



PPGCA
Programa de
Pós-graduação
em Ciências da
Administração

ISSN: 1983-6635



RGO
Revista Gestão
Organizacional



fapesb
Fundação de Amparo à
Pesquisa e Inovação do
Estado de Pernambuco



OPEN ACCESS

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

COMPETÊNCIAS METACOGNITIVAS DE PROFISSIONAIS DE INOVAÇÃO

METACOGNITIVE COMPETENCIES OF INNOVATION PROFESSIONALS

ANDRÉ LUIZ MARANHÃO DE SOUZA-LEÃO

Doutor em Administração

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Departamento de Ciências Administrativas

Recife, Pernambuco, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7660-5845>

E-mail: andre.sleao@ufpe.br

BRUNO MELO MOURA

Pós-doutorado em Administração

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Departamento de Ciências Administrativas

Recife, Pernambuco, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8205-4576>

E-mail: brunomtop@gmail.com

ANA CAROLINA ASSIS SAMPAIO

Mestra em Administração

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Departamento de Ciências Administrativas

Recife, Pernambuco, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0999-6193>

E-mail: ana.sampaio@ufpe.br

JÉSSICA MARIA VASCONCELOS DE MORAIS

Bacharel em Administração

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Departamento de Ciências Administrativas

Recife, Pernambuco, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7220-5643>

E-mail: jessica.vasconcelos@ufpe.br

Editora científica: Juliana Fabris

Submissão: 28/04/2025. Revisão: 03/07/2026. Aceite: 20/07/2026. Publicação: 15/10/2026.

Como citar: Souza-Leão, A. L. M. de, Moura, B. M., Sampaio, A. C. A., & Moraes, J. M. V. de. (2026). Competências metacognitivas de profissionais de inovação. RGO - Revista Gestão Organizacional, 19(2), 143-171. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v19i2.8446>.

RESUMO

Objetivo: O presente artigo tem como objetivo identificar quais competências metacognitivas se evidenciam na prática profissional dos profissionais das áreas de atuação de tecnologia da informação e comunicação e economia criativa.

Método/abordagem: Para essa pesquisa optou-se por uma abordagem qualitativa, através do método de entrevista longa, escrutinadas por meio de análise de conteúdo interpretativa. Para tal foram realizadas 19 entrevistas semiestruturadas com profissionais dos segmentos de TIC e EC.

Principais Resultados: Os achados evidenciaram cinco dimensões metacognitivas essenciais para o desenvolvimento das atividades laborais desses profissionais.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: A pesquisa contribui para o campo ao apresentar como as competências metacognitivas são expressas empiricamente nas atividades dos profissionais da inovação.

Originalidade/relevância: As competências metacognitivas formam um importante construto, ainda pouco investigado pela área.

Palavras-chave: Competências metacognitivas. Tecnologia da Informação e Comunicação. Economia criativa. Profissionais de inovação.

ABSTRACT

Purpose: This article aims to identify which metacognitive skills are evident in the professional practice of professionals in the areas of information and communication technology and creative economy.

Method/approach: For this research, a qualitative approach was adopted, using long interviews, scrutinized through interpretative content analysis. Nineteen semi-structured interviews were conducted with professionals from the ICT and CE sectors.

Main findings: The findings highlighted five metacognitive dimensions essential for the development of these professionals' work activities.

Theoretical, practical/social contributions: The research contributes to the field by presenting how metacognitive competencies are empirically expressed in the activities of innovation professionals.

Originality/relevance: Metacognitive skills form an important construct, still little investigated in the area.

Keywords: Metacognitive skills. Information and Communication Technology. Creative Economy. Innovation Professionals.

1 INTRODUÇÃO

A era pós-industrial estabeleceu novos arranjos produtivos que vem reconfigurando formas de produção e trabalho (Antunes, 2018; Gondim et al., 2024; Greenhaus et al., 2018; Tomasello, 2023; Tse & Shum, 2022;). As mudanças sociais impulsionadas por adventos tecnológicos indicam tanto o aprimoramento de aparatos eletrônicos quanto a adaptação das pessoas em incorporá-los à sua rotina (Orji et al., 2020). Nestas novas rotinas, os indivíduos

entrelaçam suas práticas diárias entre mídias e plataformas, extrapolando barreiras físicas que originalmente limitavam suas possibilidades de atuação. Com isso, exercem funções participativas que beneficiam os outros membros do contexto cultural ao qual estão associados e às organizações com as quais se relacionam (Kozinets & Jenkins, 2022; Moura et al., 2023).

Outrossim, as maneiras como as pessoas incorporam as tecnologias às suas vidas impacta diretamente nas atividades laborais que exercem. Dentre os setores mais impactados, os de profissionais de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) (Kellog, 2022; García-Morales et al., 2021; Paletta et al., 2021; Dubey & Tiwari, 2020) e os da Economia Criativa (EC) (Allagui, 2023; Azim et al., 2019; Da Silva et al., 2019; Duff & Sumartojo, 2017; Lwakatare et al., 2019; Peukert, 2018) são apontados como um dos mais relevantes. Os profissionais da economia criativa são aqueles que estão inseridos no processo de transformação digital e que fazem parte de camadas profissionais vinculadas diretamente à utilização de plataformas tecnológicas (Peukert, 2018; Balsmeier & Woerter, 2019; Flew, 2018).

Tal impacto deriva da maneira como o uso de dispositivos eletrônicos exponenciou as possibilidades de carreiras profissionais e ganhos econômicos através do compartilhamento de informações e serviços entre sujeitos com interesses em comum. Cabe acrescentar que o refinamento da aplicabilidade das TICs em todos os setores criou também exigências de qualificação acadêmica e profissional (Alves et al., 2014; Kipper et al., 2021). Compreendendo que competência corresponde à mobilização de conhecimentos (Neitzel & Schwengber, 2019; Noronha et al., 2022; Santos & Santos, 2022; Rosamilha et al., 2022), tal cenário de reconfiguração de práticas sociais e laborais evidencia também transformações nas exigências de mercado sobre esses profissionais. Dentre tais competências, se destacam as cognitivas e metacognitivas que se associam, em certa medida, ao rol das *soft skills*.

As *soft skills*, caracterizadas por competências “não técnicas” ligadas à comunicação cooperação e adaptabilidade (e.g. comportamentais e socioemocionais), embora essenciais ao ambiente profissional, são apontadas como lacuna para profissionais TIC e EC (Kano et al., 2026; Dubey & Tiwari, 2020). Dentre elas, as competências metacognitivas, ainda que fundamentais, ganham menor destaque e se evidenciam em processos reflexivos da própria cognição, onde o sujeito toma consciência dos seus conhecimentos, aprendizagens e limitações (Gewehr et al., 2020).

Diante do contexto apresentado, a presente pesquisa tem como objetivo analisar quais competências metacognitivas se evidenciam na prática profissional dos profissionais das áreas de atuação de TIC e EC? A resposta a tal questionamento permite estabelecer uma discussão que pretende discorrer acerca das singularidades das competências e habilidades dos profissionais destes setores.

Assim, o presente estudo busca preencher uma lacuna na literatura previamente estabelecida, na medida em que busca expandir a discussão acerca das competências metacognitivas em setores estratégicos como TIC e EC. Apesar de muito elucidativos, são poucos os estudos que tratam desta temática, focando-se no campo da educação (como em Rocha & Malheiro, 2019) e não no campo do trabalho ou empíricas (como em Estrela et al., 2021 e Saini et al., 2022). Neste sentido, ao explorar a discussão entre tais competências e a práticas profissional, o presente estudo contribui tanto para o avanço do debate acadêmico quanto para a formulação de políticas públicas e estratégias de gestão voltadas a esses profissionais.

Embora a literatura clássica delimite a metacognição como processos de monitoramento e autorregulação da própria cognição (Flavell, 1979), estudos mais recentes têm ampliado sua aplicação para além de uma concepção estritamente processual, reconhecendo seu papel na constituição de competências em contextos de aprendizagem e trabalho. Nesse sentido, a metacognição tem sido associada ao desenvolvimento de competências cognitivas e profissionais, especialmente no que tange à aprendizagem ao longo da vida, resolução de problemas e adaptação a contextos complexos (Jain et al., 2023; Medina et al., 2017).

Adicionalmente, há evidências de que processos metacognitivos se articulam a competências transversais e práticas situadas no trabalho, contribuindo para a mobilização de saberes em contextos profissionais dinâmicos (Munby et al., 2003; Spencer & Lucas, 2021). Assim, no presente estudo, a metacognição é mobilizada como um princípio analítico ampliado para compreender competências que envolvem reflexividade, autonomia e gestão do próprio fazer profissional, não se restringindo a processos metacognitivos em sentido estrito, mas sendo interpretada como dimensão constitutiva de competências observáveis na prática profissional.

2 PROFISSIONAIS DA TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E A ECONOMIA CRIATIVA

O termo “tecnologias de informação” abarca uma ampla variedade de áreas e aporta múltiplas definições. Por conseguinte, os profissionais de TIC também não apresentam delineamento consolidado. Nessa perspectiva, Moura & Helal (2014) e Steil et al. (2022) consideram que esta falta de uniformidade conceitual está associada à dificuldade em se caracterizar os profissionais do setor de Tecnologias.

Exatamente pela multiplicidade de seus atributos profissionais, ou pela tecnologia que utilizam, os profissionais de TIC muitas vezes são associados a membros de organizações caracterizadas como pertencentes do setor da EC (Azim et al., 2019; De Oliveira et al., 2022; Rehman et al., 2019). E, tal qual acontece com as TICs, também parece não existir consenso ou uniformidade sobre as demarcações que caracterizam profissionais associados à EC (Allagui, 2023; Ferreira et al., 2019; Gill et al., 2019; Nicolaci-da-Costa, 2014).

A EC funciona como um arranjo de atividades econômicas que dependem do exercício de atividades simbólicas, das quais derivam da criatividade como fator mais expressivo para a produção de bens e serviços (Allagui, 2023; Coll-Martínez, 2019). Não obstante, explicita a estreita relação entre esses elementos e multiplica as possibilidades de combinar aspectos econômicos, culturais e sociais através do uso de tecnologias e da capacidade intelectual de seus profissionais (Malik et al., 2023; Oliveira et al., 2013).

