

## RELAÇÃO DOS ASPECTOS COMPORTAMENTAIS E CRIATIVOS COM O EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO

### RELATIONSHIP OF BEHAVIORAL AND CREATIVE ASPECTS WITH ENTREPRENEURSHIP AND INTRAEMENTERISM

### RELACIÓN DE ASPECTOS COMPORTAMENTALES Y CREATIVOS CON EL EMPRENDIMIENTO Y EL INTRAEMPREENDEDORISMO

Mônica Maria Dillenburg<sup>1</sup> ([monicadillenburg@gmail.com](mailto:monicadillenburg@gmail.com))  
Manuela Albornoz Gonçalves<sup>2</sup> ([manuelaag@feevale.br](mailto:manuelaag@feevale.br))  
Cristiano Max Pereira Pinheiro<sup>3</sup> ([maxrs@feevale.br](mailto:maxrs@feevale.br))

<sup>1</sup>Pós graduanda em Controles Internos e Compliance Officer e MBA em Gestão de Riscos e Continuidade de Negócios, ambas pela Daryus (IDESP). Mestranda em Administração pela Universidade Feevale.

<sup>2</sup>Bacharel em Economia, Mestre e Doutora em Administração com ênfase em Marketing pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, integra o corpo docente da Universidade Feevale.

<sup>3</sup>Doutor em Comunicação Social (PUCRS). Professor e Coordenador do Mestrado em Indústria Criativa da Universidade Feevale

## Resumo

Há um esforço para entender as experiências de Picasso, da Vinci, Einstein e afins, e questionar quais aspectos comportamentais e criativos que os demais indivíduos têm em comum com esses indivíduos incríveis, dotados de níveis muito altos de criatividade. Desta forma, educadores, governos e empregadores percebem que apenas com a criatividade podemos resolver inúmeros problemas que nossas instituições de ensino, organizações, cidades, economia, entre outros enfrentam, pois a criatividade é um dos principais fatores que impulsionam a civilização. Em paralelo, estudos sobre as organizações, suas características e a personalidade dos empreendedores e intraempreendedores que as compõem, são feitos há décadas, pois a facilitação do entendimento de ambiente e indivíduos, apesar de sua complexidade, é de extrema importância. As qualidades dos indivíduos empreendedores são os ativos centrais na investigação do empreendedorismo e intraempreendedorismo, as quais estão ligadas a suas habilidades, conhecimentos e experiências, que podem ser inibidas ou incentivadas pelo ambiente no qual o indivíduo se insere. A partir dos apontamentos acima, o objetivo deste trabalho é analisar os processos criativos e a sua relação com aspectos da cultura empreendedora e intraempreendedora. A metodologia utilizada foi a revisão teórica. Os resultados obtidos mostram que as características do perfil correspondentes aos indivíduos criativos, empreendedores e intraempreendedores são convergentes em alguns aspectos. Além disto, pode-se perceber o quão importante é a influência do ambiente em que o indivíduo está inserido em afetar sua capacidade de agir criativamente, empreender e intraempreender.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Características empreendedoras. Características intraempreendedoras. Intraempreendedorismo. Processos criativos.

## Abstract

There is an effort to understand the experiences of Picasso, da Vinci, Einstein and the like, and to question what behavioral and creative aspects that other individuals have in common with these incredible individuals, endowed with very high levels of creativity. In this way, educators, governments and employers realize that only with creativity can we solve countless problems that our educational institutions, organizations, cities, economics, among others, face, because creativity is one of the main factors that drive civilization. At the same time, studies on

organizations, their characteristics and the personality of the entrepreneurs and intra-entrepreneurs that comprise them have been carried out for decades, since facilitating the understanding of the environment and individuals, despite their complexity, are extremely important. The qualities of entrepreneurial individuals are the central assets in the investigation of entrepreneurship and intrapreneurship, which are linked to their skills, knowledge, and experiences, which can be inhibited or encouraged by the environment to which the individual belongs. From the above notes, the objective of this work is to analyze the creative processes and their relationship with aspects of entrepreneurial and intrapreneurial culture. The methodology used was the theoretical review. The results obtained show that the profile characteristics corresponding to creative individuals, entrepreneurs and intrapreneurs are convergent in some aspects. In addition, it can be perceived how important is the influence that the environment in which the individual is inserted in affecting his ability to act creatively, to undertake and to intrapreneur.

**Keywords:** Entrepreneurship. Entrepreneurial characteristics. Intrapreneurial characteristics. Intrapreneurship. Creative processes.

### **Resumen**

Hay un esfuerzo por comprender las experiencias de Picasso, da Vinci, Einstein y similares, y por cuestionar qué aspectos conductuales y creativos tienen en común otros individuos con estos increíbles individuos, dotados de altísimos niveles de creatividad. De esta manera, educadores, gobiernos y empresarios se dan cuenta de que solo con la creatividad podemos resolver los innumerables problemas que enfrentan nuestras instituciones educativas, organizaciones, ciudades, economía, entre otros, porque la creatividad es uno de los principales factores que impulsan la civilización. A su vez, desde hace décadas se vienen realizando estudios sobre las organizaciones, sus características y la personalidad de los emprendedores e intraemprendedores que las componen, ya que facilitar la comprensión del entorno y de las personas, a pesar de su complejidad, es de suma importancia. Las cualidades de las personas emprendedoras son los activos centrales en la investigación del emprendimiento y el intraemprendimiento, que están vinculadas a sus habilidades, conocimientos y experiencias, que pueden ser inhibidas o alentadas por el entorno al que pertenece la persona. A partir de las notas anteriores, el objetivo de este trabajo es analizar los procesos creativos y su relación con aspectos de la cultura emprendedora e intraemprendedora. La metodología utilizada fue la revisión teórica. Los resultados obtenidos muestran que las características del perfil correspondiente a creativos, emprendedores e intraemprendedores son convergentes en algunos aspectos. Además, se puede percibir cuán importante es la influencia que el entorno en el que se inserta el individuo afecta su capacidad para actuar creativamente, para emprender y para ser intraemprendedor.

