

GESTÃO DA CRIATIVIDADE PARA INOVAÇÃO: A PERSPECTIVA DAS GESTORAS DE UMA STARTUP GRADUADA EM CARUARU-PE

CREATIVITY MANAGEMENT FOR INNOVATION: THE PERSPECTIVE OF THE MANAGERS OF A GRADUATED STARTUP IN CARUARU-PE

GESTIÓN DE LA CREATIVIDAD PARA LA INNOVACIÓN: LA PERSPECTIVA DE LOS GERENTES DE UNA PUESTA EN MARCHA GRADUADA EN CARUARU-PE

Cátia Maria Soares Maciel, ESP

Universidade Federal de Pernambuco/Brazil
catiamaciel.adm@gmail.com

Emanuela Ribeiro Lins, BEL

Universidade Federal de Pernambuco/Brazil
linsmanu41@gmail.com

Nelson da Cruz Monteiro Fernandes, Dr.

Universidade Federal de Pernambuco/Brazil
cruzfernandes55@gmail.com

RESUMO

A presente pesquisa aborda o conceito de criatividade a partir de uma perspectiva de gestão e, como tal, passível de ser administrada e desenvolvida pelos gestores nos negócios, novos ou tradicionais. Desta forma, o estudo objetiva entender a gestão da criatividade no cenário das gestoras de uma startup graduada no Armazém da Criatividade em Caruaru-PE. Concomitantemente, correlaciona-se o processo criativo como precursor da inovação para inspirar outros gestores. Para efeitos de método foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter explicativo, coletando os dados por meio de história oral e discutidas e analisadas por meio da análise de conteúdo. Os resultados encontrados demonstram a subjetividade da relação das pessoas com a criatividade, e a necessidade dos gestores produzirem reflexão acerca da qualidade dos profissionais, da importância de gerar conhecimento a respeito do mercado que se atua e de estar integrado com as redes de negócio e conhecimento em ambientes de inovação.

Palavras-chave: Criatividade; Gestão; Inovação Startups; Redes.

ABSTRACT

This research addresses the concept of creativity from a management perspective and, as such, can be managed and developed by managers in business, new or traditional. Thus, the study aims to understand the management of creativity in the scenario of the managers of a startup graduated in the Armazém da Criatividade in Caruaru-PE. Concomitantly, the creative process is correlated as a precursor of innovation to inspire other managers. For the purposes of method, a qualitative research of explanatory character was carried out, collecting the data through oral history and discussed and analyzed through content analysis. The results found demonstrate the subjectivity of people's relationship with creativity, and the need for managers to reflect on the quality of professionals, the importance of generating knowledge about the market in which they operate and being integrated with business and knowledge networks in innovation environments.

Keywords: Creativity; Management; Innovation Startups; Networks.

RESUMEN

Esta investigación aborda el concepto de creatividad desde una perspectiva de gestión y, como tal, puede ser gestionada y desarrollada por gerentes en los negocios, nuevos o tradicionales. Por lo tanto, el estudio tiene como objetivo comprender la gestión de la creatividad en el escenario de los gerentes de una startup graduada en Armazém da Criatividade en Caruaru-PE. Al mismo tiempo, el proceso creativo se correlaciona como un



precursor de la innovación para inspirar a otros gerentes. A los fines del método, se realizó una investigación cualitativa de carácter explicativo, recogiendo los datos a través de la historia oral y discutidos y analizados a través del análisis de contenido. Los resultados encontrados demuestran la subjetividad de la relación de las personas con la creatividad y la necesidad de que los gerentes reflexionen sobre la calidad de los profesionales, la importancia de generar conocimiento sobre el mercado en el que operan y de integrarse con las redes empresariales y de conocimiento. en entornos de innovación.

Palabras clave: Creatividad; Gestión; Startups de innovación; Redes.

1 INTRODUÇÃO

Devido ao fenômeno da formação das cadeias produtivas globais e seu mercado mundial, diversas mudanças históricas significativas passaram a ocorrer. Uma nova perspectiva de sistemas de negócios emerge, relacionadas as novas tecnologias e a ampliação das relações humanas, que implicaram em transformações para/com o indivíduo e o contexto empresarial (ARCHIBUGI; IAMMARINO, 2002; GUSMÃO, 2008; VOEGTLIN; SCHERER, 2017; BOONE et al., 2019).

De acordo com Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), esse cenário municia a quebra dos padrões tradicionais de administração para entender os diversos aspectos da gestão num contexto efêmero e transitório. Além disso, percebe-se uma constante busca pela inovação e evolução de aspectos relacionados a criatividade humana permitindo novas perspectivas para compreender a gestão das organizações.

Neste percurso, os empresários necessitam de novas habilidades de trabalho, elementos de motivação diferenciados baseados em suas histórias e expectativas que proporcionem o processo criativo nas suas ações (LOPES FILHO; PAIVA; LIMA, 2019). Assim, a presente pesquisa deseja entender a gestão da criatividade na perspectiva das gestoras de uma startup graduada no Armazém da Criatividade em Caruaru-PE; provocando uma reflexão acerca do processo criativo como precursor da inovação nas empresas.

Autores como Amabile (1997), Muzzio e Paiva Júnior (2018) e Lima e Rita (2020) entendem que as relações de trabalho estabelecidas e outras interações coletivas, interna e externas a organização, permitem a construção de facilitadores da criatividade nas equipes, dependendo diretamente de estímulos e condições proporcionados pelos gestores. Neste sentido, verifica-se a criatividade como fenômeno administrável e social correlacionando-se à cultura destas pessoas, podendo também apresentar resistências para a criatividade. Entende-se a gestão da criatividade como uma nova abordagem na construção do conhecimento e capacidade de inovação, sendo percebida a partir das relações sociais e contexto coletivo com influência nas atividades de criação e interações profissionais (MUZZIO, 2017; LIMA; RITA, 2020; LINS FILHO; ANDRADE; SILVA, 2020).

Esse estudo pretende aprofundar essa noção de criatividade, entendendo que os negócios nascentes surgem de ideias geradas pelos seus gestores a partir de problemas percebidos nas suas próprias realidades, por meio de diferentes conhecimentos dispersos em equipes multidisciplinares mobilizados a partir de uma liderança inovadora. A partir desse contexto, os gestores criam soluções estratégicas adequadas em ambientes flexíveis e dinâmicos como as startups (VANHAVERBEKE, 2017; COHENDET; PARMENTIER; SIMON, 2017; LE MASSON; HATCHUEL; WEIL, 2017; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018; MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018).