Por um lado, é possível elencar uma sobreposição entre esses dois segmentos. Os profissionais de TIC apresentam funções compatíveis com as desempenhadas pelos profissionais da classe criativa (e.g. designers, engenheiros etc.). Por outro, o aspecto tecnológico já é incorporado na discussão da economia criativa, em especial o audiovisual e as novas mídias, como softwares, games e conteúdos digitais criativos (Almeida & Dias, 2021; Castro & Tumibay, 2021; Malik et al., 2023). Cumpre salientar, ademais, as alteridades evidenciadas na literatura entre os profissionais desses setores. Enquanto os profissionais de TIC são evidenciados pelo seu caráter funcional e pela melhoria de processos organizacionais, os profissionais de EC são associados a práticas criativas que se desvelam pelo seu caráter simbólico e cultural (De Oliveira et al., 2013; Saura et al., 2023; Steil et al., 2022). Ainda que haja sobreposição entre os segmentos, e que o presente trabalho foque nessa intersecção, há

aspectos da EC que não estão presentes nas TICs (i.e. patrimônio histórico). Logo, essas duas áreas profissionais são evidentemente abordadas de forma conjunta ao se debater inovação (e.g. Hotho & Champion, 2010; Saura et al., 2023) e gestão da criatividade ou de carreiras criativas (e.g. Calasans & Davel, 2020 e Maciel et al., 2020).

Consequentemente, a inovação está associada à criatividade, podendo ser potencializada em âmbito organizacional a partir do gerenciamento do capital criativo (Acar et al., 2019; Muzzio & Paiva Júnior, 2018;). Dentre as formas de exercer gestão sobre o capital criativo de profissionais, as competências cognitivistas parecem se destacar por abrangerem aspectos (e.g., intelectuais, comportamentais, inovativos etc.) que são exponenciados através do uso de aparatos eletrônicos nas funções laborais (Molin et al., 2020).

2.1 COMPETÊNCIAS

Segundo Boyatzis (1982) as competências são o arranjo de saberes, aptidões, atitudes e comportamentos que necessitam ser executados em determinadas funções laborais. Complementarmente, Parry (1996) indica que a competência é fundamentada nos conhecimentos e habilidades relacionados às atividades laborais e que influenciam como os indivíduos se relacionam com o grupo de trabalho do qual fazem parte dentro de uma organização. Ambas as perspectivas são reconhecidas como seminais para que os estudos de gestão compreendessem as competências como uma multiplicidade de saberes e práticas dos trabalhadores (Ballesteros-Sánchez et al., 2019).

Mais recentemente, a competência passou a ser discutida como um saber fazer com reconhecimento e responsabilidade, o que implica a mobilização e integração de conhecimentos, habilidades, capacidades, recursos e valores diversos, nos quais um indivíduo pode agregar valor social a si e valor econômico a uma organização (Fleury & Fleury, 2001; Noronha, 2022; Santos & Santos, 2022; Tartari et al., 2014). É possível definir ainda, como o componente da eficiência como aquele em que as habilidades são usadas para demandas complexas, exigindo uma mobilização de recursos psicossociais, atitudes e habilidades em contextos específicos (Neitzel & Schwengber, 2019; Rosamilha et al., 2022).

É possível perceber que nos estudos sobre competências existem multiplicidades pensadas por diversos caminhos epistemológicos, não havendo um consenso quanto ao significado do termo (Boyatzis, 2008; Brito et al., 2014). Dessa forma, as competências apresentam tanto diferentes formas de segmentação quanto múltiplas nomenclaturas e tipificações.

Nesse panorama, o conceito de competências metacognitivas, que envolvem diversas áreas de atuação, apresenta mais de um significado possível na literatura (Molin et al., 2020; Rocha & Malheiro, 2019). Ainda assim, de forma geral, podem ser entendidas como o conjunto de habilidades do pensamento para resolver problemas (Saini et al., 2022). Ou seja, trata da capacidade de pensar sobre o próprio pensamento (Estrela et al., 2021).

Sobre o assunto, Gewehr et al. (2020) afirmam que a metacognição pode ser compreendida como um processo reflexivo da própria cognição, no qual o sujeito toma consciência dos seus conhecimentos, aprendizagens e limitações. Nessa linha, a metacognição se relaciona a habilidades de gerenciamento de atividades e ao autoconhecimento (Botelho & Vargas, 2021; Pimentel & Sales Júnior, 2021).

Tendo isso em vista e observando a literatura sobre o tema, as competências foram apontadas em cinco “categorias” com suas respectivas composições, ilustradas na Tabela 1, desenvolvidas mais detalhadamente nas subseções subsequentes.

Tabela 1

Categorias de Competências, descrições e fontes

Categoria	Descrição	Referências
Competências intelectuais	Se referem às habilidades que envolvem um processo de cognição, de produção ou absorção de conhecimento. Isso envolve capacidade de buscar e compreender novas atividades e conceitos de forma autônoma ou em grupo e a capacidade analítica, estratégica e crítica (senso crítico)	Alencar et al (2022), Dulewicz & Higgs (2005), Favaretto & Cotella (2020), Patriota & Muzzio (2021), Sholihah & Lastariwati (2020), Skulmoski & Hartman (2010).
Competências comportamentais	Envolvem as atitudes do profissional, sua conduta frente aos demais e a maneira como se porta. Está relacionada com <i>soft skills</i> e demais competências sociais uma vez que aporta habilidades relacionadas a adaptação e autoconhecimento.	Dulewicz & Higgs (2005), Gruden & Stare (2018), Muzzio (2017), Muzzio & Paiva Júnior (2015), Skulmoski & Hartman (2010).
Expertise	Envolve os atributos necessários para que o profissional seja expert em sua atividade. Isso abarca tanto conhecimentos técnicos como experiência na área de atuação. Além disso, envolve conhecimento em múltiplas disciplinas e capacidade de atuação simultânea e vários campos (seja lidando com colegas ou aspectos analíticos e técnicos).	Dos Reis & Zille (2020), Dudziak (2010), Favaretto & Catela (2020), Machado (2014), Skulmoski & Hartman (2010), Valente (2019).
Competências inovativas	Se referem às qualidades que envolvem o processo de inovação. Esse processo envolve competências analíticas alinhadas com capacidades criativas e imaginativas. Ademais, explora um processo da busca pela inovação.	Calasans & Davel (2019, 2020, 2021), Dos Reis & Zille (2020), Dulewicz & Higgs (2005), Favaretto & Catela (2020), Gruden & Stare (2018).
Competências gerenciais	Envolvem as habilidades administrativas, ligadas a gestão e a realização dos objetivos organizacionais. São as competências necessárias em contextos específicos, que envolvem capacidades humanas, técnicas e conceituais. Se aproxima das competências socioemocionais sobretudo quando trata de habilidade que envolvem comunicação (como gerenciamento de Recursos humanos ou negociação).	Dulewicz & Higgs (2005), Gruden & Stare (2018).

2.2 COMPETÊNCIAS INTELECTUAIS

Competências intelectuais se referem às habilidades que envolvem um processo de cognição, de produção ou absorção de conhecimento. Aqui se relaciona a capacidade de aprender, seja de forma autônoma ou não, e à capacidade de elaborar e implementar projetos com vistas aos objetivos da equipe (Favaretto & Cotella, 2020; Patriota & Muzzio, 2021; Sholihah & Lastariwati, 2020). Elas podem ser caracterizadas conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1
Competências intelectuais

Competências intelectuais	
Código	Descrição
Autodidata	Diz respeito a habilidade do profissional que de forma independente, busca aprender novos conhecimentos. Esse profissional consegue aprender de forma autônoma, tendo em vista o mercado em que atua que está em constante mudança.
Perspectiva estratégica	Se refere ao estabelecimento de objetivos e estratégias para a correta comunicação e interpretação do profissional frente as questões de melhoria no desenvolvimento de seu trabalho. O profissional com perspectiva estratégica é capaz de fornecer suporte estratégico, formular estratégias tecnológicas e implementá-las alinhando-as com perfil da organização.
Processo de aprendizagem	Trata da aptidão do profissional em aprender, em adquirir conhecimento. Neste processo, os profissionais possuem predisposição ao aprendizado, aprendem através dos erros e durante suas atividades laborais.
Senso crítico	Aborda a análise crítica, julgamento de fatos com assertividade, discernimento e identificação de vantagens. O profissional que possui senso crítico tem a capacidade de agir de forma eficiente em momentos de decisão sabendo compreender quando deve-se tomar uma atitude imediata e desvantagens percebendo os impactos das decisões. No corpus analisado encontrou-se duas vertentes: análise crítica e discernimento.

Nota: Adaptado de Alencar et al. (2022), Dulewicz & Higgs (2005), Favaretto & Cotella (2020), Patriota & Muzzio (2021), Sholihah & Lastariwati (2020), Skulmoski & Hartman (2010).

2.3 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Competência comportamental envolve as atitudes do profissional, sua conduta frente aos demais, e a maneira como se porta. Envolve tanto qualidades mais internas/pessoais, como a segurança em si, que traz benefícios no que tange à tomada de decisões, mas que pode se tornar problemática dentro de uma organização a partir do momento em que perpassa o limite entre confiança e arrogância (Boyatzis, 2009; Dulewicz & Higgs, 2005; Gruden & Stare, 2018; Muzzio, 2017; Muzzio & Paiva Júnior, 2015; Skulmoski & Hartman, 2010). Elas podem ser caracterizadas conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2
Competências comportamentais

Competência comportamentais	
Código	Descrição
Adaptabilidade	Diz respeito a capacidade do profissional que se adaptar a diferentes situações. O profissional adaptável é aquele que consegue se adequar a mudanças, ao novo, a cultura de uma organização. Ele também necessita de um conjunto de conhecimentos diversos para atuar na área.
Autonomia	É a capacidade em realizar coisas por si mesmo. O profissional autônomo não necessita de ordens de terceiros para atuar, ele possui liberdade de pensar de forma independente, ser proativo e tomar iniciativas para atuar junto a seus pares e dentro da organização.
Autorrealização	Aborda as motivações intrínsecas do profissional, daquilo que traz realização. Seria a realização profissional e pessoal. Os profissionais não buscam apenas algo que os remunere, mas que traga significado e que possam se sentir realizados com o trabalho que desempenham.
Identidade profissional	Trata da noção que o profissional tem sobre quem ele é, quais são os seus valores e como deseja ser visto por quem se relaciona com ele (seus pares, seu público, a organização e stakeholders). Abarca o comportamento associado às ideias, valores e crenças, bom senso, competência e comportamento ético, dinamismo e ao senso de responsabilidade socioambiental.