**Palabras clave:** Emprendimiento. Características emprendedoras. Características intraemprendedoras. Intraemprendimiento. Procesos creativos.

### **Introdução**

O primeiro passo para a inovação é a criatividade daqueles que tomam decisões em uma organização, em todos os níveis hierárquicos. A criatividade da decisão estratégica depende principalmente do processo e da competência daqueles que participam das tomadas de decisão (MIGUEZ; LEZANA, 2018). Toda inovação começa com ideias criativas. Implementações bem-sucedidas de novos programas, introdução de novos produtos ou novos serviços dependem de um indivíduo ou um grupo tendo uma boa ideia (AMABILE *et al.*, 1996).

Há nas organizações contemporâneas a pressão por inovação, e as estratégias organizacionais resultantes exigem que as organizações coloquem uma alta prioridade na identificação, desenvolvimento e retenção de indivíduos adequados a papéis organizacionais

empresariais (PINCHOT, 1985 apud DAVIS, 1999). Estudos sobre as organizações, suas características e a personalidade dos empreendedores e intraempreendedores que as compõem, são feitos há décadas, pois a facilitação do entendimento destes ambientes e seus indivíduos, apesar de sua complexidade, é de extrema importância. As qualidades dos indivíduos empreendedores são os ativos centrais na investigação do empreendedorismo, as quais estão ligadas a suas habilidades, conhecimentos e experiências.

Pesquisadores têm apontado que empreendedores de sucesso praticam três princípios básicos: eles aprendem e praticam os fundamentos da gestão profissional; eles adotam um estilo de comportamento empreendedor que transcende burocracia e encoraja um clima inovador; e eles também consideram encorajar inovação e intraempreendedorismo entre seus próprios colaboradores. Além disso, para implementar um comportamento empreendedor e para controlar várias atividades corporativas, essas práticas poderiam ser a chave para um gestor estimular o pensamento intraempreendedor (SAYEED; GAZDAR, 2003).

O intraempreendedorismo é relativamente um fenômeno recente. Em contraste com outros tipos de gestores, poucos indivíduos têm posições intraempreendedoras. Entretanto, pesquisas sugerem que o número deve aumentar significativamente conforme a pressão por inovação aumenta. Tendências contemporâneas nas organizações enfatizam a crescente importância do papel de comportamento de intraempreendedores e seus impactos no desempenho da firma (DAVIS, 1999).

Mesmo sendo distintos, os construtos empreendedor e intraempreendedor são sobrepostos. Baseado na comparação de características de empreendedores, intraempreendedores e gestores tradicionais feita por Pinchot (1985), intraempreendedores aparentam compartilhar mais características com empreendedores do que com gestores tradicionais. Entretanto, intraempreendedores e gestores tradicionais compartilham mais características do que empreendedores e gestores tradicionais. Intraempreendedores têm mais facilidade em possuir uma combinação de competências: algumas características de empreendedores independentes e outras características de gestores tradicionais.

Consoante, a seguinte pesquisa busca analisar os processos criativos e sua relação com a cultura empreendedora e intraempreendedora, tendo como questão de pesquisa: como foi o desenvolvimento das teorias relacionadas a aspectos comportamentais e criativos relacionados a cultura empreendedora e intraempreendedora? Busca-se entender o perfil empreendedor e intraempreendedor para, posteriormente, entender as características facilitadoras ao empreendedorismo e intraempreendedorismo, além de aspectos comportamentais e criativos relacionados a cultura organizacional. Tem-se, assim, uma pesquisa descritiva, realizada por meio de revisão teórica.

Em relação à revisão teórica, de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 79), deve-se responder às seguintes questões: quem já escreveu e o que já foi publicado sobre o assunto, que

aspectos já foram abordados e quais as lacunas existentes na literatura. Com este tipo de pesquisa é possível identificar quais os autores pertinentes a fim de fundamentar o trabalho, com leitura vasta, constante e repetida.

A pesquisa referida apenas buscará tomar nota dos fatos, sem interferir neles. Para tanto, pode-se classificá-la quanto aos seus objetivos como descritiva. Essa caracterização justifica-se pelo objetivo central da pesquisa, ao ser realizada uma caracterização do perfil e práticas existentes. Andrade e Martins (2005, p.114) citam que neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles.

Após esta introdução, as características do empreendedorismo e intraempreendedorismo são referenciadas, discutidas e definidas, conforme item 1. O item 2 apresenta o conceito de criatividade, características do indivíduo criativo e desenvolvimento da criatividade. Os resultados obtidos são descritos no item 3 e, por fim, apresentam-se as considerações finais.

## 1 Empreendedorismo e Intraempreendedorismo

Inovação tornou-se um tema cada vez mais estudado pela Administração, com estudos sobre a constituição de um ambiente inovador e a maneira pela qual elementos da cultura organizacional se relacionam. Os elementos são vários, tais como valores, crenças, rituais, história, tabus, comunicação, artefatos, símbolos, etc. Para Machado e Vasconcellos (2007), organizações inovadoras possuem elementos de cultura que podem estar propiciando e incentivando o desenvolvimento de inovações, diferente das organizações que não são inovadoras.

Uma organização é constituída por pessoas que têm maneiras diversas de agir, pensar e sentir. Cada indivíduo tem um modo de atuar sobre o mundo e isso repercute no trabalho. Geralmente, os indivíduos têm um padrão comportamental propício ao local de trabalho e a organização, como um grupo social, tem uma maneira própria de atuar na sociedade. A essa forma de atuação coletiva nas organizações chamamos de cultura organizacional.

São diversos os elementos que compõem a cultura de uma organização, e cada vez mais busca-se pela inclusão de inovação em seu meio, como forma de adquirir vantagem competitiva. Para Machado e Vasconcellos (2007), uma organização inovadora é aquela que possui uma cultura nutrida para a inovação e um espírito empreendedor na organização.

