

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Mariana Bianchini Galuk**

**GESTÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS DA ECONOMIA CRIATIVA**

**Porto Alegre**

**2013**

**Mariana Bianchini Galuk**

**GESTÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS DA ECONOMIA CRIATIVA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dra. Aurora Carneiro Zen

**Porto Alegre**

**2013**

Mariana Bianchini Galuk

## **GESTÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS DA ECONOMIA CRIATIVA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em: ..... de ..... de 2013

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Daniela Callegaro de Menezes

---

Orientadora – Prof.<sup>a</sup> Dra. Aurora Carneiro Zen

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por todas as bênçãos em minha vida, principalmente pela família que me deu. Dedico este trabalho aos meus pais, Sergio e Janete, e aos meus irmãos, Manuela e Emanuel e agradeço pelo apoio absoluto e pela motivação. Mas agradeço principalmente por vocês me mostrarem o sentido real do que é ser uma família. Este obrigado se estende aos demais membros de minha família, tios, primos e minha avó, por serem pessoas que sempre estiveram ao meu lado. Alguns deles, inclusive, servindo de inspiração para minha decisão profissional.

Aos meus amigos, obrigada pelo companheirismo e apoio. Mas principalmente, meu agradecimento aos amigos da universidade, que me auxiliaram a abrir os olhos para as diversas oportunidades que o mundo proporciona. Alguns em especial, por serem incentivadores em meus projetos pessoais e profissionais, principalmente para a conclusão deste trabalho, e por serem inspiradores colegas de profissão. Sempre prontos a me estimular em momentos em que nem eu mesma acreditei em minhas capacidades.

Também agradeço à Universidade do Rio Grande do Sul, especialmente à Escola de Administração por ser um ambiente repleto de possibilidades e conhecimento. Principalmente, por proporcionar o convívio com os mestres, muitos deles servindo de exemplo e inspiração para minha trajetória profissional. Agradeço, principalmente, a minha orientadora Aurora, por me incentivar desde o começo, por todo o auxílio, por todos os conselhos e por estar sempre à disposição. Sua participação foi fundamental para que eu conseguisse concluir este trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido para verificar como ocorre a gestão da inovação em organizações da economia criativa, um segmento que possui grande abrangência econômica, mas que, contudo, ainda não possui literatura vasta no âmbito de administração e brasileiro. Para atingir os objetivos estabelecidos no trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa através de estudos de múltiplos casos. Deste modo, foram selecionadas quatro empresas que fazem fazerem parte do setor. Foram analisados aspectos gerenciais relacionados ao trabalho destas empresas para verificar como ocorre o processo de inovação organizacional e seu gerenciamento. A partir disso, verificou-se que estas empresas apresentam algumas características que as diferem dos segmentos tradicionais da economia, tanto no processo de inovação como na forma como este é gerido. Este estudo visa contribuir para a literatura sobre este tema, pois ainda é incipiente no contexto brasileiro, colaborando para o debate no âmbito dos estudos de administração.

Palavras-chave: Microempresas. Economia Criativa. Indústrias Criativas. Gestão da Inovação.

## **ABSTRACT**

The present study was designed to comprehend how occurs the management of innovation in organizations of the creative economy, a segment that has great economic influence, but that, however, does not have vast literature in administration and in the Brazilian context. In order to achieve the goals set at this work was held an exploratory research of qualitative nature through multiple cases studies. In this way, four companies that are part of the sector were selected. Managerial aspects were related to work of these companies to verify how the process of organizational innovation and management happens. From this, it was found that these companies have some characteristics that differentiate them from traditional segments of the economy, both in the process of innovation as in the way this is managed. This study aims to contribute to the literature on this topic, because it is still incipient in the Brazilian context, contributing to the debate within the framework of the studies of administration.

Keywords: micro-enterprises. Creative Economy. Creative Industries. Managing innovation.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Classificação das Indústrias Criativas.....	20
<b>Figura 2:</b> Fluxograma detalhado para a cadeia da indústria criativa no Brasil.....	23
<b>Figura 3:</b> As três áreas da cadeia da indústria Criativa.....	24
<b>Figura 4:</b> Dimensão de desenvolvimento da Economia Criativa.....	29
<b>Figura 5:</b> Ecossistema Criativo.....	33
<b>Figura 6:</b> Dimensões do conhecimento tácito e codificado.....	45
<b>Figura 7:</b> Dimensões da inovação.....	48
<b>Figura 8:</b> Representação simplificada do processo de inovação.....	57
<b>Figura 9:</b> Processo <i>Stage-gate</i> para o desenvolvimento de novos produtos.....	61
<b>Figura 10:</b> Funil de desenvolvimento.....	62
<b>Figura 11:</b> Sites of innovation in the creative industries.....	75
<b>Figura 12:</b> O diamante da inovação nas indústrias criativas.....	76
<b>Figura 13:</b> Inovação na economia criativa.....	79
<b>Figura 14:</b> Processo de criação Empresa B.....	95
<b>Figura 15:</b> Pilares conceituais organização D.....	110

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Total de Empregados na Cadeia da Indústria Criativa por Setor Econômico .....	15
<b>Tabela 2:</b> PIB da Cadeia da Indústria Criativa – 2010 (R\$ bilhões) .....	15
<b>Tabela 3:</b> PIB do núcleo criativo e participação no PIB, países selecionados – 2011.....	27
<b>Tabela 4:</b> Como o contexto afeta a gestão da inovação .....	48
<b>Tabela 5:</b> As cinco gerações de Rothwell para modelos de inovação. ....	49
<b>Tabela 6:</b> Estágios no ciclo de vida da inovação .....	60
<b>Tabela 7:</b> Processos organizacionais oportunos para a inovação .....	78
<b>Tabela 8:</b> Empresas investigadas.....	83
<b>Tabela 9:</b> Quadro de entrevistados .....	84
<b>Tabela 10:</b> Conclusões sobre as empresas investigadas .....	115



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1.	OBJETIVOS.....	13
1.1.1.	<b>Objetivo geral</b> .....	14
1.1.2.	<b>Objetivos específicos</b> .....	14
1.2.	JUSTIFICATIVA.....	14
1.3.	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	16
<b>2</b>	<b>ECONOMIA CRIATIVA</b> .....	17
2.1.	OS SEGMENTOS CRIATIVOS NO BRASIL.....	22
2.2.	CARACTERÍSTICAS DA ECONOMIA CRIATIVA.....	28
2.2.1.	<b>Características do Produto Criativo</b> .....	31
2.3.	ECOSSISTEMAS CRIATIVOS.....	32
2.3.1.	<b>Pessoas - Classe Criativa</b> .....	34
2.3.1.1.	Fatores motivacionais para a classe criativa.....	36
2.3.2.	<b>Território – Cidades Criativas</b> .....	40
2.3.3.	<b>Economia – Indústrias Criativas</b> .....	41
<b>3</b>	<b>GESTÃO DA INOVAÇÃO</b> .....	44
3.1.	TIPOS DE INOVAÇÃO.....	46
3.2.	ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO.....	50
3.2.1.	<b>Estratégia ofensiva</b> .....	52
3.2.2.	<b>Estratégia defensiva</b> .....	53
3.2.3.	<b>Estratégia imitativa</b> .....	53
3.2.4.	<b>Estratégia dependente</b> .....	54
3.2.5.	<b>Estratégia tradicional</b> .....	54
3.2.6.	<b>Estratégia oportunista</b> .....	55
3.3.	PROCESSO DE INOVAÇÃO.....	56
3.3.1.	<b>Fase da procura</b> .....	57
3.3.2.	<b>Fase de seleção</b> .....	58
3.3.3.	<b>Implementação</b> .....	59
3.3.4.	<b>Mecanismos do processo de inovação</b> .....	60
3.3.5.	<b>Identificando capacitações para inovar</b> .....	63
3.4.	<b>GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS EMPRESAS DA ECONOMIA CRIATIVA</b> .....	65

3.4.1.	<b>O Pensamento Criativo</b> .....	66
3.5.	FRAMEWORK ANALÍTICO DA INOVAÇÃO .....	77
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>81</b>
4.1.	TIPO DE PESQUISA .....	81
4.2.	ESTRATÉGIA DE PESQUISA .....	81
4.3.	CRITÉRIO DE SELEÇÃO DE CASO .....	82
4.4.	DADOS DE PESQUISA .....	83
4.4.1.	<b>Coleta de dados</b> .....	84
4.4.2.	<b>Análise dos dados</b> .....	84
4.4.3.	<b>Tratamento dos dados</b> .....	85
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>86</b>
5.1.	EMPRESA A – PRODUÇÕES CULTURAIS .....	86
5.1.1.	<b>Gestão da inovação</b> .....	92
5.2.	EMPRESA B – TECNOLOGIA.....	93
5.2.1.	<b>Gestão da inovação</b> .....	100
5.3.	EMPRESA C – PRODUÇÕES MUSICAIS .....	101
5.3.1.	<b>Gestão da inovação</b> .....	108
5.4.	EMPRESA D – ARQUITETURA.....	109
5.4.1.	<b>Gestão da inovação</b> .....	114
5.5.	ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS EMPRESAS INVESTIGADAS.....	115
5.5.1.	<b>Análise organizacional</b> .....	115
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>119</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>123</b>
	<b>ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA</b> .....	<b>126</b>
	<b>ANEXO B – HISTÓRICO DO CURSO DA ALUNA</b> .....	<b>128</b>
	<b>ANEXO C – CURRÍCULO DA ALUNA</b> .....	<b>131</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de economia criativa surgiu nos anos 90 na Austrália através de um discurso proferido pelo Primeiro-Ministro do país intitulado *Creative Nation* (AUSTRALIA, 1994). No entanto, somente ganhou maior destaque na Inglaterra, em 1997, durante o governo do então Primeiro-Ministro Tony Blair, onde além de ser feito mapeamento do setor criativo, foi criado o Ministério das Indústrias Criativas. As discussões acerca deste tema foram vinculadas, inicialmente, ao contexto das políticas públicas de desenvolvimento. O conceito, contudo, está atualmente relacionado também aos mercados em geral e, conseqüentemente, ao campo da administração. O que contribuiu para o surgimento da economia criativa foi a “virada cultural”:

[...] uma transformação de valores sociais e culturais, ocorrido no final do século passado. A virada cultural surge da combinação de dois fenômenos simultâneos: a emergência da sociedade do conhecimento e a transição de valores materialistas para valores pós-materialistas (BENDASSOLLI, WOOD JR., KIRSCHBAUM, PINA e CUNHA, 2009, p. 25).

Segundo o *Department for Culture, Media and Sports* (DCMS), os setores considerados criativos são: publicidade, arquitetura, o mercado de artes e antiguidades, artesanato, *design*, *design* de moda, cinema, *software*, *softwares* interativos para lazer, música, artes performáticas, indústria editorial, rádio, TV, museus, galerias e as atividades relacionadas às tradições culturais. Segundo Lawrence e Phillips (2002):

O papel dos negócios na mudança cultural e o papel da mudança no desenvolvimento de novos produtos e indústrias são claramente importantes para se entender a dinâmica dos negócios no capitalismo recente, embora permaneça ainda desconsiderado. Combinados, esses benefícios fornecem um argumento forte para o desenvolvimento de uma teoria da gestão e organização que foque a dinâmica das indústrias culturais (LAWRENCE e PHILLIPS 2002, p.3).

Com base na fala dos autores, é possível compreender que a Economia Criativa mostra sua crescente importância nos estudos do campo da administração e economia, com reflexos, inclusive, no enfoque de gestão organizacional.

Uma vez que os setores criativos são baseados em inovação, entende-se que contribuem para a melhora do fluxo social, econômico e cultural da sociedade, pois as inovações trazem novos produtos, novas e melhores formas de fazer e, conseqüentemente, modificam a forma de viver da sociedade. O conceito mais recente sobre os setores criativos não engloba somente setores diretamente relacionados à arte e cultura como teatro, filmes e música, envolve todos os negócios onde a criatividade assume papel primordial para sua

existência. A Economia Criativa é uma definição ampla, o que possibilita distintas abordagens e análises e se refere à:

Atividades que têm sua origem na criatividade, competências e talento individual, com potencial para a criação de trabalho e riqueza por meio da geração e exploração da propriedade intelectual [...] As indústrias criativas têm por base indivíduos com capacidades criativas e artísticas, em aliança com gestores e profissionais da área tecnológica, que fazem produtos vendáveis e cujo valor econômico reside nas suas propriedades culturais (ou intelectuais) (DCMS, 2005, p.5).

Segundo o DCMS (2005), a Economia Criativa tornou-se fundamental tanto para organizações como para o governo ampliar as capacidades competitivas e buscar o desenvolvimento econômico e social. Segundo Tigre (2006), a inovação e a tecnologia se tornam primordiais para estratégias organizacionais e de desenvolvimento socioeconômico. Entretanto, não basta possuir tecnologia e conhecimento se estes não forem devidamente gerenciados para atingir sua aplicabilidade. Figueiredo (2009) afirma que a inovação é um termo que tende a ser interpretado de forma muito específica e, até mesmo, equivocada. Com isto, destaca-se a importância de o gestor compreender corretamente o que é inovação e o papel que desempenha na empresa. Quando se fala de inovação, muitas vezes os exemplos se voltam para tecnologias avançadas e processos de P&D. No entanto, inovação é um conceito mais amplo que isto. A gestão da inovação é importante nas organizações como um todo, mas principalmente, nas da economia criativa, pois criatividade e inovação são fatores críticos de sucesso para estes negócios. É através do ativo cognitivo, ou seja, do conhecimento organizacional detido nas pessoas e através da criatividade destas pessoas, que é possível produzir novos bens e serviços, assim como inovar em processos e procedimentos organizacionais.

Para melhor compreensão quanto à discussão acerca da gestão da inovação, é importante distinguir os conceitos de inovação e de invenção. Segundo Figueiredo (2009), a invenção é a parte inicial do processo de inovação. É a criação de um produto ou serviço e de um procedimento que sejam inéditos que se dá o nome de invenção. Contudo, inovação ocorre somente quando a invenção possui aplicabilidade mercadológica efetiva, implicando em alguma utilidade comercial, ou seja, quando possui valor de mercado. Para Fagerberg, Mowery e Nelson (2005), inovação foca na prática e invenção é a simples ocorrência, uma ideia inicial, podendo ser tanto um produto como um processo, contudo, transformar uma invenção em inovação não é uma tarefa fácil. Porque a inovação é um processo contínuo e por isso seria um erro pensar a inovação como um evento isolado no tempo. Pois alguns conhecimentos específicos, habilidades e recursos são necessários para que a ideia possa ser transformada em algo concreto e, principalmente, possuir valor de mercado.

[...] the firm may require production knowledge, skills and facilities, Market knowledge, a well-functioning distribution system, sufficient financial resources, and so on. It follows that the role of the innovator, the person or organization unit responsible for combining the factors necessary may be quite different from that the inventor (FAGERBERG, MOWERY E NELSON, 2005, p. 5).

Retomando Figueiredo (2009), as inovações podem ser de três tipos: produtos, processos e mudanças organizacionais. As inovações de produto são aquelas que apresentam diferenças fundamentais nas características do produto em relação àqueles produzidos anteriormente pela organização. Inovações de processo dizem respeito à aprimoramentos na operação da empresa advindos de novos métodos e introdução de novas tecnologias. Inovações organizacionais dizem respeito à mudanças estruturais da organização, estas podem ser na forma de interação entre diferentes áreas, nos processos organizacionais, na especialização dos trabalhadores, no relacionamento com *stakeholders* e nas múltiplas técnicas de organização dos processos do negócio.

Em um contexto de cenário econômico complexo, de constantes mudanças em que a geração e a gestão de ideias são ferramentas essenciais para a sobrevivência das empresas, a criatividade assume papel importante junto ao processo de inovação. Isto porque criatividade e inovação estão intrinsecamente ligadas, pois uma implica na geração de ideias, e a outra na aplicação destas de forma prática. Visto que a inovação é essencial para alavancar competitivamente empresas e mercados e influencia a sobrevivência organizacional, a gestão da inovação, se feita de forma adequada, auxiliará as organizações a atingirem seus objetivos e a se manterem competitivas, acompanhando e se antecipando à velocidade do mercado. Diante disso, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: **como ocorre a gestão da inovação nas empresas da economia criativa?**

## 1.1. OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é analisar a gestão do processo de inovação em empresas da economia criativa, mais especificamente do ramo de produção cultural, tecnologia, produções musicais e arquitetura e suas consequências no âmbito da gestão organizacional.

Os objetivos foram definidos como geral e específico, sendo que estes últimos são fundamentais para o alcance do primeiro.

### **1.1.1. Objetivo geral**

O objetivo geral principal deste trabalho é analisar a gestão da inovação na economia criativa, mais especificamente, nos setores de produção cultural, tecnologia, produções musicais e arquitetura em microempresas de Porto Alegre.

### **1.1.2. Objetivos específicos**

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Analisar o ambiente organizacional das empresas investigadas;
- Identificar como os gestores percebem o desenvolvimento de inovações na empresa;
- Avaliar as especificidades da gestão da inovação nesses setores;
- Identificar as medidas adotadas para que ocorra a inovação, em caso positivo;

## **1.2. JUSTIFICATIVA**

A justificativa para o desenvolvimento desse estudo está baseada no fato de a gestão da inovação ser um tema de extrema relevância no âmbito organizacional. Este trabalho se propõe a compreender e contribuir para os estudos de administração no que se refere ao processo de inovação. Mais do que isso, descrever a gestão da inovação dentro da economia criativa, um conceito emergente, que diz respeito aos setores e organizações onde a criatividade e a inovação são o cerne de suas atividades.

A importância da economia criativa pode ser demonstrada por sua representatividade na economia nacional. No Brasil, dados da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) sobre o ano de 2010 mostram que o setor criativo empregava 771 mil trabalhadores formais, 1,7% do total de trabalhadores do país, em funções diretamente relacionadas ao ramo. Ao observar também as atividades relacionadas e de apoio à economia criativa, em 2010 englobava cerca de 11 milhões de trabalhadores, ou seja, 24%

da força de trabalho formal do país. A Tabela 1 mostra o total de empregos por estado relacionados à cadeia do setor criativo.

**Tabela 1:** Total de Empregados na Cadeia da Indústria Criativa por Setor Econômico - 2010

Unidade da Federação	Indústria	Comércio	Serviços	Total
<b>Brasil</b>	<b>4.983.438</b>	<b>2.920.489</b>	<b>2.665.748</b>	<b>10.569.675</b>
São Paulo	1.369.355	870.097	984.965	3.224.417
Minas Gerais	553.680	296.981	243.586	1.094.247
Rio de Janeiro	331.029	278.032	364.860	973.921
Rio Grande do Sul	386.290	186.362	125.535	698.187
Paraná	330.072	202.423	138.767	671.262
Santa Catarina	362.004	135.978	106.488	604.470
Bahia	256.691	139.506	105.070	501.267
Ceará	234.783	80.042	68.516	383.341
Pernambuco	178.228	99.531	84.191	361.950
Goiás	130.761	83.449	60.984	275.194
Espírito Santo	106.512	62.602	53.567	222.681
Pará	76.664	68.606	39.240	184.510
Amazonas	68.958	31.586	26.989	127.533

Fonte: FIRJAN (2011, p.4)

No que diz respeito ao PIB brasileiro, as estimativas da FIRJAN apontam representatividade de 2,5% do PIB em 2010, o equivalente a R\$ 92,9 bilhões. Ao considerar-se, contudo, as atividades relacionadas e de apoio ao núcleo criativo, a participação no PIB pode chegar ao patamar de R\$ 667 bilhões, conforme tabela 2. Em 2011, 243 mil empresas formavam o núcleo da indústria criativa nacional, uma participação estimada de 2,7% no PIB nacional. Esse resultado coloca o Brasil como um dos maiores produtores de criatividade do mundo, segundo a FIRJAN. Além disso, dados do estudo da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2008) demonstram que as exportações da indústria criativa a nível mundial naquele ano superaram US\$ 500 bilhões.

**Tabela 2:** PIB da Cadeia da Indústria Criativa – 2010 (R\$ bilhões)

Unidade da Federação	PIB
<b>Brasil</b>	<b>667,0</b>
São Paulo	253,5
Rio de Janeiro	76,3
Minas Gerais	59,8
Rio Grande do Sul	42,8
Paraná	40,5
Santa Catarina	35,4
Bahia	25,8
Pernambuco	16,7
Espírito Santo	15,1
Ceará	14,2
Goiás	13,7
Pará	10,0
Amazonas	9,3

Fonte: FIRJAN (2011, p.5)

Os profissionais criativos, por sua vez, não estão empregados necessariamente nas organizações consideradas criativas. Estão distribuídos por todos os setores da economia, inclusive aqueles denominados tradicionais. “Embora não trabalhem em uma empresa cuja

atividade econômica é necessariamente criativa, são profissionais cujo insumo principal são as ideias” (FIRJAN, 2012, p.8).

Devido ao fato de as profissões criativas demandarem maior grau de especialização e formação, os salários são, conseqüentemente, maiores que a média da economia nacional. Enquanto em 2011 o rendimento médio mensal de um trabalhador do segmento tradicional era de R\$ 1.733, segundo dados da FIRJAN, o rendimento dos trabalhadores criativos chegou ao patamar médio de R\$ 4.693, ou seja, rendimento cerca de três vezes maior que no setor tradicional. Trazendo esta perspectiva a nível estadual, o RJ ocupa a primeira posição, quanto à remuneração dos trabalhadores criativos, com média de R\$ 7.275,00, seguido pelo Distrito Federal (R\$ 6.105,00) e por São Paulo (R\$ 5.037,00).

As proporções da indústria criativa no mercado de trabalho mostram sua crescente importância na geração de riqueza e crescimento do país. Trazendo maior força ao argumento de que a economia criativa deveria receber maior destaque nos campo dos estudos organizacionais.

O objetivo deste trabalho é compreender como ocorre a gestão da inovação neste setor, pois supõe-se que seja diferenciado de empresas que fazem parte dos segmentos industriais tradicionais. Tendo em vista que a literatura sobre este tema ainda é incipiente no contexto brasileiro, este estudo contribuirá, possivelmente, para o debate no âmbito dos estudos organizacionais.

### 1.3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Com o intuito de facilitar a compreensão do trabalho proposto, foi realizada a seguinte divisão: revisão da literatura, procedimentos metodológicos adotados, apresentação dos estudos de casos, análise comparativa e considerações finais. A primeira etapa transcorre o referencial teórico sobre economia criativa, seus conceitos, as indústrias que a compõe e suas características, assim como a inovação nas organizações, seu conceito, os tipos de inovação e o processo criativo. A partir disso, será possível um melhor entendimentos dos conceitos. A segunda etapa possui a finalidade de explicar a metodologia escolhida para o desenvolvimento da pesquisa. Em seguida, na apresentação de casos, haverá um breve relato sobre as empresas escolhidas e a análise sobre os dados obtidos. Por fim, a última etapa descreve as principais conclusões a partir da pesquisa realizada, sendo, então, o fechamento do trabalho.



## 2 ECONOMIA CRIATIVA

Não somente a história da humanidade foi marcada por fatos históricos onde criatividade e inovação modificaram os rumos da sociedade, como também o surgimento da economia criativa foi resultante deles. De acordo com Florida (2011), há quatro períodos de transição envolvendo criatividade e a inovação ao longo da história. São eles: o surgimento da agricultura organizada, a ascensão de um sistema moderno de comércio e especialização, o surgimento do capitalismo industrial e a ascensão da era organizacional. Florida (2011) utiliza estes quatro exemplos para demonstrar que a criatividade há muito desempenha papel relevante na vida econômica e para explicar a atual transição da sociedade para o contexto da economia criativa.