Nota: Adaptado de Dulewicz & Higgs (2005), Gruden & Stare (2018), Muzzio (2017), Muzzio & Paiva Júnior (2015), Skulmoski & Hartman (2010).

2.4 EXPERTISE

Expertise envolve os atributos necessários para a perícia, para que o profissional seja expert em sua atividade, isto é, possua as aptidões técnicas, a experiência e a formação necessárias para o exercício da atividade (Dos Reis & Zille, 2020; Favaretto & Catela, 2020; Skulmoski & Hartman, 2010; Valente, 2019). Elas podem ser caracterizadas conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3
Expertise

Expertise	
Código	Descrição
Competência digital	Diz respeito as habilidades técnicas que os profissionais devem possuir ligadas ao contexto digital, isto é, devem conhecer as plataformas digitais, conhecer softwares, dominar habilidades relacionadas ao ambiente virtual e informacional. Elas são necessárias para a prática e execução das atividades dentro da organização.
Multidisciplinaridade	Habilidade dos profissionais de apresentarem conhecimentos em áreas diversas. Possuem conhecimentos em mais de uma disciplina e tem a capacidade de articular esses conhecimentos.
Multitarefa	Habilidade do profissional em executar mais de uma tarefa, além daquela para qual foi contratado. Os profissionais multitarefas desempenham mais de uma função dentro da sua área de atuação. No corpus analisado esse código está apenas em uma perspectiva: profissional que exerce múltiplas atividades.
Qualificação profissional	Diz respeito aos conhecimentos formais ou informais necessários para o exercício da atividade laboral. É visto na ótica da formação superior, formação complementar, certificações técnicas e formação contínua.

Nota: Adaptado de Dos Reis & Zille (2020), Dudziak (2010), Favaretto & Catela (2020), Machado (2014), Skulmoski & Hartman (2010), Valente (2019).

2.5 COMPETÊNCIAS INOVATIVAS

Competências inovativas se referem às qualidades que envolvem o processo de inovação. Trata de habilidades cujo objetivo é desenvolver algum processo organizacional ou em âmbito individual de carreira, representa a potencialidade de criação e inovação (Calasans & Davel, 2019, 2020, 2021; Favaretto & Catela, 2020). Elas podem ser caracterizadas conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4
Competências inovativas

Competências inovativas	
Código	Descrição
Busca por autonomia	Se refere a como o profissional pode agir e se expressar de forma independente. Versa ainda sobre a característica desses profissionais em não seguirem regras, normas, prazos.
Busca por inovação	Se refere a busca dos profissionais por uma contínua inovação. São profissionais que estão sempre se reinventando, buscam desenvolver novas competências, aumentar seus conhecimentos, obtendo assim um aprendizado contínuo. Mostra ainda, como esses profissionais são movidos por trabalhos desafiadores, estabelecendo desafios constantes.
Construção da imagem do profissional	Diz respeito à construção de imagem que os profissionais elaboram para que os parceiros, o público e as organizações o percebam. Fala ainda sobre como o profissional deve comunicar corretamente sua personalidade.
Habilidade de empreender	Trata das habilidades necessárias para o profissional empreender. Nesse cenário, pode-se ver a percepção que o profissional possui de sua necessidade e por vezes, sua incapacidade de saber monetizar sua mão-de-obra. Há também a necessidade desse indivíduo em fazer desembolsos financeiros para empreender.
Visão e imaginação	Abordam sobre a visão estratégica alinhada à uma capacidade criativa. Estão associados à capacidade de criar novas ideias que contribuam para o sucesso das equipes de trabalho, a pensar de forma independente com a finalidade de melhorar, no quesito produtividade e qualidade, os processos e produtos de uma organização.

Nota: Adaptado de Calasans & Davel (2019, 2020, 2021), Dos Reis & Zille (2020), Dulewicz & Higgs (2005), Favaretto & Catela (2020), Gruden & Stare (2018).

2.6 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Competências gerenciais envolvem as habilidades administrativas, ligadas à gestão, à realização dos objetivos organizacionais. Essa competência abarca tanto aspectos que abrangem a coordenação de recursos materiais e intelectuais quanto as qualidades necessárias para gerenciamento de equipes e stakeholders, como aptidão em estabelecer acordos e parcerias, executar planos, assumir riscos, gerenciar problemas, persuadir, influenciar e liderar (Gruden & Stare, 2018; Roman et al., 2019). Elas podem ser caracterizadas conforme apresentado na Figura 5.

Figura 5
Competências gerenciais

Competências gerenciais	
Código	Descrição
Capacidade de realização	É entendido como a capacidade de colocar o planejamento em execução. Trata sobre a não desistência, a persistência em buscar concretizar seus planejamentos, assumir riscos, utilizar seus atributos pessoais, criativos e intelectuais para identificar as oportunidades e explorá-las ao máximo, e o domínio das técnicas a fim de se obter a execução conforme planejado.
Gerenciar recursos	Refere-se à gestão, as questões relativas a planejamento e execução de tarefas entendidas como gerenciais. Trata de saber evoluir e extrair o melhor dos recursos. Fortalecer as competências dos colaboradores, aprimorá-los e aperfeiçoá-los.

Nota: Adaptado de Dulewicz & Higgs (2005), Gruden & Stare (2018).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa de caráter indutivo (Denzin & Lincoln, 2005), realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. De forma específica, o método utilizado para coleta de dados foi a entrevista longa proposta por

McCracken (1988). Para tal, foram selecionados profissionais atuantes nos setores de TIC e/ou EC.

Para delineamento da intersecção dos segmentos de TIC e EC foi realizado um cruzamento entre os dados apresentados como novas tecnologias pela Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD, 2021) e juntamente com os segmentos de economia criativa propostos pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2019). De forma similar, foi realizada a seleção do material que envolvia tecnologia da informação e comunicação presente no mapeamento da indústria criativa realizado pela FIRJAN (2019).

Para acessar esse público, foram mapeados os polos tecnológicos como um meio de acessar esses profissionais, em seguida, foi procurado o perfil, para isso, foi utilizada a técnica bola de neve a fim de gerar um grupo relevante a ser pesquisado dentro do contexto estudado (Parker et al., 2019). Adicionalmente, é válido destacar que a pesquisa realizou uma adaptação da entrevista tradicional – i.e., offline – para o ambiente online.

Tal adaptação segue a sugestão proposta por Moura & Souza-Leão (2022): a familiaridade dos entrevistados com os softwares específicos utilizados para realizar as entrevistas – i.e. Google Meet e Microsoft Teams – que faz parte de sua rotina de trabalho e a possibilidade de ampliar a base de entrevistados num país continental como o Brasil.

Logo, a quantidade de entrevistas foi definida por critérios de representatividade (geográfica e de segmento) e saturação - alcançável durante o primeiro contato com a transcrição e organização do corpus de pesquisa - (Flick, 2007; Hays & McKibben, 2021), totalizando dezenove entrevistas, com duração média de uma hora e vinte minutos, gravadas com anuência de todos os entrevistados. As entrevistas ocorreram entre abril e julho de 2022. O roteiro de entrevistas completo está disponível no Apêndice A.

Para análise de dados foi adotado a Análise de Conteúdo Interpretativa (ACI), a qual permite uma reflexão acerca dos significados nos dados coletados, limitando-se ao que se expressa no interior do que está sendo dito (De Sousa & Dos Santos, 2020; Mozzato & Grzybovski, 2011). Tal proposta permite compreender o conteúdo investigado e como este está associado ao contexto mais amplo em que foi produzido e sobre o qual trata (De Souza-Leão et al., 2020).

Com base nessas premissas, o processo analítico foi realizado por meio de diferentes níveis, sendo o primeiro deles a codificação de significados expressos diretamente na fala dos entrevistados. Na sequência, estes códigos foram organizados a partir de suas temáticas, de modo que fossem reorganizados em categorias que por sua vez foram propostas em alusão a atividades e tarefas dos profissionais entrevistados. Por conseguinte, numa terceira e última rodada de interpretação da análise, foram propostas facetas que simultaneamente fazem alusão ao contexto investigado e à resposta dos entrevistados, as quais permitem uma associação aos conceitos utilizados no referencial teórico do estudo. A Figura 6 apresenta perfil dos entrevistados.

Figura 6
Perfil dos entrevistados

Perfil dos entrevistados					
Nº Cód.	Cargo	Área de atuação	Segmento de atuação da Empresa	Porte da Empresa	Região de atuação
E_01	Gerente de produto	Programação	Tecnologia da Informação	Médio	NE
E_02	Diretora de negócios	Marketing	Entretenimento e Comunicação	Pequeno	NE
E_03	Gestor de projeto	Programação	Tecnologia da Informação	Médio	NE
E_04	Desenvolvedor de software (CEO)	Programação	Tecnologia da Informação	Pequeno	NE
E_05	Desenvolvedor de software (CEO)	Programação	Tecnologia da Informação	Pequeno	NE
E_06	Empresário (Produtor audiovisual)	Audiovisual	Entretenimento e Comunicação	Microempreendedor Individual	NE
E_07	Desenvolvedor de software	Programação	Tecnologia da Informação	Pequeno	NE
E_08	Empresário (CEO)	Arquitetura	Economia Criativa	Pequeno	NE, S e SE
E_09	Engenheiro de software	Programação	Tecnologia da Informação	Grande	NE
E_10	Designer (Desenho de jogos)	Design	Economia Criativa	Microempreendedor Individual	NE
E_11	Coordenador de laboratório	Impressão 3D	Economia Criativa	Pequeno	NE
E_12	Produtora audiovisual	Audiovisual	Entretenimento e Comunicação	Microempreendedor Individual	SE
E_13	Designer (Motion e Animação)	Design	Economia Criativa	Microempreendedor Individual	CO e SE
E_14	Produtor musical	Música	Economia Criativa	Microempreendedor Individual	NE
E_15	Produtor musical	Música	Economia Criativa	Microempreendedor Individual	NE
E_16	Designer (Ilustração)	Design	Economia Criativa	Microempreendedor Individual	SE
E_17	Empresário (CMO)	Blockchain	Tecnologia da Informação	Pequeno	NE
E_18	Empresário (CEO)	Blockchain	Tecnologia da Informação	Pequeno	NE
E_19	Designer (UI/UX)	Design	Economia Criativa	Pequeno	S

É válido pontuar ainda que as etapas metodológicas estão ligadas a um processo ético e de validação da pesquisa. Os critérios de qualidade, necessários para a validação dos dados qualitativos, são apresentados conforme Figura 7.