O termo empreendedor tem origem na palavra francesa *entrepreneur*, e significa começar algo novo, assumindo e correndo riscos (VEDANA, 2019). O conceito de empreendedorismo foi desenvolvido primeiramente por Joseph Schumpeter (1883–1950), economista e cientista político austríaco, na obra “A Teoria do Desenvolvimento Econômico”, publicada em 1911. Para Schumpeter, empreender está ligado ao processo de inovar, criando condições para uma radical

transformação de um determinado setor, ramo de atividade e território de atuação do empreendedor (SCHUMPETER, 1911).

A orientação para o empreendedorismo pode ser vista como o processo estratégico que os indivíduos com poder (tomadores de decisão chave) usam para decretar o propósito organizacional de sua firma, sustentar sua visão e criar vantagem competitiva (RAUCH *et al.*, 2009). Para Littunen (2000), o empreendedor deve ter a habilidade de produzir soluções em novas situações, sendo esta parte da habilidade de criatividade/inação que este possui. Isso está presumidamente ligado com as habilidades do empreendedor, obtidas através de conhecimento, treinamento e experiência. Ainda segundo a ótica deste autor (LITTUNEN, 2000), esses fatores moldam os valores e atitudes do empreendedor.

A literatura sobre características empreendedoras tem incluído um número de variáveis que direcionam atributos psicológicos, personalidade, atitudes e comportamento. Algumas destas variáveis são agrupamentos de elementos do indivíduo, que não são necessariamente permutáveis. De acordo com Rauch *et al.*, (2009, p. 764) as dimensões da orientação para o empreendedorismo geralmente mostram alto grau de intercorrelações entre si.

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios, tomar decisões moderadamente arriscadas e que objetivam a inovação. Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Ele não espera pela inovação, ele busca-a de forma sistemática por meio de ações proativas. Nem sempre as inovações são de alto impacto, mas acabam por trazer vantagem competitiva para a organização (MIGUEZ; LEZANA, 2018).

As características do perfil empreendedor são motivo de debate entre pesquisadores há décadas, e o interesse tem crescido sobre o fenômeno de desenvolvimento e identificação da orientação empreendedora. Conforme a evolução de abordagens e complexidade do assunto, a quantidade de dimensões identificadas também foram aumentando. A revisão bibliográfica feita por Schmidt *et al.* (2018) sintetiza oito diferentes dimensões investigadas, seus conceitos e referências:

**Tabela 1 – Dimensões do empreendedorismo**

Dimensão	Conceito	Referências
Criatividade	Capacidade de relacionar ideias, fatos, necessidades, demandas e recursos, produzindo novos conceitos para produtos, serviços e processos.	(Bolton and Lane, 2012; Carland et al., 1988; Chen et al., 1998; Gelderen et al., 2008; Gürol and Atsan, 2006; Harris and Gibson, 2008; Moruku, 2013; Okhomina, 2007; Robinson et al., 1991; 1934; Timmons, 1978)
Liderança	Habilidade de inspirar ou influenciar o comportamento de outros indivíduos.	(Hartmann, 1959; Hornaday and Aboud, 1971; Parnell et al., 2003; Timmons, 1978)
Planejamento	A pessoa que prepara a si mesma para o futuro, tentando prever os passos necessários para alcançar seus objetivos.	(Carland et al., 1984; Chen et al., 1998; Gürol and Atsan, 2006; Harris and Gibson, 2008; Harris et al., 2007; Okhomina, 2007; Parnell et al., 2003; Robinson et al., 1991; Timmons, 1978)

Detector de mudanças	Um alerta as oportunidades do mercado que possam surgir para novos produtos e serviços.	(Birley and Muzyka, 2001; Bolton, 2012; Gürol and Atsan, 2006; Hornaday and Aboud, 1971; Lumpkin and Dess, 1996; Markman and Baron, 2003; Robinson et al., 1991; Schumpeter, 1934; Timmons, 1978)
Persistência	A determinação necessária para continuar trabalhando em um projeto e buscando por seus objetivos, mesmo em situações críticas e adversidade.	(Gelderen et al., 2008; Markman and Baron, 2003; McClelland, 1966; Timmons, 1978)
<i>Risk taking</i>	A vontade de comprometer recursos significativos para um projeto em face a incerteza.	(Bolton and Lane, 2012; Carland et al., 1984; Chen et al., 1998; Gelderen et al., 2008; Gürol and Atsan, 2006; Longenecker et al., 2016; Lumpkin and Dess, 1996; Moruku, 2013)
Autoeficácia	A crença em sua capacidade de controle interna e externa de recursos necessários para o sucesso do seu projeto.	(Chen et al., 1998; Gelderen et al., 2008; Gürol and Atsan, 2006; Lumpkin and Dess, 1996; Markman and Baron, 2003; Robinson et al., 1991)
Sociável	A facilidade de efetivamente interagir com outras pessoas.	(Baron and Markman, 2000; Markman and Baron, 2003)

**Fonte:** adaptado de Schmidt *et al.* (2018).

A Tabela 1 sintetiza, por meio da revisão da literatura feita, as dimensões do empreendedorismo entre vários termos e conceitos até um conjunto comum de ideias básicas, envolvendo o comportamento empreendedor. Atualmente, empreendedorismo está muito ligado à Administração, ao processo de criar e gerenciar um novo negócio, processo, projeto, inovação ou mudança em empresas iniciantes ou estabelecidas. Na Economia Criativa tem-se visto que propósito, causa, talento e garra movem as pessoas a assumir riscos para transformar, criar e empreender em algo novo, seja em um negócio próprio, internamente na empresa em que se trabalha, ou ainda em projetos sociais, artísticos e culturais (VEDANA, 2019).

O comportamento do empreendedor é influenciado pelo ambiente institucional com a forma como as pessoas e organizações protegem as suas posições e legitimidade, em conformidade com as regras e normas do ambiente institucional. As instituições consistem em estruturas e atividades cognitivas, normativas e regulatórias. Esses padrões institucionais influenciam fortemente o comportamento organizacional, a inovação e o empreendedorismo (MIGUEZ; LEZANA, 2018).

