

## Editorial - Carreira e Criatividade

Qual é o peso da capacidade criativa no sucesso da carreira? Manter estrita obediência no ambiente corporativo, ao “já praticado” para “manter posição”, é ainda vantagem? É fato incontestável que a pressão pelo **novo** não poupa mais qualquer setor econômico, tanto a produção de bens, ou a prestação de serviço. O mercado reage, hoje, a partir de estímulos, rigorosamente, digitalizados. Monstros sagrados, com décadas de domínio em nichos consolidados, foram desafiados – e derrotados. Há um outro tipo de consumidor que age por impulsos de um “conectado”. É um outro tipo de curiosidade de consumo que impõe um outro formato de contato e controle de mercado.

O ambiente corporativo não pode mais reagir a esse **novo** na velocidade anterior, no pleno domínio do “sempre foi feito assim”. Nada, nenhum setor, resiste mais ao inesperado e inconstante ataque de “drones” das redes sociais. É neste contexto, de alta volatilidade, que o conceito de criatividade ganhou outra função no mundo organizacional. E, carreiras, em absoluto, não estão imunes à esta pressão do **novo**, que o mercado pratica e aceita, muitas vezes bem antes da empresa.

Há, também, uma outra cultura organizacional que acolhe um outro estilo de vida, inclusive de desempenho profissional. O conceito de “indústria criativa” constrói um novo cenário de cultura institucional para a assimilação de diferentes lógicas de clima organizacional, pautado pelo apoio à mente inovadora. E essa mudança, precisa ser conhecida, analisada, avaliada pelo conhecimento acadêmico.

É neste contexto, em que a esfera organizacional convive com pressões para abrir espaço ao ser profissional que “pratica o diferente” que o debate sobre **Carreira e Criatividade** se transformou no eixo temático dos artigos que compõem o segundo número do volume 15 da **Revista de Carreiras e Pessoas**.

O artigo que abre esta edição da ReCaPe, “Estratégias de gestão voltadas a formação de indivíduos criativos e inovadores em ambientes corporativos” da pesquisadora Sibeli Liziane Drozdek Contesini e do professor Robson de Faria Silva, ambos do Centro de Ensino Superior, Cesul, Paraná, tem por objetivo investigar estratégias de gestão aplicadas ao processo de formação e potencialização de indivíduos criativos e inovadores em estruturas corporativas, bem como analisar os resultados

alcançados nesse processo. O ponto de partida teórica foi a necessidade de se adaptar às constantes mudanças do mercado, bem como a assimilação constante de novas tecnologias. Os desafios observados, também em termos teóricos refere-se ao campo complexo e subjetivo em que opera gestão de criatividade. O perfil metodológico escolhido acolheu estas diferentes correntes de análise teórica na elaboração do questionário para a pesquisa quantitativa e qualitativa.

Os resultados obtidos privilegiaram a identificação das estratégias que efetivamente alcançam objetivos de criatividade e inovação, apresentados na pesquisa em cinco vertentes: análise de estímulos criativos; desenvolvimento e implementação de ideias criativas; impacto das estratégias de gestão na criatividade e inovação; feedback sobre as contribuições criativas dos colaboradores e resultados mediante implementação estratégica. As cinco vertentes foram avaliadas dentro de uma mesma escala de intensidade. A pesquisa estabeleceu alguns pilares conclusivos na criação e implementação de ambiente organizacional criativo, priorizando abordagem multifacetada de perspectivas e ideias, cultura de experimentação ininterrupta e liderança efetivamente compromissada na defesa desses valores.

O segundo artigo desta edição da ReCaPe, “O ser criativo e o ambiente organizacional: uma reflexão acerca dos elementos que proporcionam um ambiente favorável à criatividade” do professor Cristiano Max Pinheiro, da pesquisadora Milena Cherutti e das professoras Vânia Gisele Bessi e Maria Cristina Bohnenberger tem como objetivo, dado a expansão do cenário da Indústria Criativa e a ascensão do ser criativo, refletir sobre como a cultura organizacional se insere no modelo componente da criatividade individual. A pesquisa aborda, primeiro, o conceito de cultura organizacional adotado por Schein (2009) e a própria lógica da criatividade proposta em Morgan (2007). A partir destes construtos evolui para pesquisa empírica sobre a dinâmica do processo criativo apoiadas essencialmente em Amabile (1988). A proposta é identificar os níveis de cultura que permitem a construção e ambiente favorável à criatividade priorizando o modelo de criatividade individual. Os resultados da pesquisa sinalizaram a presença da criatividade individual sustentada em três componentes: “habilidades relevantes para o domínio”; “habilidades relevantes para a criatividade” e “motivação intrínseca das tarefas”. É nessa ordem dinâmica que uma sociedade criativa influencia nova cultura e um outro estilo de vida. É neste contexto que criatividade se transforme em forte vantagem competitiva, em diferentes ambientes organizacionais.