Figura 7
Etapas metodológicas

Etapas metodológicas	
Orientação e posicionamento epistemológico	Apresentadas tanto nas escolhas teóricas e metodológicas quanto na escrita.
Confiabilidade	Delimitada pela consistência dos dados obtidos a partir da adoção do método que as observações considerando o contexto social e a continuidade temporal dos acontecimentos analisados.
Triangulação	Objetiva encontrar as inconsistências da pesquisa; a triangulação foi realizada semanalmente entre os três pesquisadores, com encontros em formatos de orientações, sendo realizada em uma primeira rodada entre as pesquisadoras e posteriormente em uma última rodada validada por um pesquisador experiente.
Reflexibilidade	Destacadas tanto na escrita científica quanto na análise dos dados. Os resultados emergem da constante verificação em relação à constância das interpretações oriundas da relação entre os dados e os pesquisadores.
Construção do corpus	Expressa na presente seção.
Descrição detalhada	Apresentada na próxima sessão.

Nota: Adaptado de Creswell (2021), Paiva Júnior, Leão & Mello (2011).

4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados estão organizados conforme a divisão de competências apresentadas nas subseções do referencial teórico do estudo. As dimensões identificadas durante a etapa analítica são apresentadas como as competências metacognitivas, envolvendo cinco categorias. A Tabela 2 exemplifica as categorias intelectuais, comportamentais, de expertise e inovativas e seus respectivos códigos.

Tabela 2
Categorias x Códigos

Categoria	Código
Competências intelectuais	Autodidata
	Perspectiva estratégica
	Processo de aprendizagem
	Senso crítico
Competências comportamentais	Adaptabilidade
	Autonomia
	Autorrealização
	Identidade profissional
Expertise	Competência digital
	Multidisciplinaridade
	Multitarefa
	Qualificação profissional
Competências inovativas	Busca por autonomia
	Busca por inovação
	Construção da imagem do profissional
	Habilidade de empreender
Competências Gerenciais	Visão e imaginação
	Capacidade de realização
	Gerenciar recursos

As categorias e seus respectivos códigos são apresentados junto aos fragmentos das entrevistas na seção subsequente.

4.1 COMPETÊNCIAS INTELECTUAIS

Envolvendo processos cognitivos, a competência intelectual se manifestou para além da obtenção de conhecimento, expandindo para aplicação e posicionamento frente ao conhecimento (Patriota & Muzzio, 2021; Sholihah & Lastariwati, 2020). Os achados evidenciam o autodidatismo destacando a autonomia no aprendizado caracterizada pela independência do profissional em absorver novos conhecimentos e na construção crítica do conhecimento. Ambos os casos são evidenciados nos trechos ilustrado na Figura 8.

Figura 8
Exemplo de competências intelectuais retiradas das entrevistas 13 e 5

[Código processo de aprendizagem e autodidata]

Já fiz algumas coisas, uma coisa ou outra ali, mas a maioria das coisas que eu aprendi, foi com outras pessoas trabalhando mesmo, com outras pessoas, no dia a dia. Tipo como funciona aqui o Adobe, Premier, como funciona o After, eu fui aprendendo e eu mesmo fui catando. Claro que assisti muito tutorial de YouTube, essas coisas [...] Enfim, do, de fazer coisas novas, eu acho que... é como aprendi a maior parte das coisas que eu sei, fazendo, eu gosto muito que você aprende rápido, muito mais rápido, na real, a necessidade te faz se evoluir, então eu gosto muito do desafio, de maneira geral. (E_13)

[Código processo perspectiva estratégica e senso crítico]

[...] a gente não é afobado e a tecnologia tá em alta, espera, mas tá em alta todo mundo tá usando, espera, todo mundo tá usando, espera um pouquinho, a gente tenta ficar atualizado mas a gente fica numa posição de retaguarda pra analisar o que acontecendo com a tecnologia, e a gente escapou assim de usar tecnologia que estava em alta e que com 4 anos começou a declinar e tá morrendo, e a gente perseverou um pouquinho e adotou uma tecnologia que foi mais promissora a longo prazo do que aquela outra. (E_05)

Como evidenciado, competência autodidata trata da absorção de técnicas à área de tecnologia por meio de tutoriais na internet e adquirir conhecimentos sobre gestão de empresas na prática cotidiana. Por outro lado, o código que trata da perspectiva estratégica aponta para compreensão do planejamento estratégico nas empresas e otimização dos recursos de uma organização por meio do uso de tecnologias, ligado à resolução de problemas, como apresentado em Sholihah & Lastariwati (2020). Essa compreensão se estende para tomadas de decisões baseadas em dados que envolve o entendimento do profissional em saber a hora de agir, o momento certo de tomar decisão e saber pesquisar e analisar as necessidades de seus usuários (entender aquilo que seu cliente precisa, a visão do produto e conhecimento completo sobre a solução apresentada).

Já o processo de aprendizagem se diferencia pelo detalhamento articulado por meio de uma (a) ânsia em aprender, um desejo intenso em adquirir conhecimentos, (b) na aptidão em aprender e se aperfeiçoar, seja individualmente ou em grupos, (c) agilidade do aprendizado e (d) validação de protótipos, na qual se avalia e julga se o protótipo de uma solução está apto para testes e ou ser colocado no mercado. Há também o viés que diz respeito ao (e) aprendizado advindo do erro, processo construído através dos equívocos cometidos e conhecimentos adquiridos através da experiência no ambiente de trabalho, e pelo (f) exercício contínuo da criatividade, processo pelo qual o profissional exercita sua capacidade de ser criativo por meio de muito estudo e prática (Patriota & Muzzio, 2021). Por fim, o código (g) senso crítico é elucidado através das frentes do discernimento, sendo a atitude ética e coerente e o comprometimento do profissional frente a suas decisões, e por meio do senso analítico, como a análise das vantagens e desvantagens julgando os impactos gerados pela sua tomada de decisão.

4.2 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

As competências comportamentais revelam um arranjo centrado na autorregulação e na adaptabilidade frente à volatilidade do mercado. A autonomia manifesta-se pela autogestão e organização, é expressada em trechos sobre (a) ser organizado, pessoal e profissionalmente, caracterizado por aquele que mantém as atividades desenvolvidas em ordem, e (b) ter agilidade, sendo essa a capacidade do profissional em ser rápido e dinâmico em seu ambiente de trabalho. Há também uma vertente que trata sobre a (c) autocobrança que esses profissionais possuem, ou seja, em como cobram de si mesmos sobre o desenvolvimento do próprio trabalho. Por fim, existe uma capacidade de (d) autogestão, onde os profissionais mostram que sabem gerir suas próprias atividades e o seu tempo. Esses dois últimos, em especial, estabelecem conexão direta com o conceito de autorregulação metacognitiva de Gewehr et al. (2020), onde o sujeito toma consciência de suas próprias limitações e gerencia de modo autônomo o seu tempo.

A adaptabilidade manifesta-se em quatro frentes: (a) capacidade de lidar com ambiguidades e mudanças frente às incertezas e transições; (b) saber agir em situações adversas e flexibilidade, definida pela habilidade em se adequar rapidamente a novos cenários; (c) atualização contínua, caracterizado pelo esforço em acompanhar a evolução do mercado, e (d) na postura e posicionamento frente a diferentes situações, que reflete a habilidade de responder a situações complexas e variadas, fora do escopo cotidiano de atuação. Assim, a adaptabilidade exige resiliência para lidar com ambiguidades e uma atualização contínua diante de novos cenários (Dulewicz & Higgs, 2005; Gruden & Stare, 2018).

Nos fragmentos de falas dos entrevistados, apresentados na Figura 9, é possível identificar a adaptabilidade como uma capacidade de adaptação a novos cenários e a autonomia como uma forma de autocobrança.

Figura 9

Exemplo de competências comportamentais retiradas das entrevistas 19, 10 e 16

[Código autonomia]

Ah eu sou meio, meio não, sou bem nerd assim de, de de ficar fuçando em, em, em fórum e, e tentar, tentar buscar essas soluções por mim mesmo assim, então tipo, vamo atrás né, acho que essa, essa iniciativa assim de correr atrás das coisas e tentar resolver elas sem ter que ficar pedindo para outras pessoas, eu acho que é importante nessa área de que criatividade né, tem que ter uma, acho que iniciativa e um senso de autogestão é importante. (E_19)

[Código adaptabilidade e autorrealização]

Se você focar no resultado de desenho de arte de pintura você vai você está fadada a frustração [...] focar no resultado você cria expectativa e criando expectativa se não ficar igual a expectativa você se frustra [...] Faz parte vai ter erro E tal mas se você focar no processo [...] focar no processo criativo de se divertir fazendo - se divertir óbvio que quando é um trabalho até posso divertir no trabalho né - e se divertir no sentido de você apreciar, de você sentir bem por estar fazendo o que você faz né? Simplesmente você fazer o que você faz, sentir prazer naquilo e sentir curiosidade. Se sentir confortável fazendo arte. (E_10)

[Código identidade]

[...] a gente tá nesse mundo capitalista né, de dinheiros e dinheiros, e a gente, o que a gente vende na verdade é o nosso tempo mesmo né, o que a gente acaba vendendo é o tempo [...] uma coisa legal que é assim depois de um tempo você cria uma identidade, e aí você começa a ser buscado a partir da sua identidade, pessoas querem produzir com você porque sabe que você vai fazer desse jeito [...]. (E_16)

Paralelamente, a autorrealização aborda a (a) automotivação e (b) bem-estar no trabalho. Este último envolve a satisfação expressa por meio (b1) realização do trabalho, (b2) realização financeira e (b3) trabalhar com o que gosta. A satisfação na execução do trabalho

é vislumbrada por aqueles profissionais orientados a resultados ou ao processo. Na sequência, a realização financeira trata da motivação relacionada a ganhos financeiros, enquanto o último evidencia a realização pela identificação (emocional / subjetiva) com o trabalho.