Em 1985, Gifford Pinchot utilizou o termo *intrapreneur* para indicar o empreendedor interno, aquele que desponta o comportamento empreendedor dentro das organizacionais. Dessa forma, um indivíduo pode ser empreendedor dentro de sua organização, não existindo a obrigatoriedade de criação de um novo empreendimento. Este tipo de empreendedorismo auxilia no suprimento da necessidade de inovação nas empresas, trazendo com isso maior vantagem competitiva. O intraempreendedorismo está relacionado à forma como o funcionário se comporta frente aos negócios da organização. Envolve o pensar e agir como se ele próprio fosse o dono do negócio, buscando a inovação e melhores soluções, de forma comprometida e com foco em resultado (FELICIANO, 2019).

Por meio de revisão literária, Valka *et al.* (2020) traz que o intraempreendedorismo oferece vários benefícios para as organizações, como melhoria em performance, crescimento acelerado, vantagem competitiva sustentável, renovação organizacional, tomada de riscos em novos negócios, produtos ou serviços, melhorias em flexibilidade e reputação e alto grau de capital intelectual organizacional. Em nível individual, as atividades intraempreendedoras podem aprimorar recursos pessoais como otimismo, autoeficácia e engajamento. Portanto, para alcançar esses resultados, organizações devem estabelecer um ambiente orientado ao intraempreendedorismo.

Para Pinchot (1989), o intraempreendedor conta com fatores empresariais para o desenvolvimento de atividades que o empreendedor não tem em seu negócio próprio. Esses fatores podem ser discriminados como: o poder do *marketing* da organização, a base tecnológica que a empresa dispõe, a contribuição das pessoas envolvidas na empresa para construção da ideia, as informações e conhecimentos que a empresa detém, os recursos e equipamentos da empresa e o recurso financeiro para o desenvolvimento de ideias (BALDISERA *et al.*, 2017).

Segundo revisão sistêmica realizada por Feliciano *et al.* (2019), há seis fatores facilitadores do intraempreendedorismo: liderança, ambiente organizacional, reconhecimento, condições para empreender, assumir riscos/responsabilidades e comunicação/acesso à informação. Ainda segundo ele, embora a adoção de uma cultura intraempreendedora seja um processo complexo, ela pode ser acelerada pela gestão adequada dos fatores facilitadores identificados.

**Tabela 2 –** Categorias facilitadoras ao intraempreendedorismo

Categorias	Conceitos	Artigos
Liderança	Os líderes dos diferentes níveis da organização precisam apoiar e encorajar os colaboradores a desenvolverem um senso de confiança e pertencimento.	(Edison, Wang, Jabangwe, & Abrahamsson, 2018); (Lages, Marques, Ferreira, & Ferreira, 2017); (Lapolli & Gomes, 2017); (Ahmed, 2016); (Bau & Wagner, 2015); (Kuratko, Covin, & Hornsby, 2014); (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014); (Baruah & Ward, 2014); (Boas & Santos, 2014)
Ambiente organizacional	Um ambiente organizacional flexível, que proporciona liberdade de ideias, bem como estimula a criatividade e a inovação.	(Saberri & Babalhaveji, 2018); (Edison <i>et al.</i> , 2018); (García-Sánchez, GarcíaMorales, & Martín-Rojas, 2018); (Lapolli & Gomes, 2017); (Reuther, Schumann, Borodzicz, & Johnston, 2017); (Kuratko, Covin, & Hornsby, 2014); (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014); (Baruah & Ward, 2014)
Reconhecimento	Intraempreendedores consideraram que as recompensas são motivadoras, pois incentivam a dedicar energia e tempo extra às inovações. Criam uma energia de competição, premiando as melhores inovações implantadas.	(Saberri & Babalhaveji, 2018); (Edison <i>et al.</i> , 2018); (Lages <i>et al.</i> , 2017); (Lapolli & Gomes, 2017); (Baruah & Ward, 2014); (Boas & Santos, 2014); (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014).

Condições para empreender	A liderança, o ambiente e o reconhecimento só poderão ocorrer em organizações que propiciam condições para que os colaboradores possam empreender internamente.	(Saberri & Babalhaveji, 2018); (García-Sánchez <i>et al.</i> , 2018); (Wu, Ma, & Wang, 2018); (Lages <i>et al.</i> , 2017); (Bloodgood, Hornsby, Burkemper, & Sarooghi, 2015); (Park <i>et al.</i> , 2014); (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014)
Assumir riscos/responsabilidades	Para que ações intraempreendedoras ocorram, é necessário que a organização crie condições para que os colaboradores assumam riscos e responsabilidade.	(Edison <i>et al.</i> , 2018); (Lages <i>et al.</i> , 2017); (Wu <i>et al.</i> , 2018); (Lapolli & Gomes, 2017); (Bau & Wagner, 2015); (Boas & Santos, 2014); (Kuratko, Hornsby, & Covin, 2014); (Park <i>et al.</i> , 2014)
Comunicação/Acesso à informação	A comunicação interna, entre níveis hierárquicos, bem como o acesso à informação, possibilita que o intraempreendedor adquira conhecimento para poder inovar.	(Lapolli & Gomes, 2017); (Park <i>et al.</i> , 2014); (Boas & Santos, 2014)

**Fonte:** adaptado de Feliciano *et al.* (2019).

De acordo com a Tabela 2, o intraempreendedor precisa, além de suas características próprias, de vários fatores do ambiente organizacional que proporcionem liberdade e autonomia, ou seja, para que ele possa empreender. As características do perfil empreendedor da Tabela 1, associadas com os facilitadores ao intraempreendedorismo da Tabela 2, exemplificam a complexidade para a identificação do perfil intraempreendedor dentro da organização, além do preparo necessário para que o ambiente lhe forneça condições e recursos para que ele atue de forma assertiva.