Ao partirmos do pressuposto de que gestores possuem habilidades criativas gerenciáveis e se relacionam com as capacidades de ideação de diferentes parceiros e equipes para criar práticas, pretende-se responder a seguinte questão: *Como se desenvolve a gestão da criatividade entre as gestoras de uma startup*

graduada no Armazém da Criatividade em Caruaru-PE? Ou seja, queremos compreender como se gerencia os insumos de conhecimento para a criatividade a partir da história oral das gestoras sobre suas atividades e relações com o meio onde estão inseridas.

O Armazém da Criatividade representa o campo onde ocorrem as interações criativas ao envolver pessoas, conhecimentos e interesses interligados para a criação de novos negócios. Foi criado com o objetivo de promover um ambiente de inovação no agreste pernambucano, está instalado há 3 anos na cidade de Caruaru-PE. É uma unidade avançada do Porto Digital de Pernambuco, como uma estrutura de suporte ao empreendedorismo integrado a instituições de ensino, ciência, tecnologia e cultura (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, 2019).

Apesar desse empreendimento, ainda existe baixa ocorrência de estudos acerca de Criatividade em startups na região do agreste pernambucano e no Brasil. Além disso, nas buscas das bases acadêmicas de pesquisas publicadas não foram encontradas discussões sobre essa temática. Autores como Muzzio e Paiva Júnior (2018) têm sugerido a ampliação de pesquisas nesta área, a partir de análises qualitativas em microrealidades, pois podem fornecer detalhes específicos e aprofundados sobre empresas que aplicam o gerenciamento de criatividade. Já Lins Filho, Andrade e Silva (2020) sugerem avaliar a capacidade e influência para inovar das startups em período de maturação ou após o lançamento e graduação no mercado. Assim, conforme apontam Pimentel e Nogueira (2018) mostra-se necessário entender as formas de experimentar ou criar e os interesses múltiplos de empreendedores em gerenciar negócios inovadores.

Por tanto, a perspectiva da pesquisa busca contribuir com o campo das Ciências Sociais Aplicadas rompendo os padrões tradicionais dos Estudos Organizacionais. Assim, a implementação desse entendimento tem o potencial de influenciar a prática criativa e gerencial, por meio da introdução de atitudes, processos organizacionais e interações relacionados aos contextos inovadores de negócios.

2 GESTÃO DA CRIATIVIDADE

A gestão da criatividade envolve as pessoas, seus interesses e como se relacionam com seu meio, podendo a criatividade ser desenvolvida e estimulada. Assim, considera-se fundamentais as habilidades ligadas a emoção, relacionamento e técnicas para criação de inovação (AMABILE, 1997; OLIVEIRA, 2010; RIES, 2012; MUZZIO, 2017).

O indivíduo criativo precisa ter capacidade de modificar o comportamento e sua base de conhecimentos para interligar novas áreas num contexto multidisciplinar e principalmente capacidade de influenciar o seu meio e sua liderança para garantir a aplicabilidade das ideias inovadoras, enfrentando as resistências intraorganizacionais (GALLON, 2008; RIES, 2012; MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018; LINS FILHO; ANDRADE; SILVA, 2020). Para estes autores o gestor precisa identificar as diferentes forças da sua organização, principalmente em relacionamentos que oportunizam a criatividade. Desta forma podemos refletir sobre como as pessoas podem ser estimuladas para desenvolver capacidades de relacionamento e criar soluções e alternativas, colocando o líder como o responsável por essa dinâmica colaborando com a inovação do negócio.

Porém, questiona-se a respeito da postura dos gestores das organizações, a fim de identificar se estão realmente dispostos a realizar as mudanças, ou se preferem manter a continuidade das tradições. De acordo com Guimarães e Azambuja (2018) muitas são as diferenças entre as empresas inovadoras e as tradicionais em um

mercado global e digitalmente conectada, sendo que estas últimas apresentam dinâmicas de trabalho resilientes e ágeis o suficiente para adaptarem-se ao mercado.

Para Amabile (1997) e Ries (2012) a criatividade em um contexto organizacional pode ser vista como um fenômeno gerenciável, uma vez que é composta de profissionais, procedimentos e recursos, de maneira que, todos estes podem ser moldados pelos objetivos e políticas de uma organização. Outrossim, Braia, Currel e Gomes (2014) e Cirella et al. (2016) afirmam que no âmbito organizacional, a criatividade pode se caracterizar como um papel-chave para qualquer organização que almeje afirmar-se ou, até mesmo, sobreviver. Assim, a criatividade organizacional se refere à criatividade dos colaboradores no seu contexto de trabalho e é essencial para que a inovação nas organizações ocorra. Para Aguiar e Suave (2020, p. 6) a criatividade pode ser percebida através de dois aspectos principais, “o primeiro caracterizado por termos como inovador e diferente, enquanto o segundo por termos como aceitabilidade, adequação e utilidade. Assim, para que algo seja considerado criativo, deve ser inovador em relação ao que se tem até o momento, mas tal novidade precisa ainda ser útil, aplicável”.

Muzzio e Paiva Júnior (2018) abordam que a visão gerencial tem papel de direcionar e influenciar a empresa para a criatividade nos processos e práticas, sendo fatores decisivos para a inovação. Certeau (2014) afirma que a quebra de paradigmas diante das atividades diferentes e interferentes no meio social, constituem um conjunto de práticas que divergem de lugar para lugar e criam o jogo de pluralidade, criatividade e efeitos imprevistos.

Diversas áreas vão calcular o risco e até recuar diante dos negócios, enquanto os designs e os criativos preferem enfrentar os riscos para trilhar novos caminhos. Assim a produção de conhecimentos novos se dá a partir de experimentações, reformulações, ajustes de acordo com as realidades locais (DOUGHERTY, 2017). Desta forma, os estudos contemporâneos estão rompendo com os métodos tradicionais de gestão, desafiando as sequências pré-estabelecidas para problemas conhecidos a partir da integração de áreas de conhecimento e criando oportunidades diante dos desafios comuns e ainda não percebidos (LIMA; RITA, 2020).

Para conduzir as ideias divergentes e convergentes em projetos viáveis é imprescindível uma boa liderança, direcionando estrategicamente as soluções em produtos e serviços para gerar a inovação de fato (LE MASSON; HATCHUEL; WEIL, 2017). Para estes autores existem pontos de tensões entre inovação, criatividade e resistência, sendo que a divergência e a convergência de ideias servem para desenvolver o conhecimento diante das visões de realidades das comunidades.

