias. Verificam-se tais convicções a partir de respostas rápidas e curtas após o questionamento: “Sim” [G2], “Considero, com certeza” [G4], “Sim, sim” [G6], “Eu acho que sim” [G7] “Sim, claro” [G8].

Em seguida, eles foram instados a explicar como seria possível desenvolver a criatividade ou como ela era desenvolvida em suas empresas. Então, verificou-se que o *network* como uma conexão de contatos é indispensável para evoluir os negócios da empresa, pois, além de possibilitar aprimoramento do que está sendo realizado, também faz com que os gestores visualizem, nas experiências de terceiros, oportunidades de adequações às suas realidades.

Bom, eu acredito que **conversando, interagindo com pessoas**, com pessoas que têm **experiências, pessoas criativas, mentores**, eu gosto muito também de **ver alguns vídeos de pessoas que tiveram sucesso no empreendedorismo** e aí a partir da **história de vida** né, geralmente hoje tá se dando uma importância muito grande, apontar o que realmente a pessoa já fez na vida, o que ela conseguiu... e assim, nessa **interação que você tem com a área**, com o empreendedorismo, pra mim, é onde você consegue **desenvolver a sua criatividade**. Inclusive, trabalhando ela como uma competência, geralmente os grandes líderes que dão palestras hoje, que apresentam os seus resultados, eles são pessoas criativas, comunicativas, e a partir da ideia do que eles tiveram, você pode ter uns *insights* também e desenvolver sua criatividade como uma competência né, que é como eles apresentam. [G4]

**A experiência** eu acho, **da pergunta, do ver, do teste, da experimentação**, através disso aí, porque no momento que a gente sabe que uma coisa não dá certo, a gente vai atrás de **outras soluções** e aí é que **surge a criatividade**, pra isso que ela é **estimulada e desenvolvida**. [G8]

Outros aspectos citados reforçam a importância de uma gestão flexível nesse setor de atuação, uma vez, que trabalhando a todo o momento com novas demandas, os membros da empresa têm de realizar ações criativas para oferecer os melhores serviços ou produtos. Para isso, precisam não só estimular as pessoas, mas principalmente reconhecer os méritos que cada um conquista com o desenvolvimento de suas atividades.



A constatação de que nas EBTs a gestão estimula os indivíduos criativos a desenvolverem suas ideias, ao mesmo tempo em que contraria Andersen e Kragh (2013) quando dizem que pessoas com alta capacidade criativa têm dificuldades para se encaixarem nas organizações, reforça o pensamento de Bilton e Leary (2002), que defendem a ideia de autonomia e liberdade dos colaboradores como elemento fundamental no desenvolvimento do potencial competitivo das empresas, pois ambientes os quais priorizam a vigilância e a competição por metas, por exemplo, inibem a criatividade empresarial (AMABILLE, 1997).

Este achado é importante, pois sugere que, no contexto tecnológico de que estas empresas fazem parte, não há evidências significativas de que uma gestão vinculada apenas ao caráter de controle limita a criatividade das pessoas, pois nas EBTs há liberdade para o pensamento livre de seus membros. Um exemplo interessante nesse incentivo às novas ideias foi citado por um dos entrevistados, que menciona o livro “Você está louco!” de Ricardo Semler, o qual traz de forma atípica uma maneira de impulsionar ideias aparentemente inviáveis, mas que podem ter um grande potencial inovador para empresa.

**...é essa liberdade que todos possuem pra poder trazer ideias, pra poder trazer sugestões e tudo mais, esse incentivo né, então não há um corte. O que eu acabo verificando é que algumas empresas bloqueiam a entrada de novas sugestões e aí limitam essa criatividade. Então no Atletas a gente busca incentivar que as pessoas tragam sugestões, que a gente receba sugestões de fora pra debater, mesmo que elas pareçam loucas, como acontecia com o Ricardo Semler, mas que favoreçam a despertar novas possibilidades de organização, estruturas e ideias e tudo mais, e o Atletas Brasil, graças a Deus, ao longo dessa jornada, a gente participou de um programa de capacitação do SEBRAE incrível, que é o StartPB, a gente já teve mentorias com muita gente boa, de todo Brasil, de tantos os eventos que a gente participa... E tudo isso faz com que as pessoas olhem e “pô, já pensou em fazer isso?”, e a gente sempre parou pra ouvir o que todo mundo tinha a dizer pra gente, então a gente parava, anotava, tentava captar, então isso faz parte de um processo criativo, de você saber ouvir. Então é uma característica da criatividade, a gente saber ouvir pra tentar captar melhor e desenvolver essa competência criativa. [G6]**

**...estimulando e reconhecendo os méritos, valorizando, que é o papel de um líder, pra mim isso estimula. Você não faz criatividade sem vontade, sem animação, sem estímulo. Um ambiente que ofereça de certa forma autonomia, liberdade e acima de tudo reconhecer o mérito, saber reconhecer e apoiar também outros aspectos, de orientar, enfim, ser um amigo e um líder. [G7]**

Além disso, em dois discursos gerenciais, a criatividade ganha uma atenção maior à medida que vai se materializando em um produto ou serviço para empresa, ou seja, na aplicação de novas ferramentas, no aperfeiçoamento dos processos etc. Constata-se que essa é uma etapa que requer a dedicação de muito tempo para refletir em novas ações e para ter a

capacidade de atender às necessidades do mercado. Também se faz necessário investir tempo e recursos financeiros em pesquisa e desenvolvimento pessoal.

...[a criatividade é mais percebida] **na parte de desenvolvimento do produto, por exemplo, a gente dedica muito tempo pra pensar nas novas funcionalidades e uma nova arquitetura, novos produtos, isso daí é a parte técnica, não a parte de gestão, na parte técnica tem que ser muito criativo, a gente inclusive tem fundos pra pesquisa e desenvolvimento, parte da nossa receita é voltada pra isso, pra investir em novas soluções, novos produtos, senão a gente morre.** Os dois (gestão e técnica) estão vinculados a isso (criatividade), a maioria dos novos produtos só surgem baseados na demanda do cliente, então tem que ter esse eixo de ligação, né? Que no caso eu faço, que eu faço tanto a parte gerencial, como eu faço a parte de... eu auxilio o meu colega na parte operacional a fazer isso daí... a gente só desenvolve se for aprovado pelos clientes, claro que a gente tem ideias, apresenta elas ao cliente, mas a gente não desenvolve primeiro não, isso aí é um tiro no pé, não existe isso hoje mais... é desenvolvimento para o cliente, muitas empresas ou muita gente quando sai da graduação, diz “ah, eu tive uma ideia, eu vou fazer uma espaçonave que vai levar a gente pra lua” mas tem gente que quer ir pra lua? Entendeu? Às vezes a sua ideia não significa nada, mas às vezes se você disser “vou fazer uma espaçonave que vai pra Fernando de Noronha”, aí talvez aí você ganhe dinheiro, porque primeiro você tem que perguntar, “eles querem ir pra onde com a espaçonave? O que é que as pessoas querem? Qual a demanda do mercado?” Aí você não morre. A gente apresenta pros nossos clientes o que a gente tá pensando em fazer, se ele diz “não, isso não é importante”, aí a gente não faz, existe muita empresa que faz isso, e é bem interessante. Isso não existe mais não, você criar as coisas e depois tentar vender não. [G8]

Seguindo a análise dos discursos dos gestores acerca da percepção da criatividade como competência gerencial, duas outras importantes questões emergiram nesta discussão: (a) o desenvolvimento do potencial criativo e; (b) o ambiente para criação.

No primeiro caso, constata-se uma consciência dos gestores de que a criatividade é inerente a toda e qualquer pessoa que, conseqüentemente, será criativa em algum momento de sua ação pessoal ou profissional, em que algumas pessoas já nascem e crescem com uma facilidade/habilidade para realizar atividades criativas e outras precisam desenvolvê-las a partir de estímulos, geralmente externos, buscando se especializar, se desafiar e sair da rotina em que está habituado para se aventurar em novas atividades.

Sendo assim, emerge mais um papel do gestor: despertar o potencial criativo de seus colaboradores, pois a criatividade tem de ser desenvolvida ou pelos próprios gestores ou por alguém de sua equipe, ou seja, se a criatividade é vista como uma competência gerencial, os gerentes das EBTS precisam mobilizá-las na ação dentro de suas empresas.

**A criatividade ela é intrínseca de qualquer ser humano**, basta despertar ela, tá aí o papel do bom gestor em saber explorar isso dos seus colaboradores, eu vejo assim. **É uma competência do gestor**, eu acho que seja até uma competência essencial, porque se o cara ele tem certas competências técnicas, mas ele não tem criatividade pra explorar ou pra desenvolver certas estratégias ou produtos, então fica difícil de

você se desenvolver. Como eu falei, como é que se diz? **A criatividade... precisa ser despertada por bons líderes ou bons treinamentos ou boas companhias, eu acredito que mesmo aquele cara retraído, ele tem um pontinho, ele tem uma chama de criatividade ali dentro dele, mas ele precisa de pessoas que possam ajudá-lo a desenvolver aquilo ali.** [G5]

... eu acho que não é que seja uma competência, porque eu acho que há **pessoas que são criativas já em si, e há pessoas que buscam a criatividade.** [G3.2]

...é possível [desenvolver o lado criativo], **se a pessoa realmente for atrás, se especializar, de participar de feiras, workshops, essas coisas...** eu acho que com tantas informações, assim, eu acho que é capaz de desenvolver sim, **não vai ser aquele dom, mas...**[G3.1]

...eu acredito que assim, primeiro, a criatividade é uma coisa que a gente vem desenvolvendo do berço, um exemplo, meu filho desde pequeno a gente vem induzindo ele **a ter liberdade de se expressar, ter a liberdade de criar as ideias das quais ele tem, então eu acho que isso deve ser um reflexo dentro da empresa** [G2]

...é uma **competência gerencial que alguns têm e que alguns buscam dentro de sua equipe pessoas que tenham** e algumas pessoas que não têm, não buscam e fazem a mesma coisa sempre... [G6]

A outra questão que emergiu diz respeito à relevância de um ambiente propício para o desenvolvimento da criatividade das pessoas, visto que, independente do nível de criatividade, as pessoas necessitam de um lugar que se sintam à vontade para refletir, sugerir, executar, arriscar, errar e não serem julgadas ou “punidas” por isso. À medida que o gestor desenvolve sua capacidade criativa e esta capacidade se reflete em ações perceptíveis para os membros da empresa, como é o caso do ambiente de trabalho, isso contribui de forma significativa para o bem-estar das pessoas que estão desenvolvendo suas atividades.

Eu acho que um **fator importante é o ambiente**, acredito que às vezes é como diz, **você é um produto do meio**, acredito que um **ambiente proporciona** se você já tiver até uma certa **tendência a ser criativo**, você tem **maior chance de desenvolver esse potencial**, né? Então acredito que um fator que influencia bastante é o **ambiente de trabalho.** [G1]

... [sobre o **ambiente em que estão inseridos**] por exemplo, eu vou até citar o caso do Google, colaboradores de alto escalão do Google andam de bicicleta dentro do complexo e conversam de forma aberta com os seus subalternos e eu acredito que isso daí seja... a proximidade entre o alto escalão e os demais colaboradores é fundamental... é uma mesa redonda, e ninguém é maior que ninguém e todo mundo colaborando entre si, trocando ideias, trocando *feedbacks*, eu acredito que isso tem funcionado muito bem. Eu acredito que o gestor ele tem que ter essa proximidade pra poder despertar esses pefis, né? [G5]

...então a gente deve **criar um ambiente propício pra que uma ideia cresça, ela ganhe uma roupagem...** mesmo que depois a gente veja que não vai ser um caminho que a gente vá tomar, mas eu acho que **a criatividade pra poder existir a gente tem que criar um ambiente, um ambiente salutar.** [G2]

Por fim, observa-se a importância de um ambiente que vai além da estrutura física em si, pois a forma que o *layoyt* é elaborado e a percepção da ausência de hierarquia na prática, em que as pessoas possam interagir, olhar umas para as outras, estarem próximas e colaborando com os projetos da empresa, conduz à geração e implementação de novas ideias no ambiente de trabalho. Contudo, isto só é possível quando os gestores buscam desenvolver sua competência criativa não só a partir de novos produtos, mas principalmente em ações que promovam melhorias para as pessoas no lugar em que estão inseridas.

#### 4.3.4 Competências gerenciais vinculadas à criatividade em EBTs

Após uma reflexão sobre as competências necessárias à atuação de um gestor de empresa de base tecnológica, resolveu-se aprofundar um pouco mais as suas relações com a criatividade. Nessa perspectiva, inicialmente os gestores responderam, dentre as competências gerenciais citadas, quais as que eles consideravam mais relevantes no contexto tecnológico.

No entanto, percebeu-se que alguns gestores incorporavam no momento da resposta algumas outras competências que não tinham sido citadas anteriormente. Com isso, é possível observar a dificuldade que eles têm de sistematizar e incorporar planejadamente as competências que devem desenvolver a partir das suas atividades.

Dentre as competências mais relevantes mencionadas pelos entrevistados, destacam-se a **liderança**, **ser visionário** e a **comunicação** dentro da empresa, manifestas por atitudes como, por exemplo: conduzir a equipe ao alcance dos objetivos da empresa, enxergar as dificuldades individuais e coletivas e encontrar a solução mais eficiente, estar atualizado com as mudanças mercadológicas, ter planos de ação e conseguir enfrentar as incertezas; saber ouvir, filtrar as ideias e ter a humildade de dar responsabilidades e perceber que “ninguém é um super-homem” [G6] e; saber se relacionar com todos, criar um canal de comunicação bilateral e ser capaz de identificar as potencialidades e fraquezas para fortalecer os laços e as competências de cada um na empresa.

As mais necessárias, né? É, a **liderança**, o cara ter liderança que é diferente do cara ser aquele chefe, gritar... liderança que é no caso saber **levar o time a cumprir os objetivos da empresa**, né. Não sei.. mais uma vez essa questão de **ter empatia**, conseguir **enxergar as dificuldades do seu ambiente, das pessoas e tentar solucionar da melhor forma** para que o ambiente melhore. [G1]

Eu acho que a questão pra a parte gerencial né, no caso, seria essa, a **abertura**, você conseguir absorver uma ideia... Saber filtrar bem as ideias. [G2]

Ter **criatividade** e essa questão da **interpessoalidade**. [G3]

Eu gosto muito da **comunicação**, eu sou muito comunicativo, então pra mim, a comunicação pra um gestor é a mais importante de todas, mesmo sem ser um exímio líder, sem ser uma pessoa extremamente criativa, ele consegue **fazer algumas manobras, resolver alguns problemas**, mas sem a habilidade de comunicação, de lidar com as pessoas, eu acho um pouco difícil um gestor alcançar alguns resultados. [G4]

Eu acho que a **capacidade de comunicação**, capacidade **de antever e planejar**, certo? Eu acho que capacidade de planejar, planejar é importantíssimo, é... antever eu falo assim, na questão de você **prever situações**, tentar **corrigir situações negativas antes que elas aconteçam**. [G5]

Acho que pro gestor, **saber liderar**. Eu acho que **a liderança** seria... é porque na verdade, a liderança acaba envolvendo todas essas competências, né? Então o cara pra liderar... porque é aquele negócio, **ninguém é um super homem**. Então acho que a partir da liderança.. se você consegue liderar bem a sua equipe, você consegue ter um fruto. Então pra mim, a liderança seria o papel chave. [G6]

Pra mim, a mais importante mesmo é a **vontade de fazer e ser persistente**, não desistir. O novo sempre assusta, é difícil você **conseguir as pessoas**, ideias novas elas têm... principalmente os paradigmas, difícil quebrar paradigmas né? [G7]

**Ser organizado e ter um bom relacionamento com pessoas.** [G8]

**Lidar com pessoas** que é o mais complicado, que é o mais diferente, que ele é **submetido a situações mais diversas**, pra cada uma delas ele tem que se apresentar de forma diferente, apresentar uma solução diferente, então lidar com o cliente, com as pessoas mesmo, porque a parte técnica vai se consolidar, redes sociais existe um padrão com relação a isso, é só ler, se atualizar, o que tem diferente mesmo no dia a dia da empresa é a parte de **comunicação das pessoas**, não tem pra onde correr. [G8]

Já em um segundo momento, abordando o vínculo das competências gerenciais com a criatividade, os gestores responderam a seguinte pergunta: *Quais competências estão mais vinculadas à criatividade na empresa?* Contudo, as competências mencionadas não foram muito divergentes das anteriores. Neste caso, o principal achado refere-se à inclusão do **planejamento**, sugerindo a necessidade de analisar todo o processo que vai ser gerado e os resultados esperados.

Os gestores afirmam que a flexibilidade, a boa relação interpessoal e a comunicação são cruciais para fazer com que as ideias surjam das pessoas e se tornem realidade, pois não adianta ter um time altamente criativo se o gestor é centralizador e não dá espaço para o desenvolvimento de novas ações na empresa, acabando, inclusive, por inibir seus colaboradores. Porém, é preciso planejar todas as atividades que vão ser realizadas a partir das demandas emergentes e de certa forma elaborar uma forma para “deixar claro” o que fazer, por que fazer, como fazer, quem fazer e quando fazer.