O surgimento da agricultura representou uma nova forma de o homem obter alimento, além de disponibilizar o acesso aos insumos como lã e linho, por exemplo. Ademais, a atividade agrícola possibilitou a reunião de pessoas em vilas e comunidades. Surgindo, assim, “[...] novas estruturas de classes e relações de poder; novas profissões despontaram e prosperaram, contribuindo para mais um período de transformação e desenvolvimento” (FLORIDA, 2011, p. 59). A ascensão do comércio auxiliou para que os produtores focassem em suas atividades específicas, de modo que pudessem pensar novas formas de realizá-las. “As cidades se tornaram centros de especialização e diversificada interação – polos de criatividade” (FLORIDA, 2011, p. 59). Com isso surgiram grupos de ofícios que auxiliavam no controle e formalização dos mesmos. Isto levou ao terceiro período, o surgimento do capitalismo industrial.

A Revolução Industrial trouxe ao mundo o sistema fabril, e levou a sociedade a vivenciar profundas mudanças em termos de estrutura social, ritmo de trabalho e consumo. O *factoring system* reunia todos os trabalhadores sob o mesmo teto. Antes, o lar do artesão também era o seu local de trabalho, agora, o trabalhador necessita deslocar-se à fábrica. O sistema de fábricas possibilitou inúmeras inovações. “Vestimenta, ferramentas, armas e cada vez mais artigos passaram a ser produzidos em massa. E o corolário da produção em massa foram o *marketing* e a distribuição em massa” (FLORIDA, 2011, p. 62). Surgiram, com isso, novas classes econômicas e conseqüentemente, o conflito de classes. Estas mudanças levaram, também, ao surgimento de organizações de grande porte, cujas características marcantes destacadas por Florida (2011) são a especialização funcional, sistematização e burocracia. Em termos de benefícios à criatividade e inovação, esta etapa trouxe consigo altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D). “Em sua busca pela sistematização de tudo, as grandes corporações viram os benefícios de sistematizar o processo de inovação” (FLORIDA, 2011, p. 63). Nesta etapa, destacam-se o taylorismo e a

linha de montagem de Henry Ford. Contudo, à medida que a era da burocracia criava bases sólidas, as organizações começaram a se deparar com o conflito entre criatividade e burocracia.

Os valores burocráticos do período anulavam a inventividade no chão de fábrica, sufocavam ou ignoravam a criatividade no laboratório de P&D e desencorajavam o empreendedorismo ao eliminar pequenos concorrentes e erguer altas barreiras de entrada. Como um sem-número de funções haviam sido destituídas de valor criativo, uma série de normas e regras precisavam ser impostas para manter os trabalhadores na linha e garantir eficiência. Tanto em escritórios como em fábricas, grupos de gerentes e supervisores inspecionavam equipes que realizavam seu trabalho presas a limites rigidamente definidos. Cientistas e engenheiros em laboratórios de P&D de grandes empresas viam suas inovações serem ridicularizadas por gestores corporativos (FLORIDA, 2011, p. 65).

A transformação atual, que a sociedade está vivenciando é a transformação criativa, que segundo Florida (2011), despertou a partir dos anos 80 e 90. Foi a partir desta transformação, que auxiliou, inclusive, para o surgimento da classe criativa. “Nós estamos embarcando numa era em que a criatividade permeia e domina todos os setores da economia e da sociedade. Estamos em meio a uma verdadeira transformação com o nascimento da economia criativa” (FLORIDA, 2011, p. 56). Para o British Council (2010), em seu trabalho sobre economia criativa e cultura, a origem da economia criativa deve-se ao:

[...] desejo de criar coisas que vão além da dimensão pragmática (coisas que são bonitas ou que comunicam um valor cultural através da música, teatro, entretenimento e artes visuais ou, ainda, que comunicam uma posição social através do estilo e da moda) é tão antigo quanto a humanidade. Sempre existiram e existirão pessoas com a imaginação e os talentos necessários para consegui-lo, assim como pessoas que pagarão por ele. Esta é a base da economia criativa. [...] Mas a origem da economia criativa, como se chama normalmente, se deu quando as antigas tradições do trabalho cultural e industrial – design, produção, decoração e representação – começaram a ter vínculos com uma gama mais ampla de atividades produtivas modernas – a publicidade, o design de roupa, o desenho gráfico e a mídia de imagens em movimento – e, mais importante ainda, quando começaram a ter maior abrangência pelo poder da tecnologia digital. (BRITISH COUNCIL, 2010, p. 13).

Foi o texto intitulado *Creative Nation* (1994) o marco histórico da economia criativa, contudo, o caso mais emblemático foi e ainda é o britânico, pois foi efetuado um mapeamento profundo de todas as atividades relacionadas à economia criativa e sua contribuição para o desenvolvimento do país. O mapeamento inglês identificou treze setores de maior potencial para a economia britânica – servindo de exemplo para o resto do mundo e sendo replicado em diversos países. Isto trouxe à tona discussões e estudos sobre a relação da política industrial e econômica nessa área. O estudo também auxiliou no reposicionamento do papel da cultura na estratégia do país, assim como na inclusão de novos modelos de negócios.

O estudo efetuado trouxe o conceito do “tripé criativo”, relacionando as forças de trabalho da indústria criativa. O tripé é constituído por três tipos de emprego no setor: especialista, apoio e indivíduos criativos. Especialistas são artistas, profissionais ou indivíduos criativos que trabalham nas indústrias criativas; o apoio corresponde ao pessoal dentro dos setores criativos que trabalham na parte de gestão e administrativa; e indivíduos criativos são aqueles que trabalham com atividades criativas, contudo, o fazem na indústria tradicional e não na economia criativa.

O relatório do Fundo Nacional para a Ciência, Tecnologia e Artes do Reino Unido (NESTA) [...] denominou ‘criativos infiltrados’ o grande número de pessoas que trabalham em setores como a indústria de manufatura convencional, bens imóveis, como empreendedores, no comércio atacadista e na intermediação financeira. Ao olhar, portanto, para a força de trabalho criativa mais do que para as indústrias criativas, o relatório concluiu que existem três grandes tipos diferentes de emprego no setor: artistas, profissionais ou criativos que trabalham em indústrias criativas, pessoal de apoio naquelas indústrias (gerentes, administrativos, secretárias, contadores, etc.) e os criativos embutidos em outras indústrias (BRITISH COUNCIL, 2010, p. 14-15).

A definição mais conhecida sobre a economia criativa foi feita pelo DCMS. Sendo aquela composta por indústrias que se originaram da criatividade, da habilidade e de talento individuais e que possuem um potencial para a geração de riqueza e de empregos, por meio da criação e da exploração da propriedade intelectual (DCMS, 1998). Contudo, a UNCTAD em seu *Creative Report* (2008), propõe uma definição um pouco mais abrangente sobre a economia criativa, uma vez que vai além da geração de valor pelo capital intelectual:

A interface entre criatividade, cultura, economia e tecnologia, expressa na capacidade de criar e fazer circular capital intelectual com o potencial de gerar renda, empregos e exportações, junto com a promoção da inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano. Isto é o que a economia criativa emergente está conseguindo fazer (BRITISH COUNCIL, 2010, p. 22 *apud* UNCTAD, 2008).

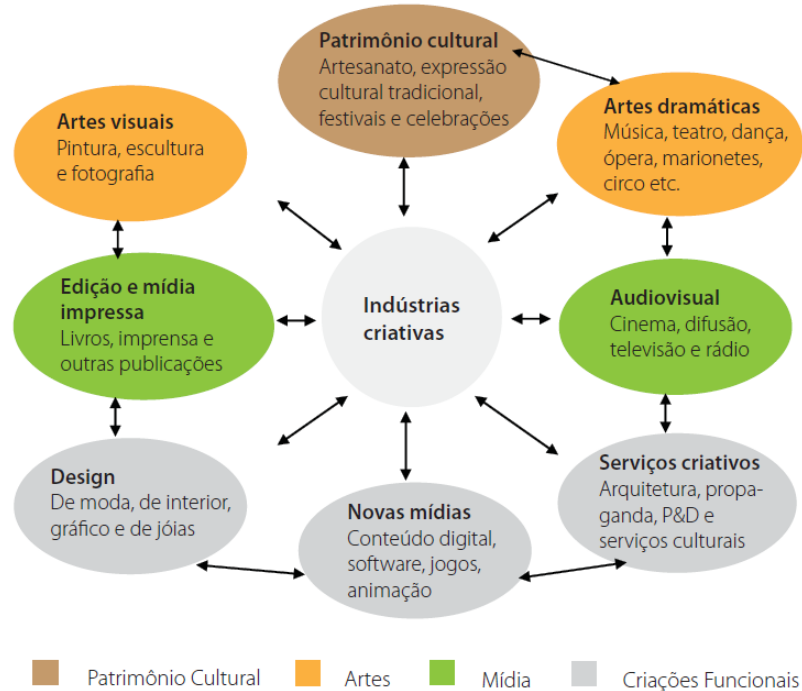
O relatório vai mais além, e relaciona o termo indústrias criativas a um conjunto mais amplo da economia que engloba atividades baseadas no conhecimento que produzem bens e serviços com conteúdo criativo.

[...] ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam criatividade e capital intelectual como principais insumos. Eles compreendem um conjunto de atividades baseadas no conhecimento que produzem bens tangíveis e serviços intelectuais ou artísticos intangíveis com conteúdo criativo, valor econômico e objetivos de mercado. As Indústrias criativas constituem um campo vasto e heterogêneo, lidando com a interação de várias atividades criativas (UNCTAD, 2008, p. 4).

Os setores que compõem economia criativa foram divididos no estudo da UNCTAD (2008) em quatro partes maiores – Mídia, Patrimônio Cultural, Artes e Criações Funcionais. A Figura 1 apresenta a classificação das indústrias que compõem a economia criativa. É

possível verificar que muitas delas estão inter-relacionadas, destacando o caráter multidisciplinar da economia criativa, conforme abaixo:

**Figura 1:** Classificação das Indústrias Criativas.



Fonte: Duisenberg (in Reis 2008, p.63).

No que diz respeito ao marco das discussões sobre economia criativa a nível global, pode-se fazer referência ao primeiro Fórum Internacional das Indústrias Criativas, que ocorreu em 2002 na cidade de São Petesburgo, na Rússia. Neste fórum fora cunhado o termo “*Creative Industries*” para descrever a atividade empresarial na qual o valor econômico do negócio está ligado diretamente ao conteúdo simbólico e cultural.

De acordo com Jaguaribe (2006), as indústrias criativas são aquelas onde os produtos a serem consumidos estão baseados na propriedade intelectual. Uma vez que são baseados em criatividade e inovação, empurram a fronteira tecnológica de novas tecnologias. São novas formas organizacionais baseadas de forma intensiva em símbolos. “Estas organizações são caracterizadas pela necessidade de gerenciar o processo de criação simbólica e a inovação contínua associados à produção cultural” (BENDASSOLLI et al. 2009, p.5).

Segundo Deheinzelin (2010), a Economia Criativa é considerada uma das grandes estratégias de desenvolvimento do século XXI, uma vez que atua nas quatro dimensões da sustentabilidade: econômico, social, ambiental e cultural. É uma atividade que vai além do desempenho econômico, “[...] atuando como fator de coesão e transformação social, ambientalmente sustentável, e que fortalece os valores, diferenciais e credibilidade de comunidades e empresas” (DEHEINZELIN 2010, p. 1). Além disso, também o British Council (2010) ressalta a importância da economia criativa:

No mundo inteiro se concebe a “economia criativa” como uma parte determinante e crescente da economia global. Os governos e os setores criativos estão dando cada vez mais importância ao papel que ela desempenha como fonte de empregos, de riqueza e de compromisso cultural (BRITISH COUNCIL, 2010, p. 1).

Dessa forma, a economia criativa surge como uma nova forma de gerar desenvolvimento econômico. “Negócios locais podem colaborar com empreendimentos do outro lado do planeta. Redes transacionais de marketing e distribuição estão agora disponíveis para até mesmo o menor micro negócio” (ATTON, 2008, p. 11).

A economia criativa é baseada no capital das ideias ao invés do capital intelectual; é desenvolvida com base em informação e comunicação tecnológica. [...] Uma das mais importantes qualidades da economia criativa é o uso da informação como conteúdo criativo. Outra característica – o crescimento da demanda por interação com o autor de produtos criativos e seus consumidores em constante interação um com o outro (LEVICKAITE, 2011 p. 82).

Entretanto, de acordo com Bendassolli et al. (2009) para ser possível gerenciar organizações criativas, torna-se necessário compreender a dinâmica do consumo em vez da dinâmica da produção.

Segundo Florida (2011) a indústria criativa é uma forma de auxiliar no aumento da riqueza da sociedade e também na melhora da situação econômica. É possível notar que com o advento da economia criativa, houve uma mudança de foco da sociedade de consumo, que antes era de massa e passa para o consumo simbólico, para a busca pela satisfação pessoal, para produtos que agregam valor através de seu caráter intangível. A lógica de mercado da economia criativa está ligada ao exercício da criatividade através do trabalho intelectual, um recurso que, segundo os estudiosos da área, não é escasso. “A criatividade modifica lugares, recursos naturais, mercados e se torna a chave do dinamismo e do desenvolvimento de cidades” (LEVICKAITE, 2011, p. 1). Por isso sua importância dentro do campo de estudos em administração.

Para Reis (2008, p. 15), “[...] em termos econômicos, a criatividade é um combustível renovável e cujo estoque aumenta com o uso”. Além disso, “[...] a concorrência entre agentes criativos, em vez de saturar o mercado, atrai e estimula a atuação de novos produtores”. Aí está o diferencial deste setor, pois em uma economia de recursos escassos, seu insumo principal nunca se esgota, pois é inerente ao homem.

Landry (2011) ainda afirma que a Economia Criativa instiga os gestores e os profissionais a juntar lógica cultural e de mercado, pois é um setor em que as atividades estão baseadas na qualidade do capital intelectual e humano envolvidos. Florida (2011) complementa a relevância da economia criativa, sendo a maior fonte de crescimento econômico:

Para mim, “conhecimento” e “informação” são ferramentas e materiais para a criatividade. A “inovação”, tanto na forma de um novo artefato tecnológico quanto de um novo modelo de negócios, é seu produto. [...] hoje essas atividades estão se tornando predominantes. Prova disso é a construção de toda uma infraestrutura econômica em torno delas. Empreendimentos científicos e artísticos, por exemplo, agora representam setores econômicos autônomos, cuja relação encetou o surgimento de outros setores ainda mais recentes. A expansão conjunta de inovação tecnológica e trabalho de conteúdo criativo é cada vez mais a força motriz do crescimento econômico (FLORIDA, 2011, p. 44).

O que diferencia as indústrias tradicionais das criativas é o fato de o principal insumo do negócio ser a criatividade, visto que os produtos e serviços possuem alta carga de valor simbólico, por estarem relacionados muito mais ao caráter intangível do que a sua utilidade.

Os produtos das indústrias tradicionais não são consumidos simbolicamente, mas materialmente, e sua utilidade não depende de seu significado. [...] se algo pode ‘sair de moda’, é um produto cultural. As empresas que produzem esse algo e outros produtos concorrentes relacionados constituem uma indústria cultural. Caso contrário, será, provavelmente, um produto tradicional e as empresas que o produzem e os demais produtos concorrentes relacionados constituem uma indústria tradicional (BENDASSOLLI et al. 2009, p. 5).

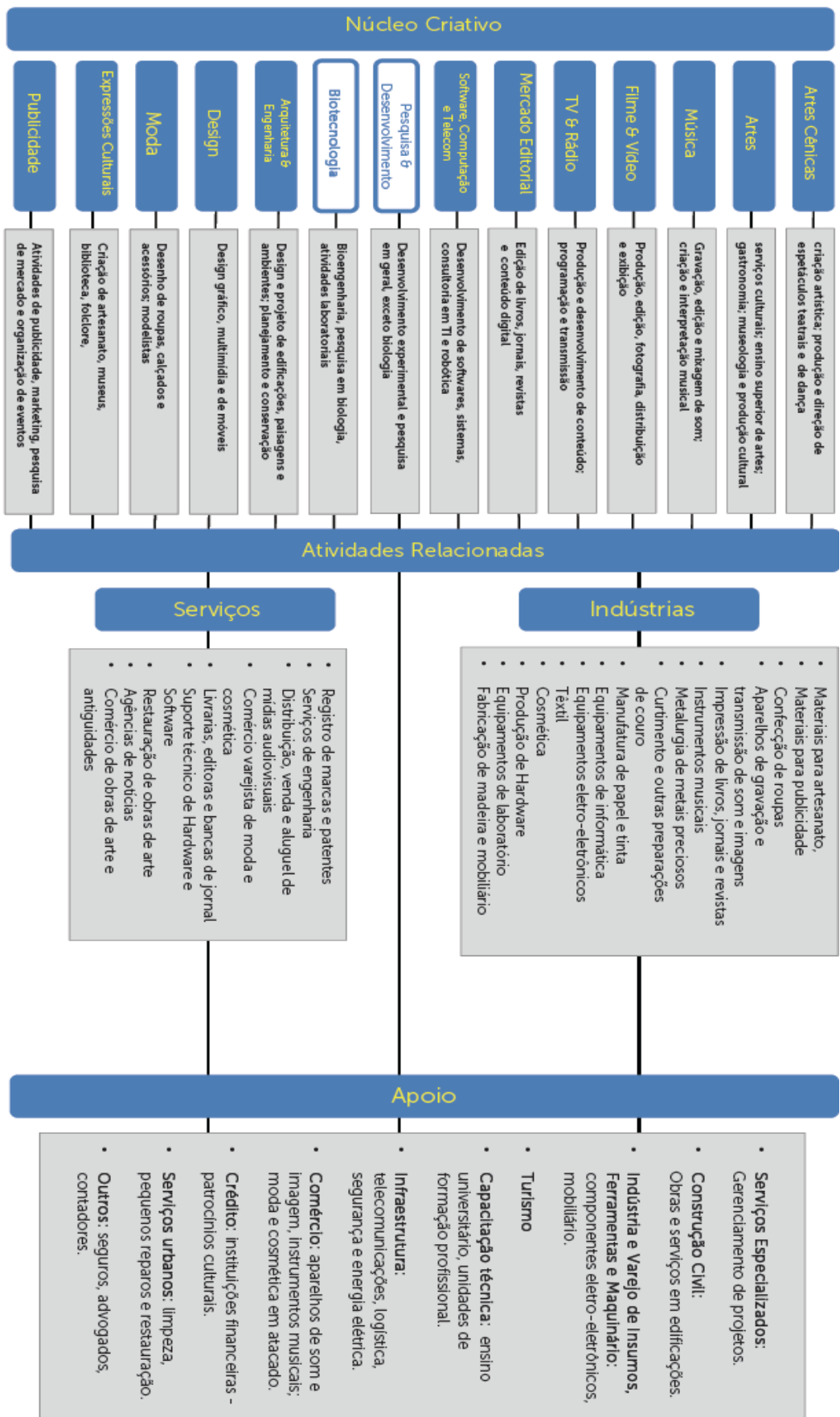
Para Jaw, Chen e Chen (2012), a popularização de atividades de lazer e entretenimento em economias mais desenvolvidas facilitou a ascensão da economia criativa. “By providing an ‘experience’, creative industries represent a new and growing source of value in many economies” (JAW, CHEN e CHEN, 2012, p. 1).

Para o British Council (2010), o significado das indústrias criativas ultrapassa a bandeira de valor econômico e cultural, uma vez que fornecem um novo modelo de trabalho, adequado à era digital servindo de modelo para os demais segmentos econômicos conseguirem prosperar. “Assim como as grandes fábricas dos séculos XIX e XX configuraram economias, seus sistemas de ensino e sociedades inteiras, as indústrias criativas podem apontar a natureza da economia mundial no futuro próximo”. (BRITISH COUNCIL, 2010, p. 26).

## 2.1. OS SEGMENTOS CRIATIVOS NO BRASIL

Para maior entendimento da abrangência da economia criativa, compreender a cadeia produtiva criativa como um todo se faz necessário. A Figura 2, elaborada pela Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN), mostra os segmentos que envolvem a cadeia produtiva da economia criativa. Esta imagem inclui duas novas áreas recentemente vinculadas ao setor, *Pesquisa & Desenvolvimento e Biotecnologia*.

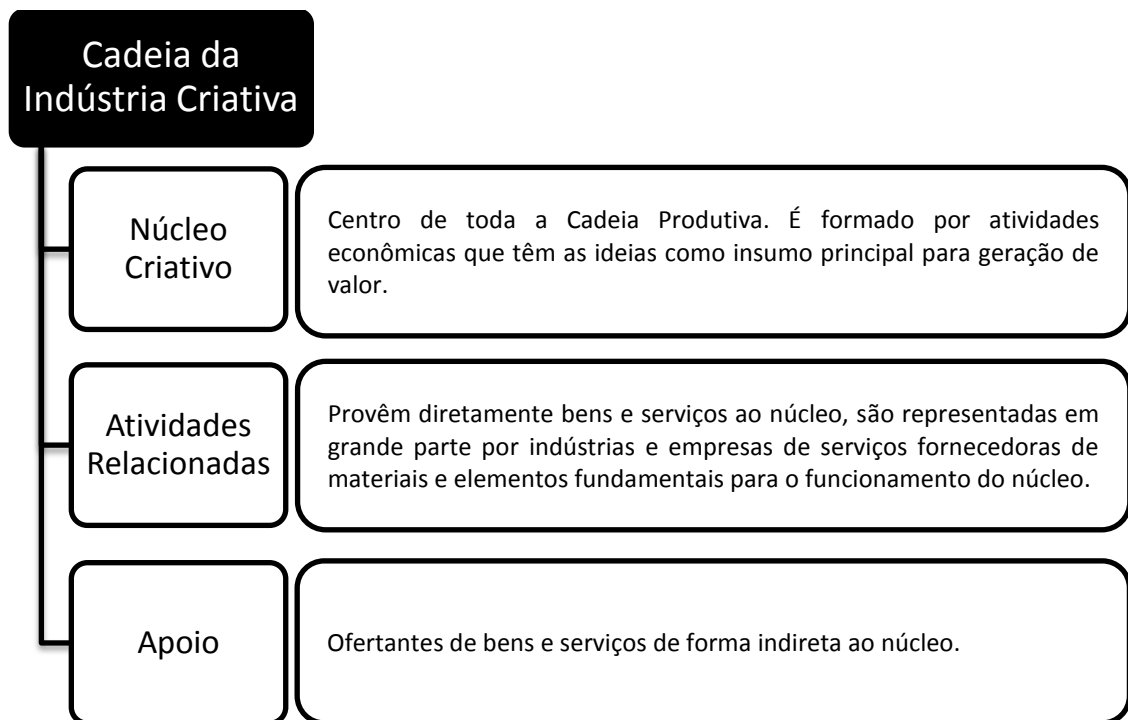
Figura 2: Fluxograma detalhado para a cadeia da indústria criativa no Brasil



Fonte: FIRJAN (2012, p.2)

A Figura 2 inclui não somente as atividades envolvidas diretamente, ou de núcleo, como retrata, também, aquelas envolvidas indiretamente na cadeia, denominadas atividades relacionadas e de apoio. Em seu mapeamento sobre indústrias criativas de 2012, a FIRJAN apresenta a cadeia produtiva subdividida em três áreas: núcleo criativo, atividades relacionadas e atividades de apoio. A orientação do estudo tem como base a mesma visão de cadeia produtiva da UNCTAD em seu relatório *Creative Economy Report* (2008).

