



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

CECI SALES DE PAULA

**CRIATIVIDADE SISTÊMICA EM PEQUENOS NEGÓCIOS:
características de soluções criativas e disruptivas
construídas por empreendedores do Distrito Federal na
pandemia da COVID-19**

Brasília – DF

2023

CECI SALES DE PAULA

**CRIATIVIDADE SISTÊMICA EM PEQUENOS NEGÓCIOS:
características de soluções criativas e disruptivas
construídas por empreendedores do Distrito Federal na
pandemia da COVID-19**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dr^a Siegrid
Guillaumon Dechandt

Brasília – DF

2023

CECI SALES DE PAULA

**CRIATIVIDADE SISTÊMICA EM PEQUENOS NEGÓCIOS:
características de soluções criativas e disruptivas
construídas por empreendedores do Distrito Federal na
pandemia da COVID-19**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Ceci Sales de Paula

Doutora, Siegrid Guillaumon Dechandt
Professora-Orientadora

Doutor, Jorge Triana
Professor-Examinador

Mestre, Mateus Martins
Professor-Examinador

Brasília, 23 de fevereiro de 2023

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre me apoiaram em cada passo da minha jornada acadêmica. Agradeço por todo amor, incentivo e sacrifício que fizeram por mim ao longo dos anos. Sem o apoio de vocês, eu não estaria aqui hoje, alcançando esta conquista tão significativa. A vocês, dedico este TCC, como uma pequena forma de retribuir todo o esforço e dedicação que sempre tiveram comigo.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, à minha orientadora, Siegrid Guillaumon, pela dedicação, paciência e apoio incansável ao longo de todo o processo de elaboração deste trabalho.

Agradeço também ao Departamento de Administração e à professora Olinda Maria Gomes Lessa, pelas valiosas contribuições, sugestões e prestatividade durante todo o decorrer da minha graduação.

Dirijo meus agradecimentos à Universidade de Brasília, pelas condições oferecidas para a realização deste trabalho, pela infraestrutura e recursos disponibilizados e pela oportunidade de aprendizado e crescimento pessoal e profissional. Agradeço ainda à Universidade por sempre ter sido um lar fora de casa, por me permitir crescer, evoluir e trilhar jornadas incríveis.

Gostaria de agradecer, ainda, aos meus familiares e amigos, que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando e incentivando, e que foram fundamentais para que eu pudesse enfrentar os desafios e superar as dificuldades ao longo dessa jornada. Um agradecimento especial aos amigos do curso de Administração, amigos do curso de Gestão de Políticas Públicas, e, ao meu grande companheiro, Lucas Rodrigues, que sempre esteve ao meu lado, nos mais diversos momentos.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, e que me ajudaram a crescer como pessoa e como profissional.

RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi identificar as características das soluções criativas sistêmicas e disruptivas desenvolvidas por empreendedores do ramo de bebidas no Distrito Federal, no contexto da pandemia de COVID-19. Para isso, foram realizadas entrevistas com seis empreendedores que atuam nesse ramo, buscando compreender como eles se adaptaram e inovaram em suas empresas durante a pandemia. A metodologia empregada neste estudo foi a pesquisa qualitativa, com a realização de entrevistas semiestruturadas, que foram transcritas e analisadas por meio do *software Atlas.ti*. A análise das entrevistas permitiu a identificação de categorias relacionadas aos impactos da pandemia, sentimentos de medo e esperança, meios digitais, criatividade, inovação, motivação e auxílio para micro e pequenas empresas. Os resultados indicam que os empreendedores entrevistados utilizaram diferentes estratégias criativas para se adaptar ao contexto da pandemia, tais como a criação de novos produtos, a adoção de tecnologias digitais e a realização de parcerias estratégicas. Além disso, a pesquisa apontou a importância da análise sistêmica da criatividade como meio de identificação de soluções inovadoras, que levam em consideração não apenas o indivíduo, mas também o contexto em que ele está inserido. Por fim, as conclusões da pesquisa destacam a relevância da criatividade e da inovação para a sobrevivência e prosperidade dos negócios em tempos de crise, bem como a importância do apoio institucional, especialmente para as micro e pequenas empresas, que enfrentam maiores dificuldades. Além disso, os resultados apontam para a necessidade de novas pesquisas que possam explorar outras perspectivas e setores, a fim de ampliar a compreensão das soluções criativas em tempos de crise.

Palavras-chave: Soluções criativas. Empreendedorismo. Pandemia. Brasília.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - A Visão Sistêmica da Criatividade.....	27
Figura 2 - Nuvem de palavras mais citadas no corpus documental	58
Figura 3 - Relações com as categorias encontradas nas falas dos entrevistados ...	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise de frequência das categorias	56
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões abordadas pelas várias definições de criatividade.	21
Quadro 2 - Definições de inovação	29
Quadro 3 - Questões e hipóteses respeitantes à forma como a cultura, o domínio, o campo, a sociedade e o indivíduo afetam a incidência da Criatividade	39
Quadro 4 - A. Questões e hipóteses respeitantes à forma como a cultura afeta a incidência da criatividade	45
Quadro 5 - B. Questões e hipóteses respeitantes à forma como o domínio afeta a incidência da criatividade	47
Quadro 6 - Questões e hipóteses respeitantes à forma como a sociedade afeta a incidência da criatividade	49
Quadro 7 - D. Questões e hipóteses respeitantes à forma como o campo afeta a incidência da criatividade	51
Quadro 8 - E. Questões e hipóteses respeitantes à forma como as qualidades do indivíduo afetam a incidência da criatividade.....	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização	13
1.1.1 Elementos Chaves	14
1.2 Formulação do problema	15
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Geral.....	16
1.3.2 Específicos	17
1.4 Justificativa	17
2 REVISÃO TEÓRICA	18
2.1 Criatividade	19
2.1.1 Histórico	19
2.1.2 Principais conceitos.....	25
2.1.3 Criatividade sistêmica.....	26
2.2 Disrupção e Inovação	28
2.2.1 Histórico: de Criatividade à Inovação	28
2.2.2 Inovação disruptiva	30
2.2.3 Inovação estratégica	30
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	32
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	33
3.2 Caracterização da organização, setor ou área, e indivíduos objeto do estudo	
34	
3.3 População e amostra ou participantes da pesquisa	35
3.4 Empreendedores entrevistados	36
3.5 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	37
3.6 Procedimentos de coleta de dados	38
3.6.1 Roteiro das entrevistas.....	38
3.7 Tratamento dos dados	43
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	44
4.1 Primeiros resultados: análise manual	44
4.2 Resultados <i>Atlas.ti</i>	55
4.2.1. Análise de frequência das categorias.....	56

4.2.2. Frequência de palavras contidas nas citações em que se encontram as categorias.....57

4.2.3. Relações com as categorias59

59

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO61

REFERÊNCIAS.....63

APÊNDICES68

APÊNDICE A – ANÁLISE DE FREQUÊNCIA DAS CATEGORIAS.....68

**APÊNDICE B – ANÁLISE DA FREQUÊNCIA DAS PALAVRAS CONTIDAS NAS
CITAÇÕES EM QUE SE ENCONTRAM AS CATEGORIAS70**

APÊNDICE C – TABELA DE CATEGORIA E DOCUMENTO.....75

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa realizar um breve estudo sobre a criatividade, com enfoque na teoria apresentada pela Administração de Empresas sob perspectiva sistêmica aplicada ao contexto brasileiro da pandemia ocasionada pela COVID-19.

A situação mundial gerada pela doença impactou negativamente a economia global, obrigando as pessoas, independentemente de sua classe econômica, gênero ou profissão, a realizar o isolamento social. Dessa forma, a circulação monetária concentrou-se majoritariamente em bens básicos de manutenção da vida humana e todos os esforços econômicos se voltaram para a resolução do problema de saúde pública. Esse contexto criou um desafio para os empreendedores, que precisaram de suporte e de pensamentos e ações divergentes do senso comum para se destacar e se reerguer diante da crise.

Perante tal conjuntura, foi possível associar a situação à necessidade de estudo sobre como tais empreendedores pensaram e agiram diante da situação, com o objetivo de conceber informações precisas para gerações futuras de empresários e de realizar um registro histórico sobre como lidar com crises econômicas acometidas por questões de saúde pública.

Ao compreender o contexto como provocativo para a exposição de ideias criativas, este estudo buscou referências teóricas que trouxessem em sua essência métodos de análise sistêmica, a fim de considerar fatores externos e internos de um empreendimento como possíveis impulsionadores da criatividade. E, a partir do que foi analisado, foi possível definir as características de soluções criativas no enfrentamento da pandemia pela COVID-19.

1.1 Contextualização

A crise ocasionada pela pandemia da COVID-19 é um fenômeno de proporções mundiais sem precedentes na história recente da humanidade. Dentre as particularidades que tornam o contexto da pandemia complexo, podemos citar o mundo globalizado em circulação de bens e pessoas, a velocidade de transmissão do vírus, a maior letalidade em grupos sociais específicos, entre outros fatores. Segundo Moraes (2020), a pandemia da COVID-19 expõe a vulnerabilidade de sistemas, a

dependência excessiva de cadeias globais de suprimentos e a necessidade de construir resiliência em organizações.

A retomada da economia no Brasil, de forma ascendente, após a contenção da disseminação do vírus, deverá enfrentar uma série de problemas resultantes dos fatores que englobam a pandemia, conforme citado em matéria divulgada pelo Portal da Indústria brasileira em 2021. Dentre os problemas, podemos citar a necessidade de restrição do horário de funcionamento dos negócios, a necessidade de fechamento de negócios não classificados como essenciais, enfrentamento de período inflacionário, falta de produtos de matéria-prima, entre outros.

No campo da gestão, a complexa realidade que se apresentará pós-crise da COVID-19 ofertará também a oportunidade de repensar formas de gestão criativas e inovadoras adequadas a esse novo contexto. O projeto em questão tem como meta focar no fenômeno de recuperação, reestruturação e desenvolvimento de resiliência organizacional no cenário vindouro. Buscando extrair aprendizagens e reconhecer processos criativos, tem-se como propósito desenvolver material que apresente soluções rápidas para micro e pequenos empreendedores do ramo do comércio surpreendidos pela pandemia, e que possam emergir como novas formas organizacionais para o futuro.

Portanto, diante da pandemia da COVID-19, a gestão criativa se torna fundamental na reconstrução da economia e das organizações. Segundo Dávila e Elvira (2020), é necessário que as organizações aprendam a criar valor sob condições extremas, adaptando-se rapidamente e inovando de forma ágil para sobreviver e prosperar. Assim, a capacidade de pensar fora da caixa e adotar estratégias inovadoras torna-se uma vantagem competitiva para as empresas no cenário pós-pandemia.

1.1.1 Elementos Chaves

A proposta do projeto é compreender e responder à seguinte questão: **quais são as características das soluções criativas sistêmicas e disruptivas desenvolvidas por empreendedores do ramo de bebidas no Distrito Federal, no contexto da pandemia causada pela COVID-19?**

Dessa forma, serão utilizados aportes teóricos relacionados aos conceitos centrais de gestão, criatividade sistêmica e desenvolvimento sustentável. Parte do

ideário de Csikszentmihalyi (1988) se concentra na criatividade sistêmica, em que ela depende da conjunção de fatores que residem no indivíduo, no campo institucional e no domínio social.

Segundo Csikszentmihalyi (1988), a criatividade individual está relacionada a tudo que o indivíduo vivenciou, experimentou e explorou, contribuindo para suas criações. O “ser” que produz absorve do domínio social e transmite para o campo institucional. Além disso, o campo institucional inclui qualquer indivíduo ou conjunto de indivíduos que pode interferir na estrutura do “domínio”. Existem certos tipos de hierarquias dentro do campo, como explica o autor supracitado, em que alguns podem ser considerados mais relevantes do que outros e, por isso, a expressão de suas opiniões possuem maior valor para a seleção do que é considerado criativo.

Já o domínio social pode ser considerado como um sistema social que engloba o campo institucional. Ele contém referências culturais que são passadas de geração a geração e favorece a produção de inovação quando há atenção e riqueza voltada para o investimento de novas ideias. Para compreender e inserir o modelo sistêmico mencionado anteriormente ao projeto, será incorporada a teoria descrita por Meyer (2014) em seu trabalho “Criatividade Sistêmica, Desenvolvimento Sustentável e Administração de Negócios: Compreendendo a Ponte entre Furtado e Csikszentmihalyi no contexto do Parque Nacional de Brasília”.

Além disso, para imergir no conceito de disrupção, é necessário integrar a ideia de modelo de negócio disruptivo ao presente trabalho. Observando a teoria, nota-se que a inovação caminha atrelada à compreensão de modelo de negócio disruptivo. Segundo Schiavi e Behr (1995), em seu trabalho “Modelo de Negócios Disruptivos: Uma Análise Bibliométrica de Artigos Disponíveis em Base de Dados Científicas”, o impacto da disrupção no mercado centra-se em descontinuar o curso normal de um processo, interromper uma trajetória estabelecida de desempenho e abalar os concorrentes.

1.2 Formulação do problema

A teoria da criatividade tem sido explorada a fundo por estudiosos da psicologia, abrangendo temáticas correlacionadas, como a motivação do indivíduo, temática elucidado por Amabile em sua obra “*Creativity in Context*” (1996), onde a autora cita que a motivação intrínseca tem sido teorizada como o ingrediente chave

para a criatividade.

Essa perspectiva enfoca o estudo da criatividade no indivíduo, buscando compreender maneiras de potencializar a criatividade como habilidade, no entanto, é uma perspectiva incompleta, pois não abrange outros fatores necessários para avaliar a criatividade, conforme mencionado por Csikszentmihalyi (2014), que afirma que a criatividade não pode ser estudada isolando os indivíduos do meio social, já que a criatividade nunca é resultado apenas da ação individual. Assim, a teoria atual sobre a criatividade considera que a forma mais abrangente de estudo da criatividade é por meio da observação multinível, como explorada por Csikszentmihalyi em sua obra *“The Systems Model of Creativity”* (2014).

Entretanto, conforme proposto por Anderson *et al.* (2014), trabalhos futuros sobre a criatividade nas organizações devem ter como objetivo uma estrutura cada vez mais integrativa, que possa incentivar projetos em uma perspectiva multinível mais ousada a fim de explorar outros fatores em vários níveis de análise. Assim, o presente trabalho observou a necessidade de investigar as características de soluções criativas desenvolvidas pelos empreendedores brasileiros durante a pandemia ocasionada pela COVID-19, por meio de um olhar sistêmico que também engloba as influências sociais para o desenvolvimento da criatividade.