Os autores Pimentel e Nogueira (2018) discutem que a inovação ocorre devido a uma construção a partir de sua própria realidade e com seus próprios recursos culturais, sociais e de conhecimento, indo além das fórmulas prontas e acabadas. As ideias que têm o potencial de se transformar em um negócio significativo são transformadas em plataformas de crescimento a partir da flexibilidade das startups, ou se beneficiam de recursos e serviços das grandes empresas (VANHAVERBEKE, 2017; VENDRUSCOLO; GALINA, 2020). Novos negócios ou novos projetos em negócios tradicionais já fazem parte da dinâmica do mercado global, sendo necessário o gerenciamento e o desenvolvimento das novas habilidades e aprendizados (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011; LINS FILHO; ANDRADE; SILVA, 2020).

Diante dos contextos de mudanças constantes e organizações multifacetadas para atender novos perfis de públicos cada vez mais exigentes, torna-se preciso que sejam feitas avaliações de mercado com pesquisa para as ações planejadas. Para estudiosos como Cohendet, Parmentier e Simon (2017, p. 197) “a nova estrutura de

capacidades dinâmicas para a gestão estratégica corporativa, especialmente em termos de processos de conhecimento organizacional, tornou-se o paradigma para a explicação da estratégia de inovação”.

Figura 1 - Relação da Gestão da Criatividade



Fonte: Autores baseado em Cohendet, Parmentier, Simon (2017).

De acordo com estes autores Cohendet, Parmentier, Simon (2017, p. 198):

[...] é necessária uma grande mudança de perspectiva na gestão: em vez de ver a gestão de ideias como uma etapa inicial do processo de inovação, propomos uma estrutura integrada onde os processos de ideação e inovação não são sequenciais, mas acopladas, e onde essas interações estratégicas são mediados por processos de gestão do conhecimento.

Porém, precisa-se preparar o campo no qual se dará as intenções de inovação, buscando entender as pessoas envolvidas, conhecer os interesses e objetivos relacionados e atender as expectativas destes com soluções adequadas as suas realidades.

A criatividade organizacional também está associada a uma perspectiva multidisciplinar, envolvendo as habilidades de equipes de empresas multifuncionais de diferentes áreas do conhecimento que trabalham juntas e se complementam para gerar novas perspectivas na resolução de problemas e geração de projetos inovadores (MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018; LIMA; RITA, 2020). Nesta perspectiva os gestores e profissionais precisam se relacionar no seu contexto externo, criando estruturas de parcerias e vínculos promissores, balizados pelos propósitos organizacionais.

Os novos negócios estão surgindo já com viés inovador, como é o caso das startups, que muitas vezes são adquiridas ou financiadas pelas grandes empresas para implementar inovação nos seus grupos empresariais (RIES, 2012; PIRES-ALVES; GONZALO; LYRA, 2019). O desenvolvimento de produtos e serviços vincula-se, cada vez mais, ao conhecimento externo às organizações, sendo dependentes das redes para novos lançamentos no mercado (VANHAVERBEKE, 2017). Desta forma “tanto a criação quanto a inovação são o processo e os resultados, e eles interagem no complexo sistema social da organização” (COHENDET; PARMENTIER; SIMON, 2017, p. 198).

Para Lopes e Baldi (2009, p. 1008) “por meio de uma estrutura em redes é possível racionalizar recursos, aumentar o valor dos recursos existentes, reduzir custos de transação e aumentar a velocidade de entrada em um determinado mercado”. Assim, busca-se alinhar as estratégias da empresa com o ambiente e práticas na qual está inserida. Nesse contexto, para gerar ideias, criatividade e soluções para novos negócios surgiu a necessidade de atuação conjunta entre as organizações, instituições e agentes externos (LOPES; BALDI, 2009; SILVA; DACORSO, 2013; VENDRUSCOLO; GALINA, 2020).

Para tanto, existem as interdependências entre profissionais, sociedade, instituições, empresas, entre outros; para criar campos de conhecimentos interligados com as práticas e vivências das pessoas envolvidas. As pessoas possuem capacidades criativas que podem ser desenvolvidas da melhor forma no meio onde estão inseridas, buscando relacionar os conhecimentos diversos com as habilidades de inovar entre equipes e parceiros.

3 METODOLOGIA

Esta etapa aborda os processos metodológicos, a natureza da pesquisa, caracterização do campo e sujeitos investigados, procedimentos de coleta e análise de dados, assim como perspectiva ética do estudo. Para a identificação dos contextos no qual a gestão da criatividade está inserida faz-se necessário uma abordagem qualitativa, exploratória e transversal, para compreender os significados atribuídos e as subjetividades do meio, combinando com o objetivo explicativo de como as gestoras se relacionam, permeiam e interligam as informações para a criatividade (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Diante do contexto pesquisado, utilizou-se a história oral como estratégia de pesquisa para coleta de dados, por meio de entrevistas semiestruturadas, coletando as narrativas de duas gestoras para exemplificar os conceitos estudados. Nesta abordagem entende-se a história oral por meio de entrevistas por tratar-se de uma técnica de coleta de dados e evidências que objetivam identificar os significados atribuídos as situações e contextos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). A escolha da história oral como estratégia de pesquisa para coleta de dados, ocorreu devido ao seu potencial de captação de experiências pessoais mantendo um compromisso com o contexto social e se evidencia como uma preciosa contribuição para as ciências sociais (GONÇALVES; LISBOA, 2007). Essas autoras coadunam ao afirmar que a história oral tem desvendado diversas questões sociais a partir da investigação da realidade dos sujeitos, das suas ações e relações que se ocultam nas estruturas sociais e independem de quantidade de sujeitos, podendo ser a partir de uma pessoa para coleta.

Para investigar estas questões buscou-se o campo empírico de pesquisa no ambiente de inovação do Armazém da Criatividade, Porto Digital em Caruaru-PE, pois é uma organização de iniciativa pública e privada que já conta com inúmeras pesquisas investigando sua atuação (CALLADO; CALLADO, 2014; PAIVA JÚNIOR; SALVIANO, 2016; VALENTIM et al., 2018; CONCEIÇÃO NETO; MOURA, 2019), bem como reconhecimento midiático e premiações, tais como o Prêmio Rodrigo Melo Franco de Andrade na categoria "Excelência em Gestão Compartilhada do Patrimônio Cultural" e também foi uma das 12 instituições homenageadas por ter marcado a Finep ao longo de seus 50 anos de atuação, ambos os prêmios no ano de 2017 (PORTO DIGITAL, 2020).