O terceiro artigo desta edição, “Engajamento do colaborador no atendimento humanizado: o caso de uma empresa de tecnologia”, da pesquisadora Daniela Duarte Silva e da professora Dannyela da Cunha Lemos, ambas da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) tem como objetivo analisar as mudanças de comportamento do colaborador no atendimento “mais humanizado” ao consumidor. O objetivo desta pesquisa é observar engajamento de forma inovadora, em busca de maior produtividade e melhor qualidade de vida também no ambiente corporativo. O debate teórico ficou bem sólido em torno do conceito engajamento vinculado à “humanização” do atendimento, enquanto aproveitamento de “condições de empatia”. Em termos metodológicos a pesquisa de

perfil quantitativo, como estudo de caso, foi sustentada por questionário vinculado aos construtos teóricos apresentados aplicados aos diversos quadros da empresa bem distribuídos entre líderes e colaboradores em diferentes funções. Os resultados do estudo mostraram que as respostas obtidas considerando as “categorias” de análise foram distribuídas entre desde cultura e identidade, passando por recrutamento e seleção até atendimento ao cliente, entre outras categorias. O resultado da pesquisa sugere a necessidade da empresa investir em ferramentas, programas e instrumentos para fortalecer a área do atendimento ao cliente, não se limitando aos investimentos nos recursos humanos e processos e, cada vez mais, investir em tecnologia e inovações da área.

“Carreiras em modo *sui generis*: um estudo das carreiras de servidores técnico-administrativos em Educação (TAES)”, quarto artigo desta edição, do pesquisador Marco Aurélio Amaral de Castro e da professora Kamila Pagel de Oliveira, da Fundação João Pinheiro, tem como objetivo verificar o processo construtivo da carreira individual de servidores Técnico-Administrativos de Instituições Federais de Ensino brasileiras. Esta pesquisa é um outro formato de analisar criatividade no ambiente de trabalho. Em termos metodológicos é um estudo uma pesquisa de natureza qualitativa, descritiva, composta por múltiplos estudos de casos. É preciso observar o ponto de partida dos pesquisadores: carreira pública brasileira está atrelada a um sistema tradicional que compreende um emaranhado de cargos enfileirados, trafegando por uma via que se expande à medida que o tempo decorre e que o servidor atinge os graus mais qualificados de sua função pública. Porém, como notam os autores, a carreira destes servidores está orientada por “modelos contemporâneos”, ele gerencia sua própria carreira por meio de uma rede de relacionamentos, autoconhecimento e aprendizagem. E tem uma carreira individual marcada por “uma trajetória retrospectiva e projetada, dinâmica e mutável [...], revelando negociações entre objetividades e subjetividades”. A pesquisa adotou perfil metodológico de análise de conteúdo por categorias. Os resultados da pesquisa demonstraram que o processo de construção das carreiras individuais dos servidores participantes deste estudo está ocorrendo de modo *sui generis*, propiciando um desalinhamento entre a realidade da carreira pública brasileira e as carreiras individuais dos servidores.

O quinto artigo desta edição da Recape, “Laços pessoais entre fotógrafos publicitários em Porto Alegre. Uma hipótese sobre as escolhas de colaboração profissional” do pesquisador Luiz Júnior da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), do Professor Sandro Ruduit Garcia do Departamento de Sociologia e do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da IFCH/UFRGS e do pesquisador Davide Carbonai, também da UFRGS, tem como objetivo identificar e explicar as preferências nas escolhas de colaboração em um grupo de profissionais. O estudo busca conhecer o “processo de escolha “entre profissionais da mesma identidade, ou seja: por que o fotógrafo A prefere colaborar com o fotógrafo B em vez que o fotógrafo C? Em termos metodológicos, a pesquisa avalia as preferências individuais de colaboração profissional por meio da *social network analysis*, em que se investiga os tipos de laços que relacionam profissionais entre si, como os de reputação ou de colaboração profissional. Os resultados da pesquisa sugerem que a colaboração