Então acho que é isso, você tem essas duas capacidades aí, de **comunicação e planejamento**. Eu acho que, como eu falei, **comunicação, né? Se você é um bom**

**comunicador, um bom orador, você consegue inspirar, você consegue engajar, você consegue motivar... [relações interpessoais com os stakeholders em geral].** [G5]

Acredito que **flexibilidade é bem relacionada com criatividade**, porque acredito que uma coisa meio que puxa a outra pra questão de você sempre **observar**, ah, teve uma dificuldade, e você partir da sua criatividade, conseguir ter uma certa flexibilidade e vice-versa, você ser flexível acaba tendo um ponto criativo para solucionar um problema ou pra desenvolver algo novo na empresa... a questão também de boa **relação interpessoal com o seu time, saber ouvir**, porque vai que o ambiente seja criativo, mas você seja um cara meio que como se diz, num ambiente “matuto”, com uma “viseira”, não adianta você ter um time muito bom, que tem ideias bacanas, aí você tá “não, não, a gente vai fazer desse jeito por que tem um processo que é assim, assado e tal”, então acho que a questão do time saber ouvir, o gerente principalmente saber ouvir, saber o que está sendo discutido, aceitar as decisões do time, acho que é importante e tá atrelado também com a questão da criatividade. [G1]

Eu acredito que seja **a comunicação** também, porque é na comunicação que tão surgindo os problemas, que tão surgindo as ideias inovadoras. **Saber lidar**, inclusive, **com as críticas**, saber receber as críticas de forma bem acolhedora... se não você não consegue **aproveitar o potencial da sua equipe**, dos seus projetos... **ser aberto e saber se relacionar com as pessoas**. [G4]

**Planejamento** é uma delas, **sem sombra de dúvidas**, porque a gente tem que ser extremamente criativo pra gente **identificar o que a gente vai fazer**, os **próprios processos de execução**, então, como eu te falei, como é uma empresa que não vem de uma injeção financeira, sobra a intuição e a criatividade, **percepção de mercado**, o estudo, então a gente tem que identificar muito como a maré tá andando, pra ir. Então pra gente planejar, a gente precisa ser criativo. [G6]

No mais, podemos observar que há diversas variáveis inter-relacionadas dentro das ações gerenciais na empresa. Não se pode afirmar que uma é mais importante que a outra, porém é possível constatar que cada competência é requerida com maior ênfase em algum momento da rotina empresarial. A recorrência com que algumas aparecem nos discursos gerenciais reforça a sua inerência no desempenho de suas atividades, mesmo que os gestores não reflitam sobre a utilização de tais competências durante a ação.

#### 4.3.5 Reflexões finais sobre o vínculo entre competências gerenciais e criatividade em EBTs

A análise desta dimensão possibilitou uma maior compreensão acerca da percepção de gestores do setor tecnológico sobre os seus papéis no contexto de atuação profissional, revelando alguns aspectos sobre o desenvolvimento de suas competências gerenciais à luz das atividades que eles têm de desempenhar nas EBTs.

O gestor foi visto como aquele que, além de estar à frente de uma organização, tem um dos papéis mais importantes: o de tomador de decisões. Com a evolução humana e

tecnológica, a figura do gestor se torna ainda mais fundamental e decisiva dentro das organizações, principalmente no contexto de base tecnológica.

Nessa perspectiva, os gestores mencionaram os diversos papéis que precisam exercer dentro das EBTs, tais como: gerenciar os recursos tangíveis e intangíveis e potencializar ações empreendedoras da empresa. No entanto, percebeu-se que, à medida que eles são vistos como peças-chave na empresa, exigências emergem e se tornam direcionadoras de suas atitudes, ou seja, a cobrança por parte dos outros envolvidos se configura com a expectativa de que o gestor seja um verdadeiro líder, ou seja, uma referência, capaz de flexibilizar a sua forma de gerir os interesses pessoais e organizacionais, sabendo ouvir o próximo, estimular novas ações e proporcionar um ambiente de trabalho agradável.

Com isso, os gestores precisam desenvolver múltiplas competências para lidar com as demandas internas e externas à empresa. Sendo assim, elementos associados à comunicação, à liderança, à flexibilidade e ao planejamento revelaram-se essenciais para uma gestão eficiente em EBTs. Além disso, foram verificados alguns aspectos que contribuem para o desenvolvimento destas ações, como: liderar a equipe, delegar responsabilidades e promover um canal de comunicação bilateral - onde as pessoas se sentem à vontade para discutir, propor e participar de forma mais presente nas tomadas de decisões que vão gerar mudanças na empresa – e conduzir a execução dos projetos da empresa a fim de alcançar os objetivos esperados.

Ainda nessa perspectiva, outros aspectos importantes emergiram dos discursos gerenciais e revelaram mais da natureza humana. São elementos intrínsecos ao comportamento gerencial, mas muitas vezes ofuscados por questões mais técnicas, tais como: perseverança, força de vontade, gosto pelo que faz, motivação, atitude, enfrentamento do medo, tolerância, ousadia, persistência, coragem e educação. Por isso, é imprescindível trabalhar a questão emocional e interpessoal nas organizações, buscando mudar hábitos indesejados e promover um ambiente aberto a escutar às diversas expectativas (MADDUX et al., 2009).

Já com relação à discussão entre competência gerencial e criatividade, ou seja, se os gestores percebem a criatividade como uma competência gerencial, constatou-se que os entrevistados em sua grande maioria concordam que sim. Por outro lado, alguns gestores manifestaram-se um sentimento de dúvida, devido à dificuldade em avaliar os aspectos subjetivos inerentes à criatividade. Em geral, a exigência por ações criativas faz com que os indivíduos incorporem a noção de aprendizado constante, o qual é fundamental para o processo de criação na empresa, que só é desenvolvido mediante ações gerenciais

(PINHEIRO; BURINI, 2006) ao reconhecer a criatividade como uma competência essencial para adaptar-se à dinamicidade do mercado de atuação.

No entanto, os entrevistados não refutaram a possibilidade de a criatividade ser uma competência gerencial, sugerindo uma discussão voltada para o desenvolvimento do potencial criativo a partir de estímulos, quando se tratam de pessoas que não “nasceram” com tal habilidade para criar. Sendo assim, o desenvolvimento criativo das pessoas seria balizado por ações como: capacitação, treinamento, participação de feiras e contato com pessoas experientes e criativas, além da abertura da empresa em que atua para gerar novas ideias e soluções sem precisar hesitar, ao contrário do que ocorre em empresas com gestores centralizadores.

Por fim, é importante ressaltar que na realidade das EBTs se faz necessária a criação de um vínculo entre as competências gerenciais, os valores e sentimentos dos envolvidos com o negócio, as relações interpessoais e o ambiente de trabalho. Caso algum desses fatores seja “desprezado”, isso influencia diretamente nos resultados da empresa, seja a curto ou a longo prazo.

#### **4.4 Implicações do pensamento criativo e do ambiente tecnológico no desenvolvimento de competências gerenciais**

Esta seção revela a percepção dos gerentes de EBTs acerca das implicações do pensamento criativo e do ambiente tecnológico no desenvolvimento de suas competências. *A priori*, os gestores refletem sobre como eles reagem às novas ideias dentro das empresas; em seguida, são mencionados os fatores facilitadores e inibidores da criatividade dos gerentes de EBTs; as implicações do ambiente tecnológico para o desenvolvimento de competências gerenciais; as contribuições dos recursos tecnológicos para a criatividade empresarial; e as implicações da criatividade no desenvolvimento de competências gerenciais.

##### **4.4.1 Como são tratadas as novas ideias nas EBTs?**

Da mesma forma que a dinâmica em que as EBTs estão inseridas faz com o que gestores desenvolvam múltiplas competências para interagir com as demandas que os cercam, também exige deles a capacidade de estimular a geração de novas ideias e soluções e ao mesmo tempo conseguir filtrar aquelas que mais se adequam à realidade da empresa em um determinado momento.



Nesse contexto, os gestores se posicionaram acerca do tratamento que dão às novas ideias que surgem na empresa. Assim sendo, verificou-se que há uma cultura de estímulo à criatividade - sugestões, novas ideias e soluções criativas - para as atividades empresariais, balizada principalmente por *brainstorms*, em que todos os envolvidos com os projetos da empresa têm a liberdade de expor suas opiniões. Esse achado corresponde ao discurso de Martens (2011), o qual indica que desenvolver o sentimento de partilha na empresa, em que todos os membros podem trocar ideias, informações, tirar dúvidas e ter uma relação de confiança é fundamental para construir ações inovadoras.

...a gente tenta fazer um **brainstorm**, **parar um dia**, vamos ter ideias assim do que a gente vai fazer, anotar as besteiras mesmo que vêm na cabeça, até tipo surgir ideias boas disso aí... [G3.1] ...o nome da empresa basicamente saiu disso, a gente **parou** assim e **foi jogando nomes**, jogando, jogando... até que chegou um ponto que **raciocinando, pegando a lógica**, a gente foi e chegou assim. [G3.2]

Então, a gente tem uma *startup* de 8 meses, e a gente tinha adotado assim, se **inspirado em ideias como a do Google**, ou do *Facebook* ou do *Netflix*, que eles **valorizam muito a ideia**, o **feedback dos seus colaboradores**, então se um colaborador sugere uma **modificação ou uma ideia** que possa **realmente melhorar o nosso processo, os nossos produtos, os nossos serviços**, então, é **sempre muito bem-vindo**, é **sempre muito bem trabalhado** isso. A gente coloca isso num **brainstorm**, a gente trabalha aqui num constante *brainstorm*, certo? Que é uma **tempestade de ideias**, então **nada é descartado**, a gente **filtra as melhores ideias**, é claro, obviamente, mas nada é descartado. [G5]

A gente acaba, como somos 4 sócios, às vezes dá empate. Aí eu tenho voto de minerva (risos). Então a gente lá, no Atletas Brasil, a gente sempre **busca que todos sempre tragam ideias pra gente debater**, pra gente **discutir**, então a gente sempre **busca fazer um brainstorm**. Tem um cara... esqueci o primeiro nome dele, acho que é o Ricardo Semler, e tem um livro dele que é “Você está louco”, ele fundou uma empresa, maior sucesso lá fora e tal, e ele geralmente faz umas reuniões que ele, a reunião dele é o seguinte, quando tem uma ideia, **só se aproveita as ideias quando um cara diz “você está louco”**, então é **porque realmente é uma ideia inovadora** [...] se cria um *brainstorm* e tal e a gente pode discutir, então cada um é **incentivado a sempre trazer ideias**, a gente **debater em grupo, aprimorar essas ideias e as que forem realmente interessantes**, a gente **executar**. [G6]

Estes relatos refletem a dinâmica em que os gerentes das EBTs vivem: turbulenta e cada vez mais exigente. Sendo assim, “fica claro que estes gestores desejavam encorajar o fluxo constante de informações” (MINTZBERG, 1985, p.4). No entanto, pode-se perceber nos discursos gerenciais acima que, além dos *brainstorms*, ou seja, da “tempestade de ideias”, os gestores também buscam inspirações em empresas que desenvolveram estratégias bem-sucedidas no que se refere à descentralização das decisões e a valorização dos funcionários em relação às suas contribuições.

É importante ressaltar que a geração de ideias não é tratada de forma aleatória, sem o devido cuidado com o que está sendo dito, pois à medida que as ideias são apresentadas, há

uma preocupação em **registrá-las** - *por mais que pareçam inviáveis* – para que posteriormente possam servir como base para tomada das melhores decisões. De acordo com Byrne et al. (2009), reunir e aperfeiçoar os conhecimentos gerados na empresa é essencial para desenvolver ações futuras e conduzir ao alcance dos objetivos. Trata-se de um ponto que muitas vezes é ignorado nas empresas tradicionais, mas que é crucial no gerenciamento das informações que emergem de e para todas as partes das EBTs, exigindo dos seus gestores a capacidade de alinhá-las com a estratégia organizacional, pois a cobrança ou o reconhecimento das escolhas recai sobre eles próprios.

**Corre e anota** (risos). [G3.2]

A gente sempre **cataloga**, né? Cada um tem uma ideia, cataloga, na hora que **a gente se reúne**, a gente **coloca pra discussão** e pode **aprimorar ou até mesmo rejeitar**, se for consenso, a gente rejeita. Normalmente a gente **transforma as ideias em algo palpável, em algo importante**. [G7]

... a ideia é que **todo mundo traga sugestões das mais diferentes, mesmo que não pareça viável**. [G6]

Ainda nesse sentido, todos os gestores afirmaram tratar todas as novas ideias com a devida atenção, seguindo uma lógica de *prioridade e urgência* no que diz respeito à implementação. De modo geral, pode-se constatar que as etapas que envolvem o tratamento das ideias se dividem em três momentos: *sugerir, analisar e descartar* ou *colocar em prática*.

O primeiro momento é consequência da cultura gerencial flexível característica das EBTs, isto é, à medida que os colaboradores se sentem motivados a participar de um processo de mudança empresarial, conseguem *expor/sugerir* suas ideias com a real expectativa de que pode ser um diferencial para a empresa; após essa etapa, todas as sugestões são *discutidas/analizadas* a partir das várias percepções entre os membros da empresa, geralmente realizadas em reuniões e; por fim, a decisão de *colocar em prática* ou não, salientando que o *descarte* não significa excluir definitivamente a ideia dos projetos da empresa, mas reconhecer sua inviabilidade no momento; no caso de aplicação, outro aspecto emerge dentro desse processo, **a transparência**, inclusive para verificar como os recursos necessários à implementação das ideias serão mobilizados. Para que o processo criativo seja desenvolvido da melhor forma é importante os gestores terem estabelecido critérios para a seleção das boas ideias propostas pelos membros da empresa (DE MASI, 2005).

No caso, a gente, toda nova ideia que aparece, a gente **trata ela com muito carinho**, com **muito cuidado** né, principalmente pra gente não cair naquela questão de a ideia

chegar e a gente descartar, a gente sempre **tenta pegar ela, absorver, trabalhar um pouco mais...** [G2]

Sempre que tem uma ideia, qualquer dos três tem uma ideia, ela **é exposta pra todos** os outros, né? Como já falei, **a gente toma as decisões, a gente se reúne e decide em comum acordo**. Aí sempre tem **transparência** e são expostas da forma mais verdadeira possível, assim, a pessoa vem, propôs uma ideia, né? Aí os três **analisa**m, e ali pode **ver se vale a pena, se não é boa suficiente** ou **se precisa melhorar**, sempre há **discussão a respeito**. Se uma ideia é boa, a gente discute “não, é boa e tal, mas a gente poderia melhorar por aqui, por aqui... pronto” ou então quando a ideia vê logo de cara que não é boa, a gente “não, é melhor não por causa disso, disso”, às vezes pode ter, num sei, implicação jurídica ou alguma coisa do tipo então quando **a ideia é exposta** a gente **discute, debate e vê se é interessante ou não e decide o que fazer**. [G1]

A gente... como somos duas pessoas, **surgem muitas ideias**, inclusive, que a gente tem que implementar, novos produtos, novos serviços. Isso tudo vai pra **uma lista** e a gente fica **reordenando essa lista conforme a prioridade** que a gente acredita que seja mais importante e urgente. Como a empresa tá em fase inicial, a gente um cliente só, instalado, e até o final do mês a gente vai ter o segundo cliente. Esse primeiro cliente tem dado *feedback* o tempo todo no nosso produto, nos nossos serviços e ele tem sido **fundamental também pra implementação de novas funcionalidades** do que a gente tem que ter como prioridade e fazer mais urgente. [G8]

Nesta inerência de incertezas, um dos entrevistados [G2] sugere montar cenários hipotéticos para verificar com mais consistência a viabilidade das ideias apontadas. Esse achado pode ser visto como exemplo para a constatação de Sanches (2011, p. 66), a qual afirma que “o incerto quando bem administrado pode trazer algumas vantagens para as EBTs que estão entrando no mercado”. Contudo, é importante ressaltar que, após a análise das ideias, aquelas que não tiveram uma aceitação imediata – por motivos de viabilidade, recursos financeiros etc. – são guardadas em algum banco de dados desenvolvido pela empresa, pois, como sugerem os gestores, tais ideias podem ser melhoradas ou aplicadas em projetos futuros.

...a gente **dentro das reuniões**, geralmente **quando surgem as ideias**, a gente **pesquisa**, tenta **montar cenários hipotéticos** pra ver como é que aquela ideia criativa pode tá acontecendo, porque **senão se torna frustrante**, a pessoa ter uma ideia, uma ideia nova, que muitas vezes você demora até um pouco pra construir ela, aí quando você tem aquela ideia, **a pessoa olha e desiste logo**, desiste logo, então a acaba **centralizando muito no trivial** e **acaba deixando essa parte criativa de lado**... às vezes a gente faz **uma mistura [de ideias]**, às vezes **uma ideia aqui é um complemento de uma ideia que já surgiu um pouco mais atrás**, porque eu acho que **toda nova ideia** ela tem que ter um **período de maturação** e às vezes acontece isso, a gente tem **uma ideia naquele momento e aquele momento nosso não é propício pra aquela ideia**, aí às vezes a gente **amadurece um pouquinho e acaba convergindo**. [G2]

Geralmente, eu tento **testar o mais rápido possível pra ver se a ideia é viável ou não**, e assim, algumas, **algumas ideias maiores que**, por exemplo, **dá um projeto**, alguma coisa, **eu anoto**, quando é uma coisa maior. E as outras, infelizmente eu não anoto (risos). Assim, **fica na minha cabeça às vezes**, aí “ah, eu **tive esse insight há um tempo, pode ser que hoje seja viável**”, é até uma coisa que seria bom pra mim, seria **fazer um repositório de ideias**, porque às vezes não é adequado hoje mas

daqui há 1 ano... sei lá.. eu tenho um **bloco de ideias**, assim, geralmente quando eu **participo de um evento**, quando eu participo, por exemplo, tem o salão de artesanato, aí eu **interajo com muita gente** aí **sempre que iam surgindo as ideias**, até por uma cobrança da própria incubadora, **eu ficava anotando**, tal, pra **depois a gente discutir** aqui. Mas, nem todas eu anoto, infelizmente. [G4]

No mais, constata-se que esse momento de geração de novas ideias é imprescindível para o setor de mercado em que eles estão imersos, visto que muitas das inovações realizadas nos produtos e serviços da empresa são frutos de ideias/melhorias simples que algum membro ou cliente expôs e os gestores souberam captar e implementar. Além disso, mesmo tendo o gestor como líder e responsável pela decisão final, todos são ouvidos, o que minimiza a possibilidade de inibir o potencial criativo da equipe.