Como técnica de análise, utilizou-se a análise de conteúdo a fim de tratar dos dados obtidos com maior fidedignidade. Para Bardin (2011) a análise do conteúdo permite gerar o conhecimento sistematizado para consciência das práticas estudadas não só pelo pesquisador, mas para comunidade acadêmica. De acordo com Gil (2008) a análise de conteúdo desenvolve-se em três fases: (a) pré-análise; (b) exploração do material; e (c) tratamento dos dados, inferência e interpretação. Seguindo esses passos, a pré-análise das falas das gestoras viabilizaram a pesquisa ao permitir a interpretação dos seus contextos no ambiente e na forma de articulação, consultando suas principais condições para a gestão da criatividade; a partir deste aspecto a exploração do material contou com uma verificação minuciosa das falas, buscando as subjetividades e enunciados base para a pesquisa; por fim, tratar as falas em recortes precisos, contextualizando os discursos com as práticas

apresentadas, colhendo as conexões e identificações entre as entrevistadas, respeitando a fidedignidade das suas histórias e realidades.

Desta maneira, foram entrevistadas duas gestoras da startup graduada em 2018, a Line Ateliê Criativo. As entrevistas aconteceram no dia 23 de julho de 2019, com duração de 1h individual com cada uma, no próprio escritório da empresa localizado no Armazém da Criatividade, Porto Digital em Caruaru-PE. Para cumprir com o método de história oral foi suficiente o tempo e quantidade de sujeitos, pois esta abordagem explora as subjetividades da vivência da pessoa em seus significados para as práticas investigadas. Prioriza-se esta empresa por ser a primeira startup de Serviços de Moda do Armazém da Criatividade, sendo atuante no Arranjo Produtivo Local atendendo as empresas de confecção da região (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, 2019).

A Line Ateliê Criativo foi concebida por uma equipe de Designers estudantes da Universidade Federal de Pernambuco, Campus Caruaru – UFPE/CAA. Em 2017 foram aproximados para o contexto de Inovação por um programa de desenvolvimento de ideia o Mind the Bizz, no Armazém da Criatividade, no qual participaram e criaram o negócio. Com tantas oportunidades oferecidas pelo Porto Digital em Caruaru, com consultorias, cursos e mentorias, desejaram e ingressaram no programa para startups (FOLHA PE, 2017; REVISTA ALGOMAS, 2019).

Esta fase desafiadora de incubação teve duração de um ano e modificou a formação da empresa, alguns sócios deixaram o projeto e assim deram sequência as duas gestoras que nos referimos. Aurejanne e Jessica uniram as forças, unindo outras parcerias e empreenderam seu negócio com muitas experiências para validação do modelo de gestão que criaram, pois modelos importados não iriam garantir os resultados. Logo tiveram adesão de clientes que demandaram cada vez mais serviços desde a criação de coleções de moda para confeccionistas até a consultoria em produção para os fabricantes da região.

Desta forma, para atender o objetivo da pesquisa e colaborar com o contexto local de inovação buscou-se interpretar e articular a discussão pela perspectiva das gestoras seus entendimentos e visões da criatividade em suas atividades. Assim, as entrevistas se deram de forma semiestruturadas com base em questões abertas num roteiro (encontra-se no apêndice), divididas em duas etapas principais: (1) Capacidades criativas para a gestão e (2) Articulação da criatividade com o ambiente de inovação. Tais perguntas foram interpretadas e faladas pelas entrevistadas de forma espontânea, garantindo a fidedignidade das narrativas. Utilizou-se o Termo de consentimento livre e esclarecido de pesquisa em documento a parte para formalizar os objetivos e formato da entrevista para as pesquisadas.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho, articulou-se as narrativas das gestoras entrevistadas, a partir das percepções das suas atividades e criatividade no local no qual atuam, com os pressupostos literários das pesquisas anteriores de diversos autores por uma abordagem da gestão da criatividade e inovação nas ciências sociais aplicadas e contextos empresariais.

4.1 Capacidades criativas para a gestão

Para iniciar, conhecemos um pouco da história contada pelas gestoras da empresa Line Ateliê Criativo, buscando entender suas narrativas e como influenciaram a criação do negócio. Aurijanne N. de S. e Arruda, tem 24 anos, é originária de Recife-PE, mas mora em Caruaru a 4 anos e Jéssica E. S. Silva, está com 25 anos e é de Caruaru-PE. Vamos entender a trajetória de formação familiar, por meio da história oral das empreendedoras, como exemplo de perspectiva das gestoras:

Venho de uma família tradicional mesmo: pai, mãe, três irmãos, só que na minha família as pessoas são formadas em coisas bem tradicionais e quando surgiu essa minha vontade de fazer uma faculdade e o curso que eu tenho de Produção de Moda, foi uma coisa bem chocante para minha família, que pensou ou que queria que a pessoa seja médica, advogado, engenheira, tudo isso que geralmente as pessoas da minha família se formam. Mas foi uma decisão que, mesmo tendo alguns empecilhos, tive o apoio das principais pessoas meu pai e minha mãe (Aurijanne).

Na minha família não tem muitas pessoas na área de moda, tem uma prima é Design, ela está trabalhando fora [...]. E quando eu entrei na faculdade conversei com ela, que de certa forma me inspirou, vi que era aquilo que eu queria. Fora ela minha vó costureira a vida inteira, então para ela é um grande orgulho a gente ter seguido essa área, mas não é algo bem tradicional na família a maioria ou vai para saúde outros não fazem curso superior (Jéssica).

Percebe-se nas suas histórias a decisão da carreira em divergências e convergências com as suas relações familiares. Seguiram caminhos, por escolhas e influências do seu meio, herança familiar, experiências anteriores, convívio cotidiano; combinando fatores sociais, ambientais e preferências pessoais para gerar identificação com a área (LE MASSON; HATCHUEL; WEIL, 2017; LOPES FILHO; PAIVA; LIMA, 2019).

Para Aurijanne “gostava de moda, mas não era uma coisa que eu via como carreira não, era mais como gosto mesmo, sempre fui uma criança muito criativa e tudo que eu fazia eu queria ser diferente”. Sendo assim, de acordo com as falas das gestoras entrevistadas, pode-se considerar o pensamento de Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) e Certeau (2014) quando dizem que a identidade é constantemente construída a partir da história de vida do indivíduo e da interação com as histórias de outras pessoas, tornando o ser singular. As identificações pessoais percebidas nas histórias de empreendedores tornam-se motivações para desenvolver novas ideias de negócio. Essa evidência se alinha aos achados do estudo de Campos e Davel (2018) para quem a jornada desbravadora de jovens produtores musicais auxiliou no processo desenvolvimento de capacidades empreendedoras na área de música como pensar o empreendedorismo como algo coletivo, considerar as singularidades identitárias de seu território e conseguir uma qualificação relevante.