**Figura 3:** As três áreas da cadeia da indústria Criativa



Fonte: Adaptado de FIRJAN (2012)

Os segmentos elencados pelo mapeamento da FIRJAN são, então, os seguintes:

- a) **Arquitetura & Engenharia:** segmento o qual arquitetos e engenheiros fornecem os insumos criativos ao setor de Construção Civil. Isto porque elaboram projetos dos mais variados assuntos, como urbanísticos, edificações e cartográficos. São funções que demandam alto nível de especialização, justificando sua remuneração, uma das maiores dentre os quatorze segmentos em questão;
- b) **Artes:** engloba atividades de “[...] organizações associadas ligadas à cultura, que agregam clubes literários, de cinema e fotografia, são as que reúnem o maior número de empresas, seguidas pelo comércio varejista de objetos de arte” (FIRJAN, 2012, p.17). Além disso, também diz respeito a artes culinárias, como chefes de cozinha, de confeitaria e bar;
- c) **Artes Cênicas:** segmento que engloba atividades de produção de espetáculos de teatro e dança, com destaque para as profissões de professores de dança e



apresentadores de eventos. Esta cadeia produtiva, contudo, apresenta a particularidade de possuir “[...] o número de empresas maior que o de empregados. [...] Essa diferença é explicada pelo fato dos profissionais possuírem empresas próprias” (FIRJAN, 2012, p. 18);

- d) Biotecnologia:** sua cadeia produtiva é composta em grande parte por laboratórios. Sua inclusão na cadeia criativa se dá pelo fato de que os grandes laboratórios “[...] têm gradualmente mudado o foco de suas pesquisas das tradicionais drogas químicas para células e demais organismos vivos, o que faz da biotecnologia um segmento de grande potencial” (FIRJAN, 2012, p. 18);
- e) Design:** segmento que engloba 117 mil empresas, sendo que o núcleo criativo diz respeito a 2.717 empresas. A atividade com maior número de estabelecimentos é o comércio varejista de móveis. No que diz respeito a ocupações, o maior número de profissionais são designers gráficos, seguidos de desenhistas técnicos aeronáuticos;
- f) Expressões Culturais:** este segmento possui como maior parcela negócios relacionados ao comércio varejista de suvenires, bijuterias e artesanatos. A cadeia de expressões culturais possui um total de 56 mil trabalhadores, sendo cerca de 7 mil fazendo parte do núcleo. Os mais bem remunerados são conservadores-restauradores de bens culturais e cenógrafos carnavalescos;
- g) Filme & Vídeo:** neste setor, as profissões com maior número de trabalhadores são montadores de filmes, contudo, os mais bem remunerados são autores roteiristas. Assim como o núcleo de artes cênicas, este também possui maior número de empresas que empregados, 81 mil empresas e 30 mil empregados;
- h) Mercado Editorial:** o núcleo criativo do Mercado Editorial, que envolve a edição de livros, jornais e revistas, está entre os cinco maiores da Indústria Criativa, com 235 mil trabalhadores na cadeia e quase 50 mil no núcleo criativo. Editores de texto e imagem e os jornalistas são as profissões mais numerosas, e diretores de redação e editores de revista são os mais bem remunerados;
- i) Moda:** “segundo Howkins (2001), o mercado da moda pode ser definido como uma volátil mistura de arte, expressões culturais, design, manufatura, comércio e publicidade” (FIRJAN, 2012, p.20, *apud* HOWKINS 2001). Com isso, a cadeia da moda nacional corresponde aproximadamente a 30% dos estabelecimentos da cadeia da indústria criativa nacional. No que diz respeito aos postos de trabalho, a cadeia criativa da Moda engloba desde os designers de moda até os vendedores. No seu núcleo são 44 mil profissionais, sendo os designers de sapatos com maior número (13 mil). Entretanto, modelistas de calçados e designers de moda são melhor remunerados;

- j) Música:** são a cadeia e o núcleo que apresentam o menor número de empresas formais dos quatorze segmentos da Indústria Criativa. O núcleo criativo envolve as empresas de gravação de som e de edição de música. A cadeia abrange o comércio de mídias e instrumentos musicais. No núcleo, o maior número de profissionais são os músicos intérpretes instrumentistas e, além disso, recebem um dos maiores salários médios, juntamente com os projetistas de sistemas de áudio. Também os compositores e os músicos arranjadores possuem remuneração acima do patamar médio do segmento;
- k) Pesquisa & Desenvolvimento:** por ser um setor onde a inovação tecnológica é o produto final, todos os estabelecimentos fazem parte do núcleo criativo. Envolve atividades como Pesquisa & Desenvolvimento experimental em ciências físicas, naturais, sociais e humanas e testes e análises técnicas. Quanto aos postos de trabalho, os profissionais que compõem o núcleo são os mais bem remunerados da indústria criativa brasileira; destaque para os petrógrafos, geofísicos e astrônomos;
- l) Publicidade:** a publicidade tem conquistado cada vez mais espaço na economia brasileira, os destaques são a organização de feiras, congressos, exposições e festas e das agências de publicidade. Os maiores postos de trabalho são dos analistas de negócios, sendo estes os mais bem pagos após os gerentes e diretores de marketing;
- m) Software, Computação e Telecom:** engloba 176 mil empresas no Brasil. Esse setor é marcado por autônomos que exercem individualmente atividades criativas, tais como o desenvolvimento de programas de computador sob encomenda e consultoria em TI. Entre as profissões criativas, destacam-se os programadores de sistemas de informações, que são os mais numerosos, os melhor remunerados são gerentes de segurança de tecnologia de informação e desenvolvimento de sistemas;
- n) Televisão & Rádio:** as atividades de rádio correspondem 76% dos estabelecimentos do núcleo criativo, seguidas pelas atividades de televisão aberta, com 20% do total. Os locutores e repórteres de rádio e televisão possuem a maior quantidade de postos de trabalho e os diretores de programas de televisão possuem os melhores salários.

No que diz respeito ao Brasil, dados da UNCTAD (2011), mostram que o país ainda possui um longo caminho a percorrer no que tange o desenvolvimento da economia criativa. Mesmo assim, os dados mostram que as indústrias criativas a âmbito nacional encontram-se bem colocadas em termos de sua participação no PIB mundial. A Tabela 3, que foi adaptada pela FIRJAN com base no trabalho da UNCTAD, utilizou dados do PIB de 2011 e do Banco Mundial.

**Tabela 3:** PIB do núcleo criativo e participação no PIB, países selecionados – 2011.

País	PIB Criativo (R\$ Bilhões)	Participação no PIB (%)
Estados Unidos	1.011	3,3
Reino Unido	286	5,8
França	191	3,4
Alemanha	181	2,5
<b>Brasil*</b>	<b>110</b>	<b>2,7</b>
Itália	102	2,3
Espanha	70	2,3
Holanda	46	2,7
Noruega	32	3,2
Bélgica	27	2,6
Suécia	26	2,4
Dinamarca	21	3,1
Áustria	15	1,8
Grécia	6	1,0

Fonte: FIRJAN (2012, p.7)

O British Council (2010) ressalta a importância da economia criativa, principalmente por tratar-se a economia das ideias, novas soluções, cooperação e flexibilidade:

Faz uma década, quando o governo britânico realizava o primeiro mapeamento das indústrias criativas, a ideia era marcar o papel importante que tinham na economia. Desde então, o desenvolvimento das tecnologias digitais, o crescimento da economia global e de marcas globais, a rápida aceleração das oportunidades de ensino superior no mundo inteiro, a crescente pressão sobre os recursos em diminuição da Terra e o reconhecimento emergente da realidade de mudanças climáticas têm conspirado para alterar a natureza dos acordos comerciais. Neste contexto, as indústrias criativas deixaram de ser um fator menor e novo na economia mundial para se tornarem uma chave da economia do conhecimento e um fator atraente para quase todos os governos do mundo. [...] As indústrias criativas vêm criando precedentes importantes, em contraste com outros setores menos ágeis e dinâmicos da economia: interpretam e fazem uma aplicação criativa do conhecimento de forma inovadora, adotam tecnologias e novos modelos de negócio e de cooperação com facilidade, pensam em função de planos internacionais e utilizam a tecnologia para se aproximarem de seus clientes. Ao mesmo tempo, possuem uma proporção excepcionalmente elevada de pessoas com ensino superior completo (BRITISH COUNCIL, 2010, p. 25).

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), a Economia Criativa é responsável por 10% do PIB mundial. De acordo com relatório da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), entre os anos de 2000 e 2005 os produtos e serviços criativos ao redor do globo apresentaram taxa média de crescimento anual de 8,7%, duas vezes mais do que manufaturas e quatro vezes mais do que a indústria. Além disso, segundo dados da FIRJAN de 2011, o número de postos formais de trabalho criativo cresceram 8,5% ao ano no período de 2006 a 2010, enquanto o mercado de trabalho no Brasil cresceu, em geral, 5,8% ao ano.

No Rio Grande do Sul, mais especificamente, o cenário é promissor no sentido de promover e fomentar a Economia Criativa. O Plano de Implantação da Política Industrial do Estado mostra que estão aumentando os investimentos em parques tecnológicos voltados para o setor criativo. Tanto o Valetec, do Vale dos Sinos, como o Hamburgtec, de Novo Hamburgo e o Tecnopuc, da Pontifícia Universidade Católica possuem projeções de altos investimentos para os próximos anos. O Valetec, por exemplo, possui um plano de investimento arrojado, na casa de R\$ 2 milhões em investimentos até 2014. Ademais, há projetos como o Criativa Birô, um projeto piloto de criação de um escritório com o objetivo de apoiar o desenvolvimento de empreendimentos criativos no Estado do Rio Grande do Sul e em mais outros quatro estados. Será destinada a verba de R\$ 1,5 milhão em convênio com a Secretaria de Cultura para este projeto piloto. Com isso, percebe-se, então, que o terceiro setor está percebendo a importância econômica e social da economia criativa.

## 2.2. CARACTERÍSTICAS DA ECONOMIA CRIATIVA

A principal característica da Economia Criativa é que a mesma se distingue dos setores tradicionais principalmente pelo caráter simbólico de seus produtos. “[...] The creative industries share a number of distinctive features that set them apart from other sectors” (MILES e GREEN, 2008, p. 12). Jaw, Chen e Chen complementam os autores ao destacar as dimensões que a envolvem. “[...] they have the potential for wealth creation through the generation and exploitation of intellectual property and content” (JAW, CHEN e CHEN, 2012, p.1).

O contexto econômico vem apresentando mudanças ao longo das últimas décadas. Não somente as formas de produção cultural sofreram alterações, como o modo que o consumidor tem acesso a esta não é mais o mesmo. [...] Moreover, the production of culture has changed, transforming the context and conditions in which artists work and the social relations between symbol creators and broader society (JAW, CHEN e CHEN, 2012, p.258, *apud* WILLIAMS, 1981).

A Figura 5 demonstra as dimensões que envolvem a dinâmica da economia criativa, elaborado por Duisenberg (*apud* REIS, 2008). Ela demonstra as interações entre as dimensões que a envolvem, é possível notar que a economia criativa é multidisciplinar, que está envolta nas dimensões política e social, assim como possui caráter multidimensional. Isto porque agrega uma mistura de valores culturais, de trabalho e faz parte da dinâmica econômica da sociedade, ou seja, envolve as esferas econômica, social e cultural.

**Figura 4:** Dimensão de desenvolvimento da Economia Criativa.



Fonte: Duisenberg (*in* Reis 2008, p.59).

Reis (2008) mostra algumas características da Economia Criativa, conforme abaixo:

- a) Valor agregado da intangibilidade:** o caráter intangível da criatividade agrega valor “[...] quando incorpora características culturais, inimitáveis por excelência” (REIS, 2008, p.29). Além disso, a noção de criatividade se associa à cultura por sua unicidade, criando produtos tangíveis com valores intangíveis. “Não há como copiar o substrato cultural, que confere aos produtos e locais criativos seu valor agregado” (REIS, 2008, p. 30). Florida (2011) acrescenta, ao falar da importância das pessoas como a principal fonte de insumos da economia criativa. “[...] as pessoas, na medida em que são a principal fonte de criatividade, representam o principal recurso da nova era”. (FLORIDA, 2011, p.6).
- b) Da cadeia setorial às redes de valor:** diferentemente das organizações hierárquicas que caracterizam a economia industrial, a economia criativa é estruturada em forma de rede. A produção e o consumo, impulsionados pelas novas tecnologias, em vez de seguirem o modelo tradicional de produção em escala, possuem muitos produtores para muitos consumidores.
- c) Novos modelos de consumo:** a mudança tecnológica e comportamental que o mundo vem passando, gerou a ampliação dos modelos de consumo existentes. O comportamento do consumidor mudou. Este utiliza tecnologias que permitem tomar decisões de consumo, além disso, entra em cena a questão da identidade cultural, que confere aos bens e serviços um caráter único.

[...] Cria-se assim um novo estágio de relacionamento das pessoas com seu ambiente e com a cultura à sua volta. Bens e serviços culturais e criativos, em consonância com as aspirações e desejos dos consumidores, passam a

ser obtidos sem haver necessariamente uma intermediação do mercado, como é o caso das trocas *peer-to-peer* (REIS, 2008, p. 31).

- d) Papel das micro e pequenas empresas:** De acordo com Reis (2008 p.32), “[...] a promoção de micro e pequenas empresas oferece um canal de inclusão econômica e de atuação em mercados diferenciados, imprimindo agilidade e capilaridade a toda economia”. A autora destaca seu papel importante para que se possa impulsionar a economia criativa como estratégia de desenvolvimento, de modo a ampliar sua capacidade de inclusão socioeconômica. Além disso, ressalta que as micro e pequenas empresas das indústrias criativas geralmente contemplam maior diversidade em seu portfólio, arriscando mais do que as grandes em novos talentos e projetos
- e) Novas Tecnologias:** as novas tecnologias participam da Economia Criativa de três formas: como parte das indústrias criativas; impactando na produção (oferta de novos veículos para conteúdos criativos e a possibilidade de novos produtos e serviços com base na mídia digital), na distribuição (abrindo canais alternativos, *e-commerce*, expandindo o acesso global e reduzindo custos de transação) e no consumo, como veículo de conteúdo criativo (possibilitando ao consumidor direcionar sua busca por bens e serviços criativos e acessá-los diretamente do produtor); transformando processos de negócio e a cultura de mercado, incluindo a formação de redes e de modelos colaborativos já descritos.

Além disso, Jaw, Chen e Chen (2012) acrescentam que as mudanças tecnológicas, principalmente das mídias digitais, “e a convergência digital de obras criativas anteriores tornaram alguns limites setoriais tradicionais parcialmente obsoletos” (JAW, CHEN e CHEN, 2012, p. 256).

Para o British Council (2010), as mudanças advindas da era digital também transformaram o relacionamento entre produtor e consumidor. Isto porque é necessário que não somente o consumidor confie na empresa, mas “[...] a firma que vende o produto ou serviço deve aprender a confiar no público para o qual está vendendo. [...] Isso permite à empresa refazer ou aperfeiçoar seus produtos para atender às necessidades de seus clientes e garantir a sua lealdade” (BRITISH COUNCIL, 2010, p. 48). Para Jaw, Chen e Chen (2012) as condições de interação entre as partes, criador, consumidor e sociedade mudou. “[...] the production of culture has changed, transforming the context and conditions in which artists work and the social relations between symbol creators and broader society” (JAW, CHEN e CHEN, 2012, p.258, *apud* WILLIAMS, 1981). Mudanças, inclusive, na produção de bens são verificadas, como por exemplo, a produção colaborativa. Além disso, hoje o acesso à cultura não é mais privilégio de uma minoria.

Outra característica da economia criativa é o modo como o processo de produção é estruturado. “[...]culture itself is constructed and negotiated by cultural actors (producers, intermediaries, consumers) through an interplay of symbolic and sensory modes of experience and the concomitant meaning systems in which the cultural actors are engaged” (JAW, CHEN e CHEN, 2012, p.258, *apud* VENKATESH & MEAMBER, 2006).

### 2.2.1. Características do Produto Criativo

O contexto em que a Economia Criativa se encontra experimenta constantes mudanças no que diz respeito ao consumismo simbólico, isto porque está diretamente ligado às expectativas do mercado consumidor. Crescem os gastos com serviços e atividades culturais e de lazer, novas abordagens para a moda são ditadas, assim como para as indústrias de *design*, *software*, entretenimento e turismo.

A característica fundamental dos produtos criativos que os diferencia é que são produtos que causam experiências aos consumidores. São produtos que agregam valor através de seu caráter subjetivo. O consumidor não busca um produto criativo por sua utilidade, mas por seu valor intrínseco.

But the creative industries are different from most others, because their products are fundamentally intended to provoke particular kinds of response from their users. They enable experiences to be co-produced, to greater or lesser extents, with the product’s consumers. Innovation often occurs when those producing creative content respond to the experiences of consumers and users, and make changes to their offer as a result (MILES e GREEN, 2008, p.6).

Os produtos criativos, assim são denominados, pois tratam de características como novidade e autenticidade. Bendassolli et al. (2009), explicam as características dos produtos criativos. Segundo ele, são produtos com variedade infinita, uma vez que não existem limites para a produção cultural. Além disso, podem ser diferenciados verticalmente.

A diferenciação vertical é a segunda característica essencial dos produtos das indústrias criativas. Os produtos criativos são verticalmente diferenciados, processo que se denomina lista A/lista B: os artistas competem para alcançar o status de lista A (classificação que lhes dá maior poder e prestígio), porém os distribuidores e intermediários têm grande influência sobre a definição de quem vai ser bem ou mal sucedido (BENDASSOLLI et al. 2009, p. 29)

Por fim, a perenidade, que implica nos “[...] benefícios criados por um produto criativo possam ser usufruídos durante um longo período de tempo. Implica ainda que tais benefícios devam ser gerenciados por regras específicas de direitos autorais”. (BENDASSOLLI et al. 2009, p. 29-30).

Segundo o Miles e Green (2008), os produtos criativos possuem valor por seu conteúdo, ou seja, a experiência que proporcionam ou sua representação cultural. Algumas questões que cercam sua característica são: informações, pois, segundo o relatório, as propriedades de bens e serviços das indústrias criativas são incomuns; serviços, diz respeito a desempenho para resultar em uma experiência. O relatório traz o caso de um desempenho de teatro; experiência, por fim, pois são produtos e serviços que proporcionam interação entre o consumidor e aquilo que foi consumido;

Gilmore and Pine II (1999) identify four broad categories of experience – entertainment (where consumers typically participate more passively, and their connection with the event is one of absorption); education (requiring more active participation, and again a connection or absorption); escapism (requiring greater consumer participation and immersion); and aesthetic (typically immersive but with limited active participation). Many events combine several of these features; innovation may involve shifting between or adding multiple types of experience (MILES e GREEN, 2008, p. 12-13).

Deste modo, é possível afirmar que é um mercado em constantes mudanças e altamente flexível, lidando com produtos sensíveis ao comportamento do consumidor. Com isto, a gestão da inovação assume papel principal, pois necessita proporcionar um ambiente criativo organizacional flexível e aberto à criatividade e inovação.

### 2.3. ECOSSISTEMAS CRIATIVOS

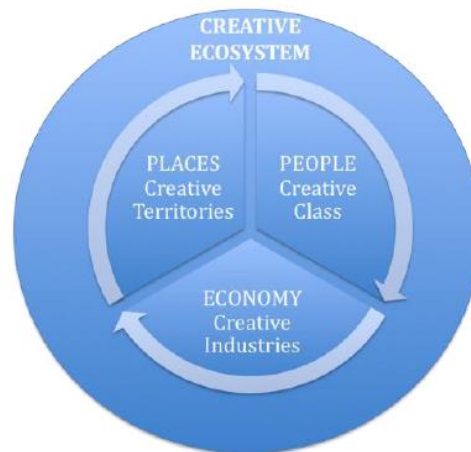
Em meio à discussões acerca de novas formas de desenvolvimento econômico, surge a abordagem de ecossistemas criativos. Com base na valorização de manifestações culturais e artísticas, buscam gerar desenvolvimento econômico e sustentável. São “[...] locais onde o estímulo à criatividade é percebido como uma das formas de resposta aos desafios ligados à exclusão social e ao desenvolvimento econômico sustentável” (HAUSER e GHEDINE, 2010, p.1). Para as autoras, nestes ecossistemas conhecimento, criatividade e inovação se encontram, de modo a auxiliar na geração de novas ideias e na produção artística e cultural.

Este conceito parte do pressuposto de que a criatividade poderia contribuir nos meios de produção, na criação de novos produtos e serviços, inclusive no que diz respeito a arte e cultura. Segundo Hauser e Ghedine (2010), a base do ecossistema criativo está em três dimensões, pessoas, economia e lugares – territórios criativos.



[...] o Ecosistema Criativo é um ambiente de excelência focado na criatividade, que por sua vez abarca: pessoas (empreendedor e classes criativas), economia (indústrias criativas) e lugares (territórios criativos). Este Ecosistema Criativo deve ser suportado por políticas públicas específicas (nacionais, regionais ou estratégias locais) que dão sustentabilidade aos *frameworks* criativos atuais e futuros (HAUSER E GHEDINE, 2010, p.4).

**Figura 5:** Ecosistema Criativo



Fonte: Hauser e Ghedine (2010, p.4 *apud* Inteli, 2008).

A Figura 6 mostra as dimensões do Ecosistema Criativo. É possível perceber que este envolve indústrias criativas, territórios criativos, classes criativas e políticas públicas voltadas para as indústrias criativas. Estas três dimensões mostram a abrangência do setor, que além da esfera econômica, também possui seu viés social.

No que diz respeito às pessoas, trata-se do trabalhador criativo, a pessoa que possui o insumo chave na economia criativa – o capital intelectual, a criatividade. “[...] pessoas criativas vão buscar, além de uma diversidade urbana, em termos geográficos, sociais e econômicos e especificidade local, a possibilidade de acesso a uma estrutura organizacional que lhes aporte um ambiente propício a serem criativos” (HAUSER e GHEDINE, 2010, p.9).

Ao falar de economia, trata das organizações que compõe as indústrias criativas. Lugares, por fim, diz respeito às cidades e bairros que concentram pessoas criativas, onde existe um caldeirão de diversidade e ideias. Florida (2011) cita o exemplo de empresas que para atrair os melhores, se mudaram para onde as pessoas criativas estavam. Foram em busca de profissionais em locais como o Vale do Silício, nos Estados Unidos. Esta questão de lugares criativos levou a um termo cunhado “cidades criativas”, com o objetivo de compreender a economia criativa nas cidades. A cidade criativa “[...] é aquela que estimula os talentos, a diversidade e dá condições para que se agregue valor econômico e se dê vazão à geração de negócios a partir disso” (REIS, 2008, p.18).

Uma cidade criativa é capaz de atrair empreendedores, investimentos e um perfil de turista que respeita e aprecia a cultura local, entendendo a cidade como sua anfitriã. São exemplos de cidades que destacam-se por sua criatividade: Assuan, no Egito, e Santa Fé, no Novo México, por conta do desenvolvimento das suas artes populares; Popayán, na Colômbia, pela gastronomia; Edimburgo, na Escócia, pela literatura; Berlim, Buenos Aires e Montreal, pelo design de sua arquitetura; Bolonha, na Itália, Glasgow, na Escócia e a espanhola Sevilha, pela música típica (HAUSER e GHEDINE, 2010, p. 8).

Além disso, “[...] o desenvolvimento dos setores criativos desempenha papel-chave no progresso urbano e regional, devido a seu estímulo à geração de empregos qualificados e ao desenvolvimento de produtos de alto valor agregado” (FIRJAN, 2012, p. 13). Esta frase da retirada do relatório de indústrias criativas da FIRJAN (2012) ajuda a ressaltar a importância do papel da economia criativa em sociedade. Florida (2011), complementa a afirmação da FIRJAN (2012), definindo a abrangência da economia criativa de modo consistente, ao dizer que está “[...] aproximando as esferas da inovação (criatividade tecnológica), dos negócios (criatividade econômica) e da cultura (criatividade artística e cultural), que se combinam de modo mais estreito e pujante do que nunca” (FLORIDA, 2011, p.201).

Os ecossistemas são ambientes repletos de criatividade, compostos por três dimensões: pessoas (empreendedor e classes criativas), economia (indústrias criativas) e territórios (cidades criativas). A subseção subsequente aborda estas três dimensões.