#### 4.4.2 Fatores facilitadores e inibidores da criatividade dos gerentes de EBTs

Nesta categoria de análise, os gestores revelaram em seus discursos alguns fatores que facilitam o pensamento criativo na prática gerencial e, em seguida, os fatores que inibem ou dificultam a criatividade. Verificar os aspectos que andam juntos do processo cognitivo na geração de ideias das pessoas é fundamental para a compreensão deste fenômeno (GARDNER, 1999a). Sendo assim, foi possível constatar no primeiro momento que os fatores facilitadores estão relacionados à *flexibilidade gerencial*, ao *ambiente de trabalho*, ao *respeito* e ao *incentivo* da gerência em relação à equipe.

A *flexibilidade gerencial* como um fator que facilita a criatividade dos gerentes emerge a partir da liberdade que todos os membros da empresa têm para realizar suas atividades e propor melhorias nos processos organizacionais. Nessa perspectiva, a prática gerencial está associada à descentralização das tomadas de decisão, pois a melhor forma de buscar e fazer com que as coisas funcionem bem requer abertura para todos os envolvidos.

Acho que o que facilita é a **liberdade** que a gente tem, principalmente agora nessa fase, que a gente ainda tá se lançando no mercado, então a gente tem liberdade assim, **pra decidir o que fazer**, pra **ver qual é a melhor forma** segundo o que a gente tá vendo, né? E assim, resumindo, é a questão **da flexibilidade e a facilidade que a gente lidar um com o outro** e a liberdade de **decisões** e poder fazer. [G1]

O que facilita é a **liberdade de expor suas ideias**, isso facilita bastante a criatividade. [G6]

Outros fatores apontados referem-se ao *ambiente de trabalho* – que pode ser na empresa ou em *home office* –, o qual motiva os funcionários a partir da percepção de que o

mais importante na prática profissional é cumprir as atividades e prazos estabelecidos, independente de seguir um horário específico; o *respeito* pela ideologia de cada membro da empresa, dispondo-se a ouvir e tentar entender o lado de cada um, é um importante elemento para fortalecer os laços das pessoas, promover sinergia organizacional e tornar uma equipe unida e criativa.

**O ambiente de trabalho** da gente, o que facilita isso, eu acho que a primeira coisa é o respeito né, **o respeito pela ideologia que o outro tem**, por mais que às vezes o outro coloque uma coisa que pra gente tá um pouco distante, a gente para, pensa, tenta ouvir, **tenta entender**, “ah, eu não entendi, eu realmente não entendi, eu não consigo compreender, *vamo de novo*”, “ah, talvez agora não seja o momento mais oportuno, vamos deixar pra próxima forma que a gente tem dar essa contribuição”, [G2]

O que facilita eu poderia dizer que são **as próprias condições de trabalho** que aqui a gente... eu **não coloco ponto** pra colaborador trabalhar, o colaborador tem a **possibilidade de trabalhar de casa**, em *home office*, contanto que ele me entregue a demanda, então ele **tem essa liberdade**, então eu acredito que essa liberdade ela contribui pra esse momento e também a questão de tá sempre **buscando estar junto**, apesar de que eu falei que muitos deles podem trabalhar de casa, mas é sempre bom estar junto pra **trocar novas ideias**, fazer aquele *brainstorm* que eu falei, então isso eu acho que tem contribuído bastante, até pelo **próprio produto específico** que a gente trabalha, exige muito disso, né? ...no mais, eles estão bem engajados... a gente só procura pessoas que estão **dispostas a abraçar essa causa**, porque é uma causa, certo? **Antes de ser um negócio é um causa social**, é uma causa **que vem a tentar melhorar a situação educacional do país** e de outros lugares do mundo, então eu acho que isso de certa forma vem engajando eles. [G5]

Já o *incentivo gerencial* foi percebido como fundamental para estimular o pensamento criativo dos gerentes e de todos que fazem parte da empresa. Trata-se de motivá-los a estarem sempre se especializando, buscando experiências, novas fontes de conhecimentos e interações com pessoas da área. Percebe-se que esse incentivo que os gerentes promovem nas EBTs tem influência significativa na motivação dos colaboradores para incorporar sua capacidade criativa nos processos organizacionais (ANDRON, 2013). Esse processo refere-se à geração, construção e materialização das ideias ou soluções em produtos ou serviços para empresa ou seus clientes.

...a gente tá vivenciando muito essa área de artesanato, então a gente sempre tá **estudando**, sempre tá vendo coisa, artesanato, **às vezes a pessoa vê uma coisa, tem uma ideia que poderia dar certo**, então é **vivenciar** essa questão do artesanato, a gente **faz viagem** pelo interior, **vê a realidade** que os artesãos passam e tudo mais, acho que **isso tudo vai aguçando mais a criatividade** da gente, em tipo, de **buscar formas de fazer com que o negócio realmente funcione**... [G3.1] ...costuma ir pra **palestra**, quando tem alguma palestra parecida, meu TCC eu trouxe pra área de artesanato, porque eu já estudava, na mesma época que eu estudava pra empresa, estudava pro TCC, então é isso. [G3.2]

Pra mim, o que facilita bastante é a **interação com o cliente** e a **interação com outros empreendedores**, então pra mim, essa relação que eu tenho com o cliente pra **saber exatamente qual o problema dele**, pra **tentar desenvolver uma solução criativa**, o que resolver esse problema. E também a interação com outros empreendedores, **consultorias, cursos**, isso **facilita bastante o pensamento criativo**. [G4]

Os gestores ainda sugerem outros dois aspectos que facilitam o potencial criativo dentro da empresa e estão intimamente relacionados entre si, que são: *oferecer um produto ou serviço novo* no mercado e, com isso, atender a alguma necessidade social, e a *capacidade técnica* do seu pessoal para conseguir desenvolver o que a empresa se propôs a fazer. Sala (2011) reforça esses achados ao afirmar que o propósito básico das EBTs está em transformar conhecimento técnico em serviços e produtos para sociedade.

...então por si só, **o produto já estimula bastante o pensamento criativo**. [G5]

...**a gente trabalha com soluções, então o problema já existe**, e a solução vai vir.... às vezes **o parque tecnológico** aqui acaba **criando esse ambiente**, empresas voltadas pra nichos totalmente diferentes, e às vezes a gente **conversando num cafezinho**, a gente consegue, digamos, **dar aquele start pra criatividade**, e a criatividade vai embora... [G2]

O que estimula a criatividade é que a gente acha que vai **dar uma solução pra um problema antigo**, porque essa questão de indicadores de sustentabilidade, de informações sobre municípios, ela começou a ser discutida na época de 1992 em que se dizia que tinha que ter algo que pudesse **mensurar o desenvolvimento sustentável, em vários aspectos, não só no econômico e o social**. E aí, o que nos estimula é saber que até hoje ninguém deu soluções, **principalmente em nível mais baixo que é o município**, a menor unidade, né? E a gente acha que **vai contribuir muito**, então nos estimula muito, é um esforço grande que a gente vem fazendo, então isso é o que estimula. [G7]

**O que facilita é a capacidade técnica**, a gente consegue fazer o que a gente quiser praticamente. [G8]

Por fim, os relatos reforçam a importância da dimensão humana no desenvolvimento de ações criativas na prática gerencial, neste caso, a *motivação pessoal* dos gestores das EBTs, ou seja, pensar diferente e oferecer algo novo no mercado são vistos como desafios que eles têm de enfrentar, porém, ainda maior que os desafios é a vontade de poder solucionar problemas cotidianos da sociedade e ser reconhecido por isso.

Em relação aos **fatores inibidores da criatividade** dos gestores de EBTs, a análise das entrevistas possibilitou a identificação de cinco elementos que dificultam o processo criativo da empresa, são eles: *ausência de um ambiente fixo, falta de tempo, atividades cotidianas e burocráticas, gerenciar sozinho e aspectos financeiros*.

Os gestores pesquisados mencionam a *ausência de um ambiente fixo* para trabalhar e reunir todos os envolvidos com os projetos como aspecto negativo e que prejudica ações criativas na empresa. Mesmo nos casos em que as reuniões são realizadas *on-line*, os gestores percebem uma perda do potencial criativo, pois debater e expressar pontos de vista pessoalmente, face a face, são aspectos que fazem render mais as discussões.

Acredito que o que atrapalha um pouco seja, por exemplo, a gente **não ter um ambiente fixo pra trabalhar**, aí isso é um pouco ruim, porque a gente **se reúne mais on-line** e não fisicamente e, assim, pelo menos eu, gosto muito da **questão de olho no olho**, a questão física, **se reunir, debater as ideias**, você consegue **expressar suas opiniões melhor** vendo a pessoa, falando diretamente. [G1]

...Talvez essa questão de **não ter um ambiente externo**... [G3.1]

Hoje... nós não temos tido dificuldades não (pra criar)... um dos sócios fica à distância, mora em Minas Gerais... e a gente geralmente se reúne à noite, faz uma vídeoconferência... mas, um **encontro presencial talvez possa render mais**. [G7]

Além disso, o fator *gerenciar sozinho* é apontado por alguns gestores das EBTs como um aspecto que implica negativamente nas ações criativas da empresa, pois muitas vezes, por exemplo, eles precisam abrir mão de aperfeiçoamentos para melhorar suas atividades e produtos para resolver problemas burocráticos que poderiam ser realizados por outras pessoas, mas que na realidade atual se tornam um agravante com o qual os gestores têm de lidar.

Pra mim, o que mais dificulta é a **questão burocrática**, então às vezes você tem.. por eu ser, atualmente estar sozinho na empresa, **não ter outras pessoas que me apoiam**, eu preciso tomar conta da burocracia, então, elaboração de contratos... então se você vai fazer qualquer coisa... você precisa de um contrato, então tem que sentar, **passar muito tempo elaborando um contrato**, e ali **você não tem como colocar muito a criatividade, porque é um padrão**, a parte burocrática ela **inibe bastante** a criatividade. [G4]

Porque **se eu tivesse outro sócio**, muitas vezes eu não posso estar com eles, então se tivesse outro sócio **a gente poderia melhorar mais ainda esse processo**. [G5]

Em consequência disso, as *atividades não rotineiras* tornam-se cada vez mais frequentes e, assim sendo, ofuscam o potencial criativo dos gestores por não exigirem muita reflexão nas suas execuções e ainda sim ocuparem boa parte do tempo disponível no ambiente de trabalho e tirarem o foco dos gestores quando deveriam se concentrar em atividades mais significativas para o desenvolvimento da empresa.

...a segunda coisa, o contrário (o que inibe), **o que dificulta** eu acho que **é o dia a dia**, se a gente **se prender muito as atividades cotidianas**, a gente cai nessa

entropia e acaba você deixando de ter um ambiente criativo. E de contramão ao que eu falei, você **deixar de ouvir outro, deixar de ser aberto para que o outro possa dar a contribuição dele**. [G2]

Este achado confirma, inclusive, um dos mitos do trabalho do gestor descobertos por Mintzberg (2010), o qual diz que gestores eficazes não desempenham atividades de rotina. Nessa perspectiva, outro fator inibidor do pensamento criativo dos gestores deriva das *atividades cotidianas*. Trata-se da *falta de tempo* para pensar e planejar novos projetos para empresa, resultando muitas vezes na dependência de demandas externas e específicas para buscar desenvolver ações criativas.

E o que dificulta realmente **é o tempo**, como outros sócios têm outras atividades profissionais... então a gente **não consegue ter encontros de trabalho com carga horária de tipo 8 horas diárias**, e isso faz com que a gente não consiga ver outros elementos que possa trazer pra empresa, mas também dificulta que a gente consiga, como eu falo, o processo criativo às vezes pode surgir de várias formas, mas ele se desenvolve muito quando você para pra **planejar, pensar e tudo mais**. Então o **tempo talvez seja uma de nossas problemáticas** ainda a serem resolvidas pra que esse processo criativo ele seja mais extensivo a todos os momentos... [G6]

Acho que a questão também, um pouco que a gente tá enfrentando agora é a **falta de tempo**, isso atrapalha, assim, não atrapalha a questão de você ser criativo, mas atrapalha a questão de, por exemplo, **os três tando juntos**, e a gente às vezes discutindo, **sai muitas ideias e um vai puxando o outro** e isso poderia contribuir ainda mais para o desenvolvimento da empresa. [G1]

Os discursos acima também revelam a dificuldade de reunir todos os membros da empresa, pois alguns precisam desempenhar outras atividades para suprir suas necessidades pessoais e profissionais. Essa questão conduz ao último fator apontado pelos gestores como inibidor da criatividade empresarial: *o aspecto financeiro*.

Foi possível constatar que a falta de suporte financeiro é um empecilho ao desenvolvimento de ações inovadoras na empresa, pois alguns membros nem sempre têm dedicação exclusiva aos projetos, impedindo, por exemplo, mais experimentações nos produtos. Nessa perspectiva, a dificuldade financeira de algumas EBTs se reflete na questão salarial de seus membros que, mesmo não sendo o fator mais importante para o envolvimento nos projetos criativos, pode frustrá-los na medida em que suas ideias deixam de ser materializadas por falta de recurso, ocasionando talvez até a busca por outras empresas.

O que dificulta é o **aspecto financeiro**, que a gente tem que sair rebolando pra fazer algumas coisas, e que se a gente tivesse mais dinheiro a gente não iria se preocupar, a gente poderia experimentar mais, fazer mais testes, até por **questão de tempo** também, a gente tem que se dedicar a diversas **outras atividades pra poder sobreviver** e ao mesmo tempo levar a empresa, então se a gente tivesse suporte financeiro na empresa pra gente se dedicar somente a ela seria excelente. [G8]



Eu acho que o que poderia eventualmente estar prejudicando seria **questão de salário** que ainda **não é tão ideal**, né? A gente tem alguns benefícios que a gente propõe pros funcionários pra tentar engajar eles, mas a proposta é melhorar essa questão de salário que poderia... eu sei que salário em si não motiva, mas **é um contribuinte**, certo? ...e também a **questão de eu estar sozinho**, né? [G5]

No mais, os relatos revelam um encadeamento entre os aspectos apontados, principalmente no que se refere aos inibidores da criatividade dos gerentes, pois quando um deles ocorre, se nada for feito, possivelmente desencadeará os outros. Nessa perspectiva, os gestores precisam reconhecer os impactos que isto pode ocasionar nos projetos da empresa e dar um enfoque maior nos assuntos pertinentes às EBTs, incluindo dedicar mais tempo aos projetos da empresa e fazer os membros acreditarem nos resultados que podem alcançar.

#### 4.4.3 Implicações do ambiente tecnológico para o desenvolvimento de competências gerenciais

Os discursos apontam o ambiente tecnológico como fator de impacto na busca de novos conhecimentos por parte dos gestores. Nesse processo, alguns aspectos foram mencionados como preponderantes nas decisões gerenciais de desenvolverem suas competências: **adaptar ao mercado, promover alguma inovação** nas atividades da empresa e **fazer frente à concorrência**.

É possível perceber em alguns relatos que o *receio de ficar para trás* é uma variável constante na prática gerencial e que os acompanha diariamente, implicando na busca por capacitações e na análise do mercado e na procura por novidades - inclusive em outros países – que possam ser incorporadas para gerar competitividade nas suas empresas.

[se não **investir em novos conhecimentos**], em **curtíssimo prazo**, acho que a gente já tava (pra trás), ele mesmo, ele **estuda muito** sobre a área dele e eu acho que a empresa só tá onde tá atualmente por todo o estudo, **senão acho que a gente já tinha sido ultrapassado** há muito tempo... [G3.2] ...**porque o mercado**, principalmente **área de e-commerce é bem concorrida**, a gente ainda foi pra uma área de nicho, que é o artesanato, mas ainda assim, a **concorrência** é muito grande, então a **pessoa tem que inovar e se qualificar cada vez mais**, não pode ficar pra trás não. [G3.1]

No ponto que a gente chegou hoje... todo mundo tem que tá em **constante reciclagem**, em **constante aprendizado**, ou então **fica pra trás e acaba sucumbindo**. [G1]

Então, todos nós... a gente identifica essa questão de **aprendizado**, o **processo de capacitação como fundamental**, para **evolução como gestores**, como **organizadores**, como **administradores**, como **pessoas de negócio que somos**... [G6]

**...se você não se atualizar, não buscar estar acompanhando a dinâmica do mercado, você pode ficar um gerente, vamos dizer assim, ultrapassado. Então, ele tem que tá realmente ligado e se atualizando, né? Em todos os aspectos, além das capacitações, ver o que tá acontecendo de novo, como é que está a concorrência, o que tá acontecendo até lá fora mesmo, até no exterior, então tem que tá muito ligado. [G7]**

As pressões que os gestores sofrem no contexto da prática profissional repercutem nos seus colaboradores, uma vez que o constante aprendizado tem que ser estimulado e vivenciado por todos da empresa - não apenas por meio de demandas do mercado, mas por iniciativas internas - para garantir a realização bem-sucedida dos projetos da empresa. Nesse sentido, observa-se no discurso abaixo que a capacidade de adaptação é um elemento importante no contexto das EBTs, pois trabalhar com soluções inovadoras requer ter e enxergar nas pessoas possibilidades de aperfeiçoá-las, quando não é viável contratar.