Assim as gestoras ao ingressaram no curso de Design na UFPE, em Caruaru, puderam selecionar disciplinas da área de moda, onde se conheceram “então eu comecei a estudar para a parte de moda e fui seguindo... e conheci Aurijanne nesse meio do percurso e já na metade para o fim da faculdade a gente começou a conversar sobre empresa” (Jéssica). Para Aurijanne “eram muitas cadeiras, projetos de extensão e vivia dentro da faculdade, por que eu queria concluir tudo no tempo certo, a gente conseguiu... eu junto com meus colegas, que faziam a mesma coisa, inclusive Jéssica, que é minha sócia, estava neste grupo”. Nas suas narrativas existem pontos em comum como a determinação pelas suas escolhas e formação de grupo para colaboração mútua. Essa trajetória na geração de conhecimentos influencia nos mecanismos de aprendizagem organizacional associadas

com os níveis de criatividade no negócio, além de desenvolver uma subjetividade voltada para o fortalecimento das capacidades empreendedoras para a inovação (CIRELLA et al., 2016; LIMA; RITA, 2020; LINS FILHO; ANDRADE; SILVA, 2020).

As gestoras detalham mais a paixão pela área “de cara eu gostei muito e comecei a ver que tinha algum futuro, porque eu imaginava que estamos no segundo maior Polo de moda e tem muita loja de moda. Então deve ter trabalho e assim eu pensei” (Jéssica). Já Aurijanne se referiu desde o curso técnico que fez anteriormente em Produção de Moda no Senai “eu gostei, me apaixonei por aquilo que tava fazendo e que me formei”. De acordo com ou autores Amabile (1997), Muzzio (2017), Lopes Filho, Paiva e Lima (2019) para desenvolver a criatividade as pessoas desenvolvem paixão e envolvimento com o que fazem, tendem a encontrar um trabalho que combine bem com suas experiências anteriores, habilidades de pensamento criativo e suas mais fortes motivações internas. Tudo isso num cenário que tenha um ambiente favorável que explore novas ideias.

Na trajetória delas surgiu mais um fato marcante. Um trabalho de campo de uma disciplina do curso de Design (UFPE) para visitar e fazer a identidade visual de uma confecção em Caruaru:

Na faculdade a gente aprende de processos, métodos também de design que a intenção era resolver e eliminar possíveis problemas e a gente viu que não tinha nada disso na empresa dele e que não era problema só dele, mas da região também [...] a gente começou a ver que isso não eram só um problema, mas uma oportunidade da gente como designer oferecer também soluções para ele. Então foi aí que começou a nascer a curiosidade mesmo e a ideia do empreendimento da gente (Jéssica).

Primeira ideia de revolução na cabeça, foi: Vamos mudar isso, essa mentalidade! [...]. Mas eu acho que todo sonho começa assim, né? a gente conversa sobre um grande bum e depois é que a gente vai vendo a realidade. Foi quando a gente quis montar a Line, um escritório design [...]. Aí tive a ideia inicial, me reunir com quatro amigos: tenho essa ideia e está aberta essa inscrição do *Mind the Bizz* do Armazém da Criatividade, então disse: vocês vão entrar nessa comigo! (Aurijanne).

Aqui percebemos como a aprendizagem e a educação aparecem como precursoras da criatividade, e segundo os autores Lins Filho, Andrade e Silva (2020) a aprendizagem deve se mostrar como uma capacidade a ser desenvolvida obstinadamente, devendo ser compartilhada entre as pessoas para atingir níveis de contribuição efetivas para a inovação de uma startup. Nesses episódios fica evidente como equipes criativas têm papel fundamental de integrar senso de oportunidade, arte e técnica, melhorando suas ideias e validando junto às comunidades de usuários (LE MASSON; HATCHUEL; WEIL, 2017; DOUGHERTY, 2017; LIMA; RITA, 2020). Nesses termos, existe uma melhoria da percepção para romper com as barreiras do fazer “mais do mesmo”, possibilitando quebrar os mecanismos de formas redundantes de criar e gerar novas formas de olhar e interagir com grupos.

4.2 Articulação da criatividade com o ambiente de inovação

Como ambiente de inovação, as gestoras encontraram espaço no Armazém da Criatividade (AC), criado para desenvolver os negócios da região e viabilizar a inovação por meio do conhecimento e da criatividade, pois esse ambiente inovador promove diversos programas e eventos em aprendizagem para empreendedores

(ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, 2019; SILVA; FERNANDES; SILVA, 2019). As ideias individuais canalizadas e articuladas nesse coletivo geram conhecimento e aprendizagem para os interagentes, podendo a criatividade individual variar de acordo com o ambiente e seus estímulos (LOPES; BALDI, 2009; SILVA; DACORSO, 2013; MUZZIO; PAIVA JÚNIOR, 2018). Empreendedores de startups buscam criar ideias inovadoras que atendam ao bem-estar social, mobilizando recursos dos aglomerados de empresas e dos ambientes de aprendizagem em que se inserem (LOPES FILHO; PAIVA; LIMA, 2019; SILVA; FERNANDES; SILVA, 2019; LINS FILHO; ANDRADE; SILVA, 2020)

Traduzindo para o nosso caso concreto, as gestoras tiveram contato com as oportunidades de gerar um negócio inovador e por meio do programa de Incubação do AC, tornaram-se startup. A incubação nesse espaço tem buscado alavancar talentos empreendedores, criar oportunidades de negócios e aumentar a velocidade do desenvolvimento das startups (ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE, 2019; SILVA; FERNANDES; SILVA, 2019). Neste intuito, o período de incubação durou doze meses com etapas para a modelagem do negócio por meio de consultorias, assessorias e cursos, desenvolvendo a criatividade, empreendedorismo e inovação para a validação da startup (LOPES FILHO; PAIVA; LIMA, 2019; LINS FILHO; ANDRADE; SILVA, 2020).

A entrevistada Jéssica conta “então todo mundo [referindo-se a equipe] tinha o mesmo pensamento e concordou: a gente precisa incubar! Aí foi um período difícil também a incubação, porque a gente sofria muita pressão”, uma vez que tinham o desafio de agregar valor ao projeto inicial, levando-as a desenvolverem o conceito de negócio startup:

A Line, ela vai ser um diferencial de inovação em processos, né? A gente vai oferecer uma grade de serviços que sejam desde o começo até o final [referindo-se as etapas de produção de moda], que o empresário possa fazer tudo aqui com a gente, mas que a gente possa fazer de maneira diferente do que os outros fazem (Aurijanne).