entre profissionais depende mais do sistema de atribuições do prestígio, enquanto outras variáveis não seriam significativas. A principal conclusão desse trabalho, resultado do teste QAP, é que profissionais colaboram – voluntariamente - com profissionais que julgam bons profissionais, que possuem produção reconhecida, portanto, que possuem reputação perante o grupo. O resultado da análise do modelo de regressão linear permitiu verificar: 1) que a colaboração não está associada ao gênero; 2) que a escolaridade não explica o motivo da colaboração; 3) que a premiação internacional e/ou nacional não contribui com os laços de colaboração; e, por fim, 4) que a idade do fotógrafo também não se relaciona com as colaborações. A conclusão essencial da pesquisa é que a colaboração entre profissionais depende essencialmente do próprio sistema de atribuições do prestígio.

“As competências de adaptabilidade para a construção da carreira, segundo o Life-Design. Um estudo com universitários do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas”, sexto artigo desta edição, da professora Jamille Barbosa Cavalcanti Pereira, da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) e dos pesquisadores Débora Elisa Santos Freitas, Núria Amaral Juncal e de Vitor Rodrigues Baptista, também da UPM, tem como objetivo identificar o quanto as competências de adaptabilidade para a construção da carreira são utilizadas por estudantes de uma universidade privada de São Paulo. Com perfil metodológico quantitativo, a pesquisa utilizou a Escala de Adaptabilidade de Carreira com análise estatística descritiva e inferencial. Os resultados da pesquisa revelaram que a competência confiança foi a mais frequente, com significativa subutilização das demais competências. O estudo constatou diferenças entre os pesquisados, considerando-se as variáveis: sexo, cursos e etapas dos cursos. Os dados obtidos revelaram, por exemplo, que os alunos de Economia apresentam maior desenvoltura para construir as suas carreiras utilizando a competência da curiosidade.

O sétimo artigo desta edição, “O Coaching; a perspectiva do Coach e do Coachee” das pesquisadoras Ana Rita Pereira e Mariana Pais e das professoras Célia Ribeiro, Sandrina Sobral e Sofia Correia, todas da Universidade Católica Portuguesa, tem como objetivo identificar o impacto que o coach tem no processo de coaching, a partir dos vínculos e influências das vertentes profissionais e pessoais do coachee. De perfil metodológico qualitativo, o estudo utilizou análise de conteúdo para interpretação dos dados. Os resultados da pesquisa destacaram a necessidade de formação para a devida certificação, bem como o domínio de diferentes competências, notadamente, a capacidade de escuta ativa. Já o coachee, como a pesquisa confirmou, deve ter várias características, nomeadamente: a responsabilização para implementar ações, a abertura a novos métodos e o estabelecimento de uma relação de confiança para com o coach.

O artigo que fecha esta edição da ReCaPe, “Clima organizacional: a construção de um novo instrumento de pesquisa para uma universidade federal”, da pesquisadora Cassandra Oliveira e da professora Hilda Alberton de Carvalho, ambas da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, tem como objetivo discutir o formato e propor o aprimoramento do instrumento para avaliação de clima organizacional em uma instituição de ensino superior federal. A definição metodológica

foi a de um estudo qualitativo descritiva, utilizando também dados disponíveis da plataforma Fala.BR, uma amostra significativa de ambiente laboral em universidades federais. Os resultados da pesquisa evidenciaram primeiro que não são todas as universidades federais que fazem ou já fizeram pesquisa de clima organizacional. Com a utilização do método de análise de conteúdo, a pesquisa demonstrou foco nas seguintes categorizações; Capacitação e desenvolvimento profissional; Comportamento das chefias; Comunicação: Infraestrutura e condições de trabalho; Imagem institucional; Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe e Satisfação pessoal no trabalho. Os dados levantados em cada uma dessas categorias foram utilizados na proposta de um novo instrumento para pesquisa de clima organizacional em universidades públicas.

**Boa leitura!**

Leonardo Trevisan, Joel Dutra e Elza Veloso  
Editores