O contexto do presente trabalho, por ser uma situação nova, ainda não obteve estudos suficientes que abranjam o olhar da criatividade sistêmica de Csikszentmihalyi (1988) e outros autores da criatividade sistêmica. Além disso, outra questão ainda não abordada pela teoria é a possibilidade de que o exercício da criatividade nem sempre seja voltado para o que é moral ou ético, especialmente em um contexto onde as bases da pirâmide de Maslow - fisiologia e segurança - são ameaçadas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Analisar as características das soluções criativas sistêmicas e disruptivas desenvolvidas por empreendedores do ramo de bebidas, localizados no Distrito Federal, no contexto da pandemia ocasionada pela COVID-19.

1.3.2 Específicos

- Mapear empresas do ramo de bebidas que mantiveram seus negócios em funcionamento no período da pandemia;
- Identificar quais foram as soluções encontradas pelos empreendedores brasileiros localizados no Distrito Federal para o enfrentamento da pandemia;
- Decifrar cada elemento da análise sistêmica – Domínio, Campo e Indivíduo, quando aplicada ao contexto empresarial no período da pandemia;
- Categorizar as soluções encontradas pelos empreendedores brasileiros localizados no Distrito Federal para o enfrentamento da pandemia de acordo com a análise sistêmica da criatividade;
- Compreender como funciona a avaliação sistêmica de criatividade aplicada ao contexto das soluções desenvolvidas por empreendedores;
- Compreender como a Administração de Empresas se beneficia do estudo do Modelo Sistêmico de Criatividade aplicada ao contexto de crise socioeconômica.

1.4 Justificativa

Várias considerações teóricas apontam para a necessidade de analisar a criatividade aplicada a domínios específicos, a fim de conectar a teoria a contextos mais práticos e relevantes. Isaac *et al.* (2012) destacam a importância de delimitar as conclusões de uma pesquisa a um domínio específico, para que se torne mais aplicável e possa ser utilizado como referência para estudos futuros e adoção de boas práticas em situações semelhantes no cenário empresarial.

Ao aplicar a teoria da criatividade sistêmica em um domínio específico, como o ramo de comércio de bebidas no Distrito Federal durante a pandemia da COVID-19, por exemplo, é possível enriquecer a compreensão do tema e identificar características de soluções criativas que possam ser aplicadas em outros contextos. Essa abordagem permite uma análise mais detalhada e profunda da criatividade, levando em conta influências sociais e institucionais que podem afetar a capacidade de inovação dos empreendedores.

Amabile (2001), quando se refere a perspectiva da análise da criatividade em grupo, levanta a necessidade de observar como a criatividade ocorre em configurações naturais, com organizações reais enfrentando problemas reais:

O pensamento inicial de Guilford (1950) sobre criatividade levou os estudiosos ao caminho de investigar a criatividade individual no que se refere a processos cognitivos, traços de personalidade e contextos ambientais. Hoje, os pesquisadores devem olhar para o horizonte para entender como a criatividade ocorre em ambientes naturais. Situações em que os indivíduos devem trabalhar juntos, compartilhar ideias e ser criativos em contextos de equipe são cada vez mais importantes no local de trabalho moderno e merecem mais investigação por pesquisadores de criatividade. (AMABILE, 2001, p. 292, *tradução própria*)

Pela perspectiva empírica, o presente trabalho justifica-se como relevante para a comunidade empreendedora, especialmente no setor de bebidas, por fornecer recursos para compreender os possíveis impactos da pandemia de COVID-19 no cenário empreendedor e identificar possibilidades de tomada de decisão para lidar com situações semelhantes. Nesse sentido, a pesquisa pode contribuir para a geração de conhecimento e boas práticas para o setor, bem como para a sobrevivência e sucesso das empresas nesse contexto desafiador.

Segundo Martinez *et al.* (2020), a pandemia de COVID-19 tem gerado impactos significativos no setor empresarial, com muitas empresas tendo que se adaptar e buscar soluções criativas para sobreviver. Nesse sentido, a análise da criatividade sistêmica pode fornecer *insights* importantes para a inovação e adaptação das empresas. Além disso, de acordo com Gerstner *et al.* (2020), a indústria de bebidas também tem sofrido impactos consideráveis em virtude das medidas de restrição e mudanças no comportamento do consumidor. Sendo assim, a pesquisa pode contribuir para o fortalecimento e resiliência do setor frente aos desafios impostos pela pandemia.

2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão exploradas as teorias que sustentam este trabalho. O principal autor por trás do modelo teórico é Csikszentmihalyi, por meio de seu livro “*The Systems Model of Creativity*”, publicado em 1988. A ponte construída para alcançar o conceito de criatividade sistêmica de Csikszentmihalyi é a teoria produzida

por Amabile (1996). Além disso, serão citados autores como Vygotsky (1990) e Brabandere (1998) para aprofundar a revisão teórica e melhorar a compreensão da ótica de Csikszentmihalyi para a análise, que será realizada no capítulo quatro como a escolha mais adequada para o contexto.

2.1 Criatividade

Para o início da revisão teórica e com o propósito de alcançar o conceito de criatividade sistêmica, é necessário recapitular alguns conceitos básicos da compreensão histórica sobre o que é criatividade. Em seguida, serão apresentados alguns dos principais conceitos produzidos sobre o tema, para então abordar a teorização sistêmica.

2.1.1 Histórico

Advinda da concepção de que o homem sempre tendeu a explicar os fenômenos ao seu redor, é possível observar que a criatividade e a forma como ela ocorre não poderiam fugir à regra. De acordo com Virgolim *et al.* (2007), as primeiras tentativas de entendimento desse processo surgiram com a psicologia e algumas de suas ramificações teóricas, como a psicanálise, a Gestalt e a linha humanista. Nos primeiros estudos realizados sobre criatividade, o foco estava no indivíduo e na concepção de que somente aqueles dotados de características diferentes dos demais poderiam ser criativos. Nesse sentido, Virgolim *et al.* (2007) apontam que “o ato de criar passou a ser concebido como ação de um sujeito dotado de atributos diferenciados, influenciado por um contexto sociocultural, mas essencialmente determinado pelas qualidades e pelos traços próprios a esse sujeito”.

Ao avaliar a história da criatividade ainda mais distante, Barlach (2009) analisa o “criar” sob a ótica da passagem bíblica de Gênesis e, a partir da obra de Bartoli (2008), integra a criação como o que justifica o ser humano e sua relação com o que é divino.

A interpretação do texto bíblico e o sentido de alteridade e transcendência possibilitam entender o processo criativo como inerente ao ser humano em geral e dela deduzir que não somente artistas e cientistas são criativos, como muitas vezes é entendido pelo

senso comum, mas que esse potencial é acessível a todo e qualquer ser humano (BARLACH, 2009, p. 49).

Uma maior sistematização da história da criatividade já foi realizada com mais detalhes por Mafalda (2008), através de um compilado em tabela, que pode ser observado abaixo. A exposição do histórico traz uma compreensão maior sobre as dimensões abordadas por cada um dos autores, de forma cronológica, e contempla algumas definições importantes para o desenvolvimento deste trabalho. De acordo com o Quadro 1:

Quadro 1 - Dimensões abordadas pelas várias definições de criatividade.

Definições de criatividade			Dimensões abordadas				Matriz Taylor
Ano	Autor	Definição	Pessoa	Processo	Produto	Contexto	
1952	Kris	Processo de quebra de barreiras entre o consciente e o inconsciente, do qual emergem processos primários sujeitos à elaboração do consciente.		x			(2)
1965	Wallach & Kogan	Capacidade para produzir associações numerosas e originais.	x				(3)
1974	Stein	Processo que leva à criação de um produto novo que é aceito como algo útil, convincente ou agradável para um número significativo de pessoas num determinado tempo.		x	x	x	(3)
1945-91	Max Wertheimer	Processo de destruição de uma <i>gestalt</i> a favor de uma <i>gestalt</i> melhor.		x			(1)
1983	Rogers	Aparecimento de um produto original devido à tendência autorrealizadora do criador.	x		x		(3)
1985	Isaksen & Parnes	Descoberta de novas e significativas conexões, uso de vários pontos de vista e seleção de alternativas.		x			(5)
1986	Guilford	Processo mental através do qual o indivíduo produz informação que não possuía.	x	x			(5)

1988	Torrance	Processo de sensibilização face a problemas e falhas na informação. Compreende a adivinhação e a formulação de hipóteses sobre as deficiências encontradas, a avaliação dessas hipóteses e, ainda, a comunicação dos resultados.		x				(5)
1988	JonhsonLaird	Capacidade de produzir novos produtos para o indivíduo, refletindo a liberdade de escolha desse indivíduo. Produtos não construídos por processos rotineiros.	x	x	x			(3) (5)
1989	Vernon	Capacidade de produzir ideias novas, <i>insights</i> , reestruturações, invenções ou objetos artísticos que são aceites por peritos como tendo valor científico, estético ou social.		x	x	x		(3) (4)
1994	Eysenck	Capacidade de produzir soluções invulgares e de alta qualidade face a problemas.		x				(3) (5)
1996	Gardner	A criatividade é característica de alguém que resolve problemas regularmente ou define novas questões num domínio específico, inicialmente de uma forma considerada nova, que depois é aceita num dado contexto cultural. A criatividade é atribuída, apenas, a produtos altamente inovadores.	x	x	x	x		(3) (5)

1996	Amabile	<p>“...um produto ou resposta será julgado com criativo na medida em que:</p> <p>a) é novo e apropriado, útil, correto ou de valor para a tarefa em questão, e;</p> <p>b) a tarefa é heurística e não algorítmica.”</p>		x	x	x	(3) (5)
1999	Proctor	Capacidade de adotar novos pontos de vista perante um assunto e explorar o conhecimento sobre esse assunto através de abordagens inovadoras.		x			(5)
1999	Csikszent mihalyi	<p>Processo sistêmico que resulta da interação de 3 fatores: indivíduo, domínio e campo.</p> <p>Ato, ideia ou produto que modifica o domínio existente ou o transforma num novo.</p>	x	x	x	x	(3) (6)
1988 1990 1991 1995 1996	Sternberg, Lubart, Ochse	Criatividade é a habilidade de produzir trabalho que seja novidade (i.e. original, inesperado) e que seja apropriado (i.e. útil, adaptável, de acordo com os contornos da tarefa).		x		x	(3) (5)

2003	Tschimmel	<p>Capacidade cognitiva de um sistema vivo (indivíduo, grupo, organização) de produzir novas combinações (práticas, materiais, estéticas, semânticas), dar respostas inesperadas, úteis e satisfatórias, dirigidas a uma determinada comunidade.</p> <p>É o resultado de um pensamento intencional, posto ao serviço da solução de problemas que não têm uma solução conhecida ou que admitem mais e melhores soluções que as já conhecidas.</p>	x	x	x	x	(5)
------	-----------	--	---	---	---	---	-----

Fonte: Moreira (2008), adaptado pela autora do presente trabalho.

É importante mencionar que, historicamente, os autores que conseguiram abordar a maior quantidade de dimensões foram Gardner (1996), Csikszentmihalyi (1999) e Tschimmel (2003), e, portanto, merecem ser tratados como referência teórica para abranger uma perspectiva ampla e íntegra.

2.1.2 Principais conceitos

A teoria da Gestalt, desenvolvida na Alemanha no início do século XX por Wertheimer, Koffka e Kohler, contribuiu para o estudo da criatividade e para a compreensão da funcionalidade sistêmica. Smith (2007, p. 3) conclui que a psicologia da Gestalt é uma psicologia de campo que reconhece que as totalidades são mais do que a soma de suas partes isoladas, pois “qualquer mudança em uma das partes afeta o sistema inteiro”. Na tese desenvolvida por Barlach (2009), a pesquisadora cita o próprio teórico Wertheimer, que afirma a contribuição da Gestalt para o entendimento do ato criativo. Ele afirma que “o conceito de criatividade, para a Gestalt, é objetivação, relação entre matriz e código, escolha de ação que leva em consideração os elementos do contexto e o conjunto de possibilidades em jogo em determinado instante”.

Outra contribuição importante para o estudo da criatividade vem de Guilford (1950), que produziu um estudo em sua obra “Creativity” capaz de comprovar a diferença entre criatividade e inteligência, habilidades antes tratadas por teóricos como uma só ou em uma relação de causalidade. Em seu estudo, Guilford informa que a criatividade está presente em todos os seres humanos, embora alguns a possuam em maior medida do que outros.

A partir de uma ótica mais objetiva, Gimenez (1993) aborda em seu artigo a perspectiva de Rickards e Freedman que em 1979 indicam que “embora o conceito de criatividade possa ter conotações muito diferentes para educador, psicólogo, cientista ou administrador, parece existir ampla aceitação do mesmo como um processo através do qual ideias novas e relevantes são obtidas”.

Vygotsky (1900), assim como Guilford (1950), constata que a criatividade é a regra do ser humano e não uma exceção, ou seja, está presente em todos os indivíduos e não somente em poucos privilegiados. Para fins de conceituação, Vygotsky define a criatividade como “função psicológica superior, construída nas

interações entre homem e cultura, mediada por outros elementos sociais, mas com algumas características próprias” (VIRGOLIM *et al.*, 2007). Dessa forma:

O processo de desenvolvimento da criatividade é determinado pelo contexto cultural ao qual pertence o sujeito agente do ato criativo. Sua expressão criativa individual reflete a influência do coletivo, é obra do grupo, da dimensão social, em que ele, como agente, apenas exteriorizou o desejo, a necessidade ou o pensamento oriundo e emergente da cultura (VYGOTSKY, 1900 *apud* VIRGOLIM *et al.*, 2007, p. 72).