O desenvolvimento dos processos sistemáticos pela Line colabora com as etapas de criação para tornar uma solução válida para os empresários locais; prevendo as etapas de designers, da arte, avaliação da robustez das soluções, precisando ter inovação para atuar no mercado (LE MASSON; HATCHUEL; WEIL, 2017; COHENDET; PARMENTIER; SIMON, 2017; SILVA; FERNANDES; SILVA, 2019; LINS FILHO; ANDRADE; SILVA, 2020). Aqui também é essencial considerar as complexidades inerentes as inovações que começam pelas experimentações, com a aplicação das metodologias criativas, desafiando o comportamento empreendedor, a capacidade e o conhecimento da equipe, a gestão, a estrutura e práticas de inovação do negócio, a conexão com o ambiente regional e internacional (PANIZZON; MILAN; TONI, 2013; LINS FILHO, ANDRADE; SILVA, 2020). Deste modo, torna-se fundamental desenvolver estratégias para implementar as mudanças necessárias e desejadas, na perspectiva da gestão do conhecimento, da criatividade e da inovação, que se interliga ao dinamismo do mercado (RIES, 2012; DOUGHERTY, 2017; COHENDET; PARMENTIER; SIMON, 2017; LIMA; RITA, 2020).

Quando perguntada como a criatividade se dá na empresa, Jéssica destaca: “em todas as etapas têm criatividade... porque cada cliente tem um perfil diferente, cada cliente tem uma necessidade... então com cada um a gente vai precisar tomar uma postura diferenciada”. Este achado se alinha as perspectivas de Dougherty (2017), Pimentel e Nogueira (2018), Lima e Rita (2020) que atribuem grande importância ao conhecimento de mercado, avaliando a viabilidade para entender o que os usuários querem, aprendendo a criar soluções partir das

experiências práticas com o público de acordo com as realidades locais. Para Lopes Filho, Paiva e Lima (2019) essa abordagem torna necessária a criatividade em aproximação com o campo de atuação, buscando atender as realidades sociais, culturais e de conhecimento com soluções viáveis.

As gestoras da Line Ateliê Criativo destacam alguns eventos como muito relevantes para suas formações e para a criatividade na empresa. Durante a incubação foram para Recife conhecer o Marco Pernambucano da Moda, onde tiveram contato com diversas empresas e profissionais de Moda e puderam se inspirar de diferentes formas. Em 2019, Aurijanne foi para o São Paulo *Fashion Week*, o maior evento de moda do país (LEITE; MELLO, 2019), onde teve contato com diversos profissionais de outros estados que também inspiraram suas criações e, segundo a mesma, puderam ampliar seus contatos também nas mídias digitais. As gestoras relatam que sempre são convidadas a palestrar e são entrevistadas para compartilharem suas experiências e inspirar outros empreendedores.

Esse reconhecimento crescente permite que, além de clientes em Pernambuco, a Line Ateliê Criativo alcance clientes em outros estados como Alagoas e Minas Gerais, como citado por Aurijanne, no qual já têm depoimentos de pessoas de diversas localidades. Desse modo, estão gerando referência para sua marca como startup criativa em inovações no segmento da Moda. Para Lopes e Baldi (2009), Lopes Filho, Paiva e Lima (2019), Silva, Fernandes e Silva (2019), Lima e Rita (2020) e Vendruscolo e Galina (2020) as redes sociais têm como aspectos centrais as interações e a comunicação para compreender a vida social em suas formas e evoluções ao longo do tempo, estimulando o ambiente a colaborar com a visão criativa de empreendedores que reagem as demandas do mercado global.

De acordo com Silva e Dacorso (2013), Lopes Filho, Paiva e Lima (2019) e Vendruscolo e Galina (2020), torna-se muito caro para micro e pequenas empresas deterem os melhores profissionais e terem as estruturas necessárias, sendo assim, unir-se a outras fontes de conhecimento e recursos se mostra a melhor alternativa para avançar com inovação no mercado. Para assim dizer, a Line pratica a inovação aberta e em rede, como recomendam autores como Lopes e Baldi (2009), Ries (2012), Vanhaverbeke (2017) e Pires-Alves Gonzalo e Lyra (2019). Ao longo dos três anos de funcionamento desenvolveram parcerias mais consistentes para atender as crescentes demandas dos seus clientes, podendo contar com outros profissionais competentes.

Então o plural é melhor, porque lá no começo a gente viu muito aqui que o pessoal design não se une, então a gente que ser diferente disso, a gente percebeu que... consegue atingir bem mais clientes quando... busca parceiros também sem competição, mas sim se ajudando (Jéssica).

Quando a gente saiu da incubação a gente decidiu ficar no Empresarial [refere-se ao ambiente do próprio AC], assim na região a gente só via realmente aqui no Armazém (AC) como o lugar onde a gente pudesse ter algum tipo de apoio, seja tecnológico... porque tem ferramentas que a gente utiliza aqui. Também o espaço tudo isso condizia com que a gente queria e... as pessoas que vem aqui, as visitas, as pessoas trabalham de forma diferente [...]. Então, a gente acaba criando redes também aqui... criando conexões (Aurijanne).

A abertura dos negócios para as possibilidades das redes de beneficiamentos externos vem gerando as vantagens para os grupos e ecossistemas nas diversas regiões do Brasil, como vem mostrando estudos de autores como Cassiolato e Lastres (2017), Lemos e Cario (2017) e também Vendruscolo e Galina (2020) que vem abordando as capacidades de gerar e difundir inovações em geral. Seguindo estes entendimentos Vanhaverbeke

(2017) e Lima e Rita (2020), destacam que o acesso as fontes externas de tecnologia e de conhecimento de mercado os tornam parceiros para acelerar a criatividade em lançamentos de novos produtos e para obter tecnologias importantes para os processos organizacionais.

Essa constatação aparece também no estudo de Figueira et al. (2017) ao analisar os processos e ações realizadas para a abertura e gerenciamento de startups em Santa Maria, Rio Grande do Sul. Fica demonstrado no estudo que as redes de contatos entre os jovens empreendedores forneciam aos gestores um cardápio mais diversificado de informações, visão mais aguçada para identificar oportunidades de negócio e acessar recursos escassos e disputados no território.

Nesse cenário, tornou-se essencial as empresárias da Line Ateliê Criativo serem sensíveis ao mercado, as necessidades e problemas das pessoas; para tal vem desenvolvendo uma subjetividade e construindo uma trajetória que as municiê com capacidades criativas, estando em contato direto com outras instituições e parceiros para acessar conhecimentos dispersos; desenvolvendo e gerindo a criatividade para soluções de forma mais ágil e minimizando os riscos de um mercado de incertezas.

5 CONSIDERAÇÕES

A presente pesquisa partiu de uma inquietação a respeito da forma pela qual a gestão da criatividade é desenvolvida em uma startup graduada no Armazém da Criatividade (AC) em Caruaru-PE. Para tal foram apresentados conceitos teóricos e coletas empíricas, fazendo uma relação com as teorias e práticas estudadas. O estudo alcançou o objetivo proposto de compreender o gerenciamento da criatividade, suas relações com o ambiente de inovação e perceber a relevância da gestão do conhecimento apresentado na história oral de duas gestoras de startup já graduada.