Por outro lado, o código identidade se apresenta por meio das frentes: (a) monetização do trabalho, como esse profissional consegue monetizar sua mão-de-obra, em (b) ser focado, ter foco para desenvolver suas atividades. Há também um (c) engajamento com a empresa, momentos em que esse profissional consegue mostrar sua lealdade para com a empresa em que trabalha. Ainda, existe uma (d) identidade profissional relacionada com a gestão de sua carreira, em como ele conduz e desenvolve sua carreira profissional. Também importante é a questão do posicionamento político, que versa sobre a atitude do profissional em se posicionar politicamente, e, em paralelo, sobre sua responsabilidade socioambiental, que se refere ao (e) senso de responsabilidade socioestrutural e ambiental dos profissionais. Isso mostra que a conduta comportamental e socioemocional dos trabalhadores da EC e TIC caminha em direção a uma identidade híbrida (profissional e cidadã) pouco mapeada pela literatura das competências.

4.3 EXPERTISE

A expertise, ainda que voltada ao viés técnica, se amplia em um arranjo de múltiplos conhecimentos interconectados, experiência prática e adaptabilidade em contextos tecnológicos em transformação. Isso estende a compreensão concentrada na importância da experiência adquirida (Dos Reis & Zille, 2020; Valente, 2019) para incorporação da hiperconectividade da expertise. Todas essas possibilidades são ilustradas na Figura 10.

Figura 10

Exemplo de expertise retiradas das entrevistas 9, 19, 5, 10 e 6

[Código competência digital]
Então JavaScript é uma linguagem que eu acabei estudando bastante, dominando razoavelmente bem é react, Javascript, GraphQL [...]. (E_09)

[Código Multidisciplinaridade]
[...] mas é a minha formação é bem, eu acho que é bem transdisciplinar assim, eu vim da comunicação, mas fui para o design aí eu lido bem com a parte tecnológica, então acho que eu consigo fazer bem esse meio-campo entre o aspecto humano, necessidades de projeto, e aí hm, não sou engenheiro, mas eu consigo acho que ver aonde pode dar problema nas especificidades do projeto [...]. (E_19)

[Código Multitarefa]
Eu faço atividade de desenvolvimento de software, sou o líder técnico da parte web de desenvolvimento de software, e como empresário acabo acumulando algumas funções, então também faço o comercial de alguma parte dos clientes de projetos que possuo mais domínio do tema, também faço estratégico, financeiro e RH da empresa também. Acumulo funções também. (E_05)

[Código Qualificação profissional]
[...] eu não enfatizei o quanto uma segunda língua é importante, principalmente o inglês. Aí sei que tem gente que não gosta de inglês, mas a gente tipo sabe, se não vai em inglês vai francês, vai qualquer outra coisa, mas é eu acho, eu ainda acho que inglês é primordial [...]. (E_10)

[...] tenho formação em Ciências Sociais, fiz uma especialização em fotografia e mestrado em Comunicação com foco no documentário. Já fui professor de várias instituições privadas e atualmente eu abri uma produtora de audiovisual né e trabalho com ela, sobrevivo dela. E vivo atualmente com a produção audiovisual. (E_06)

A competência digital pode ser evidenciada no (a) domínio do profissional no manuseio de ferramentas, dispositivos e sistemas integrados à tecnologia da informação e comunicação, na (b) experiência técnica adquirida ao longo dos anos, relacionada ao uso de TICs e as

habilidades técnicas atreladas ao contexto digital, e no (c) na busca em aprender a utilizar ferramentas de tecnologia da informação de forma autodidata (Skulmoski & Hartman, 2010). Esse último aspecto, em especial, aporta o viés da hiperconectividade, vinculada à necessidade de conexão ininterrupta com o mundo digital, em que esse indivíduo já não consegue se dissociar dos meios digitais.

Paralelamente, multidisciplinaridade manifesta-se pelo conhecimento em múltiplos campos do conhecimento e na interdisciplinaridade, caracterizada pela articulação dos saberes de áreas distintas, o que possibilita a versatilidade, compreendida como a possibilidade de atuação em mais de um segmento. A multiplicidade reverbera no desempenho de atividades, onde o profissional desempenha (e acumula) mais de um papel dentro da organização, um profissional multitarefa.

Já qualificação se elucida na obtenção de titulações necessárias para a atividade (e.g. formação universitária, certificações, especialização), na vivência profissional (e.g. anos de experiência, início através de estágio), aprendizagem contínua, conhecimentos práticos (e.g. Métodos ágeis), educação autônoma (conhecimento de forma independente) e na necessidade de conhecimento em língua inglesa (Alves et al., 2014).

4.4 COMPETÊNCIAS INOVATIVAS

As competências inovativas se configuram nos achados em um apanhado multidimensional que integra desde a geração de ideias, fundamentando-se na aptidão para a reinvenção contínua e na resolução criativa de problemas complexos, até proatividade técnica. Expõe o interesse pela autonomia e domínio do próprio trabalho como formas de estímulo do capital criativo e o uso estratégico da criatividade que sustenta o desenvolvimento de ideias originais (Muzzio & Paiva Júnior, 2018).

A busca por autonomia manifestou-se na autossuficiência e no desejo por autonomia (i.e. gerir o próprio trabalho), com resistência a estruturas e regras rígidas. Isso foi identificado pela: (a) autossuficiência, compreendida como o domínio técnico e decisório que permite ao profissional atuar de forma independente; (b) busca por autonomia funcional, caracterizada pela rejeição ao microgerenciamento, onde o sujeito detém soberania na execução laboral; e (c) liberdade geográfica e operacional, que confere ao profissional o arbítrio sobre onde e como realizar suas tarefas. Esse comportamento dos profissionais se articula com as pesquisas de Calasans e Davel (2019, 2020, 2021), que caracterizam o profissional criativo como um agente movido pela autonomia e flexibilidade tanto na execução do trabalho em si quanto na trajetória profissional.

A busca por inovação pode ser identificada nas falas que tratam sobre: uma busca de desenvolvimento de competências em cenários de inovação, onde os profissionais aprendem a se reinventar e desenvolver habilidades em cenários inovadores. Existe também uma busca por aprender constantemente, buscando aprendizado contínuo. Esse profissional também busca por desafios, são movidos por desafios e trabalho que os estimule. Outra forma de demonstrar o código é buscar por novas alternativas para resolução de problemas, desenvolvendo soluções criativas para tal. Sua capacidade de lidar com desafios diários se elucida na habilidade em lidar com problemas cotidianos no seu ambiente de trabalho, assim como ocorre no gerenciamento de capital criativo (Muzzio & Paiva Júnior, 2018). Logo, o profissional desenvolve aptidão pela inovação e, por conseguinte, pela transformação, vinculada à reinvenção. Há ainda um interesse desse profissional por novas tecnologias, curiosidade em aprender atualizações de tecnologias já dominadas além das novas tendências. Tais possibilidades são ilustradas na Figura 11.

Figura 11

Exemplo de competências comportamentais retiradas das entrevistas 19, 10 e 16

[Código Busca por autonomia e inovação]

[...] então a gente fala de startup são equipes muito autônomas, eles têm um poder de todo mundo o tempo todo, todo mundo tem o poder de decisão basicamente por aquilo que faz você não tem ninguém supervisionando ninguém é um meio mais colaborativo né [...]. (E_17)

[Código Busca por inovação]

[...] então assim uma pessoa que eu tenho uma facilidade muito grande de, que eu gosto de experienciar coisas novas né, eu gosto de estar em contato com uma novidade, então ~~esta~~ em contato com coisas novas é algo que me estimula dentro do meu processo criativo [...] (E_12)

[Código Construção da imagem profissional]

[...] se comunicar muito nas redes socais, né, mostrar projeto, mostrar trabalho, né, porque aquela coisa, né, você tem que se mostrar interessante pra outra, pro outro poder lhe ver, lhe perceber e aí entrar um contato pra possibilidades profissionais. (E_06)

[Código Habilidade de empreender]

[...] eles me tem como um exemplo de uma pessoa que criou uma empresa e que não tinha nada, assim, a gente todos os sócios são de origens mais humilde então a gente tinha zero reais, zero parente na tecnologia, zero parente dono de empresa e a gente conseguiu montar uma empresa do zero. (E_05)

[Código Visão e imaginação]

[...] no sentido de também produzir música, que é esse né de pensar vários caminhos possíveis ali, não um caminho só, não um caminho da, ah bota a voz na frente que não sei o quê, não tem música aqui que sai daqui que a voz está misturada na mesma paisagem dos instrumentos sabe [...]. (E_15)

Paralelamente, a construção da imagem é apresentada através das frentes: como quer ser visto por seus pares, e comunicar corretamente sua imagem, a comunicação correta da personalidade para o entendimento de seus pares e público. Por sua vez, há também a gestão estratégica da carreira, onde o profissional define objetivos e estratégias para a sua carreira profissional e juntamente com o uso de um nome artístico por alguns desses profissionais.

Por outro lado, habilidade de empreender se manifesta pela capacidade do profissional em identificar oportunidades, transformando ideias em atividades economicamente viáveis, ainda que com poucos recursos. Além do saber empreender, isto é, desenvolver um empreendimento, envolve o (a) investimento em si, marcado pelos desembolsos financeiros (seja em cursos ou para alavancar o negócio), (b) a transformação do hobby em trabalho, (c) perfil empreendedor para atuação dentro da economia criativa, e o (d) “sentimento de dono”, um sentimento de fazer parte de algo significativo caracterizado pelo alto nível de comprometimento.