**...vou tentar falar isso com um exemplo, a gente precisou aqui de um artista 3D, certo? A gente só tinha 2, precisávamos de outro, então isso foi uma demanda do mercado, a gente precisava de mais um artista 3D, só que a gente já tinha uma pessoa com essa possibilidade de treinamento, de explorar esse perfil, entendeu? Ele já tinha essa capacidade interna de atuar como artista 3D, então, o que é que a gente fez? A gente desenvolveu aquele talento dele, a gente conseguiu desenvolver o talento de desenho... isso utilizando treinamentos, utilizando consultorias, certo? Então essa foi uma das formas... e, é aquilo que eu falei, ou a gente se atualiza ou a gente fica pra trás, então a gente tem que tá buscando se atualizar, buscar mais conhecimento, principalmente a parte negocial, né? Que eu não tinha *background*, mas eu tive que me adaptar. [G5]**

Ao mesmo tempo, percebe-se a identificação e o reconhecimento da capacidade criativa de um dos colaboradores para desenvolver uma atividade avulsa às suas atribuições “oficiais” e que demandava as características encontradas nele. Esse achado converge com a visão de Wechsler (1998), a qual indica que a ação criativa contempla três momentos: acreditar na sua criatividade (motivos), ter a competência necessária para desenvolvê-la (meios) e identificar potenciais oportunidades (oportunidades).

Por outro lado, verifica-se que a *concorrência* mencionada pelos gestores vai além de oferecer os melhores produtos ou serviços e disputar os clientes, envolve também encontrar profissionais criativos para realizar as atividades que demandam algum diferencial. “A capacidade de gerar novas ideias é o talento mais procurado hoje no mundo dos negócios” (FERRAZ, 2002, p.56) e isso acontece devido aos recursos humanos serem o principal ativo nessas empresas, que buscam em seus conhecimentos a geração de soluções criativas.

...o ambiente tecnológico, o mercado tecnológico cresceu muito e é cada vez mais gente querendo entrar, tem muita empresa, tem muita gente boa, acho que força sempre a quem tá entrando ou a quem já tá a **sempre procurar sempre tá andando ali no limite, na borda**, você tem que sempre **buscar a inovação**, procurar as **melhores pessoas**, os **melhores processos**, formar **os melhores times**, os **melhores ambientes de trabalho** para que proporcione o seguimento da empresa, ou seja, caso ela começou agora, pra que ela consiga chegar no mercado ou então uma empresa que já tá consiga continuar evoluir, então eu acredito que esse ambiente todo, assim, juntando tudo, tem toda essa **pressão**, se você vacilar um pouquinho aqui seu **concorrente** já **pode subir e tomar o seu lugar no mercado**, como a gente já viu exemplos aí de setores tecnológicos até de alto desempenho, então acredito que assim, tudo que a gente tem hoje, toda essa **dinamicidade influencia** principalmente essa questão dos gerentes decidirem **o que fazer** melhor, aí acho com esse ambiente de pressão grande, aí se o cara tiver **boas qualidades** ele vai conseguir expor e começar a **colocar o time pra frente**. [G1]

...não sei se você já leu o livro Oceano Azul<sup>2</sup> lá da francesa... é um ótimo livro. O livro se baseia no seguinte, **todo mercado ele é um, quando alguém lança um produto novo**, ele é **um oceano azul**, **começa a navegar sozinho, pelos mares criativos e tudo mais**, e aí as pessoas vão lá, **copiam, e vira um oceano vermelho, de tubarões, de guerra**. Então, eu vejo que (a gente)... busca o oceano azul... que é um **mercado ainda a ser explorado**. [G6]

No que diz respeito à *inovação*, o contexto tecnológico das EBTs se encarrega de impulsionar os gestores a buscar os elementos necessários para fomentar ações inovadoras na empresa. Por trabalharem – em grande parte - com soluções para o mercado, as empresas precisam desenvolver por meio das competências de seus gerentes a capacidade de oferecer as melhores alternativas para os clientes.

...quando você **entra nesse contexto de empreendedorismo**, de **empresas inovadoras**, você tá a **todo o momento interagindo com outras pessoas**, com **outros projetos**, com o **mercado**, tá se **capacitando**, **desenvolvendo várias competências**. [G4]

...num ambiente da gente, que a gente tenta ter a **criatividade como uma base**, a **busca por novas soluções**, ter que **interpretar o mercado** e tudo, então a gente sente essa **necessidade** de tá o **tempo todo se qualificando**, de indo buscar soluções até que já existem e a gente dar uma **nova roupagem**, ou então uma **nova metodologia** pra aquela solução, então pra **impulsionar bastante** nesse sentido. Então a gente precisa realmente **buscar mais coisas**, porque se a gente tá querendo ter uma ideia nova, criativa, a gente tem que ir buscar, tem que **estudar todo dia**, tem que ter fonte na hora da pesquisa, entender o que tá acontecendo. [G2]

...a gente tem **muita liberdade de ação**, muita liberdade **de gerir**, de **arriscar possibilidades**, então a gente acaba **atuando em um mercado que nos dá liberdade de arriscar, de testar, de ter possibilidades**, apesar de ter já uma certa estrutura que funciona. Até dentro dos serviços que a gente oferece para as empresas, que é o marketing esportivo, a gente **tem que ser criativo**, a gente que **buscar um diferencial de ação**, para que as empresas deem um patamar à frente. [G6]

<sup>2</sup> KIM, C.; W; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

É importante salientar que uma inovação pode manifestar-se de diversas formas, como “no processo, em sua maneira de abordar o mercado ou no seu modo de gestão” (FERRAZ, 2002, p.47). Sendo assim, as competências dos gestores são desenvolvidas a partir de sua interação com o mercado, com os *feedbacks* dos clientes, com o conhecimento prático advindo das experiências e do investimento em estudos na **parte gerencial**. Este último foi destacado, pois nenhum gestor entrevistado tem formação em administração ou área afim.

...você **tá imerso** né, **vivendo na prática a gestão de uma empresa**. Pra mim, que vim pra uma área que não é a minha formação de base, eu acredito que o **conhecimento prático** no meu caso **tem uma influência** maior... a **parte prática**, o fato de **tá com o cliente**, tá com o **projeto**, tá na **incubadora**, com **mentores**, **interagindo com o mercado**, isso **contribui mais pra mim**, mas **não descarta a literatura**, a questão acadêmica... então eu **to com um problema** aqui, de como trabalhar melhor a **contabilidade da minha empresa**, então eu **vou ler um pouco sobre contabilidade**, o **básico ali**, o que é **necessário pra um gestor**, sem me aprofundar muito pra não perder o foco da empresa, e **aí conseguir ter algumas soluções baseadas naquilo que eu estudei**. [G4]

...na medida em que você vai **buscando se especializar no mercado** que você atua, porque tipo, eu **não tenho competência gerencial** assim, **não fiz curso superior**, **no papel** e tudo mais, mas **com a empresa** eu **tô em busca de me qualificar mais para o cargo que eu exerço na empresa**. [G3.1]

...então, sempre que a gente precisa **desenvolver algum produto novo** ou alguma outra coisa a gente vai atrás das **capacitações necessárias**... eu não sei até que ponto outra formação iria ajudar, porque muita teoria não ajuda muito não, **a prática mesmo é que forma grande vendedores, grandes gestores**. Claro que **tem coisas**, por exemplo, de **administração de empresas, intrínsecas**, que aí um **graduado em administração seria excelente** e que **a gente precisa**, né? [G8]

Contudo, os gestores apontam o apoio de outras instituições como fundamental no que tange ao desenvolvimento de suas competências, uma vez que conduzir ações gerenciais como planejar, organizar e executar os projetos e recursos do negócio são dificuldades que todos os empreendedores, principalmente aqueles que não têm uma base na área, enfrentam. De acordo com Terence (2008), entre as dificuldades das EBTs em se consolidar estão os limitados recursos financeiros para fazer investimentos e a deficiência na gestão.

...inclusive, o **Parque nos auxilia com essas formações** e a gente pensa **no futuro** quando a empresa tiver grande a gente **ter um administrador** dentro dela, pra **gente não se preocupar com essas coisas**, mas por enquanto que ela tá pequena a gente tem que ir se virando assim. [G8]

É fundamental a gente tá **sempre se capacitando**... é importante você tá capacitado pra aquela prática... e pra gente o SEBRAE foi uma grande mãe nesse sentido, então a gente tinha aulas direto sobre **o que a gente ia viver ali**, quais **os caminhos que facilitavam**... A própria incubadora tá sendo fundamental, dá várias capacitações

pra que consigamos **nos tornar profissionais maiores**, e aí o que é interessante é **que a gente chega um nível que a gente acaba ajudando outras empresas...**essa questão de *startup* é muito interessante, porque **você é muito ajudado e aí você também quer colaborar**. [G6]

Nessa perspectiva, percebe-se a importância de um bom relacionamento direto ou indireto entre todas as partes interessadas, uma vez que, por exemplo, problemas já vivenciados por alguns gestores podem ser compartilhados em reuniões ou diálogos informais com outros e, assim, fundamentando e minimizando o risco inerente às decisões tomadas por estes gestores em sua realidade empresarial. Segundo Talamo e Carvalho (2012), esta é uma característica nesse tipo de empresa, frente à pressão por inovação e consolidação no mercado em que atua, tendem a criar laços de aprendizado, que podem ser denominadas como redes de cooperação, visando minimizar os riscos e os custos.

#### 4.4.4 Contribuições dos recursos tecnológicos para a criatividade empresarial

O avanço tecnológico tem acarretado grandes mudanças na sociedade contemporânea. Nas EBTs, a tecnologia é uma das principais matérias-primas ficando atrás somente do capital humano, que se utiliza da sua criatividade para promover ações inovadoras dentro e fora da empresa. Nessa discussão, os gestores enfatizaram três perspectivas: **das pessoas, dos recursos tecnológicos e da necessidade de complementariedade**.

O reconhecimento do significado **das pessoas** para a empresa foi algo relevante e ao mesmo tempo surpreendente nos relatos gerenciais, uma vez que os entrevistados foram questionados acerca das contribuições dos recursos tecnológicos para a criatividade empresarial. A necessidade de criar novas soluções faz com que os gestores percebam que sem os seus colaboradores, a chance de inovar seria remota. Essa constatação converge com Amabile (1997), que verificou a evolução da perspectiva gerencial de uma visão mais centralizada no chefe e na produção para um modo de gestão que valoriza a interação, o reconhecimento e até a premiação dos colaboradores por suas ações criativas.

Assim, o **profissional é sempre o diferencial**, porque **no mercado** hoje quase todo mundo pode ter **os mesmos equipamentos** de todo mundo, e o que vai diferenciar são realmente **as pessoas...** [G1]

Eu já vi **casos** que, **com pouquíssimos recursos e pouquíssimas pessoas**, você **consegue**. Um caso vivo é um dos nossos parceiros lá de São Paulo que ele utiliza material reciclado pra ensinar matemática, então, não tem tecnologia nenhuma, mas ele conseguiu estender isso pro Brasil inteiro, por exemplo, ele usou a **criatividade**, um material que você encontra em qualquer lixinho, né? Então **com poucos**

**recursos** você **consegue** **bons resultados**, **depende** **das pessoas** que estão executando. [G5]

Segundo eles, a criatividade é algo naturalmente presente nas pessoas, diferente dos recursos tecnológicos, que não estão necessariamente presentes na empresa. No entanto, cabe aos gestores despertar esse potencial criativo que elas carregam, disponibilizando os recursos tecnológicos necessários para que as pessoas possam desenvolver as atividades esperadas ou surpreender positivamente usando-os como ferramentas de trabalho para colocar em prática suas ideias.

Eu acho que é o seguinte, o **recurso tecnológico** hoje é uma **ferramenta**, é uma ferramenta pra gente **botar em prática** aquela **ideia criativa**, eu acho que uma **folha em branco e um lápis já é o suficiente** pra você **começar a colocar a sua criatividade em ênfase**, seja na **elaboração de um texto** mais convincente, ou, seja **você resolvendo um problema** do maquinário... [G2]

Eu acredito assim, que **a criatividade ela é intrínseca**, quando o cara é criativo ele **se quiser fazer um desenho com giz e cera ele faz**. Então a **tecnologia ela vem só pra facilitar**, é como **uma ferramenta** pra facilitar, mas **se o cara não tem ainda esse despertar** né, aí **fica difícil só com a tecnologia**, não adianta. [G5]

É uma **questão do estímulo da criatividade**... então você pode ter **ambientes hiper criativos**, onde as pessoas só utilizam papel e caneta e tal, e **ambientes hiper criativos** em que as pessoas utilizam **aqueles negócios de 3D**, de coisas assim. Então **depende** muito de **como você promove a criatividade**, a criatividade pra mim, ela **não tá restritamente ligada à utilização de recursos tecnológicos**, mas **sim ao ambiente que se coloca pra que a criatividade realmente possa ser aflorada**...[G6]

Nesse contexto, **os recursos tecnológicos** estão associados à praticidade e eficiência das atividades da empresa, pois ao contrário do pensamento criativo – que pode ser desenvolvido e organizado em qualquer lugar ou a partir de simples rascunhos – a execução de projetos inovadores requer os equipamentos e a tecnologia esperada para se desenvolver. No entanto, são dois fatores que andam juntos para a realização de um produto final. Neste segmento de atuação, a aplicação da criatividade está diretamente alinhada com a utilização de recursos tecnológicos (MEDEIROS, 2009; ANDERSEN; KRAGH, 2013).

**Recursos tecnológicos, internet, meios de comunicação...** é **crucial**, sem isso daí **não existiria a nossa empresa**, nós não estaríamos tão bem como está não, a gente consegue fazer **manutenção a distância** com software de controle remoto.... **Indispensáveis**... se a gente tiver uma **estrutura** bem montada a gente **consegue fazer muita coisa**... porque o que a gente faz em engenharia é projeto e desenvolvimento, **projetar a gente projeta onde quiser, o desenvolvimento que é a parte física a gente precisa de um local, que tenha os equipamentos**, que tenha tudo. [G8]

Então, os **recursos tecnológicos** que a gente acaba utilizando... eles acabam **favorecendo, facilitando**. Então a gente utiliza, por exemplo, alguns **programas de planejamento**, de **organização**, de **pagamento**, de **estruturação financeira** e tal, tudo isso **facilita** pra que a **gente consiga desenvolver o trabalho mais rápido e eficiente**, que **quanto mais rápido melhor, mais tempo** a gente consegue **pensar em mais benefícios, melhores coisas**. [G6]

No entanto, não adianta muito promover a geração de ideias se não há expectativa de aplicá-las, ou seja, um ambiente em que os recursos são insuficientes, além de *desmotivador*, torna os processos lentos e conseqüentemente leva à insatisfação dos funcionários e clientes, pois não conseguem desenvolver os produtos da melhor maneira possível e não percebem valor no que foi oferecido ao mercado, respectivamente.

...a gente vai ter que **fazer um investimento em tecnologia**, porque os **equipamentos** da gente **não tá mais aguentando a carga** não, então é uma coisa que atualmente o **nosso equipamento, a nossa estrutura**, tá **difícultando** um pouco **o avanço das coisas**. [G3.1]

Os **recursos tecnológicos**, principalmente a internet, **dá um maior estímulo**, porque você às vezes você tem uma ideia e numa pesquisa rápida você **alimenta bastante a sua ideia**, já **dá pra avançar muito**, né? O computador nem se fala, porque o que você tem de **aplicativos, de ferramentas, de software** em abundância e principalmente a gente que trabalha muito com estatística, então, claro que contribui muito... [G7]

...usar os **recursos tecnológicos para colocar em prática e buscar as soluções** pra esses problemas que a gente percebia e até então não têm solução. [G7]

...a gente pra **elaborar um projeto**, como um **bom mecânico, precisa de suas ferramentas**, então... ela **não é fundamental pra criar a solução**, mas **pra desenvolver ela e ter ela como um processo acabado** sim.. [G2]

Verificou-se nos discursos que uma das principais consequências negativas da falta de recursos está relacionada às questões emocionais dos seus membros, ao verem suas ideias sendo desperdiçadas ou colocadas em prática por outras pessoas ou instituições por falta de estrutura tecnológica onde atuam. Transformar ideias em ações concretas é o que almeja toda pessoa criativa, mas isto requer organizações minimamente modernas para que haja sucesso no desenvolvimento de um trabalho inovador (FLORIDA, 2000).

...já aconteceu caso com a gente mesmo de, não na empresa, mas no **desenvolvimento de projeto** da faculdade, da gente pensar uma proposta, começar a desenvolver, e quando, ah, **o projeto tá quase pronto**, aí tipo no Rio de Janeiro, um cara lançou **um produto 99% idêntico** assim, e aí, quando você vai analisar, os caras já tinham **uma empresa**, era uma **equipe grande**, os caras já tinham **experiência consolidada na área**, principalmente no desenvolvimento que a gente tava se propondo, meio que quebra suas pernas. [G1]

...ou seja, se você **não tem as ferramentas** você **pode ter sua ideia**, digamos assim, ou **frustrada**, ou **não alcançar a tempo** né, porque o **mercado hoje é muito rápido**. [G2]

...um exemplo é quando eu quero criar um banner, que eu vou pro *Photoshop*, eu fico lá e se o computador ficar travando **não vai estimular a minha criatividade**, ao contrário, **vai dar estresse**, ele pesquisando também, por exemplo, o computador travando, não vai colaborar... [G3.2] ...tem que ter **recurso tecnológico** pra **fazer funcionar as coisas**... [G3.1]

Estes relatos sintetizam bem o “preço que se paga” ao negligenciar um alinhamento das expectativas pessoais com as expectativas empresariais. Além de não potencializar a capacidade criativa das pessoas e resultar em projetos com menos valor agregado, também afeta aspectos emocionais da equipe; como citado nos discursos, pode gerar frustração e estresse. Por isso, os gestores devem mobilizar esforços para que as empresas renovem seus recursos e consigam acompanhar as rápidas mudanças que ocorrem no setor tecnológico a partir de melhores desempenhos do seu pessoal (LEE et al., 2010).