Os conceitos apresentados contribuíram para entender a gestão da criatividade na startup, começando pelo entendimento da interação do conhecimento com as práticas criativas. O conhecimento é gerenciado a partir de sistemáticas em rede para retroalimentar a aprendizagem, gerando maior grau de resoluções de questões empresariais. A história oral permitiu compreender as subjetividades e realidades, muitas vezes intangíveis, dos significados e influências dos sujeitos para a prática criativa. Assim, na linha dos achados de Muzzio e Paiva Júnior (2018) e Lins Filho, Andrade e Silva (2020) foi possível verificar que a criatividade pode ser administrada por meio da gestão do conhecimento e gestão da inovação, tudo isso dependendo da relação com seu meio, onde desenvolve ações de pesquisa, teste e validação de ideias para atender as demandas latentes de parceiros e clientes do ambiente de negócios onde estão inseridos.

A partir da discussão e análise dos resultados foi possível identificar a dinâmica criativa das gestoras em seu meio, tendo visões diferentes, porém correlacionadas, interligando os aprendizados acadêmicos e do programa de incubação com a sistemática do negócio. Esse leque de conhecimento auxilia desde as decisões internas até a relação com os clientes e parceiros em rede. Desta forma, compreendemos, como resultado além do esperado, a relevância das estruturas em rede identificada entre os atores envolvidos, em suas histórias e interesses, formas de interações, networks e seus recursos, entrelaçados ao gerenciamento do negócio.

Assim, a contribuição para este campo de pesquisa está relacionada com as formas de empreender com criatividade não só para a criação do negócio, mas em todos os processos da organização e na continuidade da relação com o mercado. Podendo colaborar com outros contextos de inovação o conhecimento das técnicas

formais de criatividade aliadas ao carisma para empreender, a paixão nas atividades do negócio e a disposição para envolver as pessoas permitem formar as redes integradas, com fluxos de informações e objetivos definidos.

Por fim, é relevante destacar que o cenário atual de inovações disruptivas e de diminuição dos ciclos de inovação a gestão da criatividade deve se tornar, nos próximos anos, o maior desafio de gestão para fazer as mudanças operacionais internas e competir com os modelos de negócio emergentes. A gestão da criatividade com base nas explicações evidenciadas nesta pesquisa, destacam que os micro e pequenos empresários, devem se articular estrategicamente com instituições, concorrentes, outras startups, governo, público e clientes, para agregar criatividade e inovações, havendo assim chances de beneficiamento para empresas, focando principalmente nas pessoas e em ágeis processos de gestão de conhecimento. Para futuras pesquisas, na área de Ciências Sociais aplicadas, faz-se importante considerar os contextos locais de inovação, formas singulares e criativas de administração, habilidade e condições pessoais para a criatividade, assim como estudos teóricos que possam suprir os meios de criatividades em situações específicas de micro e pequenas empresas.

Artigo submetido para avaliação em 07/02/2020 e aceito para publicação em 28/05/2020

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. B.; SUAVE, R. Pesquisa sobre Criatividade em Contabilidade Gerencial: Visão Geral e Oportunidades de Pesquisa no Contexto Brasileiro. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 14, n. 1, p. 5-13, 2020.
- ALGOMAS. Notícias. **Polo Têxtil do Agreste aposta em design**. Disponível em: <<http://revista.algomais.com/economia/polo-textil-do-agreste-aposta-em-design>> . Acesso em: 03 maio 2020.
- AMABILE, T. M. Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p.39-58, 1997.
- ARCHIBUGI, D.; IAMMARINO, S. The globalization of technological innovation: definition and evidence. **Review of International Political Economy**, v. 9, n. 1, p. 98-122, 2002.
- ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE. Quem somos. **Armazém da Criatividade**. Disponível em: <<http://armazemdacriatividade.org/#about>> . Acesso em: 10 de jul. de 2019.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Ed. Revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOONE, C.; LOKSHIN, B.; GUENTER, H.; BELDERBOS, R. Top management team nationality diversity, corporate entrepreneurship, and innovation in multinational firms. **Strategic management journal**, v. 40, n. 2, p. 277-302. 2019.
- BRAIA, F.; CURRAL, L.; GOMES, C. Criatividade em contexto organizacional: o impacto de recompensas extrínsecas e do feedback negativo no desempenho criativo. **Revista PSICOLOGIA**, v. 28, n. 2, p. 45-62, 2014.
- CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C.; ALMEIDA, M. A. Isomorfismo e práticas de gestão de custos: um estudo empírico entre empresas do Porto Digital a partir da teoria institucional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 204-217, 2014.
- CAMPOS, I. M.; DAVEL, E. Empreendedorismo cultural, aprendizagem e identidade territorial: o desbravamento de jovens músicos do nordeste de Amaralina. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 1, p. 66-73, 2018.

CARRIERI, A. P.; PERDIGÃO, D. A.; AGUIAR, A. R. C. A gestão ordinária dos pequenos negócios: Outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **Revista de Administração**, v. 49, n. 4, p.698-713, 2014.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Políticas de inovação e desenvolvimento. **Inovação no Brasil: avanços e desafios jurídicos e institucionais/organização** de Diogo R. Coutinho, Maria Carolina Foss, Pedro Salomon B. Mouallem.–São Paulo: Blucher, 2017.

CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano: Artes de fazer**. 22 ed. Editora Vozes, 2014.

CIRELLA, S.; CANTERINO, F.; GUERCI, M.; SHANI, A. B., Organizational learning mechanisms and creative climate: Insights from an Italian fashion design company. **Creativity and Innovation Management**, v. 25, n. 2, p. 211-222, 2016.

COHENDET, P.; PARMENTIER, G.; SIMON, L. Managing Knowledge, Creativity and Innovation. *In*: BATHOLT, H. et al. **The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation**. Edward Elgar Publishing Online, cap. 13, p. 197-214, 2017.

CONCEIÇÃO NETO, V. L.; MOURA, G. L. Liderança e Autonomia nas Novas Formas de Organização do Trabalho: Comparando Empresas do Porto Digital de Pernambuco. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 4, p. 63-93, 2019.

DOUGHERTY, D. **Innovation in the practice perspective**. The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation, Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 138-151. 2017.

FIGUEIRA, K. K.; HÖRBE, T. D. A. N.; VARGAS, K. D. F. S.; MACHADO, E. C.; DE MOURA, G. L. Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, p. 56-71, 2017.