Molina e Callahan (2009) consideram que, apesar de o termo *intraempreendedorismo* ser derivado do *empreendedorismo*, há três principais diferenças entre os dois construtos: intraempreendedores tomam decisões de risco utilizando os recursos da organização em que trabalham, enquanto empreendedores utilizam de seus próprios recursos; o intraempreendedorismo se dá entre funcionários internos a uma organização, enquanto empreendedores geralmente tendem a ter um foco externo; empreendedores preferem desenvolver conhecimento tácito em novas organizações, enquanto intraempreendedores trabalham em organizações que já possuem suas políticas, procedimentos e burocracia. A diferença central é o contexto em que empreendedores e intraempreendedores reconhecem oportunidades e desenvolvem inovação a partir de uma hierarquia existente (CAMELO-ORDAZ *et al.*, 2012).

## 2 Criatividade

O primeiro passo para a inovação é a criatividade daqueles que tomam decisões em uma organização, em todos os níveis hierárquicos. A criatividade da decisão estratégica depende

principalmente do processo e da competência daqueles que participam das tomadas de decisão (MIGUEZ; LEZANA, 2018).

Toda inovação começa com ideias criativas. Implementações bem-sucedidas de novos programas, introdução de novos produtos ou novos serviços dependem de um indivíduo ou um grupo tendo uma boa ideia (AMABILE et al., 1996). Embora muitos estudos da Psicologia tenham manifestado interesse no fenômeno da criatividade, a pesquisa sobre esse tópico não se expandiu rapidamente até que J.P. Guilford alegou, em seu discurso presidencial da *American Psychological Association* (APA), em 1950, que esse tópico merecia muito mais atenção do que estava recebendo (SIMONTON, 2000).

A criatividade, assim como o conhecimento tácito, pode ser definida como a habilidade de se fazer algo sem a capacidade de explicar por que foi feito daquela forma, bem como a impossibilidade de aprendermos uma tarefa a partir do conhecimento teórico. A decisão com base em conhecimento tácito é diferente da decisão fundamentada em conhecimento explícito, todavia não são opostas uma a outra, mas sim complementares. (DACORSO et al., 2010).

Em sequência, não é de surpreender que a criatividade seja vista como um bom atributo para as pessoas possuírem. Os professores esperam que seus alunos demonstrem criatividade em seus projetos e trabalhos. Os executivos esperam que suas unidades de pesquisa e desenvolvimento concebam novos produtos e suas unidades de *marketing* novas estratégias para promover-los (SIMONTON, 2000).

Em revisão teórica, Simonton (2000) analisa o progresso que os estudos da área da Psicologia fizeram no entendimento da criatividade desde o discurso presidencial de Guilford, separando o progresso da pesquisa em quatro frentes: (i) os processos cognitivos envolvidos no ato criativo, (ii) as características distintivas da pessoa criativa, (iii) o desenvolvimento e a manifestação da criatividade ao longo da vida individual e (iv) os ambientes sociais mais fortemente associados à atividade criativa.

## 2.1 Os processos criativos envolvidos no ato cognitivo

De acordo com Simonton (2000), com a chegada da ciência cognitiva contemporânea, a Psicologia chegou mais perto de contemplar os processos mentais que devem participar do ato criativo. Para ele (SIMONTON, 2000), desenvolvimento em quatro áreas de pesquisa que merecem menção são:

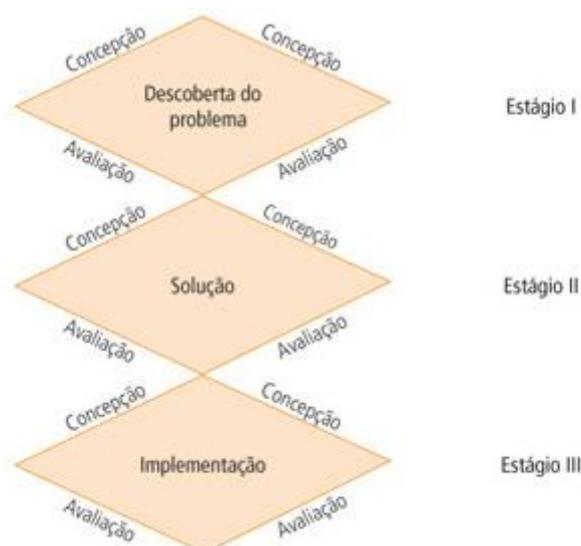
- **Solução de Problemas:** manipulando estímulos primários, avaliando estados de sentimento de conhecimento, usando análise de protocolo e aplicando outras técnicas, os pesquisadores puderam entender melhor como as ideias criativas emergem durante o período de incubação, com ênfase para a demonstração empírica do processamento intuitivo de informações como uma manifestação regular do inconsciente cognitivo;

- **Cognição Criativa:** a criatividade é um fenômeno mental que resulta da aplicação de processos cognitivos comuns. Essas investigações coincidem com a Solução de Problemas com uma mensagem fundamental: o funcionamento ideal incorporado pela criatividade envolve processos cognitivos comuns, e, portanto, o pensamento criativo é acessível a quase qualquer pessoa;
- **Aquisição de *Expertise*:** em certa medida, a criatividade exige um nível comparável de treinamento e prática sistemáticos. Mesmo o gênio criativo não pode escapar deste período de aprendizado inerentemente trabalhoso;
- **Simulação em Computador:** um desenvolvimento que tem grande impacto foi o aumento do uso de computadores para testar modelos cognitivos explícitos do processo criativo, inspirando o surgimento de vários programas de descoberta que pretendem descobrir leis e princípios a partir de dados empíricos.

Segundo Lubart (2000), em revisão teórica sobre a evolução do modelo de processo criativo, apontando os diversos modelos que surgiram a partir do Modelo Básico de Quatro Etapas (preparação, incubação, iluminação e verificação), é possível identificar que vários pesquisadores (teóricos e empíricos) percebem separações entre os processos, e ainda, alguns subprocessos. Além disto, pode-se perceber a recursão dentro de alguns processos, o que indica ainda a complexidade do processo criativo em sua origem.