Por fim, a melhor solução para promover a criatividade empresarial, a partir dos recursos tecnológicos, é por meio da percepção de **complementariedade**, em que as pessoas podem idealizar novos projetos para a empresa e terão suporte tecnológico para executá-los. De acordo com Asselineau (2010), nesse processo também é importante integrar o produto ou serviço inovador que vai ser gerado com a estratégia da empresa.

...o profissional só por **conta própria**, sozinho, assim, acho que ele consegue **desenvolver**, mas às vezes não consegue nem exprimir as ideias da forma como ele gostaria de exprimir, né? Às vezes ele **pensa num processo**, num **protótipo** de algo **e faz só num papel** ali, num rascunho, **não fica bem entendido** até pra mostrar pra um cliente fica complicado, então acredito que são **complementares**, a parte tecnológica ajuda bastante o profissional a exprimir suas ideias. [G1]

Então, é **a união da capacidade humana com a ferramenta** que vem apenas **pra maximizar os resultados e produção**. [G5]

Os gestores apontam que o processo criativo não depende da tecnologia para ser desenvolvido. Para eles, os recursos tecnológicos são as ferramentas necessárias que eles precisam ter para conseguir exprimir o que foi “desenhado”. Com isso, as pessoas terão possibilidade de prototipar suas ideias a partir de várias formas diferentes e isto é um componente fundamental na motivação das pessoas para criar. Trata-se de uma combinação necessária para as coisas acontecerem, a qual, além disso, fortalece a motivação dos colaboradores que, muitas vezes, têm sua “identidade profissional” vinculada às suas realizações na empresa em que estão trabalhando (ROSTAN, 1998; BYRNE et al., 2009).



...ela acaba **sendo fundamental** pra gente **alcançar os patamares** que a gente deseja... quando você tá aqui **só com um papel e uma caneta** você **tem que quebrar os seus neurônios pra pensar**. Então, é uma **colaboração, é uma ferramenta, mas não é algo que seja fundamental... no processo criativo, mas no processo de execução** sem sombra de dúvida, **quanto mais tecnologia, mais possibilidades se faz**. [G6]

...então eu acho que você tendo um papel e um lápis eu acho que já é suficiente pra você começar. O resto do **aparato tecnológico** que a gente tem, normalmente é uma **ferramenta complementar** só. [G2]

Assim, tem uma **influência bastante relevante.. de 0 a 10**, talvez **8 ou 7**, porque hoje os **recursos tecnológicos** por *tarem avançando tanto*, por *tarem sempre sendo aplicados de formas diferentes*, então **isso estimula bastante a criatividade...** por exemplo, se não tivesse internet, não tinha como ter um e-commerce, por mais que o sistema de e-commerce existir há um certo tempo, por correio, aquelas coisas todas, mas hoje **um modelo de e-commerce** como o nosso, **você não conseguiria fazer sem os recursos tecnológicos**, sim.. **conseguiria**, mas **de forma bastante limitada** e mais **cara** também, no **contexto de uma startup** não seria viável. [G4]

De acordo com os discursos, dependendo do produto que a empresa pretende oferecer, a ausência tecnológica não só iria dificultar o processo criativo das pessoas em gerar ideias para que fossem implementadas – e ainda que fossem, seriam com certas limitações - mas impedir que elas fossem experimentadas. Sendo assim, gera-se outro tipo de incerteza, desta vez associada à possível rotatividade na empresa, visto que as novas gerações cada vez mais analisam a questão da qualidade de vida, levando em consideração as expectativas pessoais e profissionais, liberdade, condições de trabalho, oportunidades de crescimento e realizações.

#### 4.4.5 Implicações da criatividade no desenvolvimento de competências gerenciais

Os relatos revelam a importância da criatividade no desenvolvimento das competências dos gestores, sendo percebida como um combustível para as ações inovadoras no gerenciamento dos processos e das atividades da empresa.

Entre suas contribuições, foi possível constatar implicações na capacidade de *enxergar novos horizontes* à medida que fortalece o *raciocínio gerencial* para *encontrar saídas* para os problemas e conflitos, *encurtar os caminhos e melhorar o rendimento* da empresa por meio de resultados mais significativos. Tais aspectos vão de acordo com Clifton e Cooke (2009), os quais indicam que a criatividade potencializa as decisões gerenciais e a capacidade das empresas de oferecer respostas mais rápidas ao mercado

Eu acho que a questão é a seguinte, você precisa de um **combustível pra você se mover**, pra você **produzir**, então pra você **gerar trabalho** a gente **precisa de energia**, e eu acho que **essa energia todos nós temos**, mas um **aditivo que essa energia vem a ter seria a criatividade**, então, ou seja, digamos assim, ela acaba

dando **um gás a mais**, porque quando você **sai do trivial... a criatividade cria esse diferencial**, que a gente consegue ter um **rendimento** um pouquinho **mais alto...** [G2]

Bom, eu acho que tipo, o gerente sempre tem os **“pepinos” pra resolver**, sempre tem alguma coisa na empresa, então **quanto mais ele for criativo pra saber resolver os problemas**, pra **buscar novas soluções**, então, isso **vai ajudar bastante**, a questão dele ser criativo. Tem que ser criativo, tem que ser **mente aberta**, até pra **escutar o que o mercado tá pedindo**, tem muito gerente, muito gestor, que tem a **cabeça fechada**, que tem aquela **opinião formada**, então **qualquer coisa que venha externo não vai atingir** não, vai querer continuar aquela coisa, então tem que **manter as antenas funcionando** aí pra ver. [G3.1]

Pra mim, a **criatividade encurta caminhos**, né? Você **abrevia a solução de problemas**, enfim, **melhora os resultados**. O **gestor não pode ser um técnico**, ele tem que **ser líder**, tem que **ser criativo**, tem que ter **diversas qualidades**, um gestor ele não pode ser somente um técnico porque **lidar com pessoas exige outras habilidades**, né? **Sentimentais** e tal, e a criatividade, acima de tudo, porque ele tem **que criar formas**, se ele não conseguiu solução de uma forma ele tem que **pensar, planejar e ver se acha de outra**, isso pra mim é criatividade. **Resolver conflitos**, ele tem que ser criativo. [G7]

Segundo os gestores, é importante tentar sair dos padrões existentes ou, como sugere Amabile (1997), buscar (re)descobrir-se por meio de novas perspectivas. Para tanto, é preciso trabalhar com as mais diferentes possibilidades a fim de encontrar a mais adequada para uma demanda. Isso requer “beber” de outras fontes de informações, encontrar em outras pessoas a capacidade de inovar ou resolver um problema que o gestor ou alguém responsável por alguma atividade não está conseguindo e enfatizar o quanto é fundamental ter um espírito de equipe comprometido com os projetos da empresa.

...a questão da pessoa saber **gerenciar as pessoas**, que envolve **saber ouvir**, saber **coordenar time**, aí a criatividade meio que proporciona o gerente ter esse **molejo** aí, rsrs.. de poder **dinamizar o time**, né? Acredito que um **gerente criativo** sempre vê o lado do **processo de criatividade, de ideias**, ele vai desenvolver... **dinamizar o ambiente, modelar a empresa** ao ponto **que atinja os objetivos** necessários do empreendimento, acredito que um cara com **criatividade consegue todas as outras competências** como eu falei, a questão da **flexibilidade**, um **auxiliar o outro**, a questão de você propor **novos desafios**, porque se o cara for só seguir processos de mercado, a empresa vai ficar sempre fazendo aquela mesma coisa e o cara com criatividade pode sempre propor desafios novos e a empresa com base nisso sempre **poder tá sempre inovando, crescendo**, principalmente no nosso de **base tecnológica** [...] eu acho que em tudo na empresa a questão da **criatividade vai influenciar de forma positiva**. [G1]

Pra mim, eu continuo instintando na questão dela **favorecer a resolução de problemas**, então a partir do momento que eu consigo **ter diferentes soluções pra problemas que sejam viáveis**, então ela me **ajuda a ser um líder melhor**, então a criatividade, ela... eu tive essa ideia aqui que eu consigo **gerenciar minha equipe**, então vou **testar isso**, então é uma coisa que surgiu a partir da criatividade, **a comunicação** também ela auxilia, então pra mim, praticamente **todos os aspectos da gestão, das competências gerenciais**, elas **são estimuladas pela criatividade**, assim, mais fortemente ou mais timidamente ela tem alguma influência. [G4]

A **criatividade** ela acaba sendo uma **grande chave para as empresas fazerem algo diferente**, as empresas, **os gestores**, eles **pensarem de forma diferenciada**, pra eles **pensarem fora do quadrado**, fora do eixo, e conseguirem **implementar coisas novas**... então, tudo isso, tem no seu cerne a criatividade, para que realmente essas coisas consigam **abrilhantar cada vez mais**. Então, **o profissional, o gestor, o gerente, o líder, o administrador** que ele tem uma **competência mais criativa**, ou que ele busca aflorar, **mesmo que ele não tenha essa competência de criatividade**, mas **que ele busca aflorar** essa criatividade **estudando, aprendendo, raciocinando** e tal, ele acaba **agregando isso dentro da própria construção do que ele vai fazer** ou não vai fazer... quando você vai começando a **estudar** esse processo de **capacitação, de apredizado**, você vai conseguindo **trazer outros elementos**, o seu **nível de raciocínio vai aumentando**, então esse nível de raciocínio, essas **novas fontes** que você **vai bebendo**, isso vai **despertando outras possibilidades** e isso ajuda que a criatividade aflore e com que você **crie um leque maior de possibilidades** pra você **sair da caixa**, pra você conseguir **ser diferente no mercado**. Então a **criatividade** acaba dando essa **impulsão**... [G6]

A criatividade ainda é mencionada como aspecto a ser desenvolvido antes mesmo da decisão de empreender, pois os gestores precisam refletir sobre a sua motivação pelo negócio, a demanda do mercado e a estruturação das ideias condizentes com tais necessidades. Além disso, faz-se necessário verificar a possibilidade de combinar competências e fortalecer a competitividade e a capacidade empreendedora da empresa (ZAMAN; RAJAN; DAI, 2010).

A **criatividade é fundamental** pra quem quer **empreender hoje em dia**, pelo menos no meu ponto de vista... imagine que **você tem toda força de vontade**, que você **quer empreender, mas sempre falta..** ou você **consegue um parceiro que possa complementar essa sua lacuna**, seria uma das alternativas, né? Ou realmente fica bem complicado, pelo menos no meu ponto de vista, você já entrevistou vários **empreendedores daqui** e você viu que todos eles **têm um perfil de inovação** e como eu falei pra você, **inovação pra mim é junto com criatividade**. Porque com criatividade você consegue **encontrar saídas** que **se você for fechado** pra isso, você **não consegue enxergar** né? Então a **criatividade ela te direciona, abre novos horizontes** pra você **resolver o problema de maneira eficiente**, acho que sem criatividade não funciona, você tem que **despertar sua criatividade antes de tentar empreender**, entendeu? [G5]

Ainda nesse contexto, um dos gestores revela as implicações dos fatores externos para uma pessoa conseguir aflorar o seu potencial criativo. Segundo ele, a criatividade não emerge apenas de uma vontade aleatória de querer ser criativo, é preciso que haja alguma demanda - ou *feedback* - que “inquieta” o gestor a querer atendê-la. Portanto, alinhar este estímulo com o gosto pelo que faz é fundamental, pois são dois aditivos para a obtenção de bons resultados nos negócios. Além disso, é importante captar as informações que o ambiente externo fornece e incorporar nas estratégias para criar dinamicidade nos processos organizacionais (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

...eu acho que a **criatividade** ela **não surge do nada** e o **desenvolvimento de novas competências não surge do nada**, só **surge sob demanda**, então quando você tem

**problemas**, até por exemplo, vender mais é um problema, ficar rico é um problema. “Ah, qual é o seu objetivo? Ficar rico”. Então se você não é rico, então é um problema. Então, eu digo assim... **pra você ser criativo você tem que ter alguma demanda**, não é do nada, não é uma coisa que você “ah, eu quero ser criativo pra desenvolver um produto”, não. **Qual a base que você tem?** Base **técnica**? Então você vai **desenvolver uma solução técnica**. Então assim, a **criatividade ela é crucial** pra você **desenvolver novas competências**, é só através dela que você **consegue melhorar, ver novas soluções e novas formas de agir em relação ao seu mercado, seu produto, sua empresa**. [G8]

Por fim, um dos gestores [G5] resolveu expor – além do que foi questionado - sua percepção acerca das implicações da criatividade no desenvolvimento de suas competências como gestor. De acordo com ele, a criatividade faz o gerente “buscar oportunidades onde ninguém viu, desenvolver um produto que ninguém desenvolveu ou solucionar um problema que ninguém resolveu”. Essa reflexão enfatiza o poder de criação que estes indivíduos desenvolvem nas EBTs. As experiências vividas por eles fortalecem sua adaptação às circunstâncias mais inesperadas, contribuindo para o desempenho gerencial. De acordo com Santos e Pinho (2010), à medida que os conhecimentos são traduzidos em forma de produtos ou serviços, geram para sociedade maiores benefícios e poder de barganha.

#### 4.4.6 Reflexões finais sobre as implicações do pensamento criativo e do ambiente tecnológico no desenvolvimento de competências gerenciais

Os discursos dos gestores revelam que no contexto das EBTs existe uma cultura de estimular o debate, a geração de ideias e a troca de opiniões e informações. Estas constatações indicam que muitas das soluções criativas desenvolvidas só surgiram por causa do ambiente propício que os gestores fazem questão de promover.

Verificou-se também que um dos principais métodos de impulsionar a capacidade de criativa das pessoas nas empresas é por meio de *brainstorms* e *feedbacks* que podem acontecer formal ou informalmente. Sendo assim, os colaboradores têm a oportunidade de expor seus pontos de vista acerca de um determinado assunto e, a partir disso, discutir formas de implementar as melhorias necessárias. Uma característica identificada nas EBTs participantes se refere à preocupação em ouvir o que o outro tem a dizer. Além disso, apesar de não ser uma prática rotineira, os gestores apontaram a questão de registrar as ideias sugeridas como um fator importante das discussões realizadas e ações futuras da empresa. Vale ressaltar que cada vez mais as ações criativas que resultam em ganhos significativos estão sendo valorizadas pelas EBTs.

Naturalmente, o ambiente dinâmico que estas empresas estão inseridas também impulsiona os seus gestores a conhecerem o que está acontecendo no mercado e o que as empresas do setor estão fazendo para acompanhá-lo. À medida que eles têm conhecimento de algo novo e que pode ser aplicável a realidade da empresa, essa ideia é colocada para discussão e, mediante a viabilidade, é aceita, descartada ou guardada. Contudo, todas as decisões tomadas são feitas de forma interativa com os membros com a máxima transparência possível, no intuito de amenizar as incertezas de lançar um produto ou e verificar sua aceitação no mercado. Alguns gestores aconselham a montagem de cenários hipotéticos, em que os gestores podem ter uma percepção maior sobre a viabilidade dos projetos, a partir do momento em que testam as funcionalidades, interagem com os clientes e captam o potencial que o projeto tem para ser desenvolvido.

Com relação aos fatores facilitadores da criatividade dos gerentes nas EBTs, observou-se que a flexibilidade gerencial, isto é, a abertura que os gestores têm para ouvir, interagir e descentralizar as decisões torna o processo criativo mais natural, pois os indivíduos percebem que têm voz e vez na empresa e buscam novas alternativas de desenvolver suas atividades e de gerar resultados mais eficientes. No entanto, o ambiente de trabalho tem que dar as condições necessárias: se, por um lado, já é visto como democrático, por outro, requer a estrutura básica para o desenvolvimento dos projetos que são idealizados. Sendo assim, cabe aos gestores mobilizar suas competências para oferecer os recursos demandados, caso contrário, o efeito pode ser inverso, ou seja, desmotivador para os colaboradores.

Já com relação aos fatores inibidores da criatividade, verificou-se que por não terem ainda um *ambiente físico*, algumas empresas sentem dificuldade de promover ações diferentes das que foram planejadas desde o seu surgimento. Para tentar amenizar essa dificuldade, estes gestores buscam realizar reuniões periódicas, que podem ser presenciais, mas que na maioria das vezes são *on-line*. A justificativa para esse fator é que debater e expressar as impressões face a face são mais interessantes para esse tipo de empresa.

Foi possível constatar nos discursos que todos os fatores inibidores da criatividade estão diretamente ligados à questão financeira da empresa e que a relação de causa e efeito entre eles é muito significativa. Como já mencionado, a ausência de uma estrutura física para resolver assuntos da empresa também é consequência da falta de recursos financeiros. Além disso, a dedicação de muito tempo em *atividades não rotineiras* e burocráticas que fogem de suas atribuições oficiais – e que poderiam ser sanadas com a contratação de mais funcionários – faz com que haja *falta de tempo* para os gerentes planejarem novas alternativas para

empresa. Estes aspectos se agravam quando a EBT é gerida por apenas uma pessoa, porém não necessariamente isto faz com que ela não obtenha êxito nos seus projetos.