2.1.3 Criatividade sistêmica

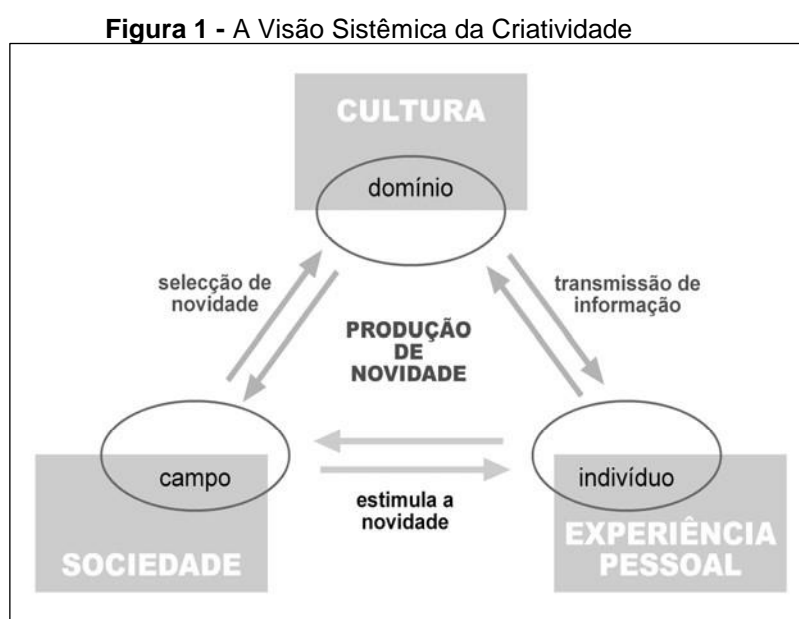
Após elucidar os principais conceitos de criatividade, é necessário explicar a Perspectiva Sistêmica para entender o conceito de criatividade sistêmica. Segundo Brabandere (1998 *apud* MOREIRA, 2008), a Perspectiva Sistêmica permite construir pontes entre diferentes disciplinas e entre o todo e as partes, além de evidenciar o que pode estar escondido por detrás da linguagem. A Gestalt também é abrangente da visão sistêmica ao conceito de criatividade, como afirmado por Wertheimer, que leva em consideração os elementos do contexto.

Vygotsky (1990) explica que o processo de desenvolvimento da criatividade é determinado pelo contexto cultural ao qual pertence o sujeito agente do ato criativo e que sua expressão criativa individual reflete a influência do coletivo. Dois autores que abordam a criatividade sistêmica e possuem maior riqueza de detalhes sobre a forma como se pode analisar o tema são Amabile (1996) e Csikszentmihalyi (2014).

Na formulação do conceito de criatividade sistêmica, Amabile (1996) utiliza uma abordagem integrada que determina diferentes variáveis que convergem para formular um pensamento criativo. Tais variáveis são classificadas como processos criativos relevantes do indivíduo, habilidades de domínio e motivação para a tarefa. O primeiro item de classificação é compreendido como conhecimentos heurísticos, o segundo refere-se às habilidades técnicas e conhecimentos inatos do indivíduo, e o terceiro é sobre a capacidade de automotivação do indivíduo. A intersecção desses três componentes aumenta as prestações criativas, e a identificação dessa abordagem integrada é um passo importante para atingir resultados criativos relevantes (AMABILE; COLLINS, 2004 *apud* MOREIRA, 2008, p. 53).

Para Csikszentmihalyi (2014), o conceito de criatividade nunca é resultado de uma ação única e exclusiva de um indivíduo sozinho, mas sim o resultado da interação

entre três forças principais: um conjunto de instituições sociais, ou campo, que seleciona dentre as várias produções realizadas àqueles que realmente valem a pena investir e/ou manter; um domínio cultural estável, que vai preservar e transmitir às novas ideias selecionadas para as próximas gerações; e, por fim, o indivíduo, aquele que traz a mudança para o domínio, a mesma que o campo deverá considerar criativa. Para melhor compreender como ocorre a interação entre as três forças supracitadas, se faz necessário observar o Modelo Sistêmico da Criatividade, exposto no diagrama, conforme a Figura 1 (CSIKSZENTMIHALYI, 2004 *apud* MOREIRA, 2008).



Fonte: Csikszentmihalyi (2004, *apud* MOREIRA, 2008, p. 49)

Moreira (2008, p. 54), em sua análise sobre criatividade sistêmica a partir da ótica de Csikszentmihalyi (1998), infere que dentro desta perspectiva, mais importante do que definir a criatividade, é crucial a procura dos locais onde ela se encontra. A criatividade só existe se for reconhecida pelos sistemas sociais, históricos e culturais em que se insere.

Para as considerações finais sobre a conceituação de criatividade e criatividade sistêmica, é importante lembrar a abordagem que a pesquisa está adotando como ótica de análise do contexto considerado. A presente pesquisa busca compreender as características das soluções criativas construídas por empreendedores do mercado de bebidas do Distrito Federal no contexto da pandemia da COVID-19. Como a temática considera o ambiente como um dos fatores que influenciam fortemente a

tomada de decisão dos empreendedores, optou-se aqui por adotar a perspectiva de criatividade sistêmica proposta por Csikszentmihalyi. Isso se deve ao fato de que ele abrange uma ampla gama de dimensões de análise, incluindo o contexto social em que o indivíduo está inserido e suas produções criativas.

Em suma, a perspectiva sistêmica da criatividade entende que a criatividade é um processo complexo que envolve a interação de múltiplas variáveis, incluindo os conhecimentos heurísticos, as habilidades técnicas e a automotivação do indivíduo, bem como o contexto cultural, institucional e social em que as produções criativas são reconhecidas. A compreensão dessas variáveis é crucial para a formulação de soluções criativas relevantes em diferentes áreas, como empreendedorismo, ciência, tecnologia e arte. Ao adotar a perspectiva sistêmica, espera-se que a presente pesquisa possa oferecer insights valiosos sobre como os empreendedores do mercado de bebidas do Distrito Federal estão lidando com os desafios impostos pela pandemia e criando soluções inovadoras para atender às demandas do mercado.

2.2 Disrupção e Inovação

Até agora, buscou-se compreender e definir o que é “criatividade”, incluindo e desenvolvendo as principais abordagens do conceito. A partir de agora, compreende-se a importância de introduzir a definição de inovação, levando em consideração a proximidade relacional entre o conceito de “inovação” e “criatividade”, os quais podem até ser confundidos como tendo sentido semelhante.

2.2.1 Histórico: de Criatividade à Inovação

Referenciando-se ao trabalho “*A Model of Creativity and Innovation in Organizations*”, desenvolvido por Amabile (1988), a autora destaca várias definições sobre o que seria definido e compreendido pela palavra Inovação - definições essas que são muito próximas da compreensão sobre criatividade. O Quadro 2 abaixo sintetiza o que Amabile apresenta em seu trabalho a respeito do que cada respectivo teórico citado em sua obra apresenta como definição de inovação:

Quadro 2 - Definições de inovação

Definições de inovação		
Ano	Autor	Definição
1973	Zaltman, Duncan & Holbeck	Qualquer ideia, prática ou artefato material percebido como novo pela unidade de adoção relevante.
1983	Kanter	O processo de trazer algo novo, ideia de resolução de problemas em uso. [...] Inovação é a geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços.
1985	Drucker	A busca proposital e organizada por mudanças.
1986	Van de Ven	O desenvolvimento e implementação de novas ideias por pessoas que ao longo do tempo se envolvem em transações com outras dentro de uma ordem institucional.

Fonte: Amabile (1988), traduzido e adaptado pela autora do presente trabalho.

Os elementos básicos para a construção da inovação são ideias criativas, ressalta Amabile (1998, p. 126). Além disso, ela conclui que a inovação organizacional é a implementação bem-sucedida de ideias criativas dentro de uma organização. De forma objetiva, quando se trata da compreensão sobre a diferença entre criatividade e inovação, a proposta da tese de doutorado de Lisete Barlach (2009) define criatividade como sendo parte do processo que envolve mais o mundo das ideias, a criação de novas e úteis ideias por um indivíduo ou por um grupo de indivíduos. Em contrapartida, a inovação é vista como parte do processo da mudança de forma prática ou como o momento em que a criatividade - a ideia - é colocada em prática. Sendo assim:

Resumindo, criatividade se refere à geração de ideias e inovação, à implementação destas. Elas diferem no grau de novidade da ideia e na interação social: a inovação refere-se a um processo social e interindividual, enquanto a criatividade a um processo cognitivo interindividual (BARLACH, 2009, p. 139).

2.2.2 Inovação disruptiva

Ainda sobre o conceito de inovação, uma das mais importantes e comentadas teorias sobre o tema é a introduzida por Joseph Schumpeter em suas obras “A Teoria do Desenvolvimento Econômico” (1982) e “Capitalismo, Socialismo e Democracia” (1984). Em seu segundo trabalho, como comentado por Schiavi e Behr (2018), o economista retrata a inovação como uma fonte fundamental para a geração de vantagem competitiva, de desenvolvimento econômico e de mudanças no mercado e na sociedade. Quanto à introdução do que seria disruptivo, temos que a palavra “disrupção”, de acordo com o dicionário Michaelis Online (2023), significa:

1. Ato ou efeito de romper (-se); disrupção, fratura;
2. Quebra de um curso normal de um processo.

Ao adequar o conceito de disrupção para o contexto mercadológico centrado em negócios e empreendedores, é possível observar o efeito de causa e consequência, onde o impacto da disrupção no mercado centra-se em descontinuar o curso normal de um processo, em interromper uma trajetória estabelecida de desempenho e, conseqüentemente, em abalar os concorrentes (BOWER; CHRISTENSEN, 1995 *apud* SCHIAVI; BEHR, 2018).

Dessa forma, ao agregar as palavras ao cenário do mundo dos negócios como característica de soluções, é possível inferir que a busca do presente trabalho caminha em prol de propostas de resolução nunca antes vistas, capazes de quebrar padrões de processos, formas de pensar e agir, e, além disso, de entregar produtos ou serviços com proposições de valor diferentes das já existentes no mercado. Logo, as inovações que procuram romper barreiras, dando origem a novos mercados e modelos de negócios, e que apresentam soluções mais eficientes do que as existentes até o momento são classificadas como inovações disruptivas (CÂNDIDO, 2011, citado por SCHIAVI; BEHR, 2018).

2.2.3 Inovação estratégica

Para complementar o tema da inovação, é importante também abordar a influência da pandemia de COVID-19 no mundo dos negócios e na definição de serviços essenciais. A crise sanitária trouxe uma série de mudanças para a sociedade,

incluindo alterações na legislação sobre o funcionamento de estabelecimentos comerciais.

Em vários países, a pandemia levou ao fechamento de bares e restaurantes como medida de prevenção da propagação do vírus. No Brasil, por exemplo, em março de 2020, foi publicada a Lei nº 13.979, que estabeleceu medidas para o enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente da COVID-19. Essa lei definiu como serviços públicos e atividades essenciais aqueles que são indispensáveis ao atendimento das necessidades da população durante o período de quarentena.

Dentre os serviços considerados essenciais, destacam-se os relacionados à saúde, segurança pública, transporte público, alimentação, telecomunicações e serviços bancários. No entanto, cabe ressaltar que a definição de serviços essenciais pode variar de acordo com a situação e as especificidades de cada país.

Diante desse cenário de incertezas, muitas empresas tiveram que buscar soluções inovadoras para se adaptar às restrições impostas pela pandemia. Algumas se reinventaram, buscando novos modelos de negócio e formas de atender seus clientes de maneira segura e eficiente. Outras, infelizmente, acabaram fechando suas portas.

Nesse contexto, a inovação estratégica se tornou ainda mais importante, como uma forma de se manter competitivo em um cenário de constantes mudanças e incertezas. Porém, é importante lembrar que a inovação, por si só, não garante o sucesso de uma empresa. É necessário que as ideias inovadoras sejam colocadas em prática de forma eficiente e estratégica, sempre considerando as necessidades e expectativas do consumidor.

Em *“Strategic Innovation”*, Markides (1997) contextualiza que a estratégia, por definição, envolve riscos. Uma empresa pode gerenciar esses riscos, principalmente experimentando de forma limitada ou em uma área limitada, antes de adotar completamente uma nova estratégia. Pensar estrategicamente sobre o que oferecer aos consumidores deve ser parte de qualquer processo estratégico. No entanto, para que a inovação estratégica aconteça, uma empresa precisa ser a primeira a identificar novas ou diferentes necessidades, desejos ou prioridades dos consumidores e, portanto, ser a primeira a desenvolver novos produtos, serviços ou formas melhores de satisfazer essas necessidades.

Markides (1997) ainda explica que para realmente entender o consumidor, uma empresa precisa se tornar “orientada pelo cliente” em vez de “orientada pelo fornecimento”. Ele também menciona outra possibilidade de fonte de inovação estratégica: desenvolver as competências centrais existentes da organização para criar um novo produto ou uma nova maneira de fazer negócios que seja totalmente diferente da maneira como os concorrentes fazem negócios.

Por fim, mesmo compreendendo que a inovação estratégica surge como uma alternativa para se destacar da concorrência e, conseqüentemente, conquistar uma jornada de sucesso no mundo empresarial, há diversas companhias que inovaram estrategicamente, mas falharam. Existem diversos exemplos de empresas que redefiniram seu negócio na tentativa de inovar estrategicamente apenas para descobrir, no fim, que isso não é uma garantia de sucesso. Boas ideias são apenas um elemento dentre vários que determinam o sucesso de uma corporação.

Além disso, é importante mencionar que no atual contexto da pandemia de COVID-19, a inovação estratégica tem sido uma ferramenta importante para as empresas que precisam se adaptar a um ambiente de negócios em constante mudança. A legislação sobre serviços essenciais e o fechamento de bares, por exemplo, têm impactado significativamente a maneira como as empresas operam e como atendem aos seus clientes. A inovação estratégica pode ser uma maneira eficaz de encontrar novas soluções e se adaptar a essas mudanças.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este trabalho teve início durante uma iniciação científica com o objetivo de obter as primeiras impressões dos empreendedores em relação ao desenvolvimento de soluções criativas para enfrentar a pandemia de COVID-19.

Portanto, o trabalho foi sujeito a dois momentos: a elaboração do roteiro e a realização das entrevistas. A realização das entrevistas ocorreu em duas fases, onde a primeira fase, realizada durante pesquisa para a iniciação científica, contou com teste e aprimoramento do roteiro elaborado. Após ajustes, correções e análises da desenvoltura dos entrevistados e das informações coletadas nessa primeira fase, deu-se seqüência para a segunda fase do trabalho, realizada no período de elaboração do trabalho final de curso. A segunda fase complementou e aprimorou o material já

produzido e pesquisado na primeira fase, mas com perguntas mais objetivas e focadas, buscando maior assertividade nas respostas.