### **2.3.1. Pessoas - Classe Criativa**

Alguns estudiosos falam sobre o surgimento de uma nova classe trabalhadora, a classe criativa. Esta possui valores e desejos diferentes das demais. Em seu instigante livro, a ascensão da classe criativa, Richard Florida fala sobre as mudanças sociais e de trabalho que a sociedade vem presenciando nos últimos anos. Vive-se em uma sociedade movimentada pela criatividade humana, sendo esta considerada hoje a principal fonte de vantagem competitiva.

[...] a força motriz é a ascensão da criatividade humana como agente central na economia e na vida em sociedade. Seja no trabalho ou em outras esferas da vida, nunca valorizamos tanto a criatividade e nunca a cultuamos com tamanho empenho. O ímpeto criativo – a característica que nos diferencia das outras espécies – esta sendo liberado numa escala sem precedentes (FLORIDA, 2011, p.4)

Estas mudanças que levaram ao seu surgimento têm origens na segunda metade do século XX, segundo Florida (2011), com a ascensão da sociedade pós-industrial. Uma época caracterizada pela ascensão dos serviços ante o setor manufatureiro. Decorrente

disso surgiu a classe criativa, que segundo o autor é uma das que mais cresce no mundo. Contudo, é uma classe com comportamentos e princípios diferentes do trabalhador tradicional. “[...] Seus princípios, porém são muito diferentes: individualidade, liberdade de expressão e abertura à diferença são privilegiadas em detrimento de homogeneidade, conformismo e adequação” (FLORIDA, 2011, p. 9).

Florida (2011) defende que todas estas mudanças nada mais são do que “[...] a passagem para um sistema econômico e social baseado na criatividade humana” (FLORIDA, 2011, p. 15). Outro ponto destacado por ele é que os indivíduos que compõem a classe criativa não se concentram em lugares onde estão a maioria dos empregos. Eles se reúnem em lugares onde julgam melhor de se viver, onde se identificam. Lugares chamados por eles de centros de criatividade. “Veja o caso de Atenas e Roma no período clássico, de Florença na época dos Médici, da Londres Elisabetana, do Greenwich Village e da área da Baía de São Francisco – a criatividade sempre foi atraída para locais específicos” (FLORIDA, 2011, p. 7).

Outra questão abordada pelo autor é que a classe criativa não utiliza as empresas em que trabalha como uma forma de identificação e inclusão em um grupo social. “Se antes as pessoas se uniam por meio de instituições sociais e forjavam sua identidade em grupos, uma das principais características da atualidade está relacionada ao esforço de encontrar uma identidade própria” (FLORIDA, 2011, p. 7). É através do trabalho criativo, independente da organização, que as pessoas buscam um meio de expressar sua identidade criativa. “[...] são atraídos por ambientes criativos e estimulantes, ou seja, por lugares que oferecem abertura e diversidade, além de oportunidades e conveniências, onde possam se expressar e legitimar sua identidade”. (FLORIDA, 2011, p. 11).

Estas pessoas que formam a classe criativa apesar de não controlarem os meios de produção de forma física, controlam, segundo Florida (2011), a capacidade criativa. Esta capacidade é a força que movimenta as mudanças nas organizações.

Em seu estudo sobre a classe criativa, Florida (2011) percebeu que de forma geral, as pessoas que se enquadram nesse grupo possuem alguns valores em comum. Segundo ele, são valores associados às pessoas cultas e criativas, conforme abaixo:

- a) Individualidade:** estes indivíduos não querem se adaptar às diretrizes organizacionais e muito menos se adaptam aos princípios tradicionais que enfatizam o coletivo. Ou seja, eles buscam expressar sua identidade de modo singular, desassociada da identidade organizacional que se via no passado, onde as pessoas passavam a vida na mesma organização e se identificavam umas com as outras através dela.
- b) Meritocracia:** Estas pessoas acreditam que trabalho duro é fundamental. Isto porque são indivíduos ambiciosos, mas que acreditam na progressão através do mérito

peçoal. “[...] As empresas que os empregam geralmente estão sob enorme pressão competitiva, portanto não podem arcar com o peso morto na equipe. Todos precisam contribuir. A pressão para contratar os melhores [...] é maior do que nunca” (FLORIDA, 2011, p. 78).

- c) Diversidade e abertura:** Os indivíduos buscam organizações onde o ambiente os faça sentir à vontade e também progredir. Além disso, Florida (2011) constatou em sua pesquisa que diversidade e abertura foi um argumento citado com frequência e com isso, considerado por ele como um dos indicadores fundamentais dos valores da classe criativa.

Uma questão importante também levantada por Florida (2011), é que há muitos trabalhadores criativos que não necessariamente trabalham nas indústrias criativas. São arquitetos, designers, engenheiros, etc., que trabalham para as indústrias tradicionais, exercendo funções criativas nestas. Contudo, provavelmente são trabalhadores que precisam ser gerenciados de modo diferenciado dos demais, uma vez que conforme verificado, não se satisfazem da mesma forma que os demais em seus empregos.

#### 2.3.1.1. Fatores motivacionais para a classe criativa

Além destes valores principais, Florida (2011) verificou que as pessoas buscam através de sua atividade de trabalho muito mais que uma simples remuneração. Segundo ele, destacam-se fatores como desafio, flexibilidade, ambiente de trabalho estável, remuneração, desenvolvimento profissional, reconhecimento dos pares, colegas e gerentes estimulantes, trabalho estimulante, cultura organizacional, localização e comunidade.

[...] mesmo condições econômicas em drástica transformação parecem influenciar pouco o que as pessoas, especialmente as criativas, esperam do trabalho. O dinheiro nunca foi suficiente para motivar pessoas criativas. Isso depende de recompensas intrínsecas e está relacionado ao teor bastante criativo de seu trabalho (FLORIDA, 2011, p. 87).

Ao citar desafio e responsabilidade, os entrevistados afirmaram que é importante ver seu trabalho se transformar em algo palpável. Seja um produto com valor comercial ou uma nova teoria científica, por exemplo. A flexibilidade diz respeito a um ambiente de trabalho e horário flexíveis, assim como a possibilidade de criar seu próprio espaço de trabalho. “[...] Pessoas criativas querem liberdade e flexibilidade para trabalhar em projetos paralelos e se dedicar a outros interesses” (FLORIDA, 2011, p. 93). O reconhecimento dos pares, que sempre foi importante para pessoas da área científica e acadêmica, se tornou importante também para os demais integrantes da classe criativa. A localização e a comunidade

possuem papel relevante, pois “essas pessoas sustentam que precisam viver em lugares que ofereçam ambientes criativos e estimulantes” (FLORIDA, 2011, p. 95). Além disso, o tempo de deslocamento é importante.

[...] as pessoas recorrem a atividades extracurriculares como um meio de cultivar interesses, valores e identidade tanto no ambiente de trabalho quando na sociedade de um modo geral. A meu ver, essas atividades refletem um processo mais amplo de realização pessoal e a tentativa de usar o trabalho como plataforma para impulsionar a identidade criativa (FLORIDA, 2011, p. 96).

No que tange o aspecto financeiro, Florida (2011) se surpreendeu ao verificar que a estabilidade no emprego foi mais valorizada que quaisquer outras formas de compensação diretas. Isto porque estas pessoas vão além da busca por uma quantia financeira no fim do mês, elas buscam sua realização profissional no trabalho. Contudo, o autor ressalta que obviamente estas pessoas almejam ganhar dinheiro e se sentirem que sua remuneração não está a altura do que merecem ficarão insatisfeitas. A conclusão é que apesar de pouco dinheiro ser causa de insatisfação, “[...] o dinheiro por si só não deixa a maioria dos trabalhadores satisfeitos, empenhados ou motivados” (FLORIDA, 2011, p.88). Esta estratégia poderia funcionar em outros setores da economia tradicional, porém, a classe criativa possui uma busca que ultrapassa a questão financeira, eles são motivados por paixões e desejos individuais de realização profissional.

Florida (2011) traz a lista de dez fatores e características do ambiente de trabalho que foram mais citadas em suas pesquisas, contudo ele ressalta que é uma combinação que varia de indivíduo para indivíduo. São eles:

- a) Desafio e responsabilidade: sentimento de que o seu trabalho contribui e faz diferença na organização. Além disso, se mostraram avessos à burocracia, principal fator impeditivo para o trabalho fluir, e muitos níveis hierárquicos, onde a trajetória profissional é longa;
- b) Flexibilidade: flexibilidade de horário, assim como o próprio ambiente ser mais flexível foram bastante citados. “Outro aspecto fundamental da flexibilidade está relacionado à possibilidade que o indivíduo tem de criar o próprio espaço de trabalho e de opinar sobre seu papel na organização” (FLORIDA, 2011, p. 93). Além disso, muitas vezes o trabalho criativo propicia o trabalho em casa, e esta possibilidade também é citada como positiva;
- c) Ambiente de trabalho estável e relativa segurança no emprego: apesar de não possuírem a característica de se acomodarem e passarem toda sua carreira em uma organização, buscam um ambiente de trabalho onde não se sintam inseguros. Contudo, um ambiente estável demais, chegando a ser monótono não os satisfaz;

- d) Remuneração: é bastante citado o salário-base e os principais benefícios;
- e) Desenvolvimento profissional: trabalhar com pessoas que possam contribuir para seu desenvolvimento profissional, possibilitando expandir seus horizontes;
- f) Reconhecimento dos pares: ser valorizado e reconhecido pelos pares é extremamente importante. “Quando você faz o que realmente quer, seja por que motivo for, é o respeito dos seus pares, a empolgação e o desafio da atividade que realmente importam” (FLORIDA, 2011, p.95);
- g) Colegas e gerentes estimulantes: uma gerência que não controle demasiadamente, mas que também não seja ausente foi outro aspecto levantado, assim como colegas que também sejam instigantes e auxiliem essas pessoas em seu trabalho;
- h) Trabalho estimulante: trabalhar com projetos e tecnologia instigantes, que causem impacto;
- i) Cultura organizacional: “[...] uma cultura em que o indivíduo se sinta à vontade, valorizado e amparado” (FLORIDA, 2011, p.92). O indivíduo criativo precisa concordar com os objetivos e a cultura da organização;
- j) Localização e comunidade: são indivíduos que buscam lugares estimulantes, onde possam trabalhar sua identidade criativa, assim como o tempo de deslocamento são relevantes. Esse aspecto está relacionado a territórios criativos, pois ultrapassa o âmbito organizacional.

Atrair e motivar os trabalhadores da classe criativa não é então, uma tarefa fácil. O autor ainda cita uma pesquisa feita pela *The McKinsey Quarterly* onde os trabalhadores americanos de grandes organizações foram entrevistados e subdivididos em alguns grupos, de acordo com as características que mais julgavam relevante para a escolha de uma organização.

- a) “Siga o vencedor”: preferem crescimento e ascensão em uma organização, não julgando relevante a missão e a localização da empresa;
- b) “Grande risco, grande recompensa”: valorizam mais a remuneração e a possibilidade de ascensão do que o sucesso empresarial ou o papel ativo em seu desenvolvimento profissional;
- c) “Salve o mundo”: almejam uma missão inspiradora e desafios, deixando para segundo plano a remuneração e o desenvolvimento pessoal;
- d) “Estilo de Vida”: preferem flexibilidade, compatibilidade com o chefe e localização, julgando menos importante crescimento e desafios.

Com isso, é possível afirmar que, se o empregador deseja alinhar os interesses organizacionais aos dos trabalhadores criativos, é importante levar em consideração sua

singularidade, que são perfis diferenciados de pessoas. Ademais, Florida (2011) afirma que estes trabalhadores não seguem a escala de ascensão hierárquica de necessidade de Maslow.

Florida (2011) afirma que para o trabalhador criativo ser incentivado não se pode seguir a hierarquia de necessidades de Maslow. Isto porque “[...] a maioria não está muito preocupada em satisfazer as necessidades básicas de subsistência, pois já habita os patamares superiores, em que as metas são recompensas intrínsecas como respeito e realização pessoal” (FLORIDA, 2011, p. 101). Ou seja, eles buscam no trabalho criativo muito mais que segurança e recompensas financeiras, buscam expressar-se, buscam desafios, buscam o sentimento de fazer parte de algo que acreditam e de perceber que seu trabalho faz a diferença. É uma busca pela satisfação pessoal.

[...] Ao contrário das opiniões anteriores, a maioria de nós não trabalha como trabalha por dinheiro. Os membros da classe criativa são movidos por desafio, responsabilidade, reconhecimento e respeito. Nós fazemos isso porque almejamos trabalhar com projetos empolgantes e pessoas estimulantes. Nós fazemos isso porque esse é um aspecto essencial de quem somos e queremos ser (FLORIDA, 2011, p. 134).

Todavia, não somente os trabalhadores da economia criativa possuem essa diferenciação, como o próprio consumidor de produtos criativos. Isto porque o consumo de produtos criativos tem aumento também porque as necessidades dos consumidores vêm sofrendo mudanças. A população estuda mais e, conseqüentemente, está mais culta. Além disso, “quanto mais pessoas sejam capazes de elevar suas ambições econômicas para além das necessidades básicas de alimentação e moradia, tanto mais desejarão consumir bens criativos” (BRITISH COUNCIL, 2010, p.17).

A classe criativa também é caracterizada pela mobilidade de emprego. As pessoas não se definem mais pelas empresas em que trabalham. Com isso, a empresa não é mais a identidade social do funcionário. O comportamento do passado de passar a vida profissional em uma única organização mudou. O trabalhador criativo fica na organização até o momento em que, por diversos motivos, muda de empresa. “[...] Em vez de ascender verticalmente numa única organização, elas se movem lateralmente, vão de empresa em empresa em busca do que almejam” (FLORIDA, 2011, p. 104).

Com isso, o senso de identidade não está mais atrelado à empresa, mas sim à profissão do indivíduo. Contudo, esta mudança de postura, traz mais riscos ao trabalhador, uma vez que se torna mais responsável por todos aspectos de sua carreira. “[...] Além de assumir os riscos das suas decisões de carreira, eles são responsáveis pela própria criatividade – é preciso investir nela, apoiá-la e cultivá-la. Trabalhadores criativos gastam muito tempo e dinheiro com sua formação” (FLORIDA, 2011, p. 114).

Por fim, sabendo que a classe criativa se move por fatores como motivação intrínseca, pelo poder de pressão do grupo, pelo reconhecimento de seus pares, pelo sentimento de contribuir para algo e porque gostam do que fazem, estas pessoas trabalham muito mais que as 40 horas de trabalho semanais. A maior razão disso é que, além das razões citadas, o trabalho criativo permanece com o indivíduo depois que ele sai do trabalho, pois é algo que acontece na mente humana e não há como decidir quando deixar de ser criativo.

### **2.3.2. Território – Cidades Criativas**

As cidades criativas proporcionam experiências aos indivíduos criativos que nela habitam. Eles buscam, segundo Florida (2011), lugares que os instiguem para viver, lugares em que se sintam aceitos. As experiências auxiliam a ampliar a capacidade criativa. “[...] As pessoas que participam das minhas entrevistas e de meus grupos de discussão afirmam que parte do atrativo da cultura das ruas é a possibilidade de vivenciar não só as criações, mas os criadores” (FLORIDA, 2011, p. 183).

Os Centros Criativos não estão ganhando espaço por razões econômicas tradicionais como recursos naturais ou vias de acesso. Tampouco estão prosperando mediante ajuda do governo local sob a forma de isenção tributária e outros incentivos para fomentar os negócios. O maior motivo para seu sucesso é que as pessoas criativas querem viver lá. As empresas, por sua vez, seguem essas pessoas – ou, em muitos casos, são criadas por elas. Os Centros Criativos oferecem um habitat ou ecossistema integrado em que todas as formas de criatividade – artística e cultural, tecnológica e econômica – podem criar raízes e florescer (FLORIDA, 2011, p. 218).

Para o autor, o principal elemento organizador da nossa economia, que antes eram as grandes corporações deu lugar aos territórios criativos. Lugares em que a classe criativa habita, e o faz por diversas razões, por achar ser um local mais aberto a mudanças e novas ideias, por ser um local que propicie experiências, por ser um local com diversas oportunidades de trabalho e, devido a esta combinação de fatores, ser um local que além de estimular a criatividade, auxilie os indivíduos a desenvolverem ao máximo suas capacidades.

Para tanto, Florida (2011) traz a metodologia dos 3 Ts do desenvolvimento econômico. São eles Tecnologia, Talento e Tolerância. “[...] Cada uma dessas condições é necessária, mas sozinha é insuficiente: para atrair indivíduos criativos, gerar inovação e estimular o crescimento econômico, um lugar precisa reunir as três” (FLORIDA, 2011, p.249).



### 2.3.3. Economia – Indústrias Criativas

Outra questão relacionada a cidades criativas são as políticas públicas. Isto porque por lidar com a diversidade de pessoas e de diferentes setores da economia, necessita de políticas públicas que gerem estratégias de desenvolvimento que a sustentem.

Uma das características da economia criativa é o fato dela buscar reunir os diversos segmentos da sociedade, colocando-se como elemento de articulações entre os diferentes interesses dos setores público e privado, terceiro setor e representantes da sociedade civil. Desta forma, a economia criativa pode ser vista como a parte norteadora de uma estratégia de desenvolvimento sustentável (HAUSER e GHEDINE, 2010, p.9).

As autoras trazem algumas diretrizes trazidas pela UNCTAD (2008), que ressaltam a importância da elaboração de estratégias para a economia criativa. Sabendo que a economia criativa está relacionada tanto à dimensão social, como econômica e cultural, ou seja, que é multidimensional, o setor será fortalecido somente através de políticas de estímulo voltadas para ele.

A primeira delas trazida pela UNCTAD (2008) é que a economia criativa contribui para o crescimento econômico de uma região ou país, sendo, então, atrativa aos interesses de Ministérios como de Finanças e Planejamento. No que tange o comércio, bens e serviços criativos possuem grande parcela no comércio internacional, e este âmbito é supervisionado pelos Ministérios do Comércio, da Política Externa e Relações Internacionais. O crescimento regional, que pode ser estimulado através de atividades relacionadas à economia criativa, deveria ser alvo de estratégias de desenvolvimento pelo planejamento econômico regional. No que diz respeito ao trabalho, a geração de empregos que a economia criativa proporciona poderia estar no radar de políticas voltadas ao mercado de trabalho. Quanto ao investimento nacional e estrangeiro, medidas fiscais e regulamentares de incentivo podem ser implementadas, de modo a incentivar e convergir investimentos ao setor. A regulamentação de serviços de telefonia e Internet possui implicações à economia criativa, pois o ramo de tecnologia e comunicações se mostra extremamente relevante para o crescimento do setor, onde se verifica a relevância da era digital para os negócios criativos. No que diz respeito à cultura, o apoio do governo a atividades artísticas, devido a seu viés econômico e cultural, se faz essencial. Além disso, se verifica que em alguns setores os incentivos do governo à cultura são fatores críticos de sucesso para as organizações. Sobre o turismo, as atividades da economia criativa contribuem para o desenvolvimento do turismo de algumas regiões, trazendo ganhos econômicos.

A contribuição das indústrias criativas para a sustentabilidade econômica das cidades pode ser medida, em termos de contribuição direta do setor de produção, o valor adicionado, renda e emprego e ainda através dos efeitos indiretos e induzidos causados, por exemplo, pelos gastos dos turistas que visitam a cidade para experimentar as suas atrações culturais (HAUSER e GHEDINE, 2010, p. 8).

Quanto a assuntos sociais, políticas voltadas à inclusão social podem ser trabalhadas através da economia criativa, uma vez que possui a dimensão cultural, social e econômica em seu cerne. Por fim, a UNCTAD (2008), cita o domínio da educação, onde, segundo eles, cresce o interesse na formação profissional dos trabalhadores da economia criativa.

O universo organizacional da economia criativa traz questionamentos ao gestor organizacional. Como estruturar o processo de inovação de forma adequada? Existem rotinas ou comportamentos que possam auxiliar o processo no dia a dia? Como lidar com um processo descontínuo e caótico em um ambiente inconstante? Como desenvolver uma atmosfera humana capaz de atrair e reter estas pessoas criativas? Estas são questões que permeiam a vida organizacional, pois num ambiente de incertezas nem sempre as empresas sabem exatamente como gerenciar o processo e nem mesmo qual será o resultado final de sua inovação.

[...] a criatividade não pode ser ativada ou desativada quando bem queremos; sem falar que representa uma curiosa mistura entre trabalho e diversão. Escrever um livro, criar uma obra de arte ou desenvolver um novo *software* exige longos períodos de enorme concentração entremeados de pausas para relaxar, incubar ideias e recarregar baterias. O mesmo vale na hora de elaborar uma nova campanha de marketing ou uma estratégia de investimento (FLORIDA, 2011, p. 14).

É importante compreender como esse processo ocorre nas organizações que gerenciam recursos subjetivos como a criatividade, isto porque, como disse Florida (2011), não se pode decidir os momentos em que se é criativo e aqueles em que não se quer ser. A criatividade não pode ser ativada ou desativada através de um botão liga/desliga.

Lawrence e Phillips (2002) levantam a questão de gerenciar organizações intensivas em capital simbólico.

[...] from a management perspective, the difficulty is to create an organization capable of managing the symbolic aspect of the product in a way that is sustainable and valued by consumers in the long term. Managers must therefore deal with a new form of organization: not a capital-intensive or a knowledge-intensive organization but a symbol-intensive organization. These organizations are characterized by the need to manage the process of symbol creation and the continuous innovation associated with cultural production (LAWRENCE e PHILLIPS, 2002, p.431).

Além disso, fatores como novas tecnologias, mudanças no comportamento do consumidor e mudanças nas estruturas institucionais auxiliam a impulsionar as indústrias criativas. Segundo Miles e Green (2008), as mudanças que as organizações estão

vivenciando, em especial aquelas vinculadas à economia criativa, criam oportunidades para inovar. As mudanças tecnológicas, como o surgimento de novas tecnologias, influenciam mudanças tanto nas organizações, em termos de estrutura, troca de informações e organização, como nas possibilidades de criação, distribuição e comercialização de produtos e serviços. Igualmente, o comportamento do consumidor não é o mesmo de antigamente. Consumidores se tornaram mais exigentes em suas escolhas, o consumidor está mais informado, ele pesquisa e troca opiniões e possui mais oportunidades de escolha. Além disso, a internet, segundo os autores, propiciou ao consumidor coproduzir produtos criativos. Por fim, vivenciam-se mudanças institucionais, pelo surgimento de novas regulamentações, principalmente pela globalização dos mercados, pois surge a necessidade de regulamentação do comércio internacional. Além disso, surgem mudanças inclusive na distribuição do trabalho, pois empresas podem optar por terceirizar sua produção em parte ou totalmente em diversas regiões tanto no país como no exterior. Todas estas mudanças estão proporcionando a geração de novos mercados e o surgimento de novos produtos e serviços. As empresas sentiram a necessidade de se adaptarem e, principalmente, dialogarem com o público consumidor.

Isto posto, o surgimento de novos negócios assim como o crescimento do número de trabalhadores criativos e a crescente importância da economia criativa no mundo ressaltam a importância dos estudos no que tange a gestão da inovação neste setor onde os recursos chave dependem da criatividade e da inovação. O próximo capítulo abordará a temática da gestão da inovação.

### 3 GESTÃO DA INOVAÇÃO

Para compreender o que é a gestão da inovação e vislumbrar seus impactos nas organizações e na sociedade em geral, se faz necessário, primeiramente, entender o conceito de inovação. Para tanto, é importante distinguir invenção de inovação. A invenção diz respeito à “[...] criação de um processo, técnica ou produto inédito” (TIGRE 2006, p.72). A diferença entre ambas é o fato de que enquanto a inovação possui uma aplicabilidade comercial, a invenção não necessariamente a possui. Esta distinção é importante, pois não basta uma organização criar um produto novo se esta invenção não tiver aplicabilidade prática no mercado, ou seja, não possuir valor comercial. “[...] o verdadeiro desafio da inovação não é a invenção – ou o levantamento de novas ideias – mas fazê-la funcionar técnica e comercialmente” (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008, p. 85).