FOLHA PE. Economia. **Em Caruaru, startup desenvolve confecções**. Disponível em: <<https://www.folhape.com.br/economia/economia/economia/2017/11/26/NWS,49926,10,550,ECONOMIA,2373-EM-CARUARU-STARTUP-DESENVOLVE-CONFECÇÕES.aspx>>. Acesso em: 03 de mai. 2020.

GALLON, A. V. Potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas de base tecnológica incubadas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 20-35, 2008.

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

GONÇALVES, R. C.; LISBOA, T. K. Sobre o método da história oral em sua modalidade trajetórias de vida. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 10, n. esp., p. 11-13, 2007.

GUIMARÃES, S. K.; AZAMBUJA, L. R. Internacionalização de micro, pequenas e médias empresas inovadoras no Brasil: Desafios do novo paradigma de desenvolvimento. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.33 n.97, 2018.

GUSMÃO, N. M. M. Antropologia, Estudos Culturais e Educação: desafios da modernidade. **Pro-Posições**, Campinas, v.19, n.3, pp.47-82, 2008.

LE MASSON, P.; HATCHUEL, A.; WEIL, B. Design theories, creativity and innovation. **The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation**, Edward Elgar Publishing Online, cap. 18, p. 275- 306. 2017.

LEITE, L. S.; MELLO, J. A. V. B. Tendências e brasilidade na coleção de moda feminina de praia. **Visión de futuro**, v. 23, n. 2, dez. 2019.

LE MOS, D. C.; CARIO, S. A. F. Os sistemas nacional e regional de inovação e sua influência na interação universidade -empresa em Santa Catarina. **REGE - Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 45-57, 2017.

LIMA, P. R. S.; RITA, L. P. S. As ferramentas de gestão do conhecimento como vantagens aplicadas às startups brasileiras de base tecnológica. **P2P INOVAÇÃO**, Rio de Janeiro, v. 6 n. 2, p. 178-194, mar./ago. 2020

LINS FILHO, M. L.; ANDRADE, A. P. V. de; SILVA, G. G. da. Capacidade de inovar em Startups: Uma abordagem sob a ótica da orientação para aprendizagem. **Navus**, Florianópolis, v.10, p. 01-21, 2020.

LOPES FILHO, R. F.; PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B. Motivações e Perspectivas Futuras de Empreendedores de Startups. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 16, n.4, p. 489-522, 2019.

LOPES, F. B.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: Uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 3, p. 1007-1035, 2009.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MUZZIO, H. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. **Revista de Administração Contemporânea**, v.21, n.1, Curitiba Jan./Fev. 2017.

MUZZIO, H.; PAIVA JÚNIOR, F. G. Organizational Creativity Management: Discussion Elements. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 6, p. 922-939, 2018.

OLIVEIRA, Z. M. F. Fatores influentes no desenvolvimento do potencial criativo. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v.27 n.1, p. 83-92, jan./mar., 2010.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; SALVIANO, K. M. T.; COSTA, C. A.; BARBOSA, A. M. S. O Meio Empreendedor Promovendo Inovação: A Geração de Capital Social no Porto Digital. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 37, p. 37-63, 2016.

PANIZZON, M.; MILAN, G. S.; TONI, D. Internacionalização, criatividade organizacional e as capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento como determinantes da inovação. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n.4, p. 253-282, out./dez. 2013.

PIMENTEL, R.; NOGUEIRA, E. E. S. Estudos Baseados na Prática: Possibilidades Metodológicas para Pesquisas em Estudos Organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 86, p. 350-370, 2018.

PIRES-ALVES, C. C.; GONZALO, M.; LYRA, M. P. O. Startups and young innovative firms mergers e acquisitions: na antitrust debate? lessons from the ict tecno-economic paradigm. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.23, n.2, p. 1-40, mai./ago. 2019.

PORTO DIGITAL. Méritos e Reconhecimento. **Porto Digital**. Disponível em:<
<https://www.portodigital.org/parque/historia/meritos-e-reconhecimento>>. Acesso em: 02 de mai. 2020.

RIES, Eric. **Lean Startup**: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen.Redline Wirtschaft, 2012.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **Innovation and Management Review**, v. 10, n. 3, p. 251-268, 2013.

SILVA, P. R.; FERNANDES, N. C. M.; SILVA, A. D. F. O território do empreendedorismo inovador: um mapa das iniciativas de fomento à inovação em Caruaru (PE). **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 9, n. 1, p. 123-142, mar. 2020.

VALENTIM, I. C. D.; ARAÚJO, J. G.; SILVA, L. V. B.; LAGIOIA, U. C. T. Práticas Gerenciais e Inovação: Um Estudo em Empresas do Porto Digital do Recife (PE). **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 15, n. 35, p. 48-68, 2018.

VANHAVERBEKE, W. Broadening the concept of open innovation. **The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation**, Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. 2017. p. 87-98.

VENDRUSCOLO, L. T.; GALINA, S. V. R. A internacionalização no processo de inovação das startups brasileiras de tecnologia da informação e comunicação (TIC). **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v.9, n.2, p. 123-157, jan/abr. 2020.

VOEGTLIN, C.; SCHERER, A. G. Responsible innovation and the innovation of responsibility: Governing sustainable development in a globalized world. **Journal of Business Ethics**, v. 143, n. 2, p. 227-243, 2017.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.9 n.1, p.564-585, jul. 2011.

APÊNDICE A

Quadro 1 - Roteiro de Entrevistas

| Pergunta: Como desenvolve-se a gestão da criatividade em uma startup graduada no Armazém da Criatividade em Caruaru-PE? | |
|--|---|
| Etapas de análise e Pressupostos da Literatura | Sugestões de Perguntas |
| 1. Capacidades de gestão para a criatividade | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Indivíduo criativo; • Influenciar; • Liderança; • Perspectiva multidisciplinar; • Diferentes áreas do conhecimento; (MUZZIO E PAIVA JÚNIOR, 2018); (AMABILE, 1997). | <ul style="list-style-type: none"> • Conte um pouco da sua história (familiar e de formação...) • Como foi sua trajetória de trabalho? • Como escolheu e iniciou no segmento de atuação? Como se identifica com este segmento? |
| 2. Articulação da criatividade com o ambiente de inovação | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Inovação; • Equipes; • Redes; • Parcerias; (VANHAVERBEKE, 2017); (COHENDET, PARMENTIER, SIMON, 2017). | <ul style="list-style-type: none"> • Como foi a criação do negócio desde a concepção da ideia, no processo de startup, graduação e validação do mercado? • Como o processo de incubação influenciou na sua capacidade criativa? • Como se dá a criação de soluções internas e para clientes? Como se dá a criação nas fases de produção de serviços e produtos? • Como vocês se relacionam com o contexto em que estão inseridas? Vocês têm parceiros? Trabalham juntos com outro profissionais e empresas? |

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).