A cada entrevista realizada, foi possível obter mais maturidade em relação à melhor abordagem para compreender o que se buscava nesta pesquisa. Dessa forma, a cada nova entrevista, foi possível aprimorar a abordagem, mantendo a natureza do roteiro elaborado. Ao todo, foram realizadas aproximadamente 3 horas de entrevistas com 6 entrevistados, o que dá uma média de 34 minutos por entrevista.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

A metodologia adotada nesta pesquisa é de natureza qualitativa e exploratória, baseada em uma pesquisa de campo que utilizou a entrevista como instrumento de coleta de dados. Para a análise dos dados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo de Laurence Bardin (2016).

Segundo Creswell (2010), a abordagem qualitativa permite uma compreensão mais aprofundada e detalhada do fenômeno estudado, e é adequada quando o objetivo é explorar e compreender o significado que as pessoas atribuem a determinado tema. Além disso, a pesquisa exploratória é indicada quando o assunto estudado é pouco explorado, como é o caso do enfrentamento da pandemia de COVID-19 pelos empreendedores.

Para a coleta de dados, optou-se pela entrevista, uma técnica amplamente utilizada em pesquisas qualitativas para a obtenção de informações ricas e detalhadas sobre as percepções e experiências dos participantes (MARCONI; LAKATOS, 2010). A escolha pela pesquisa de campo se deu porque ela possibilita a coleta de dados diretamente no ambiente em que os participantes vivem e trabalham, proporcionando maior riqueza e detalhamento das informações (GIL, 2010).

Já a análise de conteúdo, técnica empregada na análise dos dados, é uma abordagem sistemática e objetiva para analisar o conteúdo das mensagens, identificando categorias, temas e padrões (BARDIN, 2016). Essa técnica permite uma análise aprofundada do material coletado, possibilitando uma interpretação mais precisa e detalhada das percepções dos empreendedores sobre o enfrentamento da pandemia. Assim, a metodologia será conforme a autora propõe, dividida em alguns passos, os quais são:

- a) Pré-análise;

- b) Exploração do material;
- c) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação;

Dessa forma, a metodologia adotada nesta pesquisa permite uma compreensão mais profunda das percepções dos empreendedores sobre o desenvolvimento de soluções criativas para o enfrentamento da pandemia, possibilitando uma análise qualitativa e aprofundada das informações coletadas por meio de entrevistas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo.

Para elucidar ainda mais o quadro da pesquisa, a avaliação foi em torno do cenário empreendedor do Distrito Federal. O objeto de estudo serão seis bares selecionados da região, com foco em suas iniciativas de soluções criativas para o enfrentamento da pandemia ocasionada pela COVID-19. A unidade de análise será a dinâmica da Criatividade Sistêmica, de acordo com Csikszentmihalyi (1988).

3.2 Caracterização da organização, setor ou área, e indivíduos objeto do estudo

A área de estudo em questão é o Distrito Federal. A formação do Distrito Federal tem muita relação com o que foi elaborado e criado pela Missão Cruls, que partiu do histórico sobre a mudança da capital do Brasil. Isso inclui a necessidade de integração dos povos, proteção da sede do governo contra ataques do litoral, ocupação do vasto território e busca por climas mais amenos e terrenos mais férteis (CRULS, 1957). O resultado da Missão Cruls, finalizado pelo então presidente Juscelino Kubitschek, foi a materialização da região da cidade de Brasília como capital do Brasil.

Paralelamente à construção de uma metrópole no centro do país, surgem também diversas áreas urbanas ao seu redor, denominadas cidades-satélites, que, segundo o texto de Lara (2016), “foram delimitadas seguindo pequenas superfícies planas rodeadas por vales erodidos, que formam o território da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno - RIDE”.

Foi nesse cenário que surgiram os primeiros bares e restaurantes da capital federal. Uma matéria divulgada pelo jornal Correio Braziliense, que teve acesso aos relatos históricos do Arquivo Público do Distrito Federal e ao Anuário de Brasília de 1967, revela dois bares pioneiros no território do DF: Maracangalha e Olga's Bar, frequentados por engenheiros, mestres de obras e candangos.

Para falar sobre os tempos contemporâneos, é possível discorrer sobre os atuais empreendedores do ramo de bares e restaurantes, a partir de estudos e levantamentos estatísticos. O estudo “Perfil do Afroempreendedor no Distrito Federal”, realizado pela Codeplan em 2016, demonstra que o empreendedor do território federal é majoritariamente composto por homens não negros, com ensino médio completo, idade média de 40 anos, renda de R\$ 7.449 conforme dados PDAD/2013 (equivalente ao valor de R\$ 13.646,22 ajustado para 2020 de acordo com IGP-M FGV) e portadores de CNPJ.

3.3 População e amostra ou participantes da pesquisa

Pesquisar indivíduos ou comunidades completas pode ser inviável devido à escassez de recursos ou ao tempo limitado disponível (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 163). Em vez de buscar um grande número de empreendedores como respondentes da pesquisa, optamos por realizar entrevistas mais longas e detalhadas com alguns empreendedores selecionados ou seus representantes. Entrevistados com amplo conhecimento sobre o objeto explorado, denominados “informantes-chave”, são capazes de trazer interpretações que beneficiarão a pesquisa (YIN, 2001).

Marconi e Lakatos (2003, p. 227) destaca que “a pesquisa-piloto tem como uma das principais funções testar o instrumento de coleta de dados”. Portanto, como mencionado anteriormente, as entrevistas foram divididas em duas fases, sendo que a primeira fase teve como objetivo realizar um teste. Por esse motivo, inicialmente não houve uma preocupação clara com a categorização dos empreendedores que seriam entrevistados. A escolha dos participantes levou em consideração apenas a disponibilidade para participar, a distinção geográfica e a classificação como bares.

Na segunda fase das entrevistas, se determinou o foco em empreendedores de porte médio/pequeno, e a distinção geográfica não se restringiu a bairros ou cidades, mas sim a quadras específicas. Foi possível, assim, captar percepções de empreendedores do ramo de bares, de médio/pequeno porte e distintos em termos de localização geográfica, ano de abertura e capital social. É importante mencionar que cada região administrativa onde as entrevistas foram realizadas possui características próprias, que foram consideradas no estudo.

3.4 Empreendedores entrevistados

O objetivo foi captar o máximo possível de evidências corroborativas ao tema da pesquisa através de uma perspectiva sistêmica. As entrevistas foram realizadas em novembro de 2021 e setembro de 2022, todas no próprio estabelecimento do empreendedor abordado.

- **Entrevistado(a) 1:** proprietário do estabelecimento, que é um empreendimento de caráter familiar. Cresceu no meio empreendedor/comércio e possui outro empreendimento individual à parte. Possui curso superior. O bar em questão é classificado como porte “demais”, tendo sido aberto em 1983, com um capital social de aproximadamente R\$ 100.000, e natureza jurídica de sociedade empresarial limitada. O bar está localizado na Asa Sul, Brasília – DF.
- **Entrevistado(a) 2:** representante do negócio, cargo de gerência. Trabalha com comércio há muitos anos e não possui curso superior. O bar onde a entrevista foi realizada é uma sociedade empresária limitada, aberta em 2004. O mesmo possui micro porte (ME) e conta com capital social próximo de R\$ 50.000. O bar está localizado na Ceilândia – DF.
- **Entrevistado(a) 3:** proprietário do estabelecimento, trabalhou anteriormente por bastante tempo no segmento de bares antes de abrir seu próprio negócio. Possui curso superior. Seu estabelecimento é ativo desde o ano de 2017, de natureza jurídica como sociedade empresária limitada, porte micro (ME) e capital social próximo de R\$ 50.000. O bar está localizado em Taguatinga – DF.
- **Entrevistado(a) 4:** proprietário do estabelecimento. Possui experiência em países distintos do Brasil e resolveu retornar ao seu país de origem para abrir seu próprio negócio. Possui curso superior e é/foi proprietário de outros empreendimentos de diferentes segmentos. O bar do empreendedor, aberto em 2007, é uma sociedade empresária limitada, porte micro (ME), capital social no valor de R\$ 20.000 e está localizado em Águas Claras – DF.
- **Entrevistado(a) 5:** proprietária do estabelecimento. Atua com o empreendimento atual de forma individual desde 2016. Classificada como microempreendedora (empresa de porte micro – ME), o bar conta com capital social de aproximadamente R\$ 70.000 e está localizado na Asa Norte, Brasília – DF.

- **Entrevistado(a) 6:** representante do estabelecimento. Atua como gerente do empreendimento desde a sua abertura (2019). O bar possui natureza jurídica de Sociedade Empresária Limitada, é classificado como de micro porte (ME), tem um capital social de aproximadamente R\$ 200.000, e está localizado na Asa Norte, Brasília – DF.

3.5 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Para a realização da coleta de dados, foi utilizado o método de entrevista norteado por um roteiro estruturado em um formulário, contendo perguntas que visam obter informações que abranjam os três níveis do ideário de Csikszentmihalyi (1988) sobre a criatividade sistêmica: indivíduo, campo institucional e domínio social. Marconi e Lakatos (2003) enfatizam que o formulário é um dos instrumentos essenciais para a investigação social, cujo sistema de coleta de dados consiste em obter informações diretamente do entrevistado.

Por se tratar de um tema único e novo, sem precedentes na história da humanidade, no qual a relação entre a infecção das pessoas e os abalos socioeconômicos foram difundidos mundialmente e simultaneamente, a escolha da entrevista como único modelo para a coleta de dados foi a consequência para a pesquisa, uma vez que apresenta o melhor formato para captar informações ainda não estudadas anteriormente. Essa conclusão foi alcançada a partir da ideia de que é necessário criar material e coletar as primeiras informações da perspectiva de quem viveu no pior cenário da situação em questão.

Para a construção do formulário, utilizou-se como base a tese de mestrado elaborada por Moreira (2008), intitulada “Criatividade organizacional: uma abordagem sistêmica e pragmática”, na qual a autora cita e explica a visão sistêmica da criatividade de acordo com Csikszentmihalyi. Moreira também apresenta a versão traduzida do conjunto de questões criadas por Csikszentmihalyi a fim de investigar cada campo do seu sistema sobre criatividade, com o objetivo de apurar o estado desse mesmo sistema, como comentou Moreira (2008).

Assim, foi adaptado o questionário de Csikszentmihalyi para o contexto do presente trabalho, a partir da tradução apresentada por Moreira (2008). A validação do instrumento ocorreu de forma teórica, utilizando o conjunto de questões criadas

pelo próprio teórico referencial da pesquisa e, de forma semântica, ajustando as questões para o contexto pesquisado, realizando adaptações de acordo com o nível de compreensão e aceitação dos termos pelos entrevistados durante a aplicação das questões.

3.6 Procedimentos de coleta de dados

A interpretação e análise dos dados recolhidos é seguramente o núcleo central da investigação, onde a importância dos dados não reside apenas na sua existência, mas no seu poder de dar respostas às investigações (MARCONI; LAKATOS, 2003).

3.6.1 Roteiro das entrevistas

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um roteiro semiestruturado visando o equilíbrio entre uma quantidade necessária de estrutura para detectar e interpretar as categorias analíticas pretendidas e a fluidez, que dá espaço para que aspectos não previstos ou novas relações entre as categorias sejam identificadas. As entrevistas nas duas fases da pesquisa foram gravadas em meio eletrônico, com autorização do próprio entrevistado, e transcritas completamente.

O processo de formulação das questões para a entrevista incluiu o retorno às teorias de Csikszentmihalyi (2004) para esclarecer conceitos e a utilização do próprio roteiro criado pelo autor, dividindo os objetivos específicos da pesquisa em que teoria eles se encaixam ao formular questões que traduzem a teoria e os objetivos específicos para uma linguagem mais acessível e aplicada ao contexto da pesquisa. Em conformidade com o Quadro 3:

Quadro 3 - Questões e hipóteses respeitantes à forma como a cultura, o domínio, o campo, a sociedade e o indivíduo afetam a incidência da Criatividade

Palavra-chave	Objetivo Bloco de Perguntas	Perguntas Roteiro	Perguntas Adaptadas ao Contexto
<p>Cultura</p>	<p>A. Questões e hipóteses respeitantes à forma como a cultura afeta a incidência da criatividade (Csikszentmihalyi 2004, 318).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como é armazenada a informação (ex. oralidade VS gravações de texto)? 2. Quão acessível está a informação (ex. há restrições baseadas em linguagem esotérica, treino limitado ou condição herdada)? 3. Quão disponível está a informação (ex. a difusão é restrita por causa de condicionantes materiais ou sociais)? 4. Quão diferenciada é a cultura (i.e., quantos domínios separados contêm, tais como a religião, filosofia e matemática)? 5. Quão integrada está a cultura (i.e., os conteúdos dos vários domínios podem ser traduzidos nos termos de outros domínios: ex. a ciência é 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como você acredita que mais armazenamos informação no Brasil? Pela “boca a boca” ou através de registros textuais, vídeos, áudios...? 2. Com relação ao acesso à informação no Brasil, você acredita que as pessoas têm fácil acesso a qualquer tipo de conhecimento/informação que seja? Qualquer pessoa tem fácil acesso a qualquer informação que queira? 3. Você acredita que a informação no geral, falando em um contexto nacional, está mais disponível para certas pessoas do que outras? 4. No Brasil, você acredita que somos um país diverso ou temos um padrão de ideias, religião, opiniões, crenças, etnias...? 5. No Brasil, acredita que vivemos integrados culturalmente ou cada um em “sua bolha”? Você acredita que há um debate entre os diversos grupos ou uma “rixa” entre eles? 6. E o Brasil, você acredita ser um país disposto a mudar seus padrões culturais e/ou aceitar outros padrões culturais?