A compreensão errada sobre inovação pode causar problemas no gerenciamento do processo criativo dentro da empresa, uma vez que, conforme explicado, esta não é sinônimo de invenção. Para Drucker (1985), a inovação é vista como uma ferramenta específica de utilização de empreendedores, por onde se pode explorar a mudança e transformá-la em uma oportunidade para diferentes negócios ou serviços. Sendo assim, passível de ser apresentada como uma disciplina, passível de ser aprendida e passível de ser praticada. “Criar uma nova oportunidade comercial vai além da ‘invenção’. A ‘Inovação’ envolve a união das oportunidades de mercado com a tecnologia inventiva e o novo conhecimento técnico, o que exige uma habilidade substancial” (BURGELMAN e SAYLES, *in* BURGELMAN, CHRISTENSEN e WHEELWRIGTH, 2012, p. 360). O British Council (2010) ainda complementa:

[...] A criatividade é um processo disruptivo que questiona os limites e os pressupostos estabelecidos. Nos leva a pensar além dos limites. O que define a inovação é o link entre o livre fluxo das ideias criativas com as realidades práticas da vida econômica, isto é, a capacidade de avançar de uma forma sistemática e um método de fazer as coisas para outro. A criatividade impulsiona a inovação e a inovação impulsiona mudanças (BRITISH COUNCIL, 2010, p. 16).

Outra questão que precisa ser compreendida no âmbito organizacional, no que diz respeito à inovação, é a importância de observar o conceito de tecnologia. Isto porque esta não diz respeito somente ao conceito convencional, que mais comumente vem à mente das pessoas, quando se fala em grandes centros de P&D e se pensa em máquinas e sistemas complexos. Tecnologia, para Tigre (2006), é o conhecimento sobre técnicas e técnicas são as “aplicações desse conhecimento em produtos, processos e métodos organizacionais” (TIGRE, 2006, p. 72). Figueiredo (2009), afirma que as capacidades tecnológicas são derivadas de um processo de mecanismos de aprendizagem que, a partir de fontes internas

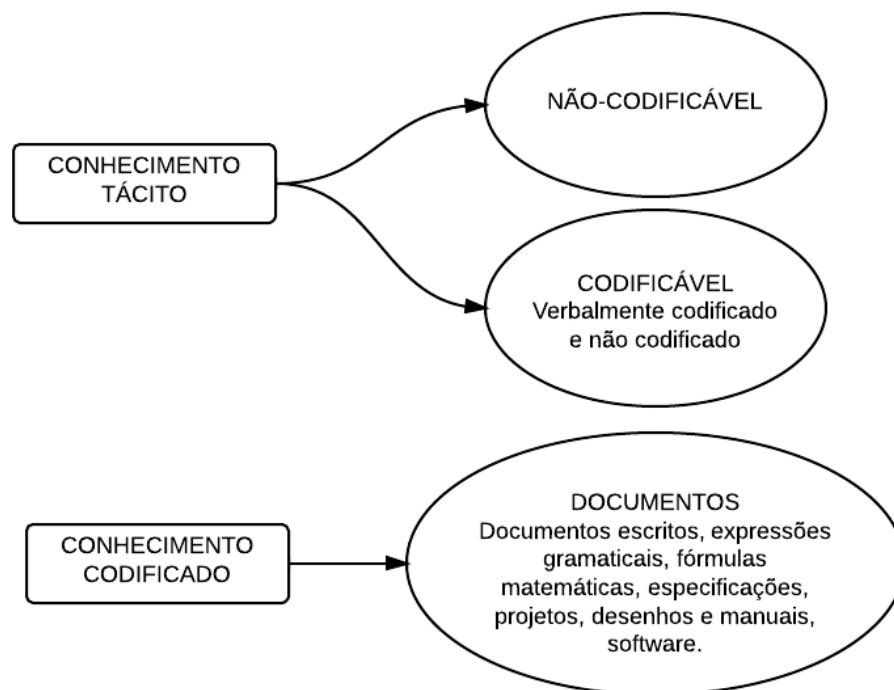
e externas às empresas, captam conhecimentos que são transformados em capacidade tecnológica organizacional.

O conhecimento organizacional tecnológico pode ser tácito – codificável e não-codificável – e codificável.

A capacidade tecnológica é acumulada e incorporada no tecido organizacional, nas pessoas, nos sistemas físicos, e nos produtos e serviços da organização. Esta capacidade tecnológica é tácita e intrínseca a este contexto organizacional onde foi concebida, desenvolvida e fortalecida. [...] Isso depende, em primeiro lugar, da avidez e esforços de absorção e assimilação tecnológica (aprendizagem) por parte da organização receptora ou interessada em adquirir certa capacidade tecnológica. Ou seja, o que é tácito, hoje pode não ser tácito amanhã ou para sempre (FIGUEIREDO, 2009, p. 26-27).

A Figura 8 mostra os tipos de conhecimento organizacional. O conhecimento tácito diz respeito ao conhecimento que as pessoas detêm para executar suas tarefas, mas que, contudo, não se consegue explicar como o fazem, não é um conhecimento formulado. O conhecimento codificado, por sua vez, já possui um como fazer explicado.

**Figura 6:** Dimensões do conhecimento tácito e codificado.



Fonte: Adaptado de Figueiredo (2009).

É através do estoque de recursos de informação e conhecimento, que as organizações são capazes de produzir uma atividade tecnológica. A base do saber tecnológico está armazenada em quatro componentes, segundo Figueiredo (2009). Capital físico, capital organizacional – onde o sistema organizacional incorpora uma parte substancial de capacidades tecnológicas, através de métodos, rotinas, procedimentos, etc.; capital humano e produtos e serviços. O sistema organizacional torna-se, então, um

componente-chave da capacidade tecnológica, permitindo que diferentes tipos de conhecimento tácito criem possibilidades de inovação. Ou seja, que “[...] sejam transformados em novos processos organizacionais e de produção e, especialmente, em novos produtos criativos e inovadores para atender a necessidades específicas dos usuários” (FIGUEIREDO, 2009, p. 27). Contudo, somente através de estímulos à criatividade é que se poderá oportunizar aos funcionários a capacidade de inovar, de transformar esse conhecimento em algo concreto.

Em que pese o fato de a gestão da criatividade em organizações não ser uma tarefa fácil, visto que se trata de um processo com muitas variáveis e que não é algo previsível, mas sim caótico, a gestão da inovação possui papel importante para as organizações se manterem competitivas e se desenvolverem de forma sustentável. Tigre (2006) fala da importância da inovação: “Uma inovação só produz impactos econômicos abrangentes quando se difunde amplamente entre empresas, setores e regiões, desencadeando novos empreendimentos e criando novos mercados” (TIGRE, 2006, p. 71). Surge, então, a importância de compreender os tipos de inovação.

### 3.1. TIPOS DE INOVAÇÃO

Segundo o Manual de Oslo, da Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE)<sup>1</sup>, há quatro tipos de inovação: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de *marketing*. Inovações de produto tratam de mudanças significativas no que diz respeito a produtos e serviços. Tratam da criação de produtos e serviços completamente novos, assim como seu aperfeiçoamento de forma significativa. Inovações de processo são aquelas “[...] mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição” (OCDE, 2009, p. 23). As inovações organizacionais ocorrem quando há implementação de novas formas e métodos dentro do âmbito organizacional, como na organização do local de trabalho e em suas relações externas, por exemplo. As inovações de *marketing* “[...] envolvem a implementação de novos métodos de *marketing*, incluindo mudanças no *design* do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços” (OCDE, 2009, p. 23).

Os tipos de inovação, contudo, são classificados por Tigre (2006) como incrementais, radicais, no sistema tecnológico e mudanças no paradigma técnico-econômico. Inovação

---

<sup>1</sup> Manual editado pela OCDE onde constam diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. No Brasil, é divulgada pela FINEP.

incremental diz respeito a melhorias não radicais dos produtos, de *layout* e processos organizacionais e de novas práticas como suprimentos e vendas, por exemplo. Estas inovações possuem caráter contínuo dentro das organizações e são classificadas assim, pois são “[...] resultantes do processo de aprendizado interno e da capacidade acumulada” (TIGRE, 2006, p. 74). A inovação radical, por outro lado, decorre, principalmente, de atividades de P&D, sendo classificada como descontínua no tempo. Ela inicia uma nova trajetória de tecnologia incremental. A mudança no sistema tecnológico, contudo, diz respeito ao surgimento de um novo campo tecnológico, ou seja:

Tais inovações são acompanhadas de mudanças organizacionais tanto no interior da firma como em sua relação com o mercado. [...] A internet também pode ser considerada uma mudança no sistema tecnológico, pois vem alterando as formas de comunicação e criando novas áreas de atividade econômica (TIGRE, 2006, p. 75).

Por fim, as mudanças no paradigma técnico-econômico além de serem inovações tecnológicas, também são mudanças que impactam no modo de vida da sociedade e da economia:

Tais revoluções não ocorrem com frequência, mas sua influência é perversa e duradoura. Um paradigma não é apenas técnico, pois necessita de mutações organizacionais e institucionais para se consolidar. Uma mudança de paradigma abrange vários clusters de inovações radicais e incrementais, afetando quase todos os ramos da economia. Os ciclos longos de desenvolvimento são atribuídos a câmbios sucessivos de paradigma tecnológico, como, por exemplo, a máquina a vapor, a eletricidade e a microeletrônica. Tais inovações constituíram, em diferentes épocas, os fatores-chave que estavam na raiz das transformações tecnológicas e econômicas mundiais (TIGRE, 2006, p. 75).

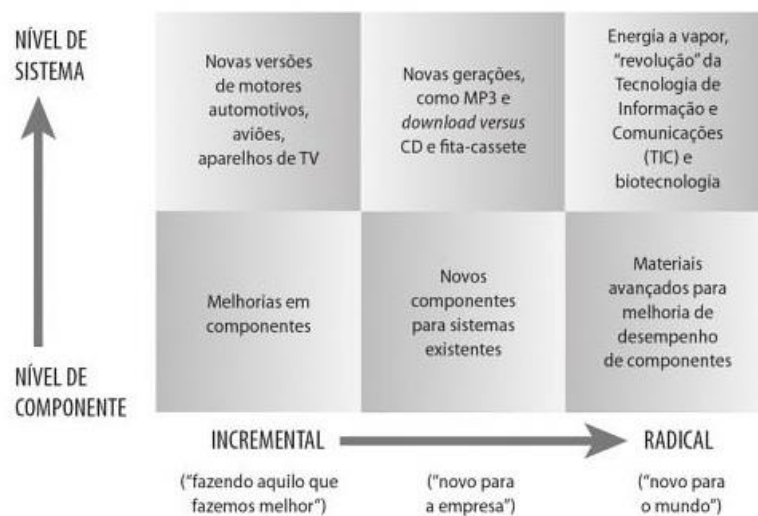
Bessant e Tidd (2009), trazem a tipologia dos “4 Ps” da inovação para exemplificar as formas de inovação dentro das organizações. São eles: produto, processo, posição e paradigma. Segundo os autores, inovação de produto significa mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece; inovação de processo são mudanças nas formas em que as coisas (produtos/serviços) são criadas e ofertadas ou apresentadas ao consumidor; inovação de posição diz respeito ao contexto em que produtos /serviços são introduzidos e inovação de paradigma são mudanças nos moldes mentais básicos que norteiam o que a empresa faz.

Além da classificação dos “4 Ps” da inovação, existe uma outra dimensão a ser considerada, que segundo eles, é o grau de novidade envolvido. Este pode variar de incremental a radical, podendo chegar ao ponto de ser “[...] tão radicais e difíceis de alcançar que alteram a própria base da sociedade, como foi o caso do papel desempenhado pela energia a vapor durante a Revolução Industrial” (BESSANT e TIDD 2009, p. 31). As inovações incrementais como melhorias de processos ou produtos, contudo, também são

consideradas de grande importância. A Figura 9 exemplifica as dimensões do processo de inovação citadas.

Os produtos raramente são ‘novos para o mundo’; a inovação de processos é basicamente centrada na otimização ou na ‘eliminação de pragas do sistema’. Estudos acerca do desenvolvimento do processo incremental sugerem que ganhos cumulativos de eficiência são muito maiores a longo prazo do que aqueles obtidos com as mudanças radicais ocasionais (TIDD, BESSANT, PAVITT 2008, p. 33-34).

**Figura 7:** Dimensões da inovação.



Fonte: Tidd e Bessant (2009, p.32).

Ao considerar a inovação dentro do âmbito das organizações é importante verificar se está em conformidade com a realidade organizacional. Segundo Tidd, Bessant, Pavitt (2008), as inovações podem variar em escala, natureza, grau de novidade, etc., assim como as organizações, pois cada qual está inserida em diferentes setores da economia e possuem diferentes tamanhos, conforme mostrado na tabela 4:

**Tabela 4:** Como o contexto afeta a gestão da inovação

Variável Contextual	Modificadores do processo básico
Setor	Setores diferentes possuem processos e características também diferentes – tais como setores de larga escala, setores de pesquisa de ponta.
Tamanho	Empresas pequenas diferem em termos de acesso a recursos etc., e assim precisam criar mais parcerias.
Sistemas nacionais de inovação	Países diferentes possuem contextos mais ou menos propícios em termos de instituições, estratégias, etc.
Ciclo de Vida (de tecnologia, indústria, etc.)	Estágios diferentes de ciclo de vida indicam diferentes aspectos de inovação – por exemplo, novas indústrias tecnológicas versus empresas estabelecidas já maduras.
Grau de novidade – inovação contínua versus descontínua	Inovação incremental do tipo “mais do mesmo” exige diferentes abordagens para organização e gerenciamento de formas mais radicais. No limite, as empresas podem utilizar “estruturas duplas”, ou mesmo dividir-se ou adaptar-se a fim de explorar oportunidades.
Papel desempenhado por agentes externos, tais como reguladores	Alguns setores – tais como serviços essenciais, telecomunicações e alguns serviços públicos – são altamente influenciados por políticas externas que moldam a intensidade e a direção de atividades inovadoras. Outros – como os de alimentação e saúde – podem ser altamente regulados em certas direções.

Fonte: Tidd, Bessant, Pavitt (2008, p.95).



Com isso, é possível inferir que o gerenciamento eficaz da inovação necessita estar de acordo com a estrutura organizacional. Além disso, estruturas e comportamentos aplicáveis à realidade do negócio em questão não são somente necessários para o sucesso do processo de inovação como são essenciais.

O advento da globalização possibilitou que as empresas pudessem trabalhar em rede, compartilhando experiências. “[...] a inovação tornou-se um jogo de muitos *players*, em que organizações de diferentes formas e tamanhos trabalham juntas em rede” (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008, p. 91). O trabalho em rede, segundo os autores, traz maior segurança aos envolvidos. Uma vez que o processo de inovação é incerto, e que investimentos em uma determinada pesquisa podem vir a não dar resultado, o trabalho em rede permite uma maior divisão e gerenciamento dos riscos que os projetos envolvem, assim como dos custos para sua execução.

Outra questão que deve ser levada em consideração no que diz respeito à gestão da inovação é o tamanho da organização. “[...] o desenvolvimento gerencial da inovação eficaz depende da criação de estruturas e comportamentos que se apliquem à configuração do negócio” (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008, p. 91). Mesmo sabendo-se que o processo de inovação é inconstante, pois não segue padrões lógicos, que é caótico, pois há discontinuidades entre as etapas do processo, os autores afirmam que há uma sequência no processo básico da inovação, inclusive no que diz respeito a organizações de tamanho e mercados divergentes. A Tabela 5 mostra modelos de inovação desde os mais simples aos mais complexos:

**Tabela 5:** As cinco gerações de Rothwell para modelos de inovação.

<b>Geração</b>	<b>Características básicas</b>
Primeira e segunda	Modelos lineares simples – influxo de necessidade, estímulo de tecnologia.
Terceira	Modelo de ligação, reconhecendo a interação entre diferentes elementos e constante <i>feedback</i> entre os mesmos.
Quarta	Modelo paralelo, integração dentro da empresa, tanto para cima na cadeia de valor com fornecedores fundamentais, quanto para baixo com consumidores exigentes e ativos, ênfase em parcerias e alianças
Quinta	Integração de sistemas e <i>networking</i> abrangente, reações customizadas e flexíveis, inovação contínua.

Fonte: Tidd, Bessant, Pavitt (2008, p.97).

Ferreira e Sousa (2008) falam sobre cinco dimensões críticas no que tange macrotendências organizacionais. São elas: o ambiente externo, a estrutura organizacional, a gestão de pessoas, as relações de trabalho e novas e inovadoras dimensões.

Ambiente externo, segundo as autoras, trata, então, não somente do foco no mercado doméstico, como também do mercado externo; diz respeito, também, a aderir à complexidade; além disso, o ambiente externo, principalmente no que tange à área de inovação, está atrelado a contínuas mudanças e alta imprevisibilidade; Por fim, também abrange a gestão de contradições e paradoxos.

A dimensão da estrutura organizacional trata de introduzir novos sistemas de monitoramento das atividades empresariais, como *softwares* de produção, finanças, reengenharia, cadeia de suplementos, marketing, etc.; diz respeito a introduzir programas que integrem as pessoas com diferentes áreas; trata de novas formas de melhorar o acesso das pessoas à informação.

Relações de trabalho e gestão de pessoas envolvem desenvolver as equipes de modo a estimular o diálogo e a convivência; possuir uma cultura organizacional focada em apoiar e estimular a inovação, assim como organizar e gerir as equipes para este objetivo; qualificar e enriquecer o trabalho dos funcionários, através da diversificação do trabalho, por exemplo. Além disso, “abrir a cultura organizacional à envolvente externa: o *empowerment* nas relações com utilizadores/clientes, parceiros e fornecedores (*stakeholders*)” (FERREIRA e SOUSA, 2008, p.5).

Novas e inovadoras dimensões trata de buscar sempre novas mudanças no modelo de negócio; buscar se antecipar, para que a organização não fique estagnada somente porque as coisas estão indo bem. Além disso, envolve outras questões como:

Dar preferência à criação de valor (por meio do desempenho de um conjunto de atividades integradas de forma única e valiosa em comparação com a concorrência) com redução de custos e não apenas à redução de custos (estrutura convencional); em vez de o objetivo ser o lucro, dar mais importância ao lucro com ética; remuneração com responsabilidade social; envolvimento e compromisso (FERREIRA e SOUSA, 2008, p.6).

Alguns dos aspectos como é possível notar, ultrapassam a dinâmica capitalista comum. Isto porque transcendem a questão de ganho financeiro e dos acionistas em primeiro lugar. Leva em consideração o senso de comunidade e responsabilidade social.

Posto isto, surge um questionamento: como ocorre o processo de gestão da inovação e como utilizar estratégias e ferramentas para gerenciá-lo?

### 3.2. ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO

Cabe aos gestores identificar o potencial de inovação da organização e o mercado em que está inserida para que as estratégias adequadas sejam escolhidas. Segundo Davila, Epstein e Shelton (2006) para que a inovação aconteça e apresente resultados positivos,

são importantes escolhas de estratégias condizentes com a realidade organizacional e uma atuação gerencial proativa. Ou seja, “[...] how you innovate determines what you innovate” (DAVILA, EPSTEIN e SHELTON, 2006, p.8).

As estratégias de inovação organizacional estão relacionadas tanto ao ambiente interno como ao externo. Tigre (2006) apresenta as principais estratégias organizacionais para auxiliar no sucesso da inovação organizacional e manter a empresa competitiva são: a estratégia de Porter, aquelas baseadas nas novas teorias de organização industriais e à teoria dos jogos; estratégias baseadas nos recursos organizacionais e, por fim, estratégias de capacitação dinâmica.

A estratégia de Porter – baseada nas cinco forças competitivas (relacionamento com fornecedores, relacionamento com os compradores, novos entrantes, produtos substitutos e rivalidade entre as empresas estabelecidas), e a estratégia baseada nas novas teorias de organização industriais e nas teorias dos jogos – que visam influenciar o comportamento dos agentes do mercado, “[...] se concentram no exame da estrutura da indústria para tentar neutralizar a ação de competidores” (TIGRE, 2006, p. 167). Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) é uma abordagem focada no contexto industrial que analisa as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, conhecida como análise SWOT. As estratégias genéricas são quatro: liderança de custos, diferenciação do produto, foco nos custos e foco da diferenciação. Por fim, Porter sugere, de acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), duas estratégias de mercado, dentre as quais as empresas necessitam decidir. A primeira é liderança da inovação, ou seja, quando a organização assume uma postura de liderança tecnológica e a segunda, acompanhamento da inovação. Esta diz respeito a empresas que aprendem com os líderes tecnológicos e se baseiam em suas inovações, ou seja, imitando-as. Entretanto, as estratégias criadas no modelo de Porter sofrem algumas críticas. Isto porque, conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008), alguns fatores como o tamanho organizacional, a base estabelecida de produtos, a natureza dos produtos e consumidores influenciam e limitam as capacidades da organização escolher suas estratégias individuais.

Como na maioria das economias industriais principais, a estrutura de Porter subestima o poder da mudança tecnológica de transformar estruturas industriais e supervaloriza a capacidade de administradores de criar e implantar estratégias de inovação. Ou, em outras palavras, subestima a importância de trajetórias tecnológicas e de competências organizacionais e tecnológicas específicas das empresas para explorá-las (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008, p.143).

A estratégia baseada em recursos – que tem como base explorar recursos que não podem ser facilmente criados ou transferidos e a estratégia de capacitação dinâmica – que considera o aprendizado social e coletivo da empresa uma forma de desenvolver capacitações, “[...] dão ênfase aos recursos e às capacitações no ambiente interno da firma” (TIGRE, 2006, p. 167).

Para o autor, os quatro enfoques são complementares, pois é preciso focar tanto o ambiente interno, como o externo para que a organização possa ter acesso ao conhecimento e possa desenvolver seu projeto. Com isso, Tigre (2006) cita as seis estratégias de inovação, conforme definido por Freeman (1997). São estas a ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional e oportunista. As estratégias contribuem para que o gestor da inovação possa “[...] manter coerência das ações e para avaliar seus requisitos e potencialidades” (TIGRE, 2006, p. 165).

### **3.2.1. Estratégia ofensiva**

Esta estratégia trata da inovação pioneira, e conseqüentemente, mais arriscada, pois envolve incertezas e riscos em nível mais alto. “[...] é adotada por empresas que buscam liderança tecnológica em determinados segmentos da indústria” (TIGRE, 2006, p. 168). Para sua efetividade, a organização necessita possuir, segundo o autor, boa capacidade técnica e criativa ou internamente ou através de sua rede, ou exemplificando, através de fornecedores ou consultores exclusivos, no caso de inovações de produtos ou serviços.

Contudo, Tigre (2006) ressalta que o êxito de uma nova ideia específica não necessariamente corresponde ao sucesso em longo prazo. Isto porque em mercados que envolvem soluções particulares para os clientes, é necessário investir em longo prazo, além disso, o investimento e os riscos inerentes são muito maiores.

Quando uma empresa introduz uma inovação, mas não conta com os recursos necessários para desenvolvê-la adequadamente, acaba por criar espaços para concorrentes em melhores condições para ocupar o mercado criado. Os nichos não permanecem abertos para sempre e, à medida que crescem e se tornam mercados relevantes, serão fatalmente visados por empresas maiores. Empresas bem-sucedidas na criação de um mercado geralmente são obrigadas a investir continuamente em P&D e marketing de forma a aperfeiçoar o produto e desenvolver o mercado. Por isso, empresas inovadoras de pequeno porte bem-sucedidas costumam ser absorvidas por empresas maiores (TIGRE, 2006, p. 169).