Adicionalmente, visão e imaginação se caracterizam por uma competência em *storytelling*, compreendida na habilidade de desenvolver narrativas criativas, e em uma criatividade orientada à geração de lucro, voltada à obtenção de benefícios econômicos. Nesse escopo, emergem ideias para inovação (focadas no aprimoramento dos processos) e soluções criativas para resolução de problemas cotidianos. Contudo, observa-se uma contradição entre potencial criativo e uma limitação na monetização do próprio trabalho. Essa dualidade revela que o desenvolvimento de competências para gerar ideias inovadoras não acompanha a competência para negócios (Dos Reis & Zille, 2020; Gruden & Stare, 2018).

4.5 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

As competências gerenciais, além de compreenderem as funções convencionais de coordenação e planejamento, assumem uma configuração ampliada integrando tomada de

decisão, gestão de recursos e estratégias organizacionais (Gruden & Stare, 2018; Roman et al., 2019). Tais vertentes são ilustradas na Figura 12.

Figura 12

Exemplo de competências gerenciais retiradas das entrevistas 4, 1 e 8

[Código capacidade de realização]

[...] Então eu me enxergo muito assim como o otimista e como determinado se eu tenho problema eu vou realmente batalhar para suprir aquilo da melhor maneira possível, não adianta eu fazer um ajeitadinho porque depois vai sobrar para mim, para mim mesmo ajeitar esse ajeitadinho vai causar até mais problema tudo mais então, eu acho que determinado. (E_04)

[Código gerenciar recursos]

[...] eu cheguei muito com o perfil de gerente tipo assim, aquele cara que é gerente de projetos mesmo, nem se falava em gestão ágil, de chegar e organizar a casa, botar o pessoal para trabalhar de maneira organizada, fazer com que todo mundo rendesse, contratar o que fosse necessário, demitir quem fosse necessário, reduzir custos e tudo mais [...]. (E_04)

A capacidade de realização foi elucidada através das frentes domínio das técnicas, que seria uma forma de o profissional obter qualidade e excelência no que faz; identificação de problemas e oportunidades, ou seja, avaliar soluções e oportunidades de crescimento dentro da sua área de atuação. Existe ainda um viés que é a sua persistência, manifestada na determinação do profissional em alcançar objetivos desafiadores. Por fim, esse profissional exerce a tomada de decisão estratégica, caracterizado na realização de escolhas complexas assumindo a responsabilidade pelos riscos inerentes às escolhas e aos impactos gerados.

Esse último ponto exige uma etapa prévia de análise de dados (e.g. fornecedores, mínimo produto viável) que se vincula ao gerenciamento de dados. Nesse ponto, os dados sugerem uma ampliação da literatura mostrando que a gestão atual está associada com competências analíticas e digitais, associada tanto à digitalização da atividade gerencial quanto à avaliação da viabilidade de um produto/serviço estar apto ao mercado (Roman et al., 2019). Nesse contexto, a dimensão gerencial expande-se para a definição de estratégias de gerenciamento de recursos e para a identificação das tecnologias mais adequadas a cada solução. Torna-se essencial, ainda, a capacidade de organizar prioridades e a detenção de uma visão sistêmica do processo, garantindo o acompanhamento integral de todas as suas etapas.

Isso permite a otimização de recursos e a garantia de resultados com os recursos disponíveis, onde o profissional assegura resultados assertivos com os recursos limitados. Paralelamente, abrange o gerenciamento de estoque, voltada a organização logística interna, de tempo, que consiste no planejamento e distribuição eficiente das atividades, e de eventos, onde o foco incide na estruturação de cerimônias. Adicionalmente, a gestão de recursos humanos atua como potencializador da criatividade dos membros da sua equipe. Ainda que dentro do âmbito da gestão, tais atividades mesclam atributos estritamente técnicos (e.g. análise de dados) com aptidões sociais vinculadas à gestão criativa (Muzzio & Paiva Júnior, 2018). Isso evidencia a natureza multifacetada da gestão contemporânea, que deixa de ser uma função e se torna uma intersecção entre competências diversas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa revelou que as competências metacognitivas que se evidenciam na prática profissional dos profissionais de TIC e EC são caracterizadas por um conjunto de comportamentos, habilidades e capacidades relevantes para o campo de atividade. Logo, os resultados agregam capacidades técnicas, comportamentais e cognitivas que são importantes para o desenvolvimento profissional na nova era informacional, já que o corpus é

representado por um conjunto de competências que foram divididas em cinco categorias, que por sua vez expressam os saberes relativos ao desenvolvimento do trabalho desses profissionais. As definições de cada competência - associada às categorias descritas e contextualizadas através dos dados empíricos - expressam como os entrevistados enxergam e interpretam as habilidades necessárias para o desenvolvimento laboral dos profissionais de TIC e EC.

As competências identificadas no *corpus* de pesquisa foram pertinentes na interpretação dos termos apresentados, sendo representadas principalmente pelas competências intelectuais, gerenciais, inovativas e comportamentais. Precisamente, essas competências tratam das capacidades de aprender novos conhecimentos, ser flexível e adaptável às mudanças necessárias à área de atuação e ter capacidade para a tomada de decisões dentro das organizações, atributos que fazem parte do processo de inovação como criatividade e atitudes relacionadas à conduta do profissional, respectivamente.

Há também categorias ligadas a conhecimentos adquiridos no desenvolvimento da atividade profissional ou ainda por meio da educação formal, com um caráter mais técnico, como o caso da categoria expertise e competências gerenciais. Por último, a competência intelectual trata do processo analítico de absorção e processamento de informações. O profissional que detém essas competências apresentadas caracteriza o profissional ideal para o mercado de trabalho.

As facetas identificadas a partir dos códigos presentes em cada categoria da competência metacognitiva, representam o entendimento dos conhecimentos aprendidos durante a vida desses profissionais. As *soft skills* foram pertinentes na interpretação das falas dos entrevistados, sendo representadas principalmente pelas competências inovativas e comportamentais.

Num outro âmbito, as categorias ligadas a conhecimentos absorvidos no exercício da profissão ou ainda por meio da educação formal, com um caráter mais técnico, como o caso da categoria expertise e competências gerenciais. Consequentemente, a competência intelectual trata do processo analítico de absorção e processamento de informações. O profissional detentor de todas as competências apresentadas caracteriza o profissional idealizado para o mercado de trabalho.

Nessa perspectiva, o artigo contribui à literatura ao elucidar a interrelação entre competências, habilidades e comportamentos necessários ao profissional de TIC e EC para o desenvolvimento de suas atividades laborais. Não obstante, estabelece como estes setores, apesar de tidos como não uniformes, parecem partilhar de práticas de setores similares, podendo sim ser investigados para propor uma uniformidade de gestão de seus colaboradores.

Adicionalmente, a literatura de competências metacognitivas explorada para construção da problemática e como balizadora da análise realizada está ligada a funções específicas em TI ou EC (e.g. gestor de projetos, empreendedores culturais etc.). Logo, não analisa as competências relevantes para o desenvolvimento da prática profissional como um todo. Ainda, há de se destacar que uma vez que se investiga os profissionais em cargos particulares e não por uma área que envolve inovação, tecnologia e criatividade, a literatura apresenta uma lacuna na medida em que não aborda as competências de toda uma classe produtiva.

No que se refere à limitação, é possível apontar as que se referem às escolhas realizadas com relação aos segmentos de atuação dos profissionais da EC e TIC. Todavia, tal limitação também é a singularidade do estudo, visto que se trata de uma área muito vasta e

com áreas de atuação diversas, foi necessário então, definir que segmentos seriam abordados e quais seriam excluídos para a seguinte pesquisa. Outra limitação é o foco em profissionais dos segmentos de TIC e EC que atuam no Brasil. Neste ponto, não foram consideradas pelo menos duas categorias de profissionais comumente observadas nestes setores: os que migraram para outros países – i.e., fuga de cérebros – ou que optam por não estabelecer vínculos com regiões específicas – i.e., nômades digitais. Todavia, o protagonismo do Brasil como uma das principais economias do mundo e sua amplitude geográfica e cultural de ordem continental atestam que o escopo da pesquisa foi delimitado a um contexto válido.

Consequentemente, tal limitação também permite propor uma futura agenda de pesquisa, como o estudo de outras competências classificadas como socioemocionais (conjunto de habilidades que envolve a relação do sujeito consigo mesmo e com o outro) que amplie investigações de competências especificamente considerando profissionais relacionados a ambiência tecnológica e criativa (e.g., influenciadores digitais, produtores de conteúdos, celebridades, empreendedores digitais). Por fim, estudos a serem realizados com profissionais do mesmo segmento, mas não limitados a territorialidade brasileira (e.g., nômades digitais ou profissionais de países emergentes) podem ampliar as contribuições da presente pesquisa.

Agradecimentos

A presente pesquisa foi realizada com recursos do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia de Pernambuco (Facepe).