		consistente com a religião)?	
		6. Quão aberta está a cultura a outras culturas?	
Domínio	B. Questões e hipóteses respeitantes à forma como o domínio afeta a incidência da criatividade (Csikszentmihalyi 2004, 319).	<p>1. Como é gravada a informação?</p> <p>2. Quão bem integrada no domínio está a informação?</p> <p>3. Quão central é o domínio para cultura?</p> <p>4. Quão acessível está o domínio?</p> <p>5. Quão autónomo é o domínio em relação ao resto da cultura?</p>	<p>1. Como você compreende que nas diversas instituições do nosso país temos armazenado as informações, principalmente informações sobre a pandemia? Seja no ramo empreendedor, na educação, nas políticas públicas...?</p> <p>2. Você acredita que as decisões tomadas na pandemia nesses campos/instituições que citei foram decretados de forma rígida ou fluida? Acredita que teve possibilidade dos empreendedores agregarem nas tomadas de decisão?</p> <p>3. Existe alguma instituição no Brasil que represente a nossa cultura? Por exemplo, a política é o que mais nos representa? O futebol? O empreendedorismo? A música? Ou não...?</p> <p>4. Você acredita que o cenário empreendedor do seu ramo é acessível para que outras pessoas possam inovar nele? Uma startup por exemplo se sentiria livre em buscar implementar inovações no setor assim como uma pessoa comum que teve uma boa ideia que poderia ajudar o cenário empreendedor no enfrentamento da pandemia?</p> <p>5. Você acredita que o cenário empreendedor é/foi 100% autónomo ou depende de outras instituições na pandemia? Como por exemplo, a indústria, a política, a legislação...</p>

Sociedade	C. Questões e hipóteses respeitantes à forma como a sociedade afeta a incidência da criatividade (Csikszentmihalyi 2004, 322).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe excedente de energia disponível? 2. A sociedade valoriza e encoraja a criatividade? 3. A organização econômica e social é propícia à mudança? 4. Quão complexo é o sistema social? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Você acredita que na sociedade brasileira existe excedente de energia disponível na pandemia? Ou seja, a sociedade gasta toda sua energia física e mental para sobreviver ou existe energia “de sobra” para pensar em outras coisas como inovação? 2. Acredita que nossa sociedade valoriza e encoraja a criatividade no cenário da pandemia? Sim/Não? 3. Acredita que nossa sociedade e economia estão propícias a permitir mudanças no cenário pandêmico que enfrentamos? 4. Acredita que nosso sistema social seja complexo? Se sim, muito ou pouco?
Campo	D. Questões e hipóteses respeitantes à forma como o campo afeta a incidência da criatividade (Csikszentmihalyi 2004, 325).	<ol style="list-style-type: none"> 1. O campo é independente de outros campos sociais e institucionais? 2. Quanto é que o domínio restringe as decisões do campo? 3. Quão institucionalizado é o campo? 4. Que grau de mudança o campo consegue suportar? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sua empresa funciona de forma dependente a decisões e operações de outros campos? Como por exemplo a sociedade consumidora, as instituições políticas, da indústria, etc.? Se sim, muito ou pouco? 2. Quando na sua rotina você percebe que decretos ou normas externas à sua empresa influenciam na sua tomada de decisão na pandemia? 3. Você acredita que sua empresa já está bem estruturada ou que ainda precisa se consolidar mais no mercado empreendedor? 4. Com a pandemia você conseguiu mensurar o nível de mudança que sua empresa consegue suportar?
Qualidades do Indivíduo	E. Questões e hipóteses respeitantes à forma como as	1. A pessoa tem talentos especiais?	1. Você possui algum talento/habilidade diferente e curiosa que poderia te diferenciar dos demais empreendedores?

	<p>qualidades do indivíduo afetam a incidência da criatividade (Csikszentmihalyi 2004, 330).</p>	<p>2. A pessoa é curiosa, interessada, motivada intrinsecamente?</p> <p>3. A pessoa é curiosa, interessada, motivada intrinsecamente?</p> <p>4. A pessoa tem traços de personalidade relevantes?</p>	<p>2. Você se considera uma pessoa curiosa, interessada, motivada intrinsecamente?</p> <p>3. Você se considera uma pessoa que possui alguma busca pessoal pela descoberta de coisas novas? Que tem um senso de inovação na forma como você pensa e age?</p> <p>4. Você costuma ser uma pessoa que segue padrões/conservador ou busca demonstrar certos traços de personalidade que o definem?</p>
--	--	--	---

Fonte: Csikszentmihalyi (2004 *apud* Moreira, 2008) adaptada pela autora do presente trabalho, 2023.

3.7 Tratamento dos dados

Os dados coletados foram transcritos e analisados de duas formas: manualmente, por meio da categorização semântica de acordo com a teoria de Laurence Bardin, e por meio do software *Atlas.ti*, um programa que facilita a organização de dados de um fenômeno pesquisado de forma tecnológica. O *software* garante a estruturação e validação da informação durante o processo de devolução aos dados qualitativos (COSTA; SILVA, 2018, *apud* LEE *et al.*, 2000 e WOODS *et al.*, 2016), e possui raízes metodológicas na teoria fundamentada, na análise de conteúdo e na eliciação de conhecimento (CORUJO *et al.*, 2019).

A presente pesquisa contou com duas etapas de análise. A primeira envolveu a realização de quatro entrevistas e a análise manual de acordo com a Análise de Conteúdo de Bardin (2016). Na segunda etapa, foram coletados dados de mais dois entrevistados e realizada a análise de todas as entrevistas por meio dos comandos de análise de conteúdo do *software Atlas.ti*. Ambas as etapas serão apresentadas nos resultados no capítulo quatro.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas e, assim, realizar uma discussão teórica baseada na categorização e organização dos resultados para unir a compreensão prática e teórica, com base no Modelo Sistêmico de Criatividade de Csikszentmihalyi (1988) e na compreensão do que é inovador e disruptivo.

O primeiro item apresentará o que foi identificado na primeira etapa da pesquisa, ao trazer a categorização manual e a compreensão dos resultados até então. O segundo item trará a análise de todas as entrevistas realizadas através dos resultados obtidos pelo *software Atlas.ti*. Por fim, as duas análises serão resumidas em uma discussão final que visa alcançar respostas às hipóteses do presente trabalho e atingir os objetivos.

4.1 Primeiros resultados: análise manual

A partir de entrevistas realizadas com quatro empreendedores do ramo de bebidas em Brasília, foram obtidos dados que serão apresentados a seguir de acordo com a perspectiva dos níveis estipulados por Csikszentmihalyi (1988).

O quadro elaborado a seguir compila e organiza as entrevistas realizadas em blocos de “A” a “E”, de acordo com o roteiro de entrevista de referência e categorizado conforme previsto por Bardin (2016). A categorização dos blocos corresponde à análise de conteúdo categorial, a qual “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (BARDIN, 2016, p. 201).

Dessa maneira, buscou-se realizar uma análise temática, considerada rápida e eficaz em aplicações de discurso direto, como prevê Bardin (2016). Além disso, utilizou-se uma análise lexical simples, também contemplada na análise de conteúdo, a partir da ocorrência de palavras repetidas pelo entrevistado ao longo da entrevista, a fim de enriquecer a categorização das informações no Quadro 4 a 8:

Quadro 4 - A. Questões e hipóteses respeitantes à forma como a **cultura** afeta a incidência da criatividade

A. Questões e hipóteses respeitantes à forma como a cultura afeta a incidência da criatividade (Csikszentmihalyi, 2004, p. 318).			
Entrevistados	Palavras mais citadas	Resposta mais ligada ao tema	Foco do entrevistado
Empreendedor 1	Internet	“Aqui (Brasil) a gente tem muita diversidade. Muita diversidade, muito conflito.”	Diversidade, internet, conflitos.
Empreendedor 2	Mudança	“Tem debate sim. Eu acho que o brasileiro ele corre atrás, ele quer uma mudança. A gente quer um país livre, um país bom “da gente” viver.”	Diversidade, internet, debate/diálogo.
Empreendedor 3	Democratização digital	“A gente tem uma síndrome do vira-lata, temos uma pré-disposição para aceitar aquilo que nos parece mais rico, maior financeiramente...”	Diversidade brasileira, democratização digital, abertura somente para a cultura exterior.
Empreendedor 4	Internet/Reinventar	“Ou você se reinventa ou você passa fome, eu mesmo no primeiro lockdown virei marceneiro sem nunca ter sido.”	Democratização parcial da informação.

Fonte: autora, 2023.

O quadro 4 apresenta uma análise qualitativa das respostas de quatro empreendedores a respeito da relação entre cultura e criatividade no Brasil. Csikszentmihalyi (2004) destaca a importância da cultura na criação de condições para a manifestação da criatividade, e os depoimentos dos empreendedores apresentam algumas reflexões interessantes sobre o assunto.

O Empreendedor 1 destaca a diversidade e o conflito presentes na cultura brasileira, o que pode ser visto como uma oportunidade para a criatividade, já que o confronto de ideias pode gerar novas soluções e ideias inovadoras. A internet é a palavra mais citada por esse empreendedor, o que pode indicar que ele vê a tecnologia como um meio de facilitar a conexão entre pessoas de diferentes culturas e ideias.

Já o Empreendedor 2 destaca a busca por mudança e a vontade de construir um país livre e bom para se viver como fatores importantes para a criatividade. A palavra mais citada por ele é “mudanças”, o que pode indicar que ele acredita que a discussão e o diálogo são essenciais para o desenvolvimento da criatividade. Novamente, a internet é mencionada, o que pode sugerir que a tecnologia é vista como uma ferramenta para ampliar o alcance dessas discussões.

O Empreendedor 3 destaca a síndrome do vira-lata e a tendência dos brasileiros em aceitar aquilo que é visto como mais rico ou financeiramente maior. Ele relaciona esse comportamento à falta de abertura para a cultura nacional, o que pode ser um obstáculo para o desenvolvimento da criatividade. Ele enfatiza a importância da democratização digital, o que pode indicar que ele vê a tecnologia como uma forma de ampliar o acesso a diferentes perspectivas e ideias.

Por fim, o Empreendedor 4 destaca a necessidade de se reinventar para sobreviver em um contexto de crise. Ele menciona que virou marceneiro durante o primeiro *lockdown*, o que pode ser visto como um exemplo de criatividade e adaptação a uma situação desafiadora. Ele menciona a internet como um meio para a democratização parcial da informação, o que pode indicar que ele vê a tecnologia como uma forma de ampliar o acesso a recursos e conhecimentos.

Portanto, as respostas dos empreendedores, no bloco a respeito da incidência da cultura sob o processo criativo, indicam que a cultura e a tecnologia são fatores importantes para a criatividade, e que a diversidade, o diálogo, a abertura para a cultura nacional e a capacidade de se adaptar a novas situações são elementos que podem contribuir para o desenvolvimento da criatividade no Brasil.

Quadro 5 - B. Questões e hipóteses respeitantes à forma como o **domínio** afeta a incidência da criatividade

B. Questões e hipóteses respeitantes à forma como o domínio afeta a incidência da criatividade (Csikszentmihalyi, 2004, p. 319).			
Entrevistados	Palavras mais citadas	Resposta mais ligada ao tema	Foco do entrevistado
Empreendedor 1	Autonomia	“Sim, sim. Muitos vieram aqui conversar com a gente para fazer cardápio virtual, rede social. Melhorar a interface do cardápio digital mesmo.”	Opinião sobre as atitudes dos governantes na pandemia.
Empreendedor 2	Rigidez e Liberdade	“Foi rígida. Poderia fechar, mas dar um horário para o comércio poder ir se recuperando, pra gente conversar com funcionário, para poder o funcionário se preparar para poder pôr a comida na mesa da família dele, então assim eu acho que foi rígida.”	Informar que houve um impacto muito grande no comércio. Escuta ativa sobre propostas de ideias.
Empreendedor 3	Falta de diálogo	“Eu acho que eu tinha que ser consultado em cada assunto. Eu tenho essa necessidade, entendeu... não é democracia o nome do negócio? então eu tenho que ser consultado em tudo, cara. E hoje já tem mecanismos para isso...”	Influência da mídia no Brasil e da política no mundo empresarial.
Empreendedor 4	Suporte sistêmico	“Opinião de fora a gente escuta, se ver que funciona, se aplica.”	Relação da política com as tomadas de decisão do ramo empreendedor.

Fonte: autora, 2023.

O quadro 5 apresenta uma visão dos empreendedores sobre o impacto da pandemia nas suas atividades e as ações governamentais tomadas para enfrentá-la. Dentre as palavras mais citadas pelos entrevistados, destacam-se “autonomia”, “rigidez e liberdade”, “falta de diálogo” e “suporte sistêmico”.

A perspectiva de autonomia está relacionada com a necessidade dos empreendedores de manter o controle das suas atividades e tomar decisões que afetam diretamente a sua sobrevivência. Já a rigidez e liberdade se referem às ações governamentais que, na opinião dos entrevistados, poderiam ter sido mais flexíveis, permitindo que o comércio pudesse se recuperar sem comprometer a saúde pública.

A falta de diálogo mencionada por um dos empreendedores pode ser interpretada como uma crítica à falta de canais de comunicação efetivos entre o setor empresarial e o governo, o que dificulta a tomada de decisões conjuntas e a consideração das demandas dos empreendedores.

Por fim, a necessidade de suporte sistêmico refere-se à importância de políticas públicas que ofereçam condições adequadas para o desenvolvimento das atividades empresariais, incluindo incentivos fiscais e acesso a crédito.

Analisando essas questões à luz do pensamento de Csikszentmihalyi (2004), é possível observar que a criatividade e a inovação não são apenas resultados de processos individuais, mas também são influenciadas por fatores sociais e culturais. Nesse sentido, as condições políticas e econômicas do ambiente em que os empreendedores estão inseridos podem impactar diretamente a sua capacidade de criar e inovar.

Além disso, a autonomia, a liberdade, o diálogo e o suporte sistêmico são fatores que influenciam a capacidade dos empreendedores de desenvolver atividades criativas e inovadoras. A falta de autonomia, a rigidez excessiva, a falta de diálogo e a falta de suporte sistêmico podem limitar a criatividade e a inovação dos empreendedores e, conseqüentemente, o desenvolvimento econômico e social da sociedade.