Já sobre as implicações do ambiente tecnológico para o desenvolvimento das competências dos gestores, os relatos apontaram que o ambiente tem forte impacto na especialização dos seus gestores, que se sentem pressionados/motivados a buscar constantemente novos conhecimentos, uma vez que as EBTs precisam acompanhar as demandas mercadológicas e inovar para potencializar sua competitividade no setor em que atuam. Percebeu-se nos discursos que os gestores sentem medo de ficar para trás, por isso investem em capacitações, participação de feiras e novidades emergentes no cenário internacional. A busca pelo constante aprendizado também é estimulada nos colaboradores, que, por trabalharem desenvolvendo produtos e serviços, precisam ser capazes de enxergar novas possibilidades de aplicação na sua ação profissional.

A inovação é uma variável comum a todas as EBTs. O próprio motivo de existir destas empresas – soluções para o mercado, por exemplo - cobra ações inovadoras em seus produtos e serviços. Sendo assim, os seus gestores buscam apoio de outras instituições para fortalecer o seu potencial de consolidação no mercado, uma vez que adicionar novos componentes nas estratégias da empresa pode ser o ponto-chave para se diferenciar e conquistar uma demanda que não era atendida (QUINELLO, 2010). Tais instituições podem ser universidades, centros de pesquisas ou incubadoras, que foi o caso das EBTs participantes. Inclusive, uma das principais contribuições que essas parcerias oferecem às EBTs está associada à parte gerencial, uma vez que nos próprios discursos dos entrevistados percebeu-se certa deficiência nessa questão, geralmente justificada pela diferente área de formação.

Com relação às contribuições que os recursos tecnológicos podem oferecer para a criatividade empresarial, constatou-se que os gestores enfatizam os recursos humanos, isto é, que não adianta ter o mais avançado suporte tecnológico se a equipe para desenvolver o projeto não tem as competências necessárias. Contudo, os gestores reconheceram a necessidade de complementariedade entre as pessoas e os recursos tecnológicos, pois ao se idealizar novas ações para empresa, é preciso que se tenha a estrutura básica para que ele se torne um produto final. Resumindo, as pessoas são a principal matéria-prima para desenvolver as ações criativas na empresa e os recursos tecnológicos são as ferramentas que as fazem se tornar realidade.

Por fim, verificou-se que as implicações da criatividade no desenvolvimento de competências gerenciais estão relacionadas à capacidade que elas têm de fazer os gerentes enxergarem novos horizontes para empresa, potencializando o seu raciocínio gerencial para

encontrar soluções mais rápidas e eficientes para os conflitos e as demandas que surgirem e otimizar os resultados por meio de uma gestão criativa, que busca inovar junto com os seus colaboradores, dando consistência às decisões que são tomadas democraticamente. Além disso, o gosto pelo que se faz foi uma variável importante observada, pois gera uma motivação a mais nos membros da empresa à medida que se dá a oportunidade de redescobrirem-se no contexto da ação profissional de cada um e oferecer soluções que possam resolver alguma necessidade da sociedade, que, como alerta um dos gestores “antes de ser um negócio, é uma causa social”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como principal objetivo compreender o fenômeno da criatividade e suas implicações no desenvolvimento de competências gerenciais em empresas de base tecnológica. Os procedimentos utilizados no desenvolvimento do trabalho viabilizaram a obtenção dos resultados de acordo com os objetivos propostos. De modo geral, ressalta-se a importância da criatividade no contexto de ação profissional dos gerentes das EBTs. Nessa perspectiva, é importante destacar o quanto o setor de tecnologia exige dos gestores novas competências para lidar com a dinamicidade deste segmento em que as empresas atuam.

Os achados possibilitaram constatar que a percepção dos gestores sobre a criatividade contempla aspectos concretos e abstratos dos indivíduos, ou seja, entende-se que ela seja um processo que se inicia cognitivamente com idealizações e se materializa por meio de produtos, processos ou serviços organizacionais. Sobre estes aspectos, também foi possível observar que, em alguns casos, a capacidade criativa dos colaboradores é estimulada a partir da participação em *brainstorms* e feiras, de demandas específicas, da interação com profissionais mais experientes e/ou especialistas da área, de parcerias com instituições de apoio (incubadora, por exemplo), de consultorias, entre outros. Um dos discursos, inclusive, revela o bom relacionamento que as EBTs têm com empresas do mesmo segmento, as quais poderiam construir um ambiente apenas competitivo, mas que estão dispostas a ajudar umas às outras. Esta constatação caracteriza o ambiente sinérgico em que empresas incubadas atuam, as quais o utilizam como espelho para reproduzir em seus empreendimentos.

Outro aspecto importante diz respeito ao perfil de uma pessoa considerada criativa, que, na visão dos gestores entrevistados, apresenta características associadas à sua proatividade dentro do ambiente de trabalho, isto é, que as fazem enxergar possibilidades de aplicação dentro de um domínio da organização, tais como: flexibilidade, *insights*, estudo do mercado e capacidade de resolver problemas. Estes elementos quando colocados em prática resultam no que foi denominado trabalho criativo, o qual foi mencionado nos relatos gerenciais como as atividades que produzem um resultado diferenciado e significativo para a empresa, gerando valor tanto para ela quanto para suas partes interessadas, bem como garantem uma maior competitividade no ramo de atuação.

Como foi possível observar, a prática gerencial por si só envolve uma grande variedade de atribuições. Neste estudo, pois, verificaram-se as principais atividades desempenhadas pelos gestores de EBTs, as quais emergem a partir de três perspectivas: técnicas, administrativas e não rotineiras.



A primeira está associada ao conhecimento técnico-científico que os gestores adquiriram ao longo de suas experiências pessoais e profissionais, vinculadas à sua formação de origem, os quais aplicam nos produtos ou processos de suas empresas. É importante lembrar que ao mesmo tempo em que facilita o desenvolvimento de ações processuais relacionadas aos produtos da empresa, a formação específica também foi vista como um aspecto que limita um pouco a criatividade dos gestores, que tendem a pensar dentro dos moldes que os acompanharam academicamente.

A segunda perspectiva, mais geral, envolve todas as funções administrativas atribuídas a um gestor dentro de uma organização. Mesmo atuando em um setor específico, os gerentes das EBTs precisam desempenhar funções ligadas à gestão como um todo, isto é, resolver conflitos, supervisionar, organizar e planejar estratégias para garantir competitividade à empresa. No entanto, foi possível perceber que os gestores apresentam dificuldades para lidar com uma área com a qual não tiveram contato anteriormente. Sendo assim, eles enfatizam o papel da incubadora no apoio às questões administrativas e burocráticas da empresa.

Por fim, a terceira perspectiva refere-se às atividades de rotina, as quais, como se observou, são um dos aspectos que limitam o pensamento criativo dos gerentes, pois, além de não contribuírem efetivamente para o amadurecimento da capacidade interna e criativa dos colaboradores, elas ocupam muito tempo, fazendo com que percam oportunidades de estar refletindo sobre novas ações para empresa.

Tratando-se da importância da criatividade nesse tipo de empresa, será que os gestores se consideram profissionais criativos? Esta foi uma indagação feita na entrevista que apontou percepções importantes sobre a consciência crítica dos entrevistados. Por atuarem em um setor dinâmico, talvez automaticamente se forme a ideia de serem gestores criativos. Mas, de acordo com os entrevistados, não necessariamente. Sendo assim, a maioria dos relatos apontou para uma autopercepção positiva sobre a criatividade gerencial, porém, alguns pontos são importantes ressaltar: (i) o próprio negócio o qual decidiram abrir e o público que pretendiam atingir exigiam o desenvolvimento desse potencial criativo nas ações da empresa; (ii) há nas EBTs a intenção de construir uma equipe criativa e não apenas o gestor, o desenvolvedor ou um colaborador específico; (iii) o “ser criativo” não está diretamente associado à frequência de realizações criativas, podendo se manifestar eventualmente, em algumas situações ou momentos em que eles têm “surto” ou “lances” de criatividade.

Com relação aos outros gestores que não afirmaram ser naturalmente profissionais criativos, a justificativa para tanto se deu por se tratar de um fenômeno complexo, difícil de avaliar e refletir na prática gerencial. Em geral, os gestores revelaram que expressam a

criatividade no ambiente de trabalho por meio da percepção de oportunidades de negócio, da mobilização dos recursos necessários para torná-las realidade, de soluções criativas para melhorar os resultados organizacionais e do desenvolvimento de ações diárias que aparentemente são irrelevantes – como promover reuniões em lugares diversos –, mas que conseguem oxigenar o pensamento criativo e, conseqüentemente, as ideias dos colaboradores. Além disso, o papel do gestor nas EBTs está relacionado à figura de empreendedor, que busca elaborar novas fontes de inovação para a empresa e seus clientes e na gestão integrativa dos *stakeholders*, sabendo ouvir, captar as informações que vêm do outro ou fora da empresa e tomar decisões mais consistentes a partir o alinhamento das expectativas com as estratégias.

Um aspecto importante dentre as competências gerenciais necessárias na atividade dos gerentes em empresas de base tecnológica diz respeito ao lado subjetivo dos indivíduos na ação gerencial, pois, como constatado, para abrir e manter uma EBT, antes de tudo o gestor precisa ter perseverança, força de vontade, inspiração, atitude, coragem, entre outros elementos que o acompanham desde o processo de abertura até sua consolidação. Tais fatores conduzem ao que se pode definir como competências emocionais, as quais devem ser geridas de forma adequada para que não interfiram nas tomadas de decisão, uma vez que podem se refletir de forma positiva ou negativa no futuro da empresa, garantindo competitividade e diferenciação no mercado ou conduzindo ao seu fracasso.

O vínculo entre competências gerenciais e criatividade também foi uma dimensão abordada no trabalho. Após a reflexão dos relatos, verificou-se a necessidade de discutir de que forma acontece este vínculo e qual a importância da criatividade nas atividades dos gestores de EBTs. Sendo assim, os gestores revelaram o nível de exigência ao qual eles são expostos nas suas rotinas empresarias, fazendo-os desenvolver a capacidade de lidar com situações adversas quase que diariamente e encontrar as melhores saídas ou soluções, seja nos processos ou nos produtos oferecidos.

Nesse sentido, as competências que mais se associam à criatividade na prática gerencial são: liderança, ser visionário e comunicação, pois o gestor precisa manter um ambiente propício para um bom relacionamento entre os colaboradores e conduzi-los sinergicamente ao alcance dos objetivos propostos pela empresa. A competência de ser visionário, mencionada pelos entrevistados, diz respeito à capacidade de se antecipar ao mercado e/ou concorrentes, desenvolvendo planos de ação e enxergando alternativas para o que até então ninguém – ao menos da empresa – pensou. Já a comunicação é o elo entre todas as competências gerenciais, fazendo com que as pessoas interajam, reconheçam os pontos fortes e fracos de cada um e busquem trabalhar de forma harmônica e com um canal de

comunicação bilateral e eficiente. Estas três competências foram vistas como as de destaque no contexto de EBTs e que mais se relacionam com o pensamento criativo dos gestores, pois eles precisam redescobrir-se diariamente para conduzir as suas atividades e gerir as demais, resolvendo conflitos, desenvolvendo novos projetos, captando e filtrando ideias e analisando sua implementação. Com isso, criatividade é fundamental nas atividades de um gerente, uma vez que potencializa sua resiliência gerencial, tornando-o mais apto a planejar ações para reduzir as incertezas.

Os resultados da pesquisa também apresentaram relatos de experiências consideradas criativas por parte dos gestores nas EBTs. Trata-se de ações empreendidas e que geraram um diferencial para a empresa em um determinado momento. Os gestores revelaram que as empresas utilizavam-se de algumas dessas atividades criativas, a exemplo de constantes *brainstorms* – método bastante utilizado nas empresas para gerar ideias ou soluções – ou *insights* momentâneos. De modo geral, percebe-se que eles buscaram fazer com que os clientes percebessem valor na marca, na empresa ou nos produtos oferecidos por ela, com a preocupação de associar suas ações de promoção voltadas para o que realmente as EBTs se propõem a oferecer no mercado em que atuam, por exemplo: o desenvolvimento da logomarca e a realização de *games* relacionados ao serviço da empresa, atraindo potenciais clientes para participar e conhecer a empresa, o estímulo às partes interessadas para junto com a empresa desenvolver produtos inovadores a partir de características especificadas previamente pelos clientes, entre outras ações criativas.

Sendo assim, o fenômeno da criatividade também foi considerado uma competência que os gestores devem desenvolver para atuar em um negócio de tecnologia, mas que deve andar junto com outras competências. É, por assim dizer, o que diferencia um gestor tradicional, o qual tem dificuldades para lidar com pensamentos divergentes do seu, do gestor criativo, que busca inovar e mesclar suas potencialidades com as dos outros colaboradores, a fim de aprimorar o seu desempenho e de sua empresa como um todo. Nessa perspectiva, buscando verificar as implicações do pensamento criativo e do ambiente tecnológico para o desenvolvimento das competências gerenciais dos entrevistados, os relatos também indicaram como os gerentes tratam as novas ideias que surgem na empresa, os fatores que facilitam e inibem a criatividade nas EBTs e as contribuições dos recursos tecnológicos para a criatividade empresarial.

Ao mesmo tempo em que a dinâmica de mercado que as empresas de base tecnológica atuam faz com que os gestores desenvolvam múltiplas competências, também exige que eles estimulem a geração de ideias e soluções para a empresa. É um aspecto considerado inerente

ao contexto das EBTs. Assim, verificou-se que estas empresas valorizam ações criativas nas atividades profissionais que os seus colaboradores desenvolvem. Contudo, ao fazer isto, os gestores precisam ter a capacidade de captar, analisar e decidir quais ideias são mais viáveis para a empresa no curto ou longo prazo, mantendo transparência sobre as que foram escolhidas, reconhecendo os seus mentores e, principalmente, tendo a visão de criar um repositório das ideias ou soluções geradas, por acreditar que em algum momento no futuro elas podem ser melhoradas e aplicadas.

Para tanto, é importante ressaltar que a abertura dos gerentes, o ambiente de trabalho, o respeito pela ideologia de cada membro e o incentivo/motivação gerencial para o desenvolvimento de tais ações, sem o receio de “punição”, são aspectos facilitadores do desenvolvimento da capacidade criativa dos membros das EBTs. Por outro lado, a questão financeira foi destacada como a principal inibidora da criatividade nas empresas, pois a partir dela se desencadeiam outros fatores, como a falta de estrutura e ambiente de trabalho adequado e próprio da empresa, fazendo com que muitas vezes os gestores fiquem dispersos e recorram à interação virtual, que, nas suas percepções, podem minimizar a geração de ideias criativas. Além disso, por não terem recursos suficientes para se dedicar exclusivamente às EBTs, muitos gerentes também trabalham com outros negócios, o que também gera uma certa instabilidade no planejamento de ações futuras para a empresa. Em consequência disto, falta tempo para ir além das atividades previamente ditas e de pensar fora do que está ao seu redor. Por fim, esses aspectos podem ser agravados quando a EBT é empreendida por uma única pessoa, a qual acaba se sobrecarregando com funções administrativas, técnicas e de rotina.

Ademais, os achados indicam que o ambiente tecnológico fomenta o desenvolvimento de competências gerenciais à medida que faz os gerentes buscarem constantemente novos conhecimentos. As exigências sociais e mercadológicas no setor de empresa de base tecnológica impulsionam a adaptação ao mercado, a necessidade de desenvolver inovações e sobressair-se frente aos concorrentes. O medo de ficar para trás faz com que estes gestores se qualifiquem cada vez mais. A pressão que os gestores sofrem também se reflete nos seus colaboradores, que são também estimulados a buscar o constante aprendizado e criar redes de cooperação com outras empresas e instituições para agregar valor à empresa, fazendo-a se consolidar no mercado e reduzir os riscos de fechar as portas e virar apenas um número nas estatísticas.

No que se refere às **implicações** desta pesquisa, espera-se que este estudo possa contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais balizadas pelo estímulo da criatividade dentro do ambiente de trabalho, fazendo com que se potencialize a geração de

ideias dentro da empresa, a capacidade de criação e a projeção de produtos, processos ou serviços inovadores para a sociedade. Entende-se que, a partir desse estudo, é possível motivar os gestores a desenvolver ações criativas dentro de suas empresas, pois mostra a relevância e as implicações que a criatividade tem tanto nas atividades gerenciais quanto na otimização das competências dos gestores que se refletem no desempenho organizacional.

Nessa perspectiva, é importante ressaltar a valorização do capital humano dentro das organizações, uma vez que este tem sido visto como o principal elemento de diferenciação nas organizações. Acredita-se também que as contribuições deste estudo não se restringem apenas às EBTs e às esferas prática e social, mas também ao contexto acadêmico-científico, uma vez que aprofunda a discussão sobre as três principais temáticas utilizadas no trabalho: criatividade, competências gerenciais e empresas de base tecnológica, abordando-as sob diversas perspectivas teóricas, tornando-o capaz de ser utilizado como base para pesquisas futuras nesse campo de estudo.

Sendo assim, **as recomendações** para estudos futuros estão relacionadas a: (a) identificar outros fatores que influenciam o desenvolvimento de competências gerenciais dentro das EBTs; (b) verificar o impacto dos fatores facilitadores e inibidores no desenvolvimento de novos produtos dentro das EBTs; (c) averiguar se a criatividade apresenta implicações significativas em empresas de outros setores de atuação; (d) expandir a compreensão da criatividade para os demais envolvidos no processo de uma empresa (funcionários, clientes, fornecedores etc.).