Entretanto, não se pode cometer o equívoco de pensar a estratégia ofensiva somente como esforços de P&D. Esta necessita também de funções como marketing, logística e processos, assim como, ter os recursos humanos alinhados com os objetivos organizacionais para obter êxito.

### 3.2.2. Estratégia defensiva

Segundo o autor, nem todas as organizações adotam esta estratégia, contudo ela é bastante utilizada por empresas que possuem capacitação técnica necessária, mas que, contudo, esperam para “[...] aprender com os erros dos pioneiros e aproveitar a abertura de um novo mercado para oferecer soluções mais seguras e consistentes. [...] A estratégia defensiva não pretende apenas copiar os inovadores, mas sim superá-los” (TIGRE, 2006, p. 170).

Um exemplo dado pelo autor são empresas líderes de mercado ou oligopolistas. Essas organizações esperam as inovadoras lançarem os produtos ou serviços e verificam os resultados. Tendo estes novos produtos ou serviços recebido a aceitação do público, “[...] a empresa defensiva precisa desenvolver produtos tão bons quanto os do concorrente e incorporar novas características que os diferenciem em *design*, preço e performance” (TIGRE, 2006, p. 170). Para tanto, processos e pessoal precisam estar bem capacitados.

### 3.2.3. Estratégia imitativa

Esta estratégia é escolhida por empresas que não pretendem ser líderes ou inovadoras, é adotada simplesmente para oferecer um produto semelhante. Para o autor, um exemplo onde ela é mais comumente adotada são os países em desenvolvimento e os países protecionistas. Isto porque muitas vezes as empresas inovadoras não atuam diretamente nesses países.

As fontes de tecnologia utilizadas pelas empresas que adotam estratégias imitativas incluem a obtenção de licenças de fabricação, a engenharia reversa ou a simples cópia dos produtos existentes no mercado. Para realizar a imitação de forma independente, a empresa precisa contar com certo nível de capacitação técnica. Quando a tecnologia já está difundida, é possível obtê-la a custos relativamente baixos junto a consultores especializados, com a contratação de técnicos com experiência em empresas concorrentes, ou pelo acesso à informação técnica publicada ou através de patentes vencidas (TIGRE, 2006, p. 173).

Entretanto, por se tratar de produtos onde a margem de lucro é menor, uma vez que são tecnologias já difundidas no mercado, as margens de lucro, conseqüentemente são menores. Isto leva essas organizações a buscarem a proximidade ao mercado e à redução de custos para seguirem vivas.

### 3.2.4. Estratégia dependente

Tigre (2006) diz que as organizações dependentes são aquelas onde a iniciativa de transformação não parte delas, mas sim de seus parceiros, clientes ou controladores. Para ele, há quatro tipos de modelos de negócio que apoiam esta estratégia.

O primeiro tipo de organização são as empresas que fabricam produtos a serem comercializados sob a marca de terceiros. Em que pese elas acessarem o mercado de forma fácil, elas estão sempre ameaçadas pelos demais fornecedores. Isto porque fornecem produtos que precisam estar “[...] exatamente como especificado pelo comprador, que, para isso, fornece o desenho do produto e os parâmetros de qualidade” (TIGRE, 2006, p. 175).

Outro exemplo são as empresas franqueadas, que recebem o projeto pronto, ou seja, a forma como será a loja, seu *layout*, a disposição dos produtos, como serão os processos e as capacitações e treinamentos necessários. Entretanto, estas empresas possuem um espaço mínimo onde podem inovar, pois precisam seguir seu negócio de acordo com as especificações da franquia. De forma parecida, outro exemplo citado por Tigre (2006) são as subsidiárias de empresas. Muitas possuem liberdade para adotar suas estratégias independentes, contudo, outras dependem de aprovação da matriz.

Quando são pressionadas a adaptar os produtos ao mercado local por exigências dos consumidores ou a mudar o processo para se adequar às menores escalas de produção ou às diferenças no custo e na disponibilidade de insumos e fatores de produção, a subsidiária busca assistência da matriz (TIGRE, 2006, p. 175-176).

O último exemplo levantado pelo autor são as empresas que adquirem licenças para produção de produtos. Eles obtêm acesso a uma tecnologia de produto ou processo, contudo não podem fazer modificação nestes sem autorização prévia.

### 3.2.5. Estratégia tradicional

A estratégia tradicional é aquela em que a organização praticamente não modifica seus produtos, de acordo com Tigre (2006). O autor fala, todavia, que estas organizações efetuam pequenas modificações no *design* do produto e também inovações incrementais.

Um exemplo trazido pelo autor são empresas que possuem um produto bastante conhecido no mercado e sua reputação está atrelada ao fato de sua fabricação ou de o produto ser de caráter artesanal. Com isso, as inovações mais correntes são na comercialização e na gestão da qualidade.

### 3.2.6. Estratégia oportunista

Esta estratégia é característica de organizações que tiram proveito de oportunidades temporárias de mercado, decorrentes de mercados de rápida transformação, onde não há necessidade de grandes investimentos em P&D, o que importa é ser o primeiro a chegar. “A imaginação e o conhecimento das necessidades de grupos de consumidores são, nesse caso, ingredientes mais importantes que a capacidade técnica” (TIGRE, 2006, p.178).

Tigre (2006) ressalta, contudo, um ponto muito importante a ser considerado no que diz respeito a estratégias de inovação citadas acima. Segundo ele, as circunstâncias em que a inovação pode estar ocorrendo, assim como o ambiente que a organização está inserida são os mais variados possíveis. Por isso, as estratégias a serem usadas não necessariamente serão exatamente como apresentadas na literatura, mas sim serão híbridas, ou seja, combinações das já existentes. É necessário que a adoção de estratégias se dê de forma flexível, de modo à “[...] incorporar mudanças nas tecnologias e mercados” (TIGRE, 2006, p. 165).

Por fim, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) falam sobre duas abordagens estratégicas, a racionalista e a incrementalista. A primeira consiste em três pontos chave: avaliar, descrever e agir. Ou seja, trata de compreender e analisar o cenário em que a organização está inserida; com base na análise efetuada criar um plano de ação e, por fim, executá-lo. Esta primeira abordagem, contudo, sofre algumas críticas. Com isso, é uma abordagem que foca nas forças e fraquezas organizacionais. Segundo os autores, uma vez que o cenário externo das organizações é complexo e sofre mudanças com muita rapidez, prever o futuro é uma tarefa praticamente impossível. Isto porque as informações são limitadas. Além disso, o entendimento dos gestores sobre forças e fraquezas organizacionais também é impreciso, pois eles não possuem acesso total à informações, ao que realmente ocorre em cada área da organização.

A segunda abordagem estratégica, a incrementalista, é vista com melhores olhos pelos autores. É uma estratégia que, uma vez que o conhecimento do futuro é limitado, acredita que a empresa necessita estar preparada para adaptar-se frente às novas informações e conhecimentos, que ela deve adotar uma postura para buscá-los, e, assim, conseguir obter os procedimentos mais eficientes de acordo com as atuais circunstâncias. Os autores citam os procedimentos para alcançar a eficiência: tomar medidas deliberadas (ou mudanças) rumo a um objetivo proposto; medir e avaliar os efeitos de tais medidas (ou mudanças); ajustar (se necessário) o objetivo e decidir sobre o próximo passo (mudança). Esta estratégia é vista como mais flexível, pois a organização vai adaptando-se, de acordo com seus objetivos, conforme verifica as mudanças no ambiente em que se encontra. Os

autores identificam, então, um processo para tal abordagem no que tange inovações em produtos e processos: design → desenvolvimento → teste → ajuste de design → retestagem → operação.

As estratégias para inovação organizacional são as mais variadas. Porém, é importante ressaltar que os objetivos organizacionais devem estar fortemente alinhados às estratégias adotadas. Além disso, um profundo conhecimento organizacional sobre o processo de inovação é vital para que seja escolhida a estratégia mais adequada à realidade organizacional. De acordo com a estratégia de inovação adotada, a empresa organizará a gestão do processo de inovação.

### 3.3. PROCESSO DE INOVAÇÃO

Muitas criações que hoje são essenciais em nossas vidas foram sendo aprimoradas ao longo do tempo, como por exemplo, o carro, o telefone celular, a rede elétrica, etc. Para Fagerberg, Mowery e Nelson (2005), as inovações, não são eventos isolados, muito pelo contrário, sofrem aprimoramentos ao longo do tempo.

[...] it is a serious mistake to treat an innovation as if it were a well-defined, homogenous thing that could be identified as entering the economy at a precise date – or becoming available at a precise point in time [...]. The fact is that most important innovations go through drastic changes in their lifetimes – changes that may, and often do, totally transform their economic significance (FAGERBERG, MOWERY E NELSON, 2005, p. 5 *apud* Kline and Rosenberg, 1986).

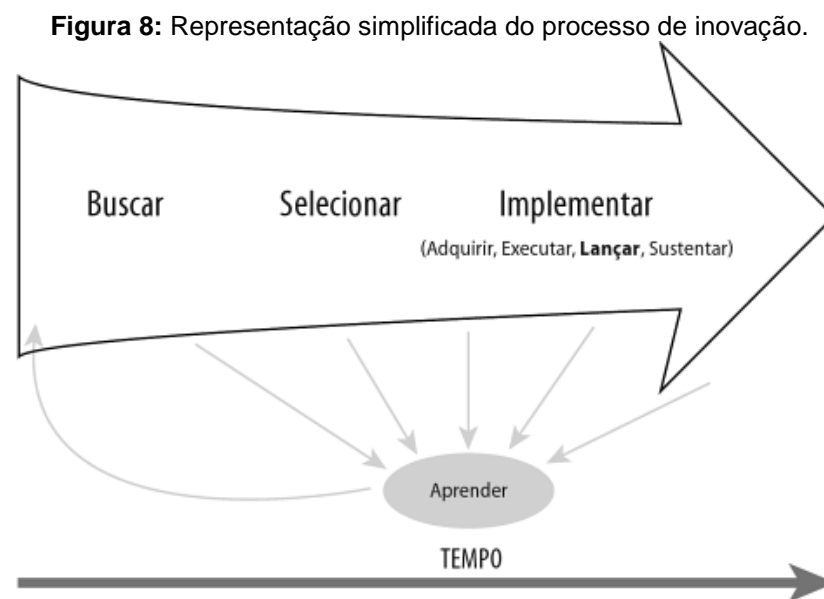
O processo de inovação ocorre através da combinação de diversos conjuntos de conhecimento e recursos em condições de alta incerteza. Este processo é gradual, e as incertezas, todavia, necessitam ser gerenciadas. Além disso, as organizações acumulam habilidades gerenciais no que tange este processo ao longo do tempo, através do aprendizado por meio de atividades desempenhadas, trabalho em rede, pesquisas de mercado, *networking*, etc.

Fagerberg, Mowery e Nelson (2005) ressaltam os três aspectos principais dentro do processo de inovação destacados por Schumpeter (1950) o primeiro são as incertezas inerentes a qualquer projeto, o segundo, diz respeito à necessidade de se mover rapidamente antes que outro concorrente o faça, e o terceiro, trata da inércia, ou seja, a resistência a novas formas de fazer. Este pode ser um obstáculo perigoso para empresas que buscam a organização, pois trata-se de conscientizar a empresa das vantagens da inovação e de assumir esta postura, posto que as pessoas costumam ser avessas à inovação, pois têm medo de mudanças. Além disso, a postura da organização sendo curiosa



e aberta para novos questionamentos e soluções é essencial. “Openness to new ideas and solutions? Is considered essential for innovation projects, especially in the early phases” (FAGERBERG, MOWERY E NELSON, 2005, p. 10).

Segundo Tidd, Bessant, Pavitt (2008), o processo de inovação é formado por três etapas, procura, seleção e implementação, conforme Figura 8. Por isso, para que os projetos resultem em inovações com valor de mercado, é preciso que as organizações encarem a inovação como um processo organizacional que, assim como todos os outros, necessita ser revisado e necessita passar por melhorias contínuas e que é alimentado, também, pela aprendizagem organizacional.



Fonte: Tidd, Bessant, Pavitt (2008, p.88).

O processo de inovação é, portanto, primordial para a organização, pois “as inovações são resultado do processo de inovação, definido as atividades combinadas que levam a produtos e serviços novos e comercializáveis, ou a novos sistemas de produção e distribuição” (BURGELMAN, CHRISTENSEN, WHEELWRIGTH, 2012, p. 2). Um processo de inovação bem gerido resultará em um resultado final com maior chance de sucesso.

### 3.3.1. Fase da procura

A primeira etapa do processo de inovação diz respeito à busca por oportunidades. Estas podem ser tanto necessidades de caráter mercadológicas como tecnológicas, também podem ser oportunidades percebidas, assim como podem ser necessidades percebidas em resposta à concorrência ou a questões de cunho político, por exemplo. É, então, o estágio em que muitas ideias e *insights* são buscados, das mais variadas formas, com o objetivo de

encontrar uma oportunidade mercadológica. “Devido ao grande numero de sinais, é importante, para a gestão eficaz da inovação, que haja mecanismos bem-desenvolvidos para identificação, processamento e seleção de informação oriunda desse meio ambiente turbulento” (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008, p. 109). Isto consiste, contudo, em um desafio no que tange à detecção de fatores no ambiente. O British Council (2010) ressalta a importância do processo de inovação, principalmente do primeiro estágio.

O uso geral de técnicas e tecnologias de manufatura significa que os processos produtivos trabalham exclusivamente em função dos custos da mão de obra (fábricas e indústrias inteiras podem ser transferidas a locais onde a mão de obra seja mais barata ou mais abundante). É por isso que a faísca que leva ao sucesso econômico tem que surgir antes da cadeia de valor, no ato criativo de imaginar e projetar o produto ou serviço. Neste estágio, o custo da mão de obra não é tão importante quanto a qualidade do pensamento criativo. Em outras palavras, conseguir resultados positivos num processo de manufatura em grande escala é relativamente fácil, e por isso não muito valioso. Mas obter bons resultados num processo criativo é relativamente difícil e, portanto, muito valioso (BRITISH COUNCIL, 2010, p.16).

O processo criativo, desde a concepção da ideia até o resultado final pode dar maior ou menor retorno de acordo com a qualidade da proposição inicial e seu consequente refinamento, aí está também um grande desafio ao gestor. O desafio de estimular o pensamento criativo e de gerenciar este processo de forma que não reprima a criatividade, mas também sem deixar o projeto perder o rumo.

### **3.3.2. Fase de seleção**

Na busca por inovações, as organizações não podem simplesmente investir em todas as oportunidades que surgem durante a pesquisa. É necessário fazer um filtro, ou seja, selecionar dentre aquelas as que mais se enquadram aos objetivos e ao mercado em questão. “O objetivo dessa fase é explicar tais informações na forma de um conceito de inovação que possa ser ampliado dentro da organização em desenvolvimento” (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008, p. 110).

Segundo os autores, três tipos de informação alimentam esta fase, o fluxo de sinais sobre possíveis oportunidades tecnológicas e de mercado disponíveis à empresa; a base tecnológica atual da empresa – o que ela sabe “[...] sobre seu produto ou serviço e como é fabricado e colocado no mercado de forma eficaz” (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008, p. 110), de modo que haja uma *estratégia* de desenvolvimento; e, por fim, a consistência com o negócio geral. “Nesse estágio é fundamental alinhar-se bem a estratégia geral do negócio e a estratégia de inovação” (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008, p. 110).

### 3.3.3. Implementação

A fase de implementação trata do potencial que a ideia possui para ser transformada em algo novo, como um novo processo ou um produto ou serviço inéditos, a ser lançado em algum mercado, tanto interno como externo. Esta fase possui três elementos fundamentais: a aquisição de conhecimento, a execução do projeto e o lançamento da inovação. Quanto à aquisição do conhecimento, diz respeito a ser de caráter incremental ou novo.

[...] se um conceito totalmente novo estiver envolvido, haverá bastante espaço para o exercício da criatividade. [...] o problema de gerenciar essa fase é, portanto, criar condições dentro das quais a criatividade possa florescer e contribuir para a inovação eficaz (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008, p. 112).

A eficácia da execução do projeto, assim como sua abrangência, depende do conhecimento agregado ao longo do processo e também de outras variáveis como o conhecimento do mercado externo. “Muito do processo consiste em combinar diferentes formas de conhecimento de grupos e indivíduos com experiências funcionais e disciplinares extremamente diferentes” (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008, p. 113). O lançamento da inovação é uma fase muito importante, pois, segundo os autores, depende não somente do produto em si, mas dos esforços de *marketing* a serem adotados para agregar valor, ou seja, torná-lo conhecido e desejável.

[...] envolve uma sequência de conhecimento, interesse, julgamento, avaliação e adoção. Simplesmente fazer com que as pessoas tomem conhecimento – através de anúncios, etc. – da existência de um novo produto não será suficiente, elas precisam acompanhar o processo em seus demais estágios (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008 p. 115).

A Tabela 6 mostra os estágios do ciclo de vida da inovação nas organizações. Assim como falado acima, o processo de inovação passa por fases. Analisando a tabela é possível perceber que a fase final, chamada de fase específica, é onde as mudanças adquirem caráter mais incremental.

**Tabela 6:** Estágios no ciclo de vida da inovação

<b>Característica da inovação</b>	<b>Padrão de fluidez</b>	<b>Fase de transição</b>	<b>Fase específica</b>
Ênfase competitiva orientada para...	Desempenho funcional do produto	Variação de produto	Redução de custo
Inovação estimulada por...	Informação sobre necessidades do consumidor, potencial técnico	Oportunidades criadas pela expansão da capacidade técnica interna	Pressão para reduzir custos, aumentar qualidade etc.
Tipo predominante de inovação	Frequentes mudanças significativas de produtos	Inovações de processo significativas resultantes de aumento de volume	Incremento de produto e inovação de processo
Linha de produto	Diversificada, normalmente incluindo modelos personalizados	Inclui pelo menos um modelo estável ou dominante	Em sua maioria, produtos-padrão não-diferenciados
Processos de produção	Flexível e ineficiente – o objetivo é experimentar e operar mudanças frequentes	Torna-se mais rígida e definida	Eficiente, normalmente de capital intensivo e relativamente rígida

Fonte: Tidd, Bessant, Pavitt (2008, p.43).

Por fim, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) consideram que há uma última fase a ser considerada, a fase da reinovação. Esta está relacionada à revisão da ideia original do projeto, trata da reanálise para melhorar aquilo que já fora criado, assim como trazer progressos ao processo como um todo. Esta fase serve tanto para a criação de um novo estímulo, como para reiniciar o ciclo.

### **3.3.4. Mecanismos do processo de inovação**

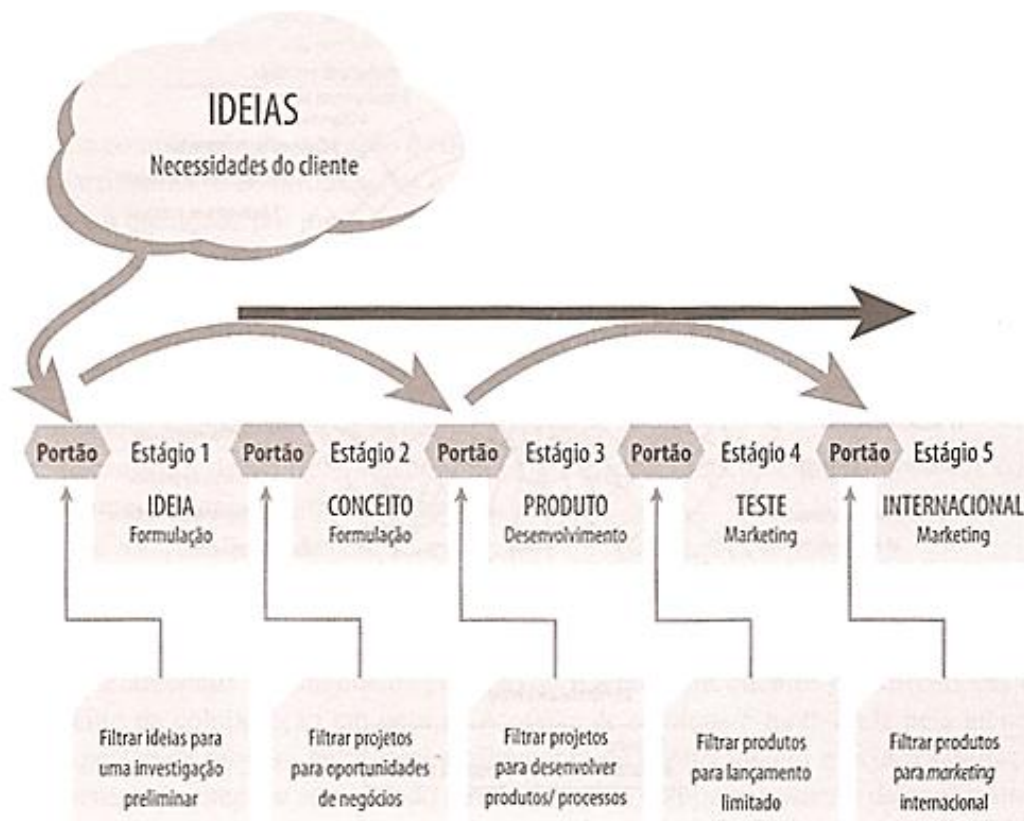
Uma vez que o processo de inovação ocorre em ambiente de demasiada incerteza, mecanismos gerenciais de monitoração, integração e otimização dos processos de inovação foram criados para reduzir as incertezas. Haja vista que em um projeto de inovação o resultado final normalmente é cercado de incertezas, algumas ferramentas para gerenciar o processo podem auxiliar a empresa a manter o projeto no caminho e atingir o resultado esperado.

O *stage-gate*, conforme Figura 11, é um deles. Com base nesta metodologia, é possível perceber que em cada etapa do processo se chega a “portões”. Cada estágio do processo é seguido de um portão onde o projeto é revisado e reavaliado e onde são

tomadas decisões para atingir o melhor resultado possível ao final do projeto. Deste modo, faz-se com que a inovação seja a mais eficaz possível e que não se desvirtue do objetivo inicial. “Esse processo possui uma abordagem integrada, ou seja, o processo de uma ideia é capturado de uma forma inteira, mas trabalha de forma paralela ou concorrente e com forte orientação de mercado” (TAKAHASHI e TAKAHASHI, 2007, p.63).

Cada um dos portões representa, então, as reuniões de equipes de projeto, para reavaliar o andamento do mesmo. É uma ferramenta que além de manter o projeto no caminho a cada estágio, auxilia no controle de custos e também serve para a gerência abortá-lo o projeto caso julgue que não será um bom investimento para a organização, por exemplo.