Quadro 6 - Questões e hipóteses respeitantes à forma como a **sociedade** afeta a incidência da criatividade

C. Questões e hipóteses respeitantes à forma como a sociedade afeta a incidência da criatividade (Csikszentmihalyi, 2004, p. 322).			
Entrevistados	Palavras mais citadas	Resposta mais ligada ao tema	Foco do entrevistado
Empreendedor 1	Reinventar/restrrição	“Olha aqui pelos clientes aqui do restaurante os mais idosos eles não aceitaram a mudança. Pelo meu olhar de empreendedor, de gerente...”	Desenvolvimento de ideias criativas no Brasil na pandemia e restrições enfrentadas pelo empreendedor.
Empreendedor 2	Funcionários	“Foi pesada essa pandemia. Eu mesmo pensei em coisa diferente, tanto é que eu abri até um escritório imobiliário na pandemia. Só que é o seguinte, tem gente que não tem ao mesmo foco igual um funcionário aqui que ficava agoniada e a gente preocupado com ele também...”	Evolução da criatividade por parte dos empreendedores na pandemia.
Empreendedor 3	Mudança	“Eu acho que sim principalmente no quesito da alimentação, isso foi bem, bem visível, entendeu? Muita gente começou, e quem estava sem renda começou a produzir coisas de casa...”	Aumento de ideias e ações criativas na pandemia
Empreendedor 4	Valorizar	“Cara, eu acho que sim, estamos preparados para mudança, porque não tem muita escolha, mas os governantes	Elucidar como os governantes auxiliam somente grandes empresários

C. Questões e hipóteses respeitantes à forma como a sociedade afeta a incidência da criatividade (Csikszentmihalyi, 2004, p. 322).			
Entrevistados	Palavras mais citadas	Resposta mais ligada ao tema	Foco do entrevistado
		poderiam ter dado uma força maior..."	

Fonte: autora, 2023.

No quadro 6, é possível perceber uma reflexão sobre a criatividade empreendedora durante a pandemia, especialmente em relação às restrições enfrentadas pelos empresários. De acordo com Csikszentmihalyi (2004), a criatividade surge em contextos desafiadores, onde há a necessidade de solucionar problemas e buscar alternativas. Essa ideia se relaciona com a fala do Empreendedor 1, que comenta sobre a necessidade de se reinventar e enfrentar as restrições impostas pela pandemia. Já o Empreendedor 3 aponta para o aumento de ideias e ações criativas na pandemia, especialmente no quesito da alimentação, o que pode ser visto como um exemplo de como a criatividade surge em contextos de mudança e necessidade.

Além disso, Csikszentmihalyi (2004) destaca que a autonomia é um elemento importante para a criatividade, e essa ideia pode ser observada na fala do Empreendedor 2, que defende a importância de se ouvir as propostas dos empreendedores e de dar um horário flexível para o comércio poder se recuperar. Por outro lado, o Empreendedor 3 critica a falta de diálogo e consulta por parte dos governantes, o que pode ser entendido como uma limitação da autonomia e da criatividade dos empresários.

Por fim, o Empreendedor 4 destaca a importância de se valorizar e apoiar as ideias criativas dos empreendedores, especialmente os pequenos empresários. Essa ideia se relaciona com a reflexão de Csikszentmihalyi (2004) sobre a importância da cultura e do sistema social para o desenvolvimento da criatividade, já que a valorização e o apoio a ideias criativas podem favorecer o surgimento de novas soluções e possibilidades empreendedoras.

Quadro 7 - D. Questões e hipóteses respeitantes à forma como o campo afeta a incidência da criatividade

D. Questões e hipóteses respeitantes à forma como o campo afeta a incidência da criatividade (Csikszentmihalyi 2004, 325).			
Entrevistados	Palavras mais citadas	Resposta mais ligada ao tema	Foco do entrevistado
Empreendedor 1	Autonomia	“Vamos lá... pelo decreto, assim que passou por aqui, o afastamento das mesas e o termômetro para medir os clientes, toda vez que a fiscalização vinha conferir para ver se a gente estava fazendo era assustador.”	Equilibrar opiniões sobre a restrição aos empreendedores aliados à compreensão da situação.
Empreendedor 2	Pandemia	“Ah, isso aí quando você abre uma semana você vê o impacto. Para você manter o funcionário... não mandar ninguém embora...”	Preocupação com os funcionários
Empreendedor 3	Dependência sistêmica	“O meu preço é refém do preço de fábrica, como eu não tenho manipulação eu não transformo nada. Eu compro a cerveja, só gelo ela e revendo, então automaticamente faz com que a margem seja mais limitada.”	Discussão sobre como o diferencial seja a experiência vivenciada no local do que o produto vendido em si.
Empreendedor 4	Ajuda	“Fiz Vakinha, consegui comprar tudo que tinha perdido em menos de 2 meses com ajuda de parceiros. A galera que tinha que receber a “parada” só ajudou	Explicar como foi importante a ajuda da rede de apoio e de projetos como “Salve os Botecos”.

D. Questões e hipóteses respeitantes à forma como o campo afeta a incidência da criatividade (Csikszentmihalyi 2004, 325).			
Entrevistados	Palavras mais citadas	Resposta mais ligada ao tema	Foco do entrevistado
		por ajudar (não quis receber o que tinha doado de volta).”	

Fonte: autora, 2023.

As entrevistas no quadro 7 trazem algumas ideias relacionadas à pandemia e suas consequências para os empreendedores. Um tema recorrente é a necessidade de equilibrar a imposição de restrições por parte dos governos com a autonomia dos empreendedores, visto que muitas vezes as fiscalizações geram medo e preocupação. Além disso, a preocupação com os funcionários é uma constante, demonstrando a importância dada ao capital humano nas empresas e compreensão do impacto do campo no pleno funcionamento e desenvolvimento do negócio.

O terceiro empreendedor destaca a dependência sistêmica em relação aos preços de fábrica, o que evidencia a dificuldade de estabelecer margens de lucro em um mercado altamente competitivo. Por fim, a ajuda mútua é uma ideia presente na fala do quarto empreendedor, que menciona a rede de apoio formada por parceiros e pelo projeto “Salve os Botecos”, que ajudou na recuperação dos empreendimentos.

Como colocado anteriormente, Csikszentmihalyi (2004), comenta sobre a necessidade de reconhecimento do público geral sobre a incidência da criatividade, e é possível observar ações criativas como afastamento das mesas e termômetro para medir os clientes – mencionadas pelo Empreendedor 1, como soluções determinadas e reconhecidas pela fiscalização como medidas de condução do ambiente do empreendimento em meio às problemáticas enfrentadas pela pandemia.

No geral, as entrevistas trazem à tona a criatividade e resiliência dos empreendedores em meio a uma situação adversa, bem como a importância de se manter uma rede de apoio e de buscar ajuda quando necessário. Ademais, reconhecem o impacto do que é compreendido por “campo” do modelo sistêmico de criatividade aplicado ao contexto.

Quadro 8 - E. Questões e hipóteses respeitantes à forma como as qualidades do **indivíduo** afetam a incidência da criatividade

E. Questões e hipóteses respeitantes à forma como as qualidades do indivíduo afetam a incidência da criatividade (Csikszentmihalyi 2004, 330).			
Entrevistados	Palavras mais citadas	Resposta mais ligada ao tema	Foco do entrevistado
Empreendedor 1	Conversa	“Articulado. Gosto de conversar bastante com os clientes, saber um pouco da história deles, saber dialogar e não só vender o produto...”	Demonstrar tranquilidade e escuta ativa como seu diferencial.
Empreendedor 2	Experiência	“Não ter medo. Não tenho medo de arriscar, de tentar.”	Demonstrar ser uma pessoa comum, que segue o que é imposto e faz o que “é certo”.
Empreendedor 3	Curiosidade	“Motivados tem vez que faz do meu controle. Agora curioso é eterno.”	Vantagens competitivas por ter morado no exterior
Empreendedor 4	Experiência/motivação	“Já fui ‘no buraco’ algumas vezes por conta de sociedades mal feitas, mas acho que tenho talento para empreender, fazer algo diferente e tal...”	Demonstrar a bagagem de outras experiências que vivenciou enquanto empreendedor.

Fonte: autora, 2023.

Com base nos conceitos de Csikszentmihalyi (2004), o quadro 8 traz algumas características dos empreendedores entrevistados. O primeiro empreendedor destaca a importância da conversa e da escuta ativa como forma de criar conexões com seus clientes, indo além da venda do produto. Essa abordagem pode ser considerada como uma estratégia de engajamento, visando proporcionar uma experiência satisfatória ao cliente.

O segundo empreendedor ressalta a importância de não ter medo de arriscar e tentar. Essa característica pode ser relacionada com o conceito de “*flow*” de

Csikszentmihalyi (2004), que se refere ao estado mental em que a pessoa se encontra altamente envolvida em uma atividade desafiadora, sem medo de falhar e com um alto nível de concentração.

Já o terceiro empreendedor destaca sua curiosidade como uma vantagem competitiva, mencionando ter morado no exterior e ter conhecido outras culturas. Essa curiosidade pode ser entendida como um traço de personalidade que pode levar a descobertas e inovações.

Por fim, o quarto empreendedor destaca sua experiência como empreendedor e sua motivação para fazer algo diferente e inovador. Essa motivação pode ser entendida como um dos fatores que levam as pessoas a buscar o estado de “*flow*”, por meio do desafio e da criatividade.

De modo geral, as características dos empreendedores apresentadas no quadro 8 podem ser consideradas como fatores que corroboram para a incidência da criatividade, pois se assemelham com o que é citado por Csikszentmihalyi (2004) como fatores que contribuem para o processo criativo: personalidade que favorecem a quebra de regras e experiências iniciais que os fazem querer fazê-lo, pensamento divergente, descoberta de problemas e comunicação. Entretanto, somente características pessoais não são o suficiente, tendo necessidade de levar demais fatores em consideração.

A utilização da análise temática e lexical simples na categorização dos dados obtidos nas entrevistas permitiu uma visualização mais clara e organizada das informações coletadas, facilitando a identificação de padrões e tendências presentes nas respostas dos entrevistados.

Em relação à teoria de Csikszentmihalyi, é possível observar que os empreendedores entrevistados apresentam uma perspectiva centrada no campo, ou seja, destacam a importância do conhecimento e habilidades específicas no ramo de bebidas para o sucesso de seus empreendimentos. A preocupação em conhecer profundamente o mercado e os produtos, bem como a necessidade de inovar e se diferenciar dos concorrentes, são pontos recorrentes nas respostas.

Além disso, os entrevistados também mencionaram a importância do campo, ou seja, do ambiente em que estão inseridos. Eles destacam a influência do contexto social e econômico na criação e gestão dos negócios, bem como a necessidade de se adaptar às demandas e tendências do mercado.

Por fim, em relação ao indivíduo, os empreendedores destacam a importância de características pessoais como criatividade, determinação, persistência e capacidade de liderança para o sucesso nos negócios. É interessante notar que essas características não são vistas como algo inato, mas sim como habilidades que podem ser desenvolvidas e aprimoradas ao longo do tempo com a experiência da prática em negócios.

No que diz respeito à cultura, os entrevistados apresentam certa desarmonia, mas concordam que ela exerce uma influência significativa em suas atividades empreendedoras. Enquanto alguns destacam a criatividade e capacidade de improvisação dos brasileiros como uma vantagem competitiva, outros apontam para desafios como a burocracia e a falta de incentivos governamentais. Ademais, como levantado por Csikszentmihalyi (2004), novas ideias, tecnologias ou formas de expressão muitas vezes quebram a harmonia existente entre diferentes domínios e, portanto, podem, pelo menos temporariamente, comprometer a complexidade de uma cultura, colocação que se enquadra ao cenário de pandemia e o impacto que pode ser ocasionado na cultura.

4.2 Resultados *Atlas.ti*

O *Atlas.ti* é um *software* de análise qualitativa de dados que se torna cada vez mais relevante para a pesquisa acadêmica e aplicada em várias áreas, incluindo estudos empresariais. Neste contexto, a análise de entrevistas com empresários usando o *Atlas.ti* forneceu *insights* importantes sobre as características das soluções criativas e disruptivas construídas por empreendedores durante a pandemia, um tema de grande interesse e relevância em um momento em que a crise sanitária está impactando negativamente a economia global.

A criatividade sistêmica é um conceito que tem sido amplamente discutido como uma abordagem inovadora para resolver problemas complexos, e a aplicação desse conceito nos pequenos negócios pode fornecer soluções mais eficazes e eficientes para lidar com os desafios impostos pela pandemia. A análise das entrevistas com empresários usando o *Atlas.ti* auxiliou a identificar as características das soluções criativas e disruptivas que os empreendedores desenvolveram para enfrentar os desafios da pandemia, permitindo que os pesquisadores avaliem a

eficácia dessas soluções e identifiquem as melhores práticas que podem ser compartilhadas com outros empreendedores.

Dessa forma, a fim de enriquecer toda a análise já levantada anteriormente, a seguir serão apresentados os resultados das análises das entrevistas utilizando o *software*.

4.2.1. Análise de frequência das categorias

Uma abordagem quantitativa dos estudos revisados apresenta dados de frequência, proporção ou percentagens baseadas em categorias derivadas de análise de conteúdo do corpus documental. Essa análise tem como objetivo principal tornar possível identificar o contraste visual das categorias que evidencia se os participantes possuem focos temáticos ou semânticos nas suas falas, relatos ou escritos.

Tabela 1 - Análise de frequência das categorias

Categoria	Quantidade	Frequência (%)
Informação	19	0,083%
Internet	19	0,083%
Diversidade	16	0,07%
Criatividade	12	0,052%%
Meios digitais	11	0,048%

Fonte: extraído do *software Atlas.ti*, 2022.

A análise de frequência de categorias é uma técnica utilizada em análises qualitativas para identificar a frequência com que determinadas categorias aparecem em um conjunto de dados. Nesse contexto, a utilização do *Atlas.ti* foi bastante útil para realizar essa análise de maneira mais eficiente e precisa.

No caso da temática em questão, a análise de frequência de categorias no *Atlas.ti* revelou a presença de algumas categorias recorrentes nas entrevistas sobre criatividade sistêmica em pequenos negócios. Dentre as categorias mais encontradas e analisadas, destacam-se “Informação” e “Internet”, ambas aparecendo em 19 casos (o que representa 0,083% de frequência). Esses resultados sugerem que os entrevistados consideram esses recursos importantes para a promoção da

criatividade nos negócios, seja para obter informações relevantes sobre o mercado, seja para criar estratégias de *marketing* digital.

Outra categoria que aparece com frequência nas entrevistas é “Diversidade”, presente em 16 casos (o que representa 0,07% de frequência). Esse resultado sugere que a diversidade, seja de opiniões, perspectivas ou habilidades, é considerada um fator importante para a promoção da criatividade nos negócios. Os entrevistados acreditam que a diversidade pode contribuir para a criação de soluções inovadoras e disruptivas.

A categoria “Criatividade” aparece em 12 casos (o que representa 0,052% de frequência), o que reforça a relevância dessa temática para os entrevistados. A análise de frequência de categorias sugere que os entrevistados acreditam que a criatividade é um fator essencial para a sobrevivência dos pequenos negócios em tempos de crise.