Dacorso *et al.* (2010 apud BASADUR; GRAEN; GREEN, 1982) propuseram um modelo de decisão que admite três fases: descoberta do problema, solução do problema e implementação. A Figura 1 ilustra esse modelo de decisão.

**Figura 1 –** Processo completo de solução criativa de problemas



**Fonte:** adaptado de Dacorso *et al.* (2010 apud BASADUR; GRAEN; GREEN, 1982).

Os passos de concepção e avaliação estão presentes nos três estágios do modelo proposto. A concepção foi definida pelos autores como a geração de ideias sem a avaliação, correspondendo à divergência do estágio correspondente. A avaliação era o oposto: foi definida como a aplicação de julgamento para as ideias geradas, a fim de escolher a melhor delas. Essa fase correspondia ao aspecto convergente do processo de dois passos (DACORSO *et al.*, 2010).

## **2.2 As características distintivas da pessoa criativa**

O estudo empírico da criatividade foi originalmente focado no nível do indivíduo, e muitas contribuições recentes à literatura continuam a explorar a questão do que distingue pessoas altamente criativas do resto de nós (HENNESSEY; AMABILE, 2010). Para Simonton (2000) a literatura empírica, clássica e atual se enquadra em dois tópicos: inteligência e personalidade.

Usando o desempenho em testes de QI (Quociente de Inteligência) padrão como medidor da capacidade intelectual, pesquisas indicaram que era necessário um certo nível limite de inteligência para a manifestação da criatividade (SIMONTON, 2000). Para Sternberg (2000), há três habilidades intelectuais particularmente importantes: a habilidade sintética de ver os problemas de novas maneiras e resistir aos limites do pensamento convencional, a habilidade analítica de reconhecer quais ideias valem a pena investimento e quais não, e a habilidade prática-contextual de saber como persuadir outras pessoas sobre o valor de suas ideias.

É preciso saber o suficiente sobre um campo para avançar sobre ele. Não se pode ir além de onde está o campo, se não se sabe onde está. Por outro lado, o conhecimento sobre um campo pode resultar em uma perspectiva fechada e entrincheirada, resultando em uma pessoa incapaz de ir além. O conhecimento, portanto, pode ajudar ou dificultar a criatividade (STERNBERG, 2006).

A inteligência é mais frequentemente usada para promover agendas sociais existentes, enquanto o pensamento criativo geralmente se opõe a essas agendas e propõe novas. As pessoas sábias reconhecem a necessidade de encontrar um equilíbrio entre inteligência e criatividade (o antigo e o novo) para alcançar estabilidade e mudança dentro de um contexto social (HENNESSEY; AMABILE, 2010).

Em relação às características que envolvem a personalidade, é reconhecido que a criatividade é mais disposicional do que um fenômeno intelectual. Os pesquisadores compilaram um perfil bastante seguro da personalidade criativa. Em particular, essas pessoas estão dispostas a serem independentes, não conformistas, não convencionais, possuem amplos interesses, maior abertura a novas experiências, flexibilidade comportamental e cognitiva e mais ousadia para correr riscos.

Para Sternberg (2006), os atributos que incluem o indivíduo criativo, mas que não se limitam a apenas estes, são a disposição para superar obstáculos (persistência), disposição para assumir riscos sensíveis, disposição para tolerar ambiguidade e autoeficácia. Ele (STERNBERG,

2006) ainda propõe como características distintivas o estilo de pensamento (formas preferidas de usar as habilidades), motivação (a motivação intrínseca e focada nas tarefas é essencial para a criatividade), meio ambiente (um ambiente que apoie e recompense as ideias criativas) e confluência (interações entre os atributos e compensação parcial).

### **2.3 O desenvolvimento e a manifestação da criatividade ao longo da vida individual**

Estudos sobre o desenvolvimento da criatividade se concentraram em dois aspectos dessa transformação longitudinal (ao longo da vida). Primeiro, os pesquisadores examinaram quais experiências da infância e do adolescente parecem estar associadas ao desenvolvimento do potencial criativo. Segundo, os pesquisadores examinaram como esse potencial é realizado durante o curso da idade adulta e dos anos finais do indivíduo. Muitos dos estudos de qualquer categoria se concentraram no desenvolvimento de indivíduos que obtiveram elogios por suas realizações criativas, embora não haja escassez de pesquisas sobre o surgimento de formas mais cotidianas de comportamento criativo (SIMONTON, 2000).

Um grande número de antecedentes de influências aos atributos criativos diz respeito aos ambientes e circunstâncias familiares, que parecem favorecer o surgimento de personalidades criativas. Esses fatores incluem ordem de nascimento, perda precoce dos pais e marginalidade e disponibilidade de mentores e modelos. Outras variáveis de desenvolvimento referem-se à experiência e ao desempenho do indivíduo no ensino primário, secundário e superior. Talvez a generalização mais notável a ser extraída de ambos os conjuntos de influências é que a criatividade excepcional nem sempre surge dos ambientes mais estimulantes, pelo contrário, o potencial criativo parece exigir certa exposição a experiências diversificadas que ajudam a enfraquecer as restrições impostas pela socialização convencional e experiências desafiadoras que ajudam a fortalecer a capacidade de uma pessoa de perseverar diante de obstáculos (SIMONTON, 2000).

### **2.4 Os ambientes sociais mais fortemente associados à atividade criativa**

Finalmente, é preciso um ambiente que apoie e recompense as ideias criativas. Pode-se ter todos os recursos internos necessários para pensar criativamente, mas sem algum apoio ambiental (espaço para propor essas ideias), a criatividade de uma pessoa pode nunca ser exibida. Os ambientes normalmente não dão total apoio ao uso da criatividade. Os obstáculos em um determinado ambiente podem ser pequenos, como quando um indivíduo recebe *feedback* negativo sobre seu pensamento criativo, ou maior, como quando o bem-estar ou a vida de alguém são ameaçados se alguém pensa de uma maneira que desafia as convenções. O indivíduo, portanto, deve decidir como responder diante dos desafios ambientais quase onipresentes que existem. Algumas pessoas deixam que forças desfavoráveis no ambiente bloqueiem sua produção criativa, enquanto outras não (STERNBERG, 2006).