**Figura 9:** Processo *Stage-gate* para o desenvolvimento de novos produtos.



Fonte: Tidd, Bessant, Pavitt (2008, p.401)

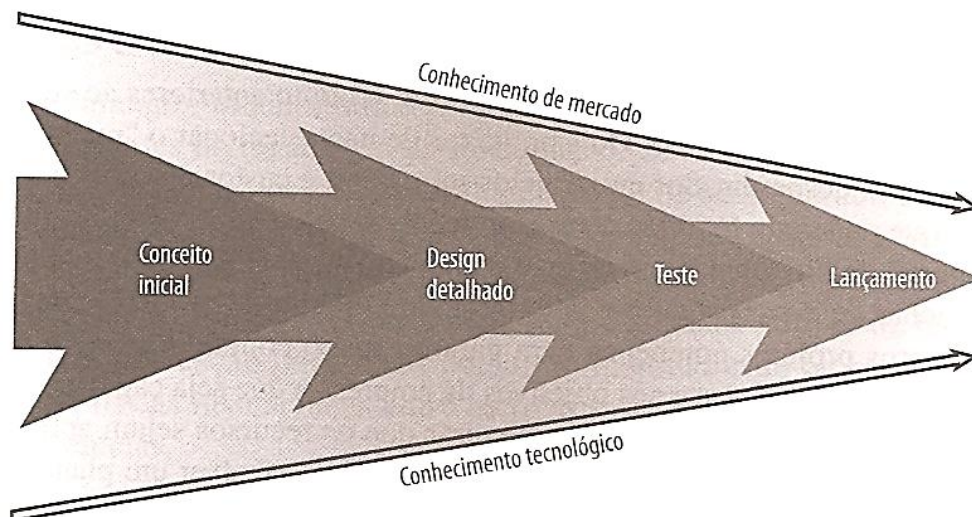
O processo de inovação, através desta perspectiva, pode ser visto da seguinte forma. O processo inicia com a geração de ideias de diversas fontes de modo a mapear possíveis oportunidades de mercado. O primeiro estágio diz respeito à formulação de ideias, descrevendo as oportunidades verificadas. Após isto, se chega ao segundo portão onde as oportunidades são filtradas. O segundo estágio já trata da formulação de conceitos, com a ideia do possível projeto a ser desenvolvido apresentando forma mais robusta. O terceiro portão avalia os projetos de desenvolvimento de produto ou processo. O terceiro estágio

trata do desenvolvimento do produto. Nesta fase, se desenvolve um primeiro protótipo daquilo que será lançado, seja um produto, um processo ou serviço. O quarto portão avalia o lançamento em questão. O quarto estágio trata da questão de testes do produto e também da elaboração de estratégias de marketing assim como preparar o produto para lançamento. O quinto e último portão avalia os produtos para uma estratégia de marketing internacional. Este estágio diz respeito à elaboração de estratégias para marketing internacional. Sendo efetivas todas as etapas, o projeto pode ser lançado e os resultados da inovação proposta pela organização possivelmente serão de sucesso.

Outra variação de ferramenta gerencial é o funil de desenvolvimento, “[...] que leva em consideração a redução da incerteza à medida que o processo progride e a influência de limitadores reais de recursos” (BESSANT e TIDD 2009, p. 192). Através do funil também é possível visualizar todo o processo de inovação e adotar medidas gerenciais desde seu início até o fim.

O funil estabelece uma estrutura global para desenvolvimento com as seguintes características: geração e revisão de alternativas, sequência de decisões críticas e determinação da natureza da tomada de decisão, que inclui quem é envolvido e os critérios utilizados. A influência da alta gerência também é contemplada no funil (TAKAHASHI e TAKAHASHI, 2007, p.43).

**Figura 10:** Funil de desenvolvimento.



Fonte: Tidd, Bessant, Pavitt (2008, p.400).

A fase inicial do funil é uma fase que diz respeito a ideias em abundância, ou seja, há uma chuva de ideias. A fase inicial trata, então, da busca de oportunidades para o negócio. Desta fase em diante, o processo vai se aprimorando, as ideias vão sendo filtradas até desembocarem em um novo produto, serviço, processo, negócio. Escolhido o caminho a seguir, a segunda fase trata da conceituação e efetua o protótipo inicial. Após isto, a terceira

fase trata de testar o projeto e avaliá-lo. A fase final avalia os possíveis mercados em que a inovação pode ser lançada.

Este tipo de concepção, tanto do *stage gate*, quanto do funil auxiliam para que a cada fase do processo o projeto seja analisado e reavaliado, se necessário. É um mecanismo gerencial que auxilia no tange contingências, uma vez que “[...] trata-se de adaptar um sistema a circunstâncias particulares do negócio” (BESSANT e TIDD, 2009, p.471).

Entretanto, é importante ressaltar que mesmo que processos e rotinas para tornar a gestão da inovação eficaz sejam importantes, elas não podem se tornar internalizadas a ponto de se tornarem a forma de fazer as coisas dentro da organização. Isto porque, ao surgir uma forma de fazer as coisas, esse comportamento funcionará como barreira para inovações dentro da organização e também para o processo criativo em si, pois restringirá as possibilidades de criação e as fontes de ideias.

### **3.3.5. Identificando capacitações para inovar**

Identificar a estratégia correta de inovação organizacional não é uma tarefa fácil. Para tanto, é necessário elaborar um plano de desenvolvimento para estruturar este tipo de decisão. Burgelman, Christensen e Wheelwright (2012), sugerem que este plano possua ao menos três questões fundamentais: Como a empresa tem sido inovadora nas áreas de oferta de produtos e serviços e/ou de sistemas de produção e distribuição? Até que ponto é bom o ajuste entre o negócio atual e as estratégias corporativas da empresa, e suas capacitações para a inovação? Quais são as necessidades da empresa em termos de capacitações inovadoras para suportar suas estratégias de negócio e para manter-se competitiva no longo prazo?

As capacitações para a inovação são definidas “como o conjunto abrangente de características de uma organização que facilita e apoia as estratégias de inovação” (BURGELMAN, CHRISTENSEN e WHEELWRIGHT, 2012, p. 9). Segundo os autores, estas são subdivididas em dois níveis: aquele que diz respeito à unidade do negócio – onde certa estratégia e recursos são definidos para determinada unidade que possua um conjunto distinto de mercados de produto, concorrentes e recursos; e de nível corporativo – identifica as variáveis críticas tanto no nível da estratégia global da organização como na relação entre os níveis corporativos e de unidade do negócio.

Burgelman, Christensen e Wheelwright (2012) falam sobre cinco categorias relevantes para a determinação da força que a unidade possui para implementar estratégias de inovação. Neste as capacidades são caracterizadas em função do escopo da inovatividade; da taxa de inovatividade; pelo calendário de entrada no mercado e pela liderança ou imitação tecnológica.

Além disso, “[...] é necessário examinar como as capacitações para inovação no nível corporativo habilitam tais capacitações no nível das unidades de negócio” (BURGELMAN, CHRISTENSEN e WHEELWRIGTH, 2012, p. 10). No nível corporativo, as capacitações para inovação são caracterizadas através do escopo e da taxa de desenvolvimento de novos produtos/serviços, processos, sistemas de distribuição; escopo e taxa de desenvolvimento de novos negócios com base na P&D corporativa e pelo calendário de entrada relativo aos dois itens anteriores.

Através da análise dos recursos, de processos e das prioridades do modelo de negócio em questão, se faz possível avaliar as capacitações e as deficiências de uma organização de modo a possibilitar maior chance de sucesso à inovações dentro da organização.

[...] Consideramos útil desagrupar o conceito de capacitação em três grupos de fatores que definem o que uma organização pode e o que não pode realizar: seus recursos, seus processos, e as prioridades embutidas em seu modelo de negócio – um tríptico ao qual nos referimos como estrutura RPP (BURGELMAN, CHRISTENSEN e WHEELWRIGTH, 2012, p. 67).

Os recursos são tangíveis, dizem respeito à pessoas, equipamentos, tecnologias, projetos de produto, marcas, informações, dinheiro e relacionamentos com fornecedores, distribuidores e clientes. Uma organização não pode iniciar um projeto de inovação se não possuir o dinheiro necessário, ou a tecnologia adequada, assim como, se não possuir pessoal especializado, por exemplo.

Processos dizem respeito à rotinas organizacionais e fazem parte da cultura organizacional. São “[...] maneiras como os produtos são desenvolvidos e feitos, além dos métodos pelos quais são realizadas a aquisição, a pesquisa de mercado, orçamentação, desenvolvimento dos funcionários e alocação de recursos” (CHRISTENSEN e KAUFMANN, *in* BURGELMAN, CHRISTENSEN e WHEELWRIGTH, 2012, p. 68). Contudo, é importante que o gestor tenha atenção no que tange aos processos, pois eles são flexíveis como os recursos, por exemplo. É importante que haja um olhar diferenciado aos processos para que não se tornem “a forma de fazer” da organização e limitem as possibilidades de inovar tanto na atividade interna como nos projetos.



[...] um processo que se torna uma capacitação na execução de uma determinada tarefa pode ser uma deficiência na execução de outras tarefas. Ao contrário da flexibilidade de muitos recursos, os processos, por sua natureza, não se destinam a mudar. Eles são estabelecidos para ajudar os funcionários a realizarem tarefas recorrentes de uma maneira consistente, repetidas vezes, sem a necessidade de monitoramento intenso por parte da gestão. Uma razão pela qual as organizações focadas têm um desempenho tão bom é que seus processos são bem alinhados às tarefas (CHRISTENSEN e KAUFMANN, *in* BURGELMAN, CHRISTENSEN e WHEELWRIGTH, 2012, p. 68).

Além disso, é importante que a organização não observe somente os processos mais óbvios como os de produção, logística e atendimento ao cliente, mas também se há algum processo, mesmo que informal, para estabelecer o planejamento estratégico e as decisões de investimento organizacional.

Por fim, as prioridades embutidas no modelo de negócio organizacional ditam os rumos das pessoas tomadoras de decisão dentro da empresa. Pois os funcionários, independente de seu nível hierárquico, priorizam decisões que agreguem valor financeiro de acordo com as diretrizes definidas na organização. Ou seja, se é uma organização que preestabelece valores mínimos de lucro, por exemplo, ela não aceitará projetos onde a taxa de retorno seja menor que aquela estipulada. As apostas da organização em determinada inovação devem levar em conta o alinhamento com o que esta possui planejamento estratégico. Ou seja, além de verificar recursos e processos, é preciso que o gestor avalie se as possibilidades de inovação estão alinhadas à estratégia organizacional. “[...] Três elementos devem ser reunidos pelos gestores de P&D e/ou de novos negócios em seus esforços na formulação da estratégia: (1) competência técnica, (2) necessidade do mercado e (3) interesse da corporação” (BURGELMAN e SAYLES, *in* BURGELMAN, CHRISTENSEN e WHEELWRIGTH, 2012, p.360).

### 3.4. GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS EMPRESAS DA ECONOMIA CRIATIVA

Nesta seção serão abordados três elementos principais para a gestão da inovação nas empresas da economia criativa: o pensamento criativo, a gestão da criatividade e *hidden innovation*.

### 3.4.1. O Pensamento Criativo

Para que se inicie a discussão acerca do pensamento criativo, se faz necessário compreender o que é a criatividade. Para a UNCTAD (2008), algumas características que envolvem o conceito devem ser consideradas, visto que o conceito por si só não abrange todas as suas variáveis.

É ressaltado que a criatividade artística está diretamente atrelada à capacidade de criar ideias inéditas, assim como na capacidade de interpretar o mundo das mais diversas formas. A dimensão científica da criatividade está relacionada à curiosidade, experimentação e solução de problemas. A criatividade econômica visa inovar no âmbito organizacional para trazer vantagens competitivas, através da forma de fazer negócios, nas tecnologias adotadas e criadas, no modo como a informação é disseminada, por exemplo. Além disso, a UNCTAD (2008) afirma que a criatividade é um processo social, ou seja, a interação entre capital social, cultural, humano e institucional resultam no capital criativo. Por fim, o processo que agrega e transforma ideias em algo concreto e valioso também é visto pelo relatório como criatividade.

Florida (2011) traz três pontos centrais, que julga ser importante destacar: em primeiro lugar, a criatividade é e sempre foi essencial para a maneira como vivemos hoje. Isto porque tanto as invenções criadas ao longo da história da civilização, como as formas de organização social e métodos de trabalho e gestão surgiram através de processos criativos. Em segundo lugar, a criatividade é multifacetada e multidimensional. Isto porque ela não é ativada através de um botão liga/desliga. “A criatividade envolve diferentes hábitos e formas de pensar que precisam ser cultivadas tanto no indivíduo quanto na sociedade que o cerca” (FLORIDA, 2011, p.22). Em terceiro lugar, o autor destaca a tensão crônica entre criatividade e organização. Isto porque “O processo criativo é social, não individual; logo, requer formas de organização. Contudo, elementos da organização podem reprimir (e muitas vezes reprimem) a criatividade” (FLORIDA, 2011, p. 22).

Apesar de o processo de criação ser um processo caótico, ele pode ser dividido em quatro etapas, a preparação, a incubação, a revelação e a verificação ou revisão. Florida (2011) explica as fases da seguinte forma:

[...] a fase de preparação consiste em estudar conscientemente uma tarefa e talvez atacá-la por meios lógicos e convencionais. Durante a incubação, fase “mística” do processo criativo, tanto o consciente quanto o inconsciente refletem sobre o problema de modo inescrutável. A revelação, o momento “Eureka!”, consiste em enxergar uma nova síntese. Já a verificação ou revisão compreende tudo o que vem depois. [...] O fato de mais e mais pessoas trabalharem dessa forma contribui para a adoção crescente de horários irregulares de trabalho: os períodos alternados de diferentes tipos de atividade mental exigem isso (FLORIDA, 2011, p. 33).

Segundo Florida (2011), outra questão impactante para que ocorra a inovação é o ambiente de trabalho. Ele afirma que as organizações precisam estimular o desenvolvimento de novas ideias e ressalta a individualidade humana. Isto porque determinadas pessoas são impulsivas, outras metódicas e algumas trabalham mais em grupo, enquanto outras não.

[...] a criatividade requer uma atmosfera acolhedora que forneça um conjunto amplo de estímulos sociais, culturais e econômicos. Sendo assim, está ligada ao surgimento de novos ambientes de trabalho, estilos de vida, associações e comunidades, o que por sua vez é propício ao trabalho criativo. Um ambiente criativo amplo como esse é crucial para promover a criatividade tecnológica, bem como as inovações e os recursos que dela nascem (FLORIDA, 2011, p.22).

O autor afirma, ainda, que lugares onde há conhecimento especializado, receptividade intelectual, diversidade étnica e abertura política são mais propícios ao desenvolvimento da criatividade. Isto porque ela não é um fenômeno individual, mas sim social.

Jaw, Chen e Chen (2012) levantam um ponto muito importante no que tange o processo de desenvolvimento e gestão de produtos. Pois ele afirma que este processo deveria transcender à visão gerencial e utilizar o viés cultural em sua construção. Deste modo, seriam repassados aos clientes produtos de acordo com as mudanças culturais e ideológicas. “[...] If the creative sector is to take its own innovations seriously, then technological product and process (TPP) innovation must be complemented with CPP innovation” (JAW, CHEN e CHEN, 2012, p. 259; *apud* JAANISTE, 2009). Além disso, é importante destacar que estas observações do autor podem ser aplicadas não somente no desenvolvimento de produtos, mas também na criação de processos e de serviços. Isto ressalta o papel da gestão da inovação nas organizações, principalmente nas da economia criativa.

Os ambientes culturais, educacionais e os incentivos locais são fundamentais para a inovação. Isso inclui iniciativas de prefeituras e universidades de criarem parques tecnológicos, teleportos, incubadoras de empresas e pacotes de incentivos fiscais e creditícios (TIGRE, 2006, p. 169).

Não somente a gestão da inovação precisa ser mais profissionalizada nas organizações. O Governo também pode contribuir para a disseminação da cultura criativa que consequentemente contribui para o crescimento econômico e os valores culturais.

Florida (2011) constata diversas mudanças no ambiente do trabalho, como o horário de trabalho, a forma de se vestir e benefícios. No que se refere à carga horária, para o autor, cada vez mais é possível variar tanto o horário como os dias em que se trabalha em diversos setores da economia. Florida (2011) ressalta que os indivíduos propensos à

flexibilidade de horário são justamente aqueles com boa formação. Dentre estes, aqueles que possuem trabalho criativo se destacam:

O trabalho criativo requer concentração extrema, e as pessoas precisam de flexibilidade para relaxar mesmo durante o dia. [...] Além disso, não é fácil ligar e desligar o pensamento criativo. O trabalho criativo é uma atividade curiosa: o sujeito passa dias ruminando uma ideia, ou buscando a solução de um problema, e acaba encontrando a resposta nos momentos mais inusitados (FLORIDA, 2011, p. 121).

Quanto ao ambiente de trabalho, estão ocorrendo mudanças tanto em empresas de setores mais tradicionais como nas mais criativas. A organização é orientada mais pela circulação do que pela hierarquia, com o aumento de mais áreas comuns e espaços de trabalho customizado de acordo com a personalidade do trabalhador. Elementos como uma atmosfera alternativa e arte em profusão ao longo das instalações estão entre os mais populares nos novos escritórios.

[...] O visual e a atmosfera modernos podem não ser tudo, mas são importantes. Os clientes querem saber se a empresa é uma das melhores; funcionários em potencial estão procurando pistas de que a empresa os compreende. Em segundo lugar, o novo ambiente de trabalho tem um componente experiencial. Trabalhadores criativos gostam de estímulos visuais; a informalidade contribui para que se sintam à vontade para se expressar. Por fim, o novo espaço de trabalho é produtivo, pois está sintonizado com o fluxo do trabalho criativo moderno (FLORIDA, 2011, p. 124).

Florida (2011) ainda destacou alguns benefícios que se tornaram comuns em setores como o de alta tecnologia e que vão além dos benefícios básicos. Alguns deles são alimentação gratuita ou restaurante subsidiado e ingressos para eventos esportivos e culturais.

### **3.4.2. Gestão da criatividade**

Para mobilizar a equipe para a criatividade, contudo, não basta um escritório com *design* inovador e roupas despojadas. Uma estrutura organizacional bem estruturada, uma cultura organizacional atrelada a uma gestão efetivamente focada em estimular a criatividade dos funcionários é um ponto crítico no que tange à gestão da inovação.

Apesar de a inovação indicar um caminho seguro para obter vantagem competitiva sustentável e defender posições estratégicas no mercado, o seu sucesso não é garantido, e é imperativo que os gestores conheçam e compreendam a dinâmica dos processos da gestão da inovação dentro de suas organizações e realidades específicas (FERREIRA e SOUSA, 2008, p.3).

Ferreira e Sousa (2008) destacam que apesar de a gestão da inovação ser um tema debatido por algumas décadas, muitas empresas mantêm os discursos no papel. “[...] Existem muitos discursos [...] mas poucas ações concretas são realizadas [...] Isso deve-se, principalmente, à falta de conhecimento sobre como identificar, captar e desenvolver os recursos humanos, financeiro e tecnológicos necessários para a inovação” (FERREIRA e SOUSA, 2008, p.7). Além disso, as autoras complementam que fatores restritivos à inovação estão justamente atrelados aos modelos organizacionais adotados.

Bendassolli et al. (2009) afirmam que o sucesso da gestão da inovação será obtido somente através do entendimento e da criação de condições para viabilizá-lo. Além disso, para Bessant e Tidd (2009), para compreender o que, o porquê e o quando da atividade de inovação, é necessário que o gestor compreenda a necessidade de um ambiente instigante, que estimule a curiosidade, e por consequência, a criatividade.

Imagine um setor cujos recursos se renovam e multiplicam com o uso, que seja uma atividade com forte desempenho econômico, mas que vai, além disso, atuando como fator de interação social, ambientalmente correto e que fortalece os valores, diferenciais e credibilidade de comunidades e empresas (DEHEINZELIN, 2006, p. 02).

Segundo Landry (*apud* REIS e KAGEYAMA, 2011), a passagem da competitividade baseada em investimento para aquela baseada em inovação torna a capacidade de produzir bens e serviços inovadores de modo eficiente e sustentável, sendo, inclusive, uma fonte de vantagem competitiva.

As pautas de criatividade e inovação estão ligadas. A pré-condição para ser criativo é estimular as pessoas a serem curiosas. Com curiosidade, é possível desencadear a imaginação e, com esses atributos, é possível ser criativo. Nesse substrato, novas ideias, processos, tecnologias, produtos e serviços podem ser inventados. Se as invenções forem aplicadas, elas se tornarão inovações. A essência da criatividade é uma engenhosidade multifacetada e a habilidade de avaliar e encontrar soluções para circunstâncias ou problemas inesperados, inusitados e desafiadores. Também é um processo de descobrir e possibilitar que o potencial se concretize (LANDRY, 2011, p. 11; *apud* REIS e KAGEYAMA, 2011).

Tidd e Bessant (2009) complementam, ao destacar a importância de uma gestão de inovação adequada à realidade organizacional e baseada em estratégias definidas.

A inovação requer direção e liderança estratégicas claras, além de emprego de recursos que a viabilizem; Organização inovadora em que a estrutura e o ambiente estimulem as pessoas a explorarem sua criatividade e compartilharem seus conhecimentos para promover mudanças; Conexões proativas entre os setores ou departamentos dentro da empresa e entre a empresa e muitos agentes externos que possam contribuir no processo de inovação: fornecedores, clientes, bancos e financeiras, fontes especializadas de conhecimento e outros. [...] A verdadeira habilidade de gestão da inovação reside na capacidade de repetir o feito. Assim, se realmente queremos gerenciar o processo de inovação, devemos nos fazer as seguintes perguntas: Temos mecanismos de capacitação eficientes para o processo central? Temos direcionamento estratégico e comprometimento quanto à inovações? Temos uma empresa de perfil inovador? Construimos

conexões proativas promissoras? Estimulamos e desenvolvemos nossa capacidade de inovação? (BESSANT, TIDD, 2009, p. 46).

Com isso, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) apresentam quatro fatores que julgam ser rotinas organizacionais importantes para atingir a inovação. São eles estratégia; mecanismos de implementação eficazes; contexto organizacional apoiador e relacionamentos externos eficazes. Segundo os autores, no que tange a estratégia, três fatores são importantes. O primeiro é a posição da empresa, ou seja, seus produtos, processos e tecnologias; em segundo lugar, os caminhos tecnológicos, ou seja, as trajetórias tecnológicas adotadas por ela; por fim, os processos organizacionais, que “[...] a fim de integrar a aprendizagem estratégica além dos limites divisionais e funcionais” (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008, p. 578).

Florida (2011) afirma que quando se fala em criatividade, existem algumas estratégias adotadas pelas organizações. As empresas erram quando aplicam métodos burocráticos, quando avaliam resultados com base em horas trabalhadas e quando buscam métodos previsíveis de estimular a criatividade. Outra estratégia seria dar à equipe criativa uma ideia geral do que fazer e deixá-los trabalhar por conta. Entretanto, existem aquelas que são menos radicais, que combinam um pouco de cada uma das duas anteriores. Além disso, outra estratégia de motivação adotada por muitas empresas, em especial as inovadoras, é “[...] motivar os indivíduos enfrentando os problemas conforme eles aparecem” (FLORIDA, 2011, p. 129).

Gerenciar uma equipe criativa não é nada fácil. Tentar fazer com que os indivíduos sejam o mais criativos possível, dar a eles uma estrutura em que se sintam à vontade para criar é um grande desafio.

[...] Os ambientes de trabalho estão mudando porque a ênfase hoje recai sobre o trabalho criativo. [...] O estresse aumenta porque a economia criativa se baseia em mudanças e velocidade. Se uma empresa quer sobreviver, precisa sempre superar o que fez no dia anterior. Os funcionários precisam sugerir novas ideias constantemente; eles precisam encontrar meios cada vez mais rápidos, mais baratos e melhores de solucionar problemas. Isso não é nada fácil; é terrivelmente estressante. Ao mesmo tempo, a empresa inteligente faz de tudo para atrair bons funcionários criativos e lhes dará tudo o que precisam para serem criativos (FLORIDA, 2011, p. 132).

Florida (2011) fala de algumas estratégias que estão se popularizando quando o assunto é a gestão da criatividade no ambiente organizacional. São elas *job enrichment*, que é a ampliação vertical do trabalho, através da diversificação de tarefas, responsabilidade e autonomia; *job enlargement*, ampliação horizontal, ou seja, aumento de tarefas de mesma natureza e *job sculpting*, que considera os interesses e preferências com as tarefas. Estas três estratégias buscam a satisfação do funcionário, assim como seu engajamento.

Contudo, Florida (2011) ressalta que apesar de fazer sentido adequar as funções de acordo com os gostos e preferências do indivíduo, é necessário que a organização possua uma cultura de princípios sólidos.