Com relação às **limitações** para o desenvolvimento deste estudo, percebeu-se que a subjetividade do fenômeno estudado – talvez, pelo não aprofundamento de uma posição ontológica e epistemológica acerca do assunto para definir e apresentar aos entrevistados o que seria criatividade para o estudo –, de certa forma dificultou em alguns momentos o entendimento dos participantes em relação aos questionamentos e posteriormente à expressão do que consideravam criatividade. Além disso, menciona-se o fato de as EBTs estudadas estarem em uma fase relativamente inicial do empreendimento, uma vez que algumas ainda apresentavam pouca estruturação física e processual, minimizando o potencial das informações coletadas (inclusive, por observação, anotações e análise de material). Este fato também está vinculado à dinamicidade do segmento em que atuam, pois requer dos gestores um dispêndio considerável de tempo para resolver as questões empresariais, o que impossibilitou obter a percepção de mais gestores nas entrevistas realizadas.

Este trabalho também contribuiu para o desenvolvimento de competências acadêmicas do pesquisador, potencializando tanto a sua capacidade reflexiva de enxergar a partir de novos

olhares os fenômenos ao redor, a exemplo da criatividade e suas implicações na prática gerencial, quanto a capacidade de analisar a bibliografia existente e desenvolver um diálogo com o seu posicionamento autoral para tornar a investigação do fenômeno e a compreensão dos achados mais consistentes. Além disso, vale reforçar que o desenvolvimento desta pesquisa foi um processo transformador na sua experiência na Pós-graduação, pois, a partir dos direcionamentos que os resultados poderão dar para estudos futuros, para aplicações na prática gerencial e possivelmente na sociedade, despertou-se a motivação que demandava para projetar novos trabalhos.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. M. L. S.; FLEITH, D. S. Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 19, n. 1., 2003, p. 1-8.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDDSZNAJER, F. **Os métodos nas ciências sociais e naturais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1999.
- AMABILE, T. How to kill creativity. **Harvard Business Review**, Sep./Oct. 1998. Disponível em: < <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity> >. Acesso em: 04 fev. 2016.
- \_\_\_\_\_. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. **California Management Review**, v.40, p. 39–58, 1997.
- \_\_\_\_\_. **The social psychology of creativity**: a componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 45, p.357-376, 1983.
- \_\_\_\_\_. et al. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, v.39, p.1154–1184, 1996.
- ANDERSEN, P. H.; KRAGH, H. Managing creativity in business market relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 42, p. 82-85, 2013.
- ANDRADE JÚNIOR, P. P. Análise por agrupamento de fatores de desempenho de empresas de base tecnológica em incubadoras: estudo das incubadoras do Estado de Santa Catarina. **Revista Produção Online**, v.12, p.205-228, 2012.
- ANDRON, D. R. Changing managers for a changing economy: the need for creativity and leadership. **Procedia Economics and Finance**, v. 6, 186-193, 2013.
- ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Alcance**, v. 12, n. 2, p. 183-210, 2005.
- ARANDIGA A. V.; TORTOSA, C. V. **Inteligencia emocional**: aplicaciones educativas. Madrid: EOS, 2000.
- ASSELINEAU, A. Quand un « cas d'école » d'innovation stratégique est un échec... Une lecture en termes de légitimité. **Revue Française de Gestion**, Paris. v. 36, n. 203, p. 71, 2010.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. INCUBADORAS E PARQUES TECNOLÓGICOS - ANPROTEC. **Incubadoras e parques**. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/pt/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em: 16 jun. 2015.
- \_\_\_\_\_. **Glossário dinâmico de termos na área de tecnópoles, parques tecnológicos e incubadoras de empresas**. Brasília: Anprotec, Sebrae, 2002.
- BAER, M. Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organizations. **Academy of Management Journal**, v.55, 5. ed, p.1102–1119, 2012.

BAHRY, C.; TOLFO, S. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, n.2, p.37-54, 2004.

BANDEIRA-DE-MELO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

BARBOSA, L. G. F.; HOFFMANN, V. E. Incubadora de empresas de base tecnológica: percepção dos empresários quanto aos apoios recebidos. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 3, p. 208-229, 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRON, F.; HARRINGTON, D.M. Creativity, intelligence, and personality. **Annual Review of Psychology**, v.32, p.439–76, 1981.

BASTO, M.L.S.L. **Fatores inibidores e facilitadores ao desenvolvimento da criatividade em empresas de base tecnológica**: um estudo de caso. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) — Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

BELL, M.; PAVITT, K Technological accumulation and industrial growth: contrasts between developed and developing countries. **Industrial and Corporate Change**, v. 2, n. 2, p. 157-210, 1993.

BELLI, M. M. **Relevância do fator tecnológico no valor das empresas de tecnologia**. 2008. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-27032009-123344/pt-br.php>>. Acesso em: 17 mai.2015.

BENEDEK, Mathias. et al. Intelligence, creativity, and cognitive control: the common and differential involvement of executive functions in intelligence and creativity. **Intelligence**, v.46, p.73–83, 2014.

BESEMER, S. P; O'QUIN, K. Confirming the three-factor creative product analysis matrix model in an American sample. **Creativity Research Journal**, v.12, p.287–96, 1999.

BILTON, C; LEARY, R. What can managers do for creativity? brokering creativity in the creative industries. **International Journal of Cultural Policy**, v.8, p.49–64, 2002.

BITENCOURT, C.C.; BARBOSA, A.C.Q. Gestão de Competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade. In: BITTENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 175-195.

BJORNER, T.; KOFOED, L. B.; BRUUN-PEDERSEN, J. R. Creativity in project work: Students' perceptions and barriers. **International Journal of Engineering Education**, v.28, 3 ed., p.545–553, 2012.



BOLLINGER, L.; HOPE, K.; UTTERBACK, J. A Review of Literature and Hypothesis on New Technology - Based Firms. **Research Policy**, v.12, p.1-14, 1983.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, São Paulo, v.8, n. 3, p. 32-49, 2007.

BROCKE, J.; LIPPE, S. Identifying and managing creative tasks in collaborative IS research projects. **Project Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 94–113, 2013.

BROWN, R. B. Meta-Competence: a recipe for reframing the competence debate. **Personnel Review**, v. 22, n. 6, 1993, p. 25-36.

BÜNDCHEN, E.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. **Revista Eletrônica de Administração (REad)**, Porto Alegre, v.17, n. 2, p. 396- 423, 2011.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**: elements of the Sociology of Corporate Life. London: Heinemann Educational Books, 1979.

BYRNE, C. L. et al. Examining the leaders of creative efforts: what do they do, and what do they think about? **Creativity and Innovation Management**, v.18, p. 256–268, 2009.

CARDINAL, L. B; HATFIELD, D. E. Internal knowledge generation: the research laboratory and innovative productivity in the pharmaceutical industry. **Journal of Engineering Technology Management**, v.17, p.247–71, 2000.

CARMONA, G. **Las tecnologías de la información y las comunicaciones en la educación de la creatividad**. Disponível em: <<http://Contexto-educativo.com.ar/2004/2/nota-05.Htm>>. Acesso em: 03 jun. 2015.

CARVALHO, M. M. et al. Empresa de base tecnológica brasileira: características distintivas. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 20, 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 1998. p. 461-74.

CASTRO, E. Bases culturales de la creatividad. In: LEMAITRE, M. J.; MONTES, H. L.; COVARRUBIAS, V. A. **Desarrollo de la creatividad**: desafio al sistema educacional. Santiago: Corporacion de Promocion Universitaria, 1989.

CHAGAS, J. F.; ASPESI, C. C.; FLEITH, D. S. A relação entre criatividade e desenvolvimento humano: uma visão sistêmica. In: DESSEN, M. A.; JUNIOR, A. L. C. (Orgs.). **A ciência do desenvolvimento humano**: tendências atuais e perspectivas futuras. Porto Alegre: Artmed, 2008. P. 210-230.

CHALUPSKY, A. B. Incentive practices as viewed by scientists and managers of pharmaceutical laboratories. **Personnel Psychology**, v.6, p.385–401, 1953.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. **Professions, competence and informal learning**. Edward Elgar: Cheltenham, 2005. Disponível em: <<http://books.google.com.br>>. Acesso em: 09 jun. 2015.

CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. **Managing new product and process development**: text and case. New York: The Free Press, 1993. Disponível em: <<http://books.google.com.br>>. Acesso em: 13 jun. 2015.

CLIFTON, N. COOKE, P. Creative knowledge-workers and location in Europe and North America: a comparative review. **Creative Industries Journal**, v.2, p.73–89, 2009.

COLLINS, M. A; AMABILE, T. M. Motivation and creativity. In: STERNBERG, R. J. **Handbook of Creativity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999. p.297–312. Disponível em: <<http://books.google.com.br>> Acesso em: 4 jun. 2015.

CORTES, Mauro Rocha et al. Cooperação em empresas de base tecnológica: uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente. **São Paulo Perspec. [online]**, vol.19, n.1, pp. 85-94, 2005.

CRIFE, E. J.; MANSFIELD, R. S. **Profissionais disputados**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CYSNE, F. P. **O papel dos serviços de informação na transferência de conhecimento entre universidade e indústria**: uma análise nacional. Disponível em: <[http://www.brapci.inf.br/\\_repositorio/2010/12/pdf\\_0317e89221\\_0013876.pdf](http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/12/pdf_0317e89221_0013876.pdf)>. Acesso em: 5 fev. 2015.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Creativity**: flow and the psychology of discovery and invention. Harper Perennial: New York, 1996. Disponível em: <<http://books.google.com.br>>. Acesso em: 16 jun. 2015.

DAHLEN; M. **Creativity unlimited**: thinking inside the box for business innovation. Hoboken: N.J.: John Wiley & Sons, 2008. Disponível em: <<http://books.google.com.br>> Acesso em: 8 jun. 2015.

DAHLSTRAND, A. L. Technology-based entrepreneurship and regional development: the case of Sweden. **European Business Review**, Bradford, v. 19, n. 5, p. 373-386, 2007.

DAMODARAN, A. **A face oculta da avaliação**: avaliação de empresas da velha tecnologia, da nova tecnologia e da nova economia. São Paulo: Makron Books, 2002.

DAOLIO, L. C. **Perfis e competências**. São Paulo: Érica, 2004.

DAYAN, M.; ZACCA, R.; DI BENEDETTO, A. An exploratory study of entrepreneurial creativity: its antecedents and mediators in the context of UAE Firms. **Creativity and Innovation Management**, v. 22, n. 3, 2013.

DE MASI, D. **Fantasia e concretude**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2005.

DESAUMERS, J. B. R. Formação, ou qualificação, ou competência... **Veritas**, Porto Alegre, v. 38, n.149, p. 103, mar. 1993.

DESS, G. G; PICKENS, J. C. Changing roles: leadership in the 21st century. **Organizational Dynamics**, v.28, p.18–34, 2000.

DRAZIN, R; SCHOONHOVEN, C. B. Community population, and organizational effects on innovation: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v.39, p.1065–1083. 1996.

DRIESSEN, M. P.; ZWART, P. S. **The entrepreneurs scan measuring characteristics and traits of entrepreneurs**, 2007. Disponível em: <<http://www.entrepreneurscan.com/news/wp-content/uploads/2010/10/E-Scan-MAB-Article-UK.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DZIEDZIEWICZ, D.; GAJDA, A.; KARWOWSKI, M. Developing children's intercultural competence and creativity. **Thinking Skills and Creativity**, v.13, p.32-42, 2014.

EPSTEIN, R. et al. How is Creativity Best Managed? Some Empirical and Theoretical Guidelines. **Creativity And Innovation Management**, v. 22, n. 4, p. 359-374, 2013.

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

EVANS, R.; RUSSEL, P. **O empresário criativo**. São Paulo: Editora Cultrix Ltda, 1989.

FELDMAN, D. H.; CSIKZENTMIHALYI, M.; GARDNER, H. (Orgs.). **Changing the world: a framework for the study of creativity**. Westport, CT: Praeger, 1994.

FELDMAN, L.B; RUTHES, R.M; CUNHA, I.C.K.O. Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem (REBEn)**, v.61, 2 ed., p.239-242, 2008.

FERNANDES, A. C.; CÔRTEZ, M. R.; OSHI, J. Innovation characteristics of small and medium sized technology-based firms in São Paulo, Brazil: a preliminary analysis. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF TECHNOLOGY POLICY AND INNOVATION – ICTPI, 4., 2000, Curitiba. **Proceedings...** Curitiba, 2000.

FEIST, G. J. The influence of personality on artistic and scientific creativity. In: STERNBERG, R. J. (Ed.). **Handbook of creativity**. 1. Ed., 11 reimp. New York, NY: Cambridge University Press, 2008. P.273-296.

FERRAZ, E. O motor da inovação. **Revista Exame**, São Paulo, n. 20, p.47-55, 2002.

FERRO, J. R.; TORKOMIAN, A.L.V. A criação de pequenas empresas de alta tecnologia. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.28, 2 ed., p. 43-50, 1988.

FEUERSCHÜTTE, S. G. **Competências do empreendedor do setor hoteleiro: caracterização e análise baseadas na metodologia da história oral**. 2006. 274 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS - FINEP. **Categorização das Empresas Clientes Finep**. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br>>. Acesso em: 12 mai. 2015.

FISCHER, A.L.; FLEURY, M.T.L.; URBAN, T.P. Cultura e competência organizacional. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 106-124.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 4, edição especial, p. 183-196, 2001.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Sandra Netz. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLORIDA, R. **Competing in the age of talent: quality of place and the new economy**. Pittsburgh: R. K. Mellon Foundation, 2000. Disponível em: <<http://www.redbcm.com.br/arquivos/cidadescriativas/competing%20in%20the%20age%20of%20talent%20-%20ric%20hard%20florida.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2015.

FONSECA, S. A.; KRUGLIANSKAS, I. Inovação em microempresas de setores tradicionais: estudos de casos em incubadoras brasileiras. In: SBRAGIA, R.; STAL, E. (Orgs.). **Tecnologia e inovação: experiência de gestão na micro e pequena empresa**. São Paulo: PGT/USP, p.89-109, 2002.

FREDERICO, R.; AMORIM, M. C. S. Criatividade, inovação e controle nas organizações. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, v. 42, n. 1 e 2, p. 75-89, mai. 1998.

FRIEDMAN, T.L. **The world is flat: a brief history of the twenty-first century**. Romanian Polirom, 2006. Disponível em: <[http://www.wikisummaries.org/The\\_World\\_Is\\_Flat](http://www.wikisummaries.org/The_World_Is_Flat)> Acesso em: 08 jun. 2015.

GARDNER, H. **Arte, mente e cérebro: uma abordagem cognitiva da criatividade**. Tradução Sandra Costa. Porto Alegre, RS: Artes Médicas Sul, 1999a.

\_\_\_\_\_. Os padrões dos criadores. In: BODEN, M. A. (Org.). Tradução Pedro Theobald. **Dimensões da criatividade**. São Paulo: Artes Médiacs, Eitora Sul, 1999b.

GHISELIN, B. Introduction. In: \_\_\_\_\_. (Ed.). **The creative process: a symposium**. New York: New American Library, 1952. p. 11-31.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a competência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOMES, R. C. et al. Teorias de aprendizagem: pré-concepções de alunos da área de exatas do ensino superior privado da cidade de São Paulo. **Ciência & Educação**, v. 16, n. 3, p. 695-708, 2010.

GURGEL, M. F. **Criatividade e inovação**: uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação. 2006. 203f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

HON, A. H. Y. When competency-based pay relates to creative performance: the moderating role of employee psychological need. **International Journal of Hospitality Management**, v.31, p.130–138, 2012.

HURST, D. K., RUSH, J. C., WHITE, R. E. Equipes de alta administração e renovação organizacional. IN: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa de Inovação Tecnológica**. Rio de Janeiro: Brasil, 2005.

JAUK, E; BENEDEK, M; NEUBAUER, A. C. The road to creative achievement: a latent variable model of ability and personality predictors. **European Journal of Personality**, v.28, p.95-105, 2014.

KAO, J. J. The art & discipline of business creativity. **Strategy & Leadership**, v. 25. n. 4, p. 6-11, 1997.

KARWOWSKI, M. Did curiosity kill the cat? Relationship between trait curiosity, creative self-efficacy and creative personal identity. **Europe's Journal of Psychology**, v.8, p.547–558, 2012.

KERR, B; GAGLIARDI, C. Measuring creativity in research and practice. In: LOPEZ, S.J; SNYDER, C.R. (Orgs.). **Positive psychological assessment**: a handbook of models and measures. Washington, DC: American Psychological Association, 2003.

KNELLER, F. G. **Arte e ciência da criatividade**. São Paulo: Ibrasa, 1981.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C.; WEHRICH, H. **Administração**. São Paulo: Pioneira, 1986.

KURATKO, D. F. **Entrepreneurship**: theory, process, and practice. Sydney, Australia: Thomson South-Western, 2012.

LATOUR, B. **Reassembling the social**: an introduction to actor-network-theory. New York: Oxford University Press, 2005. 301p.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE BOTERF, G. **L'ingénierie des compétences**. Paris: Les éditions d'organisation, 1999.

LOPES, W. S. **Uma análise da contribuição das incubadoras no desenvolvimento e na redução da mortalidade das empresas de base tecnológica na região do vale do Paraíba paulista**. 2011. 135 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2011.

LEE, D. S. et al. An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment. **Computers in Human Behavior**, v.42, p.47-56, 2015.

LEE, C. H. et al. Complementarity-based hypercompetition in the software industry: theory and empirical test, 1990–2002. **Strategic Management Journal**, v.31, p.1431–1456, 2010.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34. n.2, p.91-94, abr./jun. 1999.

LUTHAR, S. S.; CICCHETTI, D.; BECKER, B. **The construct of resilience**: a critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, v. 71, n. 3, 543-562, 2000.

MADDUX, W. W. et al. Toward a more complete understanding of the link between multicultural experience and creativity. **American Psychologist**, v.64, 2. ed., p.156–158, 2009.