Um estudo na indústria de histórias em quadrinhos descobriu evidências de que simplesmente trabalhar em equipe pode, nas circunstâncias certas, produzir resultados mais criativos do que trabalhar individualmente. Em média, criadores únicos tiveram desempenho inferior ao das equipes, e a experiência da equipe de trabalhar em conjunto aumentou o desempenho (HENNESSEY; AMABILE, 2010).

Uma vez que os pesquisadores reconhecem que a criatividade emerge de uma interação de indivíduo, campo e domínio, o fenômeno se torna muito mais complexo. Desnecessário dizer que, uma vez reconhecido que a criatividade é um fenômeno sistêmico e não totalmente individualista, torna-se muito mais difícil a realização de pesquisas utilizando os métodos mais comuns da Psicologia (SIMONTON, 2000).

A segurança psicológica, uma condição ambiental na qual as pessoas acreditam que seu grupo responderá positivamente quando falarem sobre preocupações, reportarem erros ou proporem novas ideias, é outro aspecto do ambiente de trabalho que pode ser importante na criatividade organizacional. Nesse sentido, a segurança psicológica é crucial para a criatividade nas organizações, porque a criatividade envolve muito risco, experimentação e falhas frequentes (HENNESSEY; AMABILE, 2010).

Além disso, Hennessey e Amabile (2010) afirmam que a autonomia no trabalho leva os funcionários a sentir um certo nível de poder, e há muito tempo é postulada como uma característica importante do ambiente de trabalho para promover a criatividade. A medida em que os funcionários sentem um certo grau de propriedade e controle sobre seu trabalho, eles são mais intrinsecamente motivados, e, portanto, mais propensos a envolver totalmente seus processos cognitivos na solução de problemas no trabalho.

Além do domínio das interações interpessoais e disciplinares, existe o meio externo maior. Sociólogos e antropólogos argumentam que a criatividade é principalmente um fenômeno sociocultural, mas somente nas duas últimas décadas estudos no campo da Psicologia começaram a examinar como a criatividade depende do impessoal e difuso (SIMONTON, 2000).

Para Amabile (1996 apud WOODMAN, SAWYER, GRIFFIN, 1993), adotaram uma perspectiva teórica semelhante sobre a criatividade nas organizações, mas ampliaram seu modelo de duas maneiras adicionais. Incluíram influências externas e também intraorganizacionais e deram destaque a fatores intraindividuais em sua abordagem interacionista. Em seu modelo, o comportamento criativo dentro das organizações é uma função de duas categorias de insumos do ambiente de trabalho (insumos além das características das pessoas envolvidas no trabalho): características do grupo de acordo com as normas, coesão do grupo, tamanho, diversidade, funções, características da tarefa e abordagens de resolução de problemas usadas no grupo e características organizacionais que consistem em cultura organizacional, recursos, recompensas, estratégia, estrutura e foco na tecnologia.

Finalmente, o entendimento científico da criatividade deve ser estendido para levar a aplicações cada vez mais úteis e práticas. A criatividade não é apenas um fenômeno psicológico interessante, mas também um comportamento social e pessoal. É por esse motivo que existem tantos treinamentos e livros de autoajuda que pretendem aumentar a criatividade pessoal. No entanto, a diferença entre o conhecimento científico e as intervenções práticas é muitas vezes tão grande que são lançadas dúvidas tanto na ciência quanto na prática (SIMONTON, 2000).

### 3 Resultados

Partindo do pressuposto de que há a necessidade de que um indivíduo tenha uma boa ideia para a criação de novos produtos, programas, serviços (AMABILE *et al.*, 1996), na busca pela resolução de algum problema, e que toda inovação começa com uma boa ideia, estudos acerca do processo criativo, características do indivíduo criativo, facilitadores da cultura organizacional para a criatividade e comportamento empreendedor e intraempreendedor são importantes para o entendimento dos motivadores à inovação. A grande pressão por inovação contemporânea nas organizações coloca promover a busca pela identificação, desenvolvimento e retenção de indivíduos adequados (PINCHOT, 1985 apud DAVIS, 1999).

A criatividade é um dos atributos pontuados como caracterizadores do perfil empreendedor (SCHMIDT *et al.*, 2018), desta forma, sendo muito importante o avanço nos estudos em relação a este atributo e outros, identificados neste perfil e também no perfil de intraempreendedores. Os resultados obtidos a partir de análise sobre as referências revisadas nesta pesquisa indicam que alguns dos atributos indicados para o perfil de um indivíduo empreendedor, intraempreendedor e criativo convergem. Pode-se indicar como características destes perfis convergentes a ousadia para correr riscos, persistência, autoeficácia e conhecimento (SIMONTON, 2000; SCHMIDT *et al.*, 2018, FELICIANO *et al.* 2019).

As instituições consistem em estruturas e atividades cognitivas, normativas e regulatórias. Esses padrões institucionais influenciam fortemente o comportamento organizacional, a inovação, o empreendedorismo (MIGUEZ; LEZANA, 2018) e o intraempreendedorismo (FELICIANO *et al.* 2019). Pode-se perceber o quão importante é a influência que o ambiente em que o indivíduo está inserido pode afetar sua capacidade de agir criativamente, empreender e intraempreender (SIMONTON, 2000; STERNBERG, 2006; HENESSEY; AMABILE, 2010; SCHMIDT *et al.*, 2018; FELICIANO *et al.*, 2019).

Pode-se pontuar entre os atributos facilitadores convergentes a flexibilidade, a abertura para novas experiências e trocas e a liberdade (SIMONTON, 2000). É importante ressaltar que um bom ambiente pode produzir resultados mais criativos do que o trabalho individual, além de possibilitar o aumento do desempenho (HENNESSEY; AMABILE, 2010), o que poderá gerar

vantagem competitiva para a organização (RAUCH *et al.*, 2009; MIGUEZ; LEZANA, 2018; FELICIANO *et al.*, 2019; VALKA *et al.* 2020).