REFERÊNCIAS

- Acar, O. A., Tarakci, M., & Van Knippenberg, D. (2019). Creativity and innovation underconstraints: A cross-disciplinary integrative review. *Journal of Management*, 45(1), 96-121. <https://doi.org/10.1177/0149206318805832>
- Almeida, E. L., & Dias, P. K. (2021). Revisão bibliométrica sobre economia criativa em periódicos nacionais entre 2008 a 2018. *Revista Ciências Administrativas*, 27(3), 1-14. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2021.27.3.10412>
- Allagui, I. (2023). The big techs keep gaining momentum. Is it time for a new research agenda? *Journal of Creative Industries and Cultural Studies: JOCIS*, 9, 17-20. <https://doi.org/10.56140/JOCIS-v9-1>
- Alencar, A. P., Marques, J. F., & Schneider, M., Alves, E. C. (2022). Competência crítica em informação e educomunicação: proposta interdominial no combate à desinformação. *Palavra chave*, 11(2), 153-153. <https://doi.org/10.24215/18539912e153>
- Alves, A. C. S., Lima, H. R., & Moreira, J. R. (2014). O profissional de Tecnologia da Informação e Comunicação e o mercado de trabalho no Distrito Federal. *Revista Negócios em Projeção*, 5(2), 50-65. <https://sdgbusinessjournal.org/index.php/Projecao1/article/view/405>

- Antunes, R. (2018). O privilégio da servidão o novo proletariado de serviços na era digital. 1. ed. *Boitempo*.
- Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Abdul Kader Jilani, M. M., & Begum, S. (2019). Linking transformational leadership with employees' engagement in the creative process. *Management Research Review*, 42(7), 837-858. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2018-0286>
- Ballesteros-Sánchez, L., Ortiz-Marcos, I., & Rodríguez-Rivero, R. (2019). The impact of executive coaching on project managers' personal competencies. *Project Management Journal*, 50(3), 306-321. <https://doi.org/10.1177/8756972819832191>
- Balsmeier, B., & Woerter, M. (2019). Is this time different? How digitalization influences job creation and destruction. *Research policy*, 48(8), 103765. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.010>
- Botelho, P. F., & Vargas, D. da S. (2021). Inferências e atividades de leitura: cognição e metacognição em sala de aula. *Cadernos De Estudos Linguísticos*, 63(00), e021005. <https://doi.org/10.20396/cel.v63i00.8660188>
- Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. *John Wiley & Sons*.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749-770. <https://doi.org/10.1108/02621710910987647>
- Brito, L. M. P., Paiva, I. C. B., & Leone, N. M. C. P. G. (2014). Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. *Revista Ciências Administrativas*, 18(1), 189-216. Recuperado de <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/3327>
- Calasans, R., & Davel, E. (2019). Gestão de carreiras criativas pela identidade: Caetano Veloso, imagem e tecnologia. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 9(4), 228-244. <https://doi.org/10.22279/navus.2019.v9n4.p228-244.912>
- Calasans, R. G., & Davel, E. P. B. (2020). Gestão de Carreiras Criativas: Passado e Futuro da Pesquisa Acadêmica. *Políticas Culturais Em Revista*, 13(1), 113-134. <https://doi.org/10.9771/pcr.v13i1.29415>
- Calasans, R. G., & Davel, E. (2021). Gestão de Carreiras Criativas, Identidade e Liderança Coletiva: A Visão Compartilhada do Baianasystem. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(1), 114-136. <https://doi.org/10.23925/recape.v11i1.47208>
- Castro, M. D. B., & Tumibay, G. M. (2021). A literature review: efficacy of online learning

- courses for higher education institution using meta-analysis. *Education and Information Technologies*, 26, 1367-1385. <https://doi.org/10.1007/s10639-019-10027-z>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. *Penso Editora*.
- Coll-Martínez, E. (2019). Creativity and the city: testing the attenuation of agglomeration economies in Barcelona. *Journal of Cultural Economics*, 43(3), 365-395. <https://doi.org/10.1007/s10824-019-09340-9>
- García-Morales, V. J., Martín-Rojas, R., & Garde-Sánchez, R. (2020). How to encourage social entrepreneurship action? Using Web 2.0 technologies in higher education institutions. *Journal of Business Ethics*, 161, 329-350. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04216-6>
- Da Silva, F. A. B., Vieira, M. P., & Franco, B. L. (2019). A economia criativa sob medida: conceitos e dinamismo das classes criativas (No. 2493). *Texto para Discussão*. <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9345>
- De Oliveira, J. M., Araújo, B. C., & Silva, L. V., 2013. Panorama da Economia Criativa no Brasil. Rio de Janeiro: *IPEA*.
- De Oliveira, M. A., Ramos, A. S. M., & Lucena, J. P. O. (2022). Social capital and online social networks from a gender perspective: a study with information technology managers. *International Journal of Innovation*, 10(2), 241-266. <https://doi.org/10.5585/iji.v10i2.21347>
- De Sousa, J. R., & Dos Santos, S. C. M. (2020). Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. *Pesquisa e Debate em Educação*, 10(2), 1396-1416. <https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559>
- De Souza-Leão, A. L. M. D., Moura, B. M., Henrique, V. D. M. R., Nunes, W. K. D. S., & Santana, I. R. C. D. (2020). From play to political action: Prosumerism on fanvideo meme production. *BAR-Brazilian Administration Review*, 17(3). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020190121>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. IN Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (2 eds.) *The Sage handbook of qualitative research*. SAGE Publications.
- Dos Reis, J. M., & Zille, L. P. (2020). Cultural Entrepreneurship and Creative Economy: The Galpão Group Theater Company. *Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 9(2), 97-122. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1576>
- Dubey, R., & Tiwari, V. (2020). Operationalisation of soft skill attributes and determining the

- existing gap in novice ICT professionals. *International Journal of Information Management*, 50, 375–386. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.006>
- Duff, C. & Sumartojo, S. (2017). Assemblages of creativity: Material practices in the creative economy. *Organization*, 24(3), 418-432. <https://doi.org/10.1177/1350508416687765>
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organizational context. *Journal of managerial psychology*. 20(2), 105-123. <https://doi.org/10.1108/02683940510579759>
- Estrela, P. M. C. A., Bruni, A. L., & Lima Filho, R. N. (2021). Metacognição, Perfil Empreendedor e Percepção de Sucesso. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 20(1), 1-15. <https://doi.org/10.16930/2237-766220213166>
- Favaretto, L. F., & Catela, E. (2020). Potencial criativo e padrões de migração: uma abordagem computacional baseada em agentes. *Revista Brasileira De Inovação*, 19, e0200012. <https://doi.org/10.20396/rbi.v19i0.8655394>
- Ferreira Filho, J. A., de Lima, T. G., & Lins, A. J. D. C. C. (2019). Economia Criativa: uma análise sobre o crescimento do mercado das indústrias criativas. *Comunicação & Inovação*, 20(42). <https://doi.org/10.13037/ci.vol20n42.5501>
- Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. (2019). *Mapeamento da indústria criativa no Brasil*. FIRJAN. <https://www.firjan.com.br/economiacriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa2022.pdf>
- Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-developmental inquiry. *American Psychologist*, 34(10), 906–911. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.34.10.906>
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(n.spe), 183-196.
- Flew, T. (2018). Social media and the cultural and creative industries. In Burgess, J.; Poell, T.; Marwick, A. E. *The Sage handbook of social media*, 512-526. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781473984066.n29>
- García-Morales, V., Garrido-Moreno A., Martín-Rojas, R., & Lockett, N. (2021). Entrepreneurship and Digital Transformation: Managing Disruptive Innovation in a Changing Environment. *Frontiers in Psychology*, 12, 735503. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.735503>
- Gill, R., Pratt, A. C., & Virani, T. E. (Eds.). (2019). *Creative hubs in question: Place, space and work in the creative economy*. Springer.

- Gewehr, D., Strohschoen, A. A. G., & Schuck, R. J. (2020). Projetos de pesquisa e a relação com a metacognição: percepções de alunos pesquisadores sobre a própria aprendizagem. *Revista Ensaio*, 22, 1-19. <https://doi.org/10.1590/1983-1172020210144>
- Gondim, S. M. G., Batista, J. S., Bentivi, D. R. C., Cifuentes-Leiton, D. M., Rentería-Pérez, E., & Agulló-Tomás, E. (2024). As tecnologias de informação e comunicação e o mundo do trabalho: caracterização geral. In Gondim, S., Carneiro, L., & Moscon, D.. *Digitraves em contexto: caracterização e aspectos críticos dos trabalhadores de plataformas digitais em cinco países da Iberoamérica*, (pp. 27-50). Ariadna Ediciones. <https://doi.org/10.26448/ae9789566276166.92>
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2018). *Career management for life*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315205991>
- Gruden, N., Stare, A. (2018). The influence of behavioral competencies on project performance. *Project Management Journal*, 49(3), 98-109. <https://doi.org/10.1177/8756972818770841>
- Hays, D. G., & McKibben, W. B. (2021). Promoting Rigorous Research: Generalizability and Qualitative Research. *Journal of Counseling & Development*, 99(2), 178–188. <https://doi.org/10.1002/jcad.12365>
- Hotho, S., & Champion, K. (2010) We Are Always After That Balance: Managing Innovation in the New Digital Media Industries. *Journal of technology management innovation*, 5(3), 36-50. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242010000300003>
- Jain, S., Bajaj, B., & Singh, A. (2023). Linking metacognition, workplace cognitive competencies and performance: An integrative review-based conceptual framework. *Primenjena Psihologija*, 16(1), 107-147. <https://doi.org/10.19090/pp.v16i1.2427>
- Kellogg, K. C. (2022). Local adaptation without work intensification: experimentalist governance of digital technology for mutually beneficial role reconfiguration in organizations. *Organization Science*, 33(2), 571-599. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1445>
- Kipper, L. M., Iepsen, S., Dal Forno, A. J., Frozza, R., Furstenau, L., Agnes, J., & Cossul, D. (2021). Scientific mapping to identify competencies required by industry 4.0. *Technology in Society*, 64, 101454. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101454>
- Kano, T., Matin, M., & Toyama, K. (2026). Preparing for a Change in Global Workspace Culture—Impact Evaluation of Soft Skills Training for Bangladeshi ICT Professionals. *Information Technology for Development*, 32(3), 4. Recuperado de <https://aisel.aisnet.org/itd/vol32/iss3/4>
- Kozinets, R. V., & Jenkins, H. (2022). Consumer movements, brand activism, and the