[...] E por trás de todo jargão acadêmico, o que a perspectiva defende é: pessoas criativas e trabalhadores do conhecimento respondem bem a organizações com valores sólidos, regras claras, diálogo aberto, boas condições de trabalho e tratamento justo. As pessoas não querem ser ignoradas nem controladas demais. Elas não querem acatar ordens, mas querem direção (FLORIDA, 2011, p. 133).

Ferreira e Sousa (2008) ressaltam que para implantar uma cultura organizacional voltada para a inovação além de uma estrutura voltada para esta finalidade uma liderança que apoie o espírito inovador é fundamental. Contudo, “[...] Oferecer um espaço para a inovação não é um processo fácil ou rápido, mas vale a pena e exige uma mudança cultural na empresa e em cada um dos colaboradores” (FERREIRA e SOUSA, 2008, p.7). O grande desafio está em mudar a cabeça das pessoas.

A cultura organizacional se mostra um ponto chave para que a empresa possa realmente estimular as pessoas a serem criativas. Contudo, para ela ser efetiva, ela precisa ser sustentada por um sistema de valores dentro da organização. Ferreira e Sousa (2008) destacam saber assumir riscos, aceitar que erros acontecem e que deles é possível retirar lições positivas ao trabalho; sempre lembrar que não existe uma única forma ou a forma certa de fazer as coisas; valorizar o potencial e o conhecimento das equipes; proporcionar um ambiente colaborativo onde novas ideias, soluções e questionamentos são bem-vindos; mostrar ao pessoal o quanto são importantes para a organização; dar e receber feedbacks para o aperfeiçoamento tanto do gestor como de sua equipe; estimular de forma positiva a inovação dentro do âmbito organizacional.

[...] O gestor tem nesta face um papel motivador grande. Uma forma de reconhecer uma participação num processo de inovação é dar ou criar oportunidade de crescimento, tanto pessoal quanto profissionalmente. As empresas inovadoras são as que mais se preocupam com a capacitação de seus colaboradores. Deve-se desenvolver ações em gestão do conhecimento para que a empresa possa fortalecer sua capacidade de aprendizagem organizacional, de forma a não somente gerir o conhecimento dentro da organização, mas gerar novos conhecimentos que possam se converter em inovações. Sob essa perspectiva da gestão do conhecimento, pode-se dizer que sem ações em gestão do conhecimento bem estruturadas, a organização terá dificuldade em gerir adequadamente seus recursos do conhecimento para inovar (FERREIRA e SOUSA, 2008, p.8).

Além disso, Ferreira e Sousa (2008) afirmam, ainda, que existem três aspectos fundamentais para a gestão estratégica da inovação nas organizações atuais. São eles: alinhamento interno da organização, o posicionamento adequado da organização em seu ambiente e a visão de longo prazo.

Florida (2011) levanta outra questão que também é relevante, o caráter do trabalho criativo. Ele não é um trabalho de linha de montagem, previsível, repetitivo e padronizável. Além disso, é um trabalho que depende completamente da pessoa que o executa, de ela se inspirar, ter uma ideia. Não há como mensurá-lo e muito menos sistematizá-lo, pois acontece “[...] na cabeça das pessoas, você literalmente não vê a coisa acontecer – e não dá para padronizar o que não se pode ver. Por fim, pessoas criativas costumam se rebelar contra tentativas de gestão sistemáticas demais” (FLORIDA, 2011, p. 133).

Um aspecto muito importante levantado pelo autor é que, como as teorias organizacionais mesmo falam, motivação não é algo que se possa plantar no indivíduo, ela vem de dentro, ou seja, “ninguém motiva ninguém” (MOTTA e VASCONCELOS, 2008, p. 87 *apud* BERGAMINI e CODA, 1997). E quando se fala em trabalhadores criativos, onde o compromisso deles com a organização de certa forma são contingentes, pois permanecem na empresa até que descubrem novos desafios ou em projetos individuais ou em outra organização, ter forma de retê-los e mantê-los com a capacidade de criar a todo vapor é fundamental e ao mesmo tempo o grande desafio. Esta mudança de comportamento se deve ao fato de que estas pessoas não assumem sua identidade social pela organização que fazem parte, mas sim pela sua profissão, seus interesses, os locais que frequenta, a comunidade em que vive.

Desafio, todavia, é uma das palavras que movem os indivíduos da classe criativa. Florida (2011), ao citar uma reportagem da *Business Week* afirma que a principal descoberta da pesquisa foi que as empresas mais inteligentes não tentam reter ou atrair os talentos através de recompensas financeiras, elas buscam atraí-los pelo lado emocional. E uma das formas mais eficazes, segundo ele, é justamente o desafio. Florida (2011) denomina essa abordagem de controle sutil. Além disso, o reconhecimento pelos pares e a própria competição que isso gera também os move, isto pode ser usado como outra forma de estimular o engajamento da equipe.

Para elucidar estas novas formas de trabalho, que muitas vezes assumem, inclusive, o caráter colaborativo, Florida (2011) dá o exemplo dos softwares de código aberto, que segundo ele, reflete alguns dos valores centrais da economia criativa: novas ideias e meritocracia.

[...] No lugar da hierarquia burocrática das organizações tradicionais, a estrutura aqui é baseada no desempenho, na capacidade e na avaliação do grupo. Além disso, os softwares de código aberto refletem uma divisão do trabalho distinta. O próprio software é “modular” – composto de muitas tarefas pequenas, fragmentáveis e bem definidas com que indivíduos e grupos contribuem. Isso permite que pessoas com diferentes conjuntos de habilidades trabalhem em diferentes aspectos do software. [...] Os projetos de código aberto se estruturam em torno de um núcleo estável de colaboradores que realizam tarefas-chave e desempenham um papel crucial



de gestão ao canalizar os esforços temporários de um grupo bem maior de voluntários. (FLORIDA, 2011, p. 136-137).

Uma constatação do British Council (2010) é que algumas empresas criativas são definidas como “empresas de estilo de vida”.

Novas maneiras de trabalhar: Para muitos empresários criativos, a qualidade e autenticidade são tão ou mais importantes que as variáveis comerciais como o seu talento e paixão giram em torno da criação e não sobre as vendas, se seus projetos são bem sucedidos comercialmente podem considerar que isto os afasta do seu trabalho criativo e os conduz à gestão empresarial, um campo no qual não possuem muitas habilidades ou interesses. Esta é uma razão pela qual as pequenas empresas criativas são definidas como “empresas estilo de vida”, ou seja, como uma expressão da personalidade e dos interesses do seu proprietário, ao invés de serem concebidas como empresas cujo objetivo principal é a geração de crescimento e de lucro (BRITISH COUNCIL, 2010, p. 43).

Esta é uma constatação interessante, pois o foco destas organizações não é somente o retorno financeiro. Não há, necessariamente, a busca pelo crescimento, por dominar mercados, por exemplo. Contudo, não se pode negligenciar o lado gerencial dos componentes das equipes de trabalho, se o gestor não possui habilidades ou interesses nestas questões por ser justamente o trabalhador criativo, ele necessita de auxílio nesta parte, pois é fundamental para o andamento dos projetos.

Outro aspecto que caracteriza os escritórios criativos, é que justamente os estímulos à criatividade não advém somente da capacidade física deles, mas também do contexto social.

[...] Este deriva de sistemas mais antigos e bem estabelecidos de organização do trabalho criativo – o ateliê do artista e o laboratório do universitário. [...] Arquitetos e designers levaram o esquema de ateliê para o trabalho criativo em grupo, com escritórios abertos para estimular a colaboração, a revisão por pares e o feedback (FLORIDA, 2011, p.138).

Faz-se necessário, então, um contexto social aberto à diversidade, capaz de aceitar grupos distintos de pessoas e de dar a elas a oportunidade de trocar experiências e contribuir umas para o trabalho das outras.

### **3.4.3. *Hidden Innovation***

Miles e Green (2008) buscaram verificar formas de mensurar a inovação na economia criativa, pois muitas das atividades de inovação nas empresas criativas tendem a ocorrer de modo que seja difícil sua detecção. A gama de inovações encontradas vai muito além dos tipos e dos processos de inovação enfatizados na maioria dos estudos organizacionais, onde o objeto de estudo costuma ser o segmento tradicional da economia.

Por isso, os pesquisadores afirmam que nem sempre as organizações conseguem formalizar seus processos de inovação.

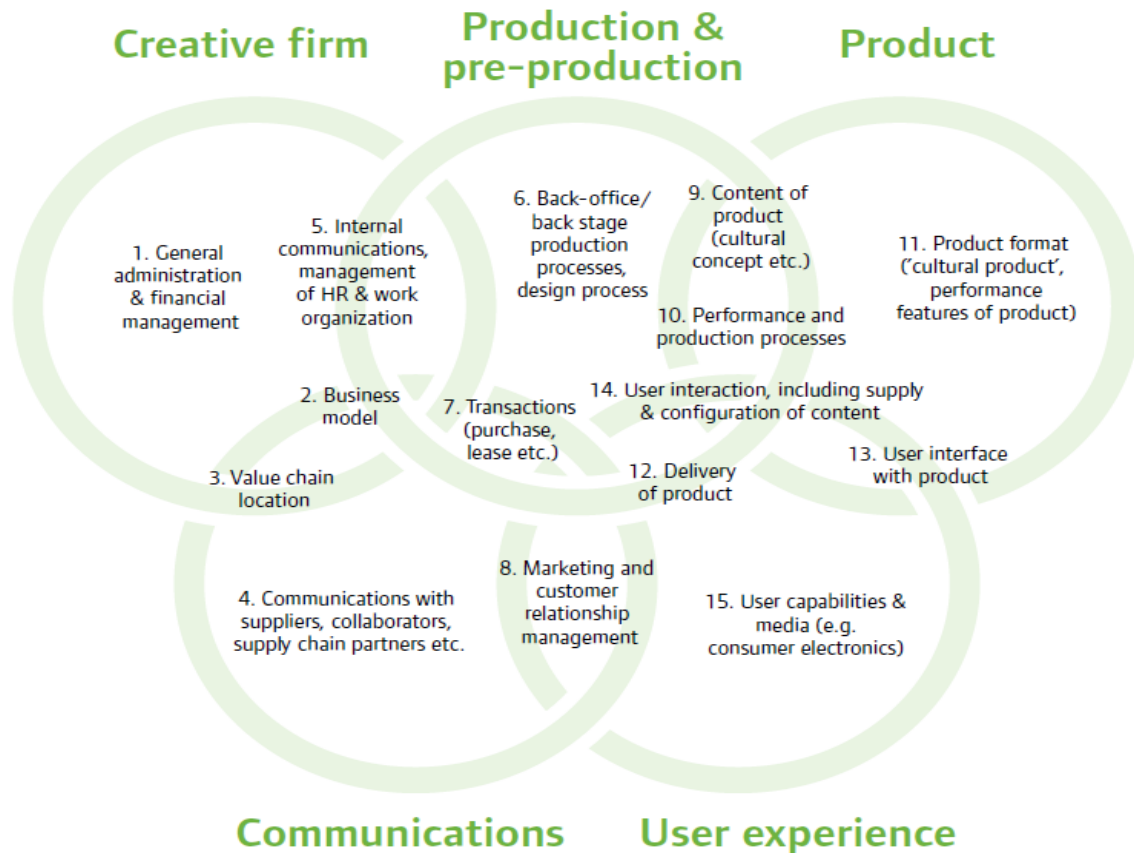
But many creative businesses struggle to formalise their innovation processes. The firms we study find it difficult to manage their innovation processes systematically. Innovation often remains spontaneous or ad hoc; creativity tends to involve the ideas of charismatic senior professionals, with little formal R&D (MILES e GREEN, 2008, p.7).

De um lado mostra-se importante compreender e acompanhar o processo de inovação, e de outro, alguns processos ocorrem de forma que não há como gerenciá-los efetivamente através de um processo estruturado, pois acontecem na mente humana. A este conceito, é dado o nome de *hidden Innovation*.

Conforme percebido pelos estudiosos, as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) nas indústrias criativas não ocorrem via departamentos ou laboratórios convencionais. Segundo os autores, a inovação ocorre, principalmente, em modelos de negócio. Boa parte de seu desenvolvimento está diretamente envolvida com os usuários, que em muitos casos contribuem para a criação de novos conceitos e produtos. Outro aspecto percebido como *hidden innovation*, são as novas combinações tecnológicas criadas através da releitura de conteúdos existentes, ou seja, através de sua utilização para novos fins. Este aspecto está relacionado, por exemplo, com novas formas de distribuição e disponibilização de tecnologias e mídia.

Com isso, as inovações, segundo Miles e Green (2008), podem ocorrer em diversas áreas organizacionais, pois podem ser inovações em processos, tecnológicas e de experiência de consumo. Contudo, no caso das indústrias criativas, é preciso ampliá-los de modo a incluir processos que envolvem a experiência de consumo e de coprodução. Em seu trabalho, foram explicitadas diversas áreas organizacionais às quais possuem relevância para a inovação em organizações da economia criativa, conforme Figura 11. Percebeu-se que inovações em qualquer uma destas áreas são suscetíveis a envolver uma mistura de inovação radical e incremental.

**Figura 11:** Sites of innovation in the creative industries



Fonte: Miles e Green (2008, p.67).

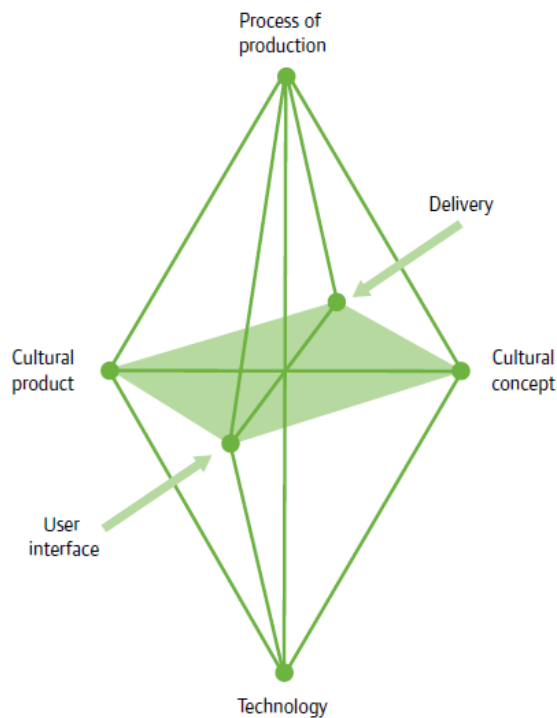
Para tanto, os autores citam três fatores: o desenvolvimento tecnológico, mudanças organizacionais e novos conteúdos criativos e/ou designs estéticos. O desenvolvimento tecnológico está associado tanto à criação ou adoção de novas tecnologias, como ao aperfeiçoamento das existentes. Mudanças organizacionais dizem respeito a processos, que podem ser criados ou adotados, assim como novas formas e práticas de trabalho, como, por exemplo, o novo papel assumido pelo consumidor como coprodutor. Novos conteúdos criativos e/ou designs estéticos dos produtos estão relacionados com a experiência e a interação dos consumidores e usuários com o produto. No entanto, os autores ressaltam que cada uma das três categorias requer habilidades e conhecimentos específicos, sendo, em alguns casos, necessário combinar habilidades distintas.

Miles e Green (2008) afirmam que a tecnologia desempenha papel de destaque nos setores estudados. Verificou-se que esta possibilita a criação de novas ferramentas, como, por exemplo, para simular projetos, controlar a produção de mídia, criar conteúdo digital e avaliar informações sobre consumidores, entretanto, não somente a inovação está sendo impulsionada pela tecnologia. Novas formas de consumo e comportamentos são influenciadas, principalmente, no que tange o conteúdo criativo. Além disso, as mudanças estão associadas a novas estratégias organizacionais e estas também podem ser na forma de trabalho, principalmente pelas novas possibilidades advindas da tecnologia. Por fim,

verificou-se uma tendência geral neste segmento para a especialização de determinadas atividades de trabalho.

Miles e Green (2008) apresentam a metodologia do “diamante da inovação” na economia criativa. Este diamante identifica seis dimensões – processo de produção, entrega, conceito cultural, tecnologia, interface com o usuário, produto cultural – sendo que quatro delas – produtos culturais, conceitos culturais, interface do usuário e entrega são consideradas “[...] as being where ‘*hidden innovation*’ is likely to be common within the creative industries” (MILES e GREEN, 2008, p.16). O produto cultural é aquele que carrega consigo conteúdo de informação e significado cultural. O conceito cultural trata do conteúdo do produto. Entrega diz respeito ao modo como é acessível aos consumidores e Interface do usuário trata da interação do usuário com o produto, ou seja, “[...] how the consumer interacts with the product to gain the experience that is the outcome of the creative activity” (MILES e GREEN, 2008, p.16).

**Figura 12:** O diamante da inovação nas indústrias criativas



Fonte: Miles e Green (2008, p.16)

### 3.5. FRAMEWORK ANALÍTICO DA INOVAÇÃO

Através dos estudos de Jaw, Chen e Chen (2012) e Miles e Green (2008), constatou-se que o processo de inovação é diferenciado nas indústrias criativas. Miles e Green (2008) basearam-se em estudos de múltiplos casos em quatro setores: comunicação e publicidade, videogames, *broadcast* independente e *design* de produto. Os autores buscaram verificar formas de mensurar a inovação na economia criativa, pois boa parte das inovações apresenta-se oculta (*hidden innovation*), ou seja, não são facilmente medidas e, muitas vezes, torna-se impossível, através de métodos presentes na literatura mensurá-las, pois focam, principalmente, os segmentos tradicionais. A literatura tradicional trata a inovação em nível de produtos e processos lineares, investigando atividades formais de P&D, entretanto, as características destas empresas, assim como o caráter dos produtos faz com que seja necessário outro olhar para este processo. As indústrias criativas possuem produtos desenvolvidos com o objetivo de causar interações e experiências com seus consumidores. Neste caso, há reciprocidade na interface do usuário com o produto, pois o consumo torna-se uma experiência coproduzida entre o produtor e o usuário. Foram verificados quatro aspectos principais onde há *hidden innovation*:

- a) Existe P&D nas indústrias criativas, no entanto, não existe um laboratório ou departamento formalizado para tal finalidade. Com isso, a inovação possui a tendência de não ser analisada nem medida;
- b) A inovação não possui somente caráter científico/tecnológico, mas se apresenta em modelos de negócio e formas organizacionais;
- c) A inovação é gerada através da combinação entre tecnologias e processos já existentes, resultando em novas formas de distribuição e interação com os consumidores;
- d) Inovações em pequena escala não são mensuradas, com isso, se torna impossível sua verificação e replicação.

Os estudiosos concluíram que existem inovações escondidas (*hidden innovation*) em todas as indústrias criativas. Estas estão relacionadas a diversos processos organizacionais, conforme listadas abaixo. São elencados, então, quinze processos que podem ser fontes de inovação.

**Tabela 7: Processos organizacionais oportunos para a inovação**

<b>Processos</b>	<b>Oportunidades para a Inovação</b>
Atividades gerais de administração e gestão financeira	Automação administrativa e sistemas de controle financeiro;
Modelos de negócio	Como o lucro é atingido;
Localização e posicionamento da cadeia de valor	Que partes do produto criativo são produzidas e processadas pela empresa; que papel é tomado em termos de liderança na cadeia de valor;
Comunicação	Entre fornecedores, colaboradores e parceiros na cadeia de valor;
Comunicações internas	Gestão dos recursos humanos e a organização do trabalho dentro da empresa;
Processos de produção de <i>back-office</i>	Processos onde os produtos são desenhados, escritos, ensaiados, prototipados, etc.;
Transações	Concentrar no processo de pagamento como forma de acesso ao produto;
Marketing e gestão do relacionamento com o cliente	Refletir as necessidades dos clientes e a natureza interativa de muitos produtos criativos;
Conteúdo do produto	O texto, a imagem ou outro material simbólico que normalmente constitui o principal objeto de consumo;
Performance e processo de produção	O produto é gerado através de trabalho criativo, frequentemente na forma de uma apresentação de artistas, atores, músicos, etc. No caso de produtos materiais, o processo de produção pode envolver o trabalho artesanal ou de fabricação como atividade;
Formato do produto	O produto criativo possui um formato e caráter particular, dependendo dos tipos de meios de comunicação e de desempenho que envolve;
Distribuição do produto	Como a informação do conteúdo e o conteúdo físico chegam ao consumidor;
Interface do usuário com o produto	Como o usuário interage com o produto, seus pontos de acesso ao conteúdo e funcionalidade;
Interação com o usuário	A interação se dá por meio de interfaces. A experiência do usuário pode ser determinada pela interação com outros usuários. Coprodução é uma importante característica de muitos serviços criativos;
Recursos para usuário	Diz respeito ao círculo de experiências do usuário.

Fonte: Adaptado de Miles e Green (2008)

Jaw, Chen e Chen (2012), por sua vez, analisaram quatro organizações relacionadas à produção cultural em Taiwan. Os objetivos do estudo eram: compreender as características da gestão da inovação nas indústrias criativas; as formas que a inovação neste setor pode ser gerenciada; e as estratégias para sustentar estes mercados. Com base nas pesquisas, os autores criaram três preposições:

1. Nos setores criativos, inovações na produção cultural são combinadas com orientação para o mercado ou identidade histórica, que determinam as características de mudança;

2. No setor criativo, há um círculo virtuoso de competitividade composto de inovações de produção cultural, estrutura organizacional adaptativa e o interesse em satisfazer o gosto e as necessidades do cliente.

2.1 No setor criativo, a aplicação da tecnologia é uma alternativa, não uma necessidade, para aumentar a competitividade da empresa.

2.2 No setor criativo, a aspiração criativa impulsiona inovações na produção cultural.

3. A competitividade das empresas nas indústrias criativas através de inovações de produção cultural é baseada em fatores tecnológicos, fatores organizacionais e fatores relacionados a novas interfaces de clientes. Além disso, é influenciada pelo contexto político e histórico, e estimulada por experiências de participação dos clientes.

Propõe-se, então, um modelo sobre a inovação na economia criativa, baseado naquele sugerido por Jaw, Chen e Chen (2012) haja vista que o modelo dos autores caracteriza inovação especificamente nas organizações de produção cultural, não abrangendo a economia criativa como um todo. O modelo proposto procura analisar as diversas interfaces e fontes de estímulos para a inovação nestas empresas. A Figura 14 demonstra o modelo proposto. A imagem mostra três elementos principais neste processo, as opções tecnológicas disponíveis, os clientes e as organizações.



Fonte: Adaptado de Jaw, Chen e Chen (2012).

A Figura 14 reflete, inclusive, as quinze áreas de processos organizacionais propícios à inovação na economia criativa elencados por Miles e Green (2008). Ao observar a imagem, é possível verificar que as opções tecnológicas atuais influenciam a forma de trabalho das organizações, assim como os canais de distribuição e acesso aos clientes. A tecnologia também influencia a base de clientes, assim como a interface com os usuários dos produtos, pois possibilita que o cliente coproduza com a empresa, gerando novos produtos e conceitos criativos. Além disso, as organizações são impactadas pelo contexto histórico, social, político e cultural dos ambientes em que estão inseridas e são estimuladas pela sociedade, por tendências de mercado e experiências das pessoas envolvidas. Todos estes fatores repercutem, então, nos resultados inovadores das empresas. Por fim, estas são influenciadas por fatores internos e externos, como sua rede de *networking*, onde podem trocar ideias, experiências, informações e conhecimentos com seus parceiros, assim como há trocas com o público interno da organização. Por fim, a Figura 14 também mostra a forma como a criatividade é criada, pois ela surge através de um processo social onde informação e conhecimento geram a criatividade que, por consequência, gera a inovação.



## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo busca descrever os procedimentos metodológicos de estudo, ou seja, o sujeito da pesquisa, a amostra e as fontes de coleta de dados. O método científico busca, então, estabelecer regras e procedimentos de modo que o pesquisador possa segui-los para atingir seus objetivos de pesquisa. “[...] O método científico é aquele que os pesquisadores empregam para adquirir esse conhecimento. [...