Para Miguez e Lezana (2018), a criatividade da decisão estratégica depende principalmente do processo e da competência daqueles que participam das tomadas de decisão. Nesse sentido, supõe-se que ao estimular a criatividade, ou seja, habilitando uma série de fatores que motivem o indivíduo a ser criativo, intrinsecamente há a promoção de um ambiente com facilitadores ao intraempreendedorismo. Ao estimular a colaboração, boa comunicação, flexibilidade, liberdade de ideias, reconhecimento e estar aberto para assumir novos riscos, se está estimulando a criatividade (SIMONTON, 2000; STERNBERG, 2006; HENESSEY; AMABILE, 2010; MIGUEZ; LEZANA, 2018; FELICIANO *et al.*, 2019).

### **Considerações Finais**

A seguinte pesquisa teve como objetivo analisar os processos criativos e sua relação com a cultura empreendedora e intraempreendedora, por meio de revisão teórica. Nesse sentido, pode-se dizer que o objetivo foi atingido, tendo em vista que o levantamento de referencial teórico sobre os conceitos, as características e os facilitadores do empreendedorismo e intraempreendedorismo são discutidos e definidos, além de apresentar o conceito de criatividade, características do indivíduo criativo e desenvolvimento da criatividade.

As limitações deste trabalho encontram-se no baixo volume de revisões teóricas feitas, sendo o ideal uma pesquisa mais abrangente para entendimento mais aprofundado. Em relação a sugestões de pesquisas futuras, indica-se realizar uma pesquisa com uma maior base de dados, podendo ser feita uma revisão sistemática da literatura para entendimento do desenvolvimento e evolução de análises feitas sobre os construtos e suas relações, com foco para o ambiente e cultura organizacional no intuito de identificar facilitadores da criatividade, empreendedorismo e intraempreendedorismo. Por fim, esta pesquisa pode servir como subsídio para a criação de ações internas para organizações em geral, conforme tomada de decisão da gestão sobre implementações de facilitadores a criatividade e intraempreendedorismo.

### **Referências**

AMABILE, Teresa M.; Conti, Regina; Coon, Heather; Lazenby, Jeffrey; Herron, M. Assessing the work environment. **The Journal of nursing administration**, v. 16, n. 4, p. 1154–1184, 1996.

ANDRADE, Maria Margarida de; MARTINS, João Alcino de Andrade. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. Atlas, 2005.

BALDISERA, H.; CERETTA, G. F.; REIS, D. R. DOS. Relação entre intraempreendedorismo e inovação: um estudo em empresas participantes do APL de TI do sudoeste do Paraná. **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 97, 2017.

- CAMELO-ORDAZ, C. et al. The intrapreneur and innovation in creative firms. **International Small Business Journal**, v. 30, n. 5, p. 513–535, 2012.
- DACORSO, A. L. R., Russo, R. D. F. S. M., Silva, M. C. M., & Araujo, G. F. D. (2010). A qualidade das alternativas em decisões estratégicas: um estudo sobre criatividade e completude em decisões empresariais. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, 11(6), 55-80.
- DAVIS, K. S. (1999). Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs. **Journal of Engineering and Technology Management**, 16(3-4), 295-327.
- FELICIANO, F. et al. Fatores facilitadores do Intraempreendedorismo: uma revisão sistemática integrativa. **XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD**. 2019.
- HENNESSEY, B. A.; AMABILE, T. M. Creativity (2010 Annual Review of Psychology). **Annual Review of Psychology**, v. 61, p. 569–598, 2010.
- LEHFELD, Neide Aparecida de Souza; BARROS, Aidil Jesus da Silveira. **Fundamentos de Metodologia Científica**: um guia para a iniciação científica. São Paulo: Makron, 2000.
- LITTUNEN, H. Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 6, n. 6, p. 295–310, 2000.
- LUBART, T. I. Models of the creative process: Past, present and future. **Creativity Research Journal**, v. 13, n. 3–4, p. 295–308, 2000.
- MACHADO, D. P. N.; VASCONCELLOS, M. A. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 4, p. 15–31, 2007.
- MIGUEZ, V. B.; LEZANA, Á. G. R. Empreendedorismo e inovação: a evolução dos fatores que influenciam o empreendedorismo corporativo. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 112–132, 2018.
- MOLINA, C.; CALLAHAN, J. L. Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship. **Journal of European Industrial Training**, v. 33, n. 5, p. 388–400, 2009.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013. 276 p. ISBN 9788577171583. Disponível em: &lt;<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>&gt;. Acesso em: 16 jul. 2020.
- RAUCH, Andreas et al. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 33, n. 3, p. 761-787, 2009.
- SAYEED, O. BIN; GAZDAR, M. K. Intrapreneurship: Assessing and Defining Attributes of Intrapreneurs. **The Journal of Entrepreneurship**, v. 12, n. 1, p. 75–89, 2003.
- SCHMIDT, S. et al. Students entrepreneurial behaviour: An eight-construct scale validation. **International Journal of Entrepreneurship**, v. 22, n. 2, p. 1–20, 2018.
- SIMONTON, D. K. Creativity: Cognitive, Personal, Developmental, and Social Aspects. **American Psychologist**, v. 55, n. January, 2000.

STERNBERG, R. J. The nature of creativity. **Creativity Research Journal**, v. 18, n. 1, p. 87–98, 2006.

VALKA, K.; ROSEIRA, C.; CAMPOS, P. Determinants of university employee intrapreneurial behavior: The case of Latvian universities. **Industry and Higher Education**, v. 34, n. 3, p. 190–202, 2020.

VEDANA, Dario de Barros. Ensino e prática do empreendedorismo e os desafios de desenvolver um ecossistema empreendedor. **XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD**. 2019.

**Recebido em 25/05/2021**

**Aceito em 07/10/2021**