- participatory politics of media: A conversation. *Journal of Consumer Culture*, 22(1), 264-282. <https://doi.org/10.1177/14695405211013993>
- Lwakatare, L. E. *et al.* (2019). DevOps in practice: A multiple case study of five companies. *Information and Software Technology*, 114, 217-230. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2019.06.010>
- Maciel, C. M. S., Lins, E. R. & Fernandes, N. C. M. (2020) Gestão da Criatividade para Inovação: A Perspectiva das Gestoras de uma Startup Graduada em Caruaru-PE. *Revista Gestão & Planejamento*, 21(1), 251-266. <https://10.21714/2178-8030gep.v.21.6505>
- Medina, M. S., Castleberry, A. N., & Persky, A. M. (2017). Strategies for improving learner metacognition in health professional education. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81(4), 1/14. <https://doi.org/10.5688/ajpe81478>
- McCracken, G. D. (1988). *The long interview*. Nova York: SAGE Publications.
- Malik, N., Wey, Y., M., Appel, G. & Luo, L.. (2023). Blockchain technology for creative industries: Current state and research opportunities. *International Journal of Research in Marketing*, 40(1), 3848. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2022.07.004>
- Molin, F., Haelermans, C., Cabus, S., & Groot, W. (2020). The effect of feedback on metacognition-A randomized experiment using polling technology. *Computers & Education*, 152, 103885. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2020.103885>
- Moura, B. M., & De Souza-Leão, A. L. M. (2022). Expanding Research Horizons: use of online interviews in Consumer Culture Theory. *Marketing & Tourism Review*, 8(2), 1-33. <https://doi.org/10.29149/mtr.v8i2.7603>
- Moura, B. M., de Souza-Leão, A. L. M., Silva, E. P. D., & Santos, G. M. A. D. (2023). Just one screen is not enough: Social TV role to Brazilian fans of Major League Soccer. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 13(3), 326-353. <https://doi.org/10.1108/SBM-06-2021-0068>
- Moura, P. J. D., & Helal, D. H. (2014). IT professionals and professionalization: controversial and conflictual occurrences in the field. *Cadernos EBAPE. BR*, 12, 321-338. <https://doi.org/10.1590/1679-39519889>
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 731-747. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>
- Munby H, Versnel J, Hutchinson NL, Chin P, Berg DH (2003). Workplace learning and the metacognitive functions of routines. *Journal of Workplace Learning*, 15(3), 94-104. <https://doi.org/10.1108/13665620310468432>

- Muzzio, H. (2017). Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 107-124. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160039>
- Muzzio, H., & Paiva Júnior, F. G. (2015). A Pertinência de Adequação da Gestão Criativa à Identidade do Indivíduo Criativo. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(3), 139-155. <https://doi.org/10.19094/711>
- Muzzio, H., & Paiva Júnior, F. G. (2018). Organizational creativity management: Discussion elements. *Revista de Administração Contemporânea*, 22, 922-939. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170409>
- Neitzel, O., & Schwengber, I. L. (2019). Os conceitos de capacidade, habilidade e competência e a BNCC. *Revista Educação E Emancipação*, 12(2), 210–227. <https://doi.org/10.18764/2358-4319.v12n2p210-227>
- Nicolaci-da-Costa, A. M. (2014). Economia criativa, a web 2.0 e o vírus da exposição de talentos. *Psicologia: ciência e profissão*, 34, 955-970. <https://doi.org/10.1590/1982-3703001302013>
- Noronha, M. S., Bento, L. F., Rufino, J. P. F., & Rocha, T. V. (2022). Research Overview about Competencies of Startups. *International Journal of Professional Business Review*, 7(2), e0293. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i2.293>
- Rehman, N., Nor, M. N. M., Taha, A. Z., & Mahmood, S. (2018). Impact of information technology capabilities on firm performance: Understanding the mediating role of corporate entrepreneurship in SMEs. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(3), 1-19.
- Oliveira, J. M. D., Araújo, B. C. D., & SILVA, L. V. (2013). *Panorama da economia criativa no Brasil*. <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2026/1/TD_1880.pdf >
- Orji, I. J., Kusi-Sarpong, S., & Gupta, H. (2020). The critical success factors of using social media for supply chain social sustainability in the freight logistics industry. *International Journal of Production Research*, 58(5), 1522-1539. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1660829>
- Paiva Júnior, F. G. de., De Souza Leão, A. L. M., & Mello, S. C. B. de. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190-209. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p190>
- Paletta, F.-C., Pastor-Sánchez, J.-A., & Moreira-González, J.-A. (2021). Competências e habilidades digitais requeridas aos profissionais da informação nos anúncios brasileiros de emprego na web. *Profesional De La información*, 30(1). <https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.08>

- Patriota, V. K., & Muzzio, H. (2021). Uma Análise da Aplicação da Gestão da Criatividade em Empresas de Economia Criativa: Um Estudo em Petrolina-PE e Juazeiro-BA. *Revista de Administração da Unimep*, 19(3), 305-326.
- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A., (2019). *Snowball Sampling*, In P. Atkinson, S. Delamont, A.Cernat, J.W. Sakshaug, & R.A. Williams (Eds.), SAGE Research Methods Foundations. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781526421036831710>
- Parry, Scott B. (1996). The Quest for Competences. *Training*, 33(7), 48-57.
- Peukert, C. (2018). The next wave of digital technological change and the cultural industries. *Journal of Cultural Economics*, 43, 189-210. <https://doi.org/10.1007/s10824-018-9336-2>
- Pimentel, F. S. C., & Sales Júnior, V. B. de (2021). *Avaliação da consciência metacognitiva de usuários de jogos digitais. Aprendizagem baseada em jogos digitais: teoria e prática*. BG Business Graphics Editora.
- Rocha, C. J. T., & Malheiro, J. M. S. (2019). Metacognição e a experimentação investigativa: a construção de categorias interativa dialógicas. *Revista Educação*, 44, e32/ 1–26. <http://doi.org/10.5902/1984644434409>
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853-866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>
- Rosamilha, N., da Silva, L., Penha, R., & Bizarrias, F. (2022). Diferentes tipos de projetos exigem diferentes conjuntos de competências de gerenciamento de projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 13(2), 1-8. <https://doi.org/10.5585/gep.v13i2.22446>
- Saini, G., Shabnam, Seema, & Bhatnagar, V. (2022). The Pattern of Executive Professionals' Thinking Styles in Relation to cognitive Styles and Metacognition Skills. *Cogent Psychology*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2068741>
- Santos, C. A. dos. & Santos, V. C. B. dos. (2022). Competência em Informação (CoInfo) como fator social de compreensão e inclusão ao mundo do trabalho sob as perspectivas de Guy Le Boterf e Christine Bruce: notas introdutórias, reflexões necessárias. *Revista Perspectivas em Ciência da Informação*, 27(2), 268-296. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/40063>
- Saura, J. R.; Palacios-Marqués, D.; Ribeiro-Soriano, D. (2023). Exploring the boundaries of open innovation: Evidence from social media mining. *Technovation*, 119, 102447. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102447>

- Sholihah, T. M., & Lastariwati, B. (2020). Problem Based Learning to Increase Competence of Critical Thinking and Problem Solving. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 14(1), 148-154. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v14i1.13772>
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T. (2010). Information systems project manager soft competencies: A project-phase investigation. *Project Management Journal*, 41(1), 61-80. <https://doi.org/10.1002/pmj.20146>
- Spencer, E., & Lucas, B. (2021). *Meta-skills: Best practices in work-based learning: A literature review*. Winchester: University of Winchester. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10399.84642>
- Steil, A. V., Bello, J. S. A., Freitas, A. F., Kronbauer, J., & de Cuffa, D. (2022). Razões de permanência e saída de profissionais de organizações de tecnologia da informação. *Revista de Administração Mackenzie*, 23(1), 1-29. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220161>
- Tartari, J., Wilbert, J. K. W., Souza, J. A. de., Dandolini, G.A. (2014). Competências individuais para a inovação: em busca do profissional inovador. *Revista Espacios*, 35(11). <https://www.revistaespacios.com/a14v35n11/14351104.html>
- Tomasello, F. (2023). From industrial to digital citizenship: rethinking social rights incyberspace. *Theory and society*, 52(3), 463-486. <https://doi.org/10.1007/s11186-022-09480-6>
- Tse, T., & Shum, H. H. K. (2022). Platforms, politics and precarity: Hong Kong television workers amid the new techno-nationalist media agenda. *European Journal of Cultural Studies*, 13675494221105534. <https://doi.org/10.1177/13675494221105534>
- United Nations Conference on trade and Development. (2021). *Technology and innovation report 2021: Catching technological waves: Innovation with equity*. United Nations. UNCTAD – Technology and Innovation Report 2021 https://unctad.org/system/files/official-document/tir2020_en.pdf
- Valente, J. A. (2019). Pensamento computacional, letramento computacional ou competência digital? Novos desafios da educação. *Revista educação e cultura contemporânea*, 16(43), 147-168. <http://dx.doi.org/10.5935/2238-1279.20190008>

Apêndice A

Roteiro de entrevistas

Temas	Questões específicas
Caracterização da atividade profissional	Como é seu dia a dia de trabalho?
	Quais são as principais atividades do seu trabalho?
	Você diria que sua atividade demanda criatividade?
	Você diria que sua atividade seja inovadora?
	Como sua atividade se relaciona com tecnologia?
	Você mencionou [...]. Você poderia explicar melhor como isso se relaciona com sua atividade?
Características profissionais	Como você organiza orienta/direciona/conduz sua atividade, incluindo quando isso envolve outros?
	Como você avalia que se lida com desafios da sua profissão?
	Como você avalia que se coloca perante desafios do seu trabalho?
	Como você avalia sua postura/condução no trabalho?
	Como você avalia que se lida com os desafios da sua profissão?
	Como você avalia sua habilidade de lidar com novidades ou mudanças relacionadas ao seu trabalho ou profissão?
	Como você avalia sua relação com colegas de trabalho ou projetos?
	Como você lida com pressões no trabalho?
	Tecnicamente falando, quais são suas principais qualidades profissionais?
	Na sua avaliação, que características as empresas buscam ou mais valorizam em um profissional da sua área?
	Você mencionou [...]. Você poderia explicar melhor como isso diz respeito à sua atividade profissional?
Influência do uso de tecnologias e mídias digitais na escolha profissional	Você sempre teve interesse por tecnologias que se relacionam com sua atividade profissional?
	Você costuma participar de fóruns de discussão online?
	Você costuma ser muito ativo em redes sociais?
	Como você avalia que seria sua vida se não fossem as tecnologias digitais?
	Você mencionou [...]. Você poderia explicar melhor a importância disso para você?
	Como foi seu primeiro contato com sua profissão?
	Como foi sua formação profissional
	Como você avalia sua profissão no contexto de mundo atual?
	Você mencionou [...]. Você poderia explicar melhor a importância disso para sua profissão?