MARCOVITCH, J., SANTOS, S.A., DUTRA, I. Criação de empresas de base tecnológica. **Revista de administração**, vol. 21, n. 2, p 3-9, 1986.

MARTENS, Y. Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity. **Facilities**, v.29, p.63–79, 2011.

MATHISEN, G. E.; EINARSEN, S. A review assessing creative and innovative environments within organisations. **Creativity Research Journal**, v.16, n.1, pp. 119-140, 2004.

MATTHEW, C. T. Leader creativity as a predictor of leading change in organizations. **Journal of Applied Social Psychology**, V. 39, N. 1, p. 1–41, 2009.

MAYORAL, M. R. P. A. A filosofia da práxis segundo Adolfo Sánchez Vázquez. In: BORON,, A. A.; AMADEO, J.; GONZALES, S. (Orgs.). **A teoria marxista hoje**: problemas e perspectivas. São Paulo: LACSO Livros,; Expressão Popular, 2007.

MEDEIROS, I.B.O. **O processo de criação nas organizações**: um estudo sobre criatividade na percepção gerencial. 2009. 124 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

MEIRELLES, J. L. F.; PIMENTA, T., JR.; REBELATTO, D. A. N. Venture capital e private equity no Brasil: alternativa de financiamento para empresas de base tecnológica. **Gestão e Produção**, v.15, p.11-21, 2008.

MELLO, S. C. B. et al. Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Organizações & Sociedade [online]**, v.13, n.36, pp. 185-202.

MENCK, A. C. M.; OLIVEIRA FILHO, J. B. Alternativas de implantação para novas empresas de base tecnológica. In: CONGRESSO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBESOBRE ESPIRITU EMPRESARIAL, 19, 2008, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: 2008.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research**: a guide to design and interpretation. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MIETZNER, D.; KAMPRATH, M. A competence portfolio for professionals in the creative industries. **Creativity and Innovation Management**, v.22, p.1–15, 2013.

MORGAN, G, SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, 1980.

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Tradução Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2010.

\_\_\_\_\_. **O trabalho do gestor**: o mito e os fatos. **Havard Business Review**, 1985. Disponível em: <<http://mgeiscee.files.wordpress.com/2010/01/b1-mintz-o-mito-e-os-factos-papeis.pdf>>. Acesso em: 17 jan. 2016.

MORETTI, S. L. A.; CRNKOVIC, L. H. Fatores estruturais e aspectos recursivos no desenvolvimento de pequenas empresas de base tecnológica, em São Carlos, SP: um estudo sob a ótica da Teoria da Estruturação de Giddens. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 15, n. 1, p. 5-31, 2015.

MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista de Administração de Empresas (RAE – eletrônica)**, v. 5, 2006. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482006000100003.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482006000100003.pdf)>. Acesso em: 21 mai. 2015.

MUELLER, J. S.; GONCALO, J. A.; KAMDAR, D. Recognizing creative leadership: can creative idea expression negatively relate to perceptions of leadership potential? **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 47, p. 494-498, 2011.

MUMFORD, M. D; GUSTAFSON, S. B. Creativity syndrome: integration, application, and innovation. **Psychological Bulletin**, v.103, p. 27–43, 1988.

MUMFORD, M. D. et al. Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. **The Leadership Quarterly**, v.13, p.705–750, 2002.

OBERG C. Competence integration in creative processes. **Industrial Marketing Management**, v. 42, p. 113-124, 2013.

ODERICH, L. C. **Gestão de competências gerenciais**: noções e processos de desenvolvimento em três empresas gaúchas. 2001. 151f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

OCDE. LEED forum on partnerships and local governance. **Partnering for success in fostering graduate**. Handbook n.5, 2011. Disponível em: < <http://www.oecd.org/cfe/leed/47436168.pdf>> Acesso em: 29 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação dos dados sobre inovação. 3. Ed. Brasília: Finep, 2005.

OTT, M.; POZZI, F. Towards a model to evaluate creativity-oriented learning activities. **Social and Behavioral Sciences**, v.2, p.3532-3536, 2010.

PAROLIN, S. R. H. **A perspectiva aos líderes diante da gestão da criatividade em empresas da região metropolitana de Curitiba-PR**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

PEREIRA, A. L. C. **Da lagarta à borboleta: as competências em ação dos gestores técnicos-administrativos das instituições federais de ensino superior do Nordeste brasileiro**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

\_\_\_\_\_.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR [online]**, v. 9, n. especial, p. 627-647, 2011.

PFEIFER, S. S. **Criatividade: um estudo nas fronteiras da ciência, da arte e da espiritualidade**. Florianópolis: UFSC, 2001. 256f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) — Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

PICCHIAI, D. Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista, v. 4, n. 3, p. 73-89, set./dez. 2010.

PINHEIRO, A. C. F. B.; BURINI, E.R.V. A criatividade como competência básica para inovação tecnológica na transformação do conhecimento em riqueza. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE EDUCAÇÃO EM ENGENHARIA, 34, 2006, Passo Fundo. **Anais...** Passo Fundo, 2006.

PINHO et al. **Empresas de base tecnológica**. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2005. FUNDUNESP/FINEP/DPP. Relatório de pesquisa.

PISCOPO, M. R. Empreendedorismo corporativo e competitividade em empresas de base tecnológica. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 131–150, 2010.

POLICASTRO, E.; GARDNER, H. From case studies to robust generalizations: an approach to the study of creativity. In: STERNBERG, R. (Ed.). **Handbook of creativity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999. P. 213-225.

PORTER, M. **The competitive advantage of nations**. New York: The Free Press Inc, 1990.

POUPART, J. et al. **A Pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

QU, R.; JANSSEN, O.; SHI, K. Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. **The Leadership Quarterly**, v.26, p.286-299, 2015.

QUINELLO, R. **Inovação e melhoria nas facilidades e desempenho operacional**. Programa de pós-graduação em administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da



Universidade de São Paulo, 2010. 245 f. Tese (Doutorado) — Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

QUINN R. E. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RABECHINI JR., R. A importância das habilidades do gerente de projeto. **Revista de Administração**, v. 36, n. 1, p. 92-100, jan./mar. 2001.

REGO, R. M. As naturezas cognitiva e criativa da projeção em arquitetura: reflexões sobre o papel mediador das tecnologias. **REM: Revista Escola de Minas**, Ouro Preto, v. 54, n. 1, p. 33-40, Mar. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0370-44672001000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0370-44672001000100006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso: 18 Jan. 2016

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. 6. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

ROJAS, J. A percepção do humano e a linguagem do símbolo: atributos da fenomenologia. In: MELLO, L. S.; ROJAS, J. (Orgs.). **Educação, pesquisa e prática docente em diferentes contextos**. Campo Grande: Life, 2012.

ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

ROSAS, A.. Estimulação e desenvolvimento da criatividade. **Psicologia: Ciência e Profissão**, 1992, vol.12, n.1, pp. 28-33.

ROSING, K.; FRESE, M.; BAUSCH, A. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership. **Leadersh**, v.22, p.956–974. 2011.

ROSTAN, S. M. A study of the development of young artists: the emergence of na artistic and creative identity. **The Journal of Creative Behavior**, v. 32, n. 4, dez. 1998. p. 278-301.

RUAS, R. Desenvolvendo competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr. M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001, Cap. 8, p. 242-267.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.). Porto Alegre: Bookman, 2005. 222p.

RUBERA, G., KIRCA, A.H. Firm innovativeness and its performance outcomes: a meta-analytic review and theoretical integration. **J. Mark**, v.76, 3. ed., p.130–147, 2012.

RUNCO, M. A. Motivation, competence, and creativity. In ELLIOT, A. J.; DWECK, C. S. (Orgs.). **Handbook of competence and motivation**. New York: Guilford. 2005. p. 609–623.

RUNCO, M. A.; ACAR, S. Divergent thinking as an indicator of creative potential. **Creativity Research Journal**, v.24, p.66–75, 2012.

SALA, O. T. M. **A construção de carreira em ambientes inovativos**: um estudo nas empresas de base tecnológica. 2011. 97 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill Intramericana, 1991.

SANCHES, P. L. B. **Estratégias de inovação sob a perspectiva da resource-based-view**: análise e evidências em empresas de base tecnológica. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. A.; THOMAS, H. Towards the theory and practice of competence-based competition. In: \_\_\_\_\_. **Dynamics of competence-based competition**: theory and practice in the new strategic management. Oxford: Elsevier, 1996.

SANTOS, D. T.; PINHO, M. Análise do crescimento das empresas de base tecnológico no Brasil. **Produção**, v. 20, n. 2, p. 214-223, abr./jun. 2010.

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.

SARQUIS, A. B. et al. Fatores de Influência no Processo de Inovação em Empresas de Base Tecnológica. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 14, n. 43, p. 38-50, 2015.

SCHACHTER, M. E. et al. Disentangling competences: interrelationships on creativity, innovation and entrepreneurship. **Thinking Skills and Creativity**, v.16, p.27-39, 2015.

SCHIMIDT, B. H. **Gerenciamento criativo**: planos e ferramentas para transformar sua empresa em um estúdio de criação. São Paulo, SP: Nobel, 2004.

SEO, Y.W.; CHAE, S. W.; LEE, K.C. The impact of absorptive capacity, exploration, and exploitation on individual creativity: moderating effect of subjective well-being. **Computers in Human Behavior**, v.42, p.68-82, 2015.

SILVA, A. M. Empresas de Base tecnológica: identificação, sobrevivência e morte. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, 2005. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1138.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1138.pdf)>. Acesso em: 17 jun. 2015.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, E.; MENEZES, E. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_3439.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3439.pdf)> Acesso em: 19 fev. 2015.

SIMONTON, D.K. Creativity: cognitive, personal, developmental and social aspects. **American Psychologist**, v.55, p.151-158, 2000.

SOUSA, A. C. G. Os avanços e retrocessos na discussão das diretrizes curriculares e os desafios atuais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA – COBENGE, 34, 2006, Passo Fundo. **Anais...** Passo Fundo: 2006, p.4.57 – 4.67.

SOUZA NETO, R. A. **Resistência à vigilância eletrônica em call centers: as implicações e as respostas dos gestores**. 2015. 142 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

SPELTHANN, V; HAUNSCHILD, A. organizational creativity in heterarchies: the case of VFX Production. **Creativity and Innovation Management**, v.20, 2. ed., p.100-107, 2011.

STEIN, M. I. **Stimulation creativity**. New York: Academic, 1974. 2 vols.

STERNBERG, R. J.; LUBART, T. I. **The concept of creativity**: prospects and paradigms. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Tradução Luciane de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. 288p.

SUCHMAN, R. J. **Idea book for geological inquiry**. Trilium Press, 1981.

TALAMO, J. R.; CARVALHO, M. M. Cooperação com empresas de base tecnológica: pesquisa-ação no setor elétrico. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 433-444, 2012.

TAN, A. A Review on the study of creativity in Singapore. **Journal of Creative Behaviour**, v. 34, n. 4, Fourth Quarter, 2000.

TERENCE, A. C. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas**: elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do polo de São Carlos/SP. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) — Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

THOMPSON, J. **Organizations in action**: social science bases of administrative theory. New Jersey:Transaction Pub, 2003.

THOMPSON, P.; JONES, M.; WARHUST, C. From conception to consumption: creativity and the missing managerial link. **Journal of Organizational Behavior**, V. 28, p. 625–640, 2007.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TOLEDO; J. C. de. et al. Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte. **Gestão & Produção**, v.15, p.117-134, 2008.

TORRANCE, E. P.; HANSEN, E. The question-asking behaviour of highly creative basic business teachers indentified by pencil-and-paper test. **Psychological Reports**, v. 17, p. 815-818, 1965.

TRINDADE, E. P. et al. Análise do processo de gestão do conhecimento em uma empresa de base tecnológica da cidade de Joinville-SC. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, p. 102-111, 2015.

TRONCA,, F. Z. Criatividade: uma abordagem contemporânea. **Revista VIRTUS**, Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, Tubarão, v. 1., n. 1, 2001.

TUMELERO, C. et al. Estudo do conhecimento em empresas de base tecnológica incubadas: proposição de um modelo conceitual integrativo. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 11, n. 1, art. 37, p. 1-15, 2011.

VASCONCELOS, F. C., CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

WANG, X.; SCHNEIDER, C.; VALACICH, J. Enhancing creativity in group collaboration: How performance targets and feedback shape perceptions and idea generation performance. **Computers in Human Behavior**, v.42, p.187–195, 2015.

WECHSLER, S. M. **Criatividade**: descobrindo e encorajando. São Paulo: Editora Psy Ltda, 1998.

\_\_\_\_\_. Avaliação da criatividade por figuras “teste de Torrance”. 2. Ed. Campinas, Brasil: Pontifícia Universidade de Campinas Gráfica e Editora Ltda, 2004.

WENNBERG, K.; WIKLUND, J.; WRIGHT, M. The effectiveness of university knowledge spillovers: Performance differences between university spinoffs and corporate spinoffs. **Research Policy**, v.40, p.1128-1143, 2011.

WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. Toward a theory of organizational creativity. **Academy of Management Review**, v.18, 2. ed., p.293–321, 1993.

WOLFFENBÜTTEL, A. P. **Avaliação do processo de interação universidade-empresa em incubadoras universitárias de empresas**: um estudo de caso na incubadora de empresas de base tecnológica da UNISINOS. 2001. de mestrado não publicada — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2001.

ZAMAN, M.; RAJAN, M. A.; DAI, Q. Experiencing flow with instant messaging and its facilitating role on creative behaviors. **Computers in Human Behavior**, v.26, 5. ed., p.1009–1018, 2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Pesquisa: **“Criatividade e desenvolvimento de competências gerenciais em empresas de base tecnológica”**

Esta pesquisa faz parte de uma Dissertação de Mestrado vinculada ao Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Conhecimento – NAC e ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba – PPGA/UFPB, que visa responder a seguinte questão de pesquisa: “Como a criatividade auxilia no desenvolvimento de competências gerenciais em empresas de base tecnológica?”. Gostaríamos de contar com sua colaboração, por meio de sua participação em uma entrevista individual que tem como objetivo “compreender a percepção dos gestores de EBTs sobre a criatividade e suas implicações no desenvolvimento de competências gerenciais”. Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo e que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Sua participação, portanto, não lhe causará nenhum prejuízo, mas estará contribuindo para uma melhor compreensão sobre o processo de desenvolvimento de competências gerenciais.

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 das questões que lhe forem feitas.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá também ser sanado junto ao Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências - NAC, da Universidade Federal da Paraíba - UFPB.

Se você concorda em participar do grupo focal, agradecemos muito a sua colaboração e gostaríamos que você indicasse a sua assinatura a seguir, indicando que está devidamente informado (a) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

\_\_\_\_\_  
Mestrando PPGA- UFPB

\_\_\_\_\_  
Entrevistado (a)

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

**Centro de Ciências Sociais Aplicadas**

**Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências - NAC**

**Campus Universitário – Bloco A do CCSA, Sala 217, João Pessoa – PB – CEP: 58.059-900.**

**Mestrando: Luiz da Costa Alves Filho**

**Contato: (83) 9666-3984 / luizfilhu@hotmail.com**

**Orientador da Dissertação: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva**

**E-mail para contato: anielson@uol.com.br**

## APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<p style="text-align: center;"><b>Caracterizar o significado da criatividade na percepção dos gerentes</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Você poderia me descrever as atividades que você realiza? Quais destas demandam a geração de ideias ou soluções criativas? (BROCKE; LIPPE, 2013)</li> <li>2. Como você caracterizaria uma pessoa criativa? (BROCKE; LIPPE, 2013)</li> <li>3. Você se considera um profissional criativo? Em geral, como você expressa a sua criatividade no ambiente de trabalho? (BROCKE; LIPPE, 2013; EPSTEIN et al., 2013).</li> <li>4. Como são tratadas as novas ideias que surgem na empresa?</li> <li>5. Na sua opinião, o que significa criatividade?</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Identificar o papel da criatividade no contexto de atuação profissional dos gerentes</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Para você, qual deve ser o papel do gerente de uma EBT para lidar com as demandas do mercado de atuação da empresa e da sociedade?</li> <li>7. Qual a importância da criatividade nas atividades de um gerente?</li> <li>8. Você poderia descrever uma situação profissional no desenvolvimento de um projeto em que a criatividade foi utilizada por algum membro da organização? Qual a contribuição da criatividade nos resultados do projeto? (BROCKE; LIPPE, 2013)</li> <li>9. Como você caracterizaria um trabalho criativo? (THOMPSON; JONES; WARHURST, 2007)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Identificar as competências gerenciais de EBTs vinculadas à criatividade</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Para você, quais as competências necessárias na atuação de um gerente de uma empresa de base tecnológica?</li> <li>11. Dentre essas competências gerenciais necessárias à atuação de um gerente em uma EBT, quais as que você considera mais relevantes? Quais estão mais vinculadas à criatividade na empresa?</li> <li>12. Você considera a criatividade uma competência gerencial? Em caso afirmativo, como desenvolvê-la?</li> </ol>

<b>Verificar as implicações do pensamento criativo e do ambiente tecnológico no desenvolvimento de competências gerenciais.</b>
<p>13. Na sua opinião, a dinâmica do contexto em que as EBTs atuam contribui para o desenvolvimento de suas competências gerenciais? De que forma?</p> <p>14. Na sua empresa, o que facilita/estimula o pensamento criativo dos gerentes no ambiente de trabalho? E o que dificulta/inibe a criatividade dos gerentes no ambiente de trabalho? (TAN, 2000)</p> <p>15. Em que medida os recursos tecnológicos disponibilizados potencializam a criatividade empresarial?</p> <p>16. Como a criatividade auxilia no desenvolvimento de competências gerenciais?</p>

Fonte: Elaboração Própria (2015).