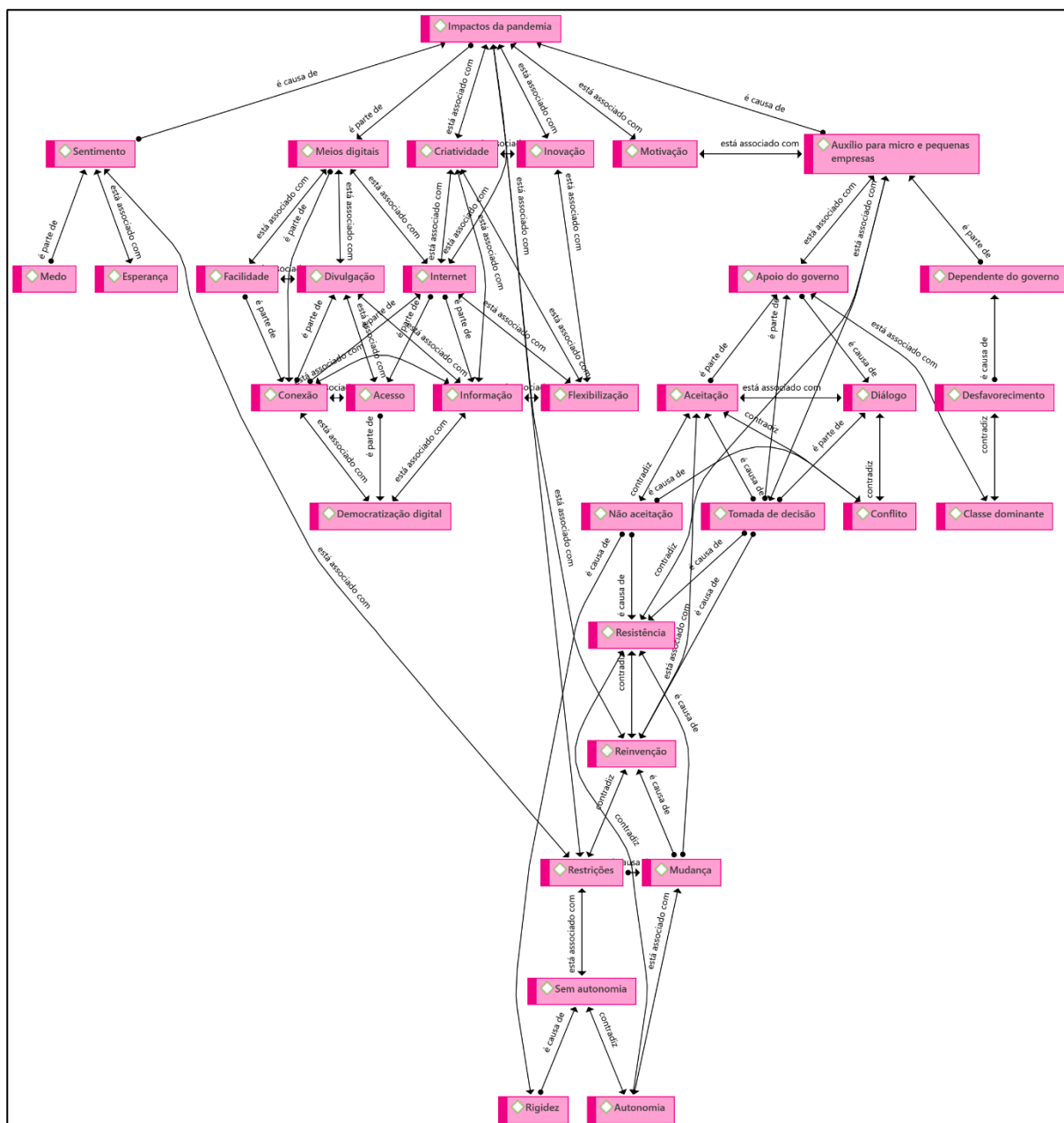
Por fim, a categoria “Meios digitais” aparece em 11 casos (o que representa 0,048% de frequência), o que sugere que os entrevistados consideram as tecnologias digitais importantes para a promoção da criatividade nos negócios. Essa categoria pode estar relacionada com a categoria “Internet”, já que muitos entrevistados mencionaram a importância das redes para a promoção da criatividade nos negócios.

4.2.2. Frequência de palavras contidas nas citações em que se encontram as categorias

A nuvem de palavras é uma técnica visual utilizada em análises qualitativas para apresentar as palavras mais frequentes em um conjunto de dados de forma gráfica. No *Atlas.ti*, essa técnica pode ser utilizada para identificar as palavras mais citadas em um conjunto de entrevistas e compreender as tendências e temas mais relevantes para os entrevistados. De acordo com a Figura 2:

4.2.3. Relações com as categorias

Figura 3 - Relações com as categorias encontradas nas falas dos entrevistados



Fonte: extraído do software *Atlas.ti*, 2022.

A Figura 3 extraída do *Atlas.ti* apresenta uma árvore com o topo representando “impactos da pandemia”. A partir desse ponto, surgem diversas categorias que se conectam e formam o que parece ser o tronco e os galhos da árvore.

Uma das primeiras categorias que se destacam é a dos “sentimentos de medo e esperança”. A pandemia causou muita incerteza e preocupação, mas também

trouxe esperança para muitos microempreendedores que buscaram se adaptar às novas demandas do mercado.

Outra categoria importante é a dos “meios digitais”. A pandemia acelerou a transformação digital e muitos empreendedores tiveram que se reinventar e utilizar a tecnologia para continuar a operar seus negócios.

A categoria “criatividade” também é relevante, pois muitos empreendedores tiveram que encontrar maneiras inovadoras de lidar com a crise. A “inovação” está diretamente ligada a essa categoria, já que muitos empreendedores precisaram criar produtos ou serviços novos ou adaptados para atender às necessidades dos clientes em tempos de pandemia. Ademais, o conceito de criatividade e inovação são bem próximos, como já previsto e abordado na teoria do presente trabalho, e, a visualização na análise reforça ainda mais sobre como a incidência da criatividade pode estar diretamente ligada a incidência da inovação e, conseqüentemente, da disrupção.

A “motivação” é outra categoria importante, pois a crise afetou a disposição e o ânimo dos empreendedores. Muitos tiveram que buscar motivação para continuar empreendendo e encontraram isso em diferentes fontes, como a busca por novos desafios ou a perseverança para superar as dificuldades.

Por fim, a categoria “auxílio para micro e pequenas empresas” é fundamental, pois muitos empreendedores precisaram de apoio financeiro e estratégico para sobreviver à crise. As iniciativas de auxílio governamental e de organizações da sociedade civil foram muito importantes para muitos empreendedores, que encontraram suporte em meio à crise.

Dessa forma, a figura da árvore representa a interconexão entre as diferentes categorias que emergiram das entrevistas com microempreendedores. A partir dos impactos da pandemia, surgiram diversos aspectos relacionados à adaptação e superação da crise, como os sentimentos de medo e esperança, a transformação digital, a criatividade, a inovação, a motivação e o auxílio para micro e pequenas empresas. A figura 3 mostra como essas categorias se conectam e formam uma rede complexa de fatores que influenciaram a experiência dos empreendedores durante a pandemia.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

Em resumo, a pesquisa realizada demonstrou que a pandemia da COVID-19 impactou diretamente a realidade dos microempreendedores no Brasil, evidenciando as insuficiências do país em fornecer um ambiente propício para o empreendedorismo. No entanto, a sociedade brasileira apresentou empatia em relação aos empreendedores, fornecendo ideias e ajuda monetária. Foi observado também que a experiência e rede de apoio foram fundamentais para vencer as barreiras impostas pelo momento. Além disso, a internet foi crucial para encontrar alternativas e modelos de negócio para continuar trabalhando.

Dessa forma, podemos concluir que os empreendedores tiveram que se adaptar rapidamente para enfrentar a situação adversa imposta pela pandemia e pelo lockdown. A criatividade foi fundamental, embora nem sempre tenha sido utilizada de maneira positiva. Para o futuro, a pesquisa sugere que o Brasil precisa melhorar o ambiente de negócios e fornecer apoio financeiro adequado aos microempreendedores.

As limitações deste estudo incluem a amostra pequena e específica dos entrevistados, e, falta de dados quantitativos para complementar as informações coletadas. Além de ter focado nos relatos dos empreendedores (indivíduos) e não ter demonstrado as demais perspectivas – opinião do campo e domínio, do Modelo Sistêmico da Criatividade de Csikszentmihalyi (2004), para concluir se a incidência da criatividade é reconhecida pelo público geral.

No entanto, a pesquisa fornece uma visão valiosa sobre o impacto da pandemia na perspectiva dos microempreendedores e suas estratégias de adaptação. Pesquisas futuras poderiam se concentrar em uma amostra mais ampla de empreendedores e incluir dados quantitativos para uma análise mais aprofundada, além de considerar visões de demais atores do sistema. O presente estudo deixa legado para que as entrevistas já realizadas possam ser aproveitadas.

Em conclusão, este estudo destaca a importância de compreender o impacto da pandemia na perspectiva dos microempreendedores no Brasil e suas estratégias de adaptação. As conclusões sugerem que, apesar das dificuldades enfrentadas pelos empreendedores, a sociedade brasileira apresentou um caráter empático e solidário, oferecendo ajuda aos empreendedores. Além disso, a internet e a criatividade foram cruciais para a sobrevivência dos negócios em meio à crise.

Os resultados deste estudo reafirmam a hipótese de que a pandemia afetou de forma significativa a realidade dos empreendedores no Distrito Federal, e que é necessário criar políticas e programas que possam ajudar esses empreendedores a se adaptar a situações de crise e promover o desenvolvimento de um ambiente mais propício à inovação e ao empreendedorismo, além da promoção da participação coletiva com relação às determinações que impactam o cenário empreendedor do DF.

Olhando para o futuro, é fundamental continuar pesquisando e acompanhando a evolução dos desafios enfrentados pelos empreendedores no Brasil e como eles se adaptam a situações de crise. Além disso, é necessário investigar como políticas e programas específicos podem ser desenvolvidos para apoiar os empreendedores e melhorar o ambiente de negócios no país.

Por fim, é importante reconhecer que este estudo contribui para a compreensão do impacto da pandemia nos empreendedores e fornece informações úteis para a tomada de decisões e para o desenvolvimento de políticas e programas que possam apoiar o empreendedorismo e a inovação no Brasil.

REFERÊNCIAS

AMABILE, T. M. Beyond individual creativity: The superordinate goal in group creativity. In: WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. (Eds.). **Creativity and innovation in organizational teams**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2001. p. 15-31.

AMABILE, T. M.; COLLINS, M. A. The SECI Approach to Creativity: A Critical Appraisal. **The Academy of Management Review**, v. 29, n. 1, p. 34-41, 2004.

AMABILE, T. M. **Creativity in context: Update to the social psychology of creativity**. Routledge, 1996.

AMABILE, Teresa M. *et al.* A model of creativity and innovation in organizations. **Research in organizational behavior**, v. 10, n. 1, p. 123-167, 1988.

AMABILE, T. M. *et al.* **How to kill creativity**. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 1998.

ANDERSON, N. *et al.*, Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. **Journal of management**, v. 40, n. 5, p. 1297-1333, 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BARLACH, L. K. **Criatividade: da origem à gênese da arte**. São Paulo: Blucher, 2009.

BARTOLI, J. **Espiritualidade na dissociedade supercapitalista: impasses e alternativas**. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

BOWER, J. L.; CHRISTENSEN, C. M. Disruptive Technologies: Catching the Wave. **Harvard Business Review**, jan-fev 1995.

BRABANDERE, L. D. The Forgotten Half of Change: Achieving Greater Creativity through Changes in Perception. **Journal of Quality and Participation**, v. 21, n. 3, p. 24-26, 1998.

CANDIDO, G. **As fronteiras da inovação e a estratégia da inovação disruptiva: um estudo de caso sobre a Gol Linhas Aéreas**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

CORUJO, M.; GOUVEIA, R.; MELO, P. Using Atlas.ti software in qualitative research. **Revista de Enfermagem Referência**, v. 4, n. 11, p. 127-135, 2019.

COSTA, A. L. S.; SILVA, E. L. da. Análise de conteúdo assistida por computador: revisão e panorama do software Atlas.ti. **Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa**, v. 24, n. 2, p. 1-17, 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRULS, J. O Brasil Meridional: do rio de São Francisco ao rio Uruguai. Rio de Janeiro: Companhia Nacional, 1957.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Flow: the psychology of optimal experience**. 1st Harper Perennial Modern Classics Ed. New York: Harper Perennial Modern Classics, 1999.

CSIKSZENTMIHALYI, M. “**Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity**”, in Handbook of Creativity, ed. STERNBERG, RJ, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 313 – 335, 2004.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly; CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Society, culture, and person: A systems view of creativity**. Springer Netherlands, 2014.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 1998.

DÁVILA, Tony; ELVIRA, Marta. Creative management in the wake of the COVID-19 crisis. **MIT Sloan Management Review**, v. 61, n. 3, p. 1-9, 2020.

DRUCKER, P. F. **Innovation and Entrepreneurship**. New York: Harper & Row, 1985.

EYSENCK, H. J. Creativity and personality: Suggestions for a theory. **Psychological inquiry**, v. 4, n. 3, p. 147-178, 1993.

GARDNER, Howard. **Multiple intelligences: The theory in practice**. Basic books, 1993.

GERSTNER, C. *et al.* The impact of COVID-19 on the beverage industry. **Journal of Food and Beverage Technology**, v. 2, n. 2, p. 45-54, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENEZ, F. M. La enseñanza de la creatividad: una revisión de los métodos y programas utilizados. **Revista de Educación**, n. 303, p. 267-290, 1993.

GUILFORD, J. P. Creativity. **American Psychologist**, v. 5, n. 9, p. 444-454, 1950.

GUILFORD, J. P. Creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), **The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives**. Cambridge University Press. 1986, p. 143-153.

ISAAC, M. *et al.* Delimiting conclusions of a research in a specific domain: The case of sustainable entrepreneurship. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 6, p. 750-757, 2012.

ISAKSEN, S. G.; PARNES, S. J. **Creative approaches to problem solving: A framework for change**. Kendall/Hunt Pub. Co. 1985.

KANTER, R. M. **The Change Masters**. New York: Simon and Schuster, 1983.

KRIS, E. **Ego psychology and interpretation in psychoanalytic therapy.** International Universities Press. 1952.

LARA, C. S. F. S. Disputas territoriais em torno do Distrito Federal: o caso da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno - RIDE. In: **XVIII Encontro Nacional da ANPUR, 2016. Anais eletrônicos...** São Paulo: ANPUR, 2016.

LEE, T.; SRIRAM, V.; AKULA, V. Using Atlas.ti as a tool for analyzing interview transcripts. *Journal of Technical Writing and Communication*, v. 30, n. 1, p. 47-61, 2000.

MAFALDA, F. S. **A história da criatividade.** São Paulo: Edições Sesc São Paulo, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

MARKIDES, C. Strategic Innovation. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 3, p. 9-23, Spring 1997.

MARTINEZ, M. R. *et al.* Resilience of companies in the face of the COVID-19 pandemic: A systematic review of the literature. **International Journal of Management Reviews**, v. 22, n. 1, p. 101-121, 2020.

MEYER, J. **Criatividade Sistêmica, Desenvolvimento Sustentável e Administração de Negócios: Compreendendo a Ponte entre Furtado e Csikszentmihalyi no contexto do Parque Nacional de Brasília.** Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil. 2014.

MORAES, C. A. A pandemia da COVID-19 e as organizações: reflexões sobre resiliência e gestão de crises. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 17, n. 2, p. 1-7, 2020.

MOREIRA, C. R. **Criatividade e Inteligência: um estudo exploratório da conceituação de criatividade na literatura.** 2008. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. p. 53.

PORTAL DA INDÚSTRIA: **Os desafios da retomada da economia e do crescimento pós-pandemia,** 2021. Disponível em: <portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/retomada-do-crescimento-pos-pandemia/> Acesso em: 23 fev. 2023.

PROCTOR, T. **Creative Problem Solving for Managers: Developing Skills for Decision Making and Innovation.** Routledge. 1999.

RICKARDS, T.; FREEDMAN, J. Creativity. In: GRIMES, J. A. (Ed.). *Information Processing* 1979. New York: North Holland Publishing Company, 1980.

ROGERS, C. R. **Freedom to learn for the 80's**. Merrill. 1983.

SCHIAVI, G. S.; BEHR, A. Modelos de negócios disruptivos: uma análise bibliométrica de artigos disponíveis em bases de dados científicas. **ConTexto-Contabilidade em Texto**, v. 18, n. 40, 2018.

SCHUMPETER, J. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SMITH, E. R. Gestalt Psychology. In: APA Handbook of Personality and Social Psychology. **Washington: American Psychological Association**, 2007. p. 3.

SOARES, V. A. *et al.* Criatividade e negócios na internet: um estudo exploratório. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 1, p. 36-60, 2016.

STEIN, M. I. **Stimulating creativity**. Academic Press. 1974.

STERNBERG, Robert J.; LUBART, Todd I. **Defying the crowd: Cultivating creativity in a culture of conformity**. Free press, 1995.

TORRANCE, E. P. The nature of creativity as manifest in its testing. In R. J. Sternberg (Ed.), **The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives**. Cambridge University Press. 1988, p. 43-75.

TSCHIMMEL, K. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In: **ISPIM Conference Proceedings**. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), 2012.

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

VERNON, P. E. The nature-nurture problem in creativity. In J. A. Glover, R. R. Ronning, & C. R. Reynolds (Eds.), **Handbook of creativity**. Plenum Press. 1989, p. 53-76.

VIRGOLIM, A. M. R. *et al.* Psicologia da criatividade: concepções e perspectivas teóricas. **Psicologia em Estudo**, v. 12, n. 4, p. 749-756, 2007.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1990.

WALLACH, M. A.; KOGAN, N. **Modes of thinking in young children: A study of the creativity-intelligence distinction**. Holt, Rinehart and Winston. 1965.

WERTHEIMER, M. **Productive thinking**. Harper and Row. (1945-1991).

WOODS, C.; TAUSCHER, A. **Using Atlas.ti for analyzing qualitative data: a step-by-step guide.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBECK, J. **Innovations and Organizations.** New York: Wiley, 1973

APÊNDICES

APÊNDICE A – ANÁLISE DE FREQUÊNCIA DAS CATEGORIAS

Categoria	Quantidade	Frequência (%)
Informação	19	0,083%
Internet	19	0,083%
Diversidade	16	0,07%
Criatividade	12	0,052%%
Meios digitais	11	0,048%
Rigidez	11	0,048%
Tomada de decisão	11	0,048%
Impactos da pandemia	10	0,043%
Mudança	10	0,043%
Inovação	9	0,039%
Conflito	8	0,035%
Aceitação	7	0,03%
Cultura	7	0,03%
Divulgação	7	0,03%
Reinvenção	7	0,03%
Acesso	6	0,026%
Autonomia	6	0,026%
Conexão	4	0,017%
Não aceitação	4	0,017%
Restrições	4	0,017%
Classe dominante	3	0,013%
Dependente do governo	3	0,013%
Facilidade	3	0,013%

Liberdade	3	0,013%
Medo	3	0,013%
Necessidade	3	0,013%
Auxílio para micro e pequenas empresas	2	0,008%
Desfavorecimento	2	0,008%
Diálogo	2	0,008%
Resistência	2	0,008%
Sem autonomia	2	0,008%
Sentimento	2	0,008%
Apoio do governo	1	0,004%
Democratização digital	1	0,004%
Disciplina	1	0,004%
Esperança	1	0,004%
Experiência de vida	1	0,004%
Flexibilização	1	0,004%
Metódico	1	0,004%
Motivação	1	0,004%
Observador	1	0,004%
Respeito	1	0,004%
Total	228	100%

APÊNDICE B – ANÁLISE DA FREQUÊNCIA DAS PALAVRAS CONTIDAS NAS CITAÇÕES EM QUE SE ENCONTRAM AS CATEGORIAS

Palavra	Total	Frequência (%)
internet	24	6,15%
informação	14	3,59%
pandemia	10	2,56%
comércio	7	1,80%
diferentes	7	1,80%
diversos	7	1,80%
informações	7	1,80%
política	7	1,80%
rígido	7	1,80%
diversidade	6	1,54%
funcionário	6	1,54%
decreto	5	1,28%
depende	5	1,28%
cliente	4	1,03%
fechar	4	1,03%
ideia	4	1,03%
lockdown	4	1,03%
mudança	4	1,03%
procurar	4	1,03%
sociedade	4	1,03%
autônomo	3	0,77%
clientes	3	0,77%
comida	3	0,77%
criatividade	3	0,77%
cultura	3	0,77%
culturas	3	0,77%
demorou	3	0,77%
difícil	3	0,77%
diverso	3	0,77%
fake	3	0,77%
favorecidos	3	0,77%
fecha	3	0,77%
prejudicou	3	0,77%
preocupado	3	0,77%
ramo	3	0,77%
rápido	3	0,77%
sobreviver	3	0,77%
televisão	3	0,77%
vacina	3	0,77%
auxílio	2	0,51%
celular	2	0,51%
concurso	2	0,51%
conhecer	2	0,51%
crescimento	2	0,51%
decisão	2	0,51%

decisões	2	0,51%
decretos	2	0,51%
diferente	2	0,51%
digital	2	0,51%
empreendedores	2	0,51%
empresa	2	0,51%
fecharam	2	0,51%
fechou	2	0,51%
financiamento	2	0,51%
fiscalização	2	0,51%
flexibilizou	2	0,51%
gratuito	2	0,51%
grupo	2	0,51%
ideias	2	0,51%
impactou	2	0,51%
inovação	2	0,51%
interesse	2	0,51%
jornais	2	0,51%
rádio	2	0,51%
redes	2	0,51%
renda	2	0,51%
resistência	2	0,51%
responsável	2	0,51%
restrição	2	0,51%
rígida	2	0,51%
sebrae	2	0,51%
sindicato	2	0,51%
sociais	2	0,51%
telejornais	2	0,51%
trabalhando	2	0,51%
vendendo	2	0,51%
vender	2	0,51%
vendia	2	0,51%
vontade	2	0,51%
burocracia	1	0,26%
celulares	1	0,26%
clientela	1	0,26%
cnpj	1	0,26%
comerciantes	1	0,26%
completamente	1	0,26%
complexo	1	0,26%
complicada	1	0,26%
comprar	1	0,26%
comunicação	1	0,26%
comunicado	1	0,26%
concessões	1	0,26%
conectado	1	0,26%
conferia	1	0,26%
conflito	1	0,26%

conforme	1	0,26%
conhecia	1	0,26%
conhecimento	1	0,26%
consciência	1	0,26%
creceram	1	0,26%
cria	1	0,26%
criação	1	0,26%
criaram	1	0,26%
criatividades	1	0,26%
democratização	1	0,26%
demorada	1	0,26%
dependendo	1	0,26%
depende	1	0,26%
dependeu	1	0,26%
desafio	1	0,26%
desespero	1	0,26%
desperdiçar	1	0,26%
detentoras	1	0,26%
detentores	1	0,26%
determinação	1	0,26%
dialogar	1	0,26%
diálogo	1	0,26%
diferencial	1	0,26%
distanciamento	1	0,26%
distantes	1	0,26%
diversa	1	0,26%
divulgação	1	0,26%
empreendedor	1	0,26%
empreendimento	1	0,26%
emprego	1	0,26%
empresários	1	0,26%
empresas	1	0,26%
fechado	1	0,26%
fechados	1	0,26%
fechamento	1	0,26%
financeiramente	1	0,26%
fornecedor	1	0,26%
funcionamento	1	0,26%
funcionários	1	0,26%
gratuitas	1	0,26%
grupinho	1	0,26%
grupos	1	0,26%
ideal	1	0,26%
idealizador	1	0,26%
independente	1	0,26%
influencia	1	0,26%
influência	1	0,26%
interessa	1	0,26%
interface	1	0,26%

inventar	1	0,26%
mercado	1	0,26%
minorias	1	0,26%
moldar	1	0,26%
mudanças	1	0,26%
multa	1	0,26%
multicultural	1	0,26%
obrigado	1	0,26%
obrigou	1	0,26%
permitir	1	0,26%
político	1	0,26%
privilegiado	1	0,26%
privilégio	1	0,26%
problema	1	0,26%
proceder	1	0,26%
processo	1	0,26%
processos	1	0,26%
produto	1	0,26%
profundidade	1	0,26%
programa	1	0,26%
pronampe	1	0,26%
própria	1	0,26%
próprio	1	0,26%
realidade	1	0,26%
recuperando	1	0,26%
rede	1	0,26%
regrediu	1	0,26%
reinventa	1	0,26%
reinventei	1	0,26%
relativo	1	0,26%
renovar	1	0,26%
rotina	1	0,26%
saúde	1	0,26%
segurança	1	0,26%
situação	1	0,26%
social	1	0,26%
sócios	1	0,26%
tarifa	1	0,26%
tecnologia	1	0,26%
telefone	1	0,26%
transmissão	1	0,26%
vacinação	1	0,26%
válida	1	0,26%
valorizar	1	0,26%
video	1	0,26%
vídeos	1	0,26%
virtual	1	0,26%
workshops	1	0,26%
youtube	1	0,26%

Total	390	100,00%
--------------	-----	---------

APÊNDICE C – TABELA DE CATEGORIA E DOCUMENTO

Categorias	1. Libanus Asa Sul Gr=34	2. Baronny Ceilândia Gr=25	3. GoodFellas Gr=29	4. Liquor Gr=14	5. Dikantu Gr=19	6. Primo Pobre Gr=13	Totais
○ Aceitação Gr=7	2	3	0	1	0	1	7
○ Acesso Gr=6	0	0	2	1	1	2	6
○ Apoio do governo Gr=1	0	0	0	0	0	1	1
○ Autonomia Gr=6	3	2	1	0	0	0	6
○ Auxílio para micro e pequenas empresas Gr=2	0	0	1	0	0	1	2
○ Classe dominante Gr=3	0	0	2	0	0	1	3
○ Conexão Gr=4	4	0	0	0	0	0	4
○ Conflito Gr=8	3	2	0	2	1	0	8
○ Criatividade Gr=12	2	3	4	1	1	1	12
○ Cultura Gr=7	0	3	0	2	1	1	7
○ Democratização digital Gr=1	0	0	0	1	0	0	1
○ Dependente do governo Gr=3	0	0	0	0	2	1	3

○ Desfavorecimento Gr=2	0	0	2	0	0	0	2
○ Diálogo Gr=2	1	1	0	0	0	0	2
○ Disciplina Gr=1	1	0	0	0	0	0	1
○ Diversidade Gr=16	5	5	2	1	1	2	16
○ Divulgação Gr=7	0	3	1	0	2	1	7
○ Esperança Gr=1	0	0	0	0	0	1	1
○ Experiência de vida Gr=1	0	1	0	0	0	0	1
○ Facilidade Gr=3	2	0	1	0	0	0	3
○ Flexibilização Gr=1	1	0	0	0	0	0	1
○ Impactos da pandemia Gr=10	0	1	3	3	3	0	10
○ Informação Gr=19	5	3	5	3	1	2	19
○ Inovação Gr=9	2	3	1	0	1	2	9
○ Internet Gr=19	7	4	3	1	1	3	19
○ Liberdade Gr=3	0	2	1	0	0	0	3
○ Medo Gr=3	1	2	0	0	0	0	3
○ Meios digitais Gr=11	1	4	2	2	0	2	11

○ Metódico Gr=1	1	0	0	0	0	0	1
○ Motivação Gr=1	0	0	0	0	1	0	1
○ Mudança Gr=10	4	3	2	0	1	0	10
○ Não aceitação Gr=4	3	0	1	0	0	0	4
○ Necessidade Gr=3	1	1	1	0	0	0	3
○ Observador Gr=1	0	0	0	0	0	1	1
○ Reivenção Gr=7	1	3	1	0	2	0	7
○ Resistência Gr=2	0	0	2	0	0	0	2
○ Respeito Gr=1	0	1	0	0	0	0	1
○ Restrições Gr=4	0	0	1	0	2	1	4
○ Rigidez Gr=11	5	2	2	0	2	0	11
○ Sem autonomia Gr=2	0	0	2	0	0	0	2
○ Sentimento Gr=2	1	0	0	0	0	1	2
○ Tomada de decisão Gr=11	6	2	1	0	2	0	11
Totais	62	54	44	18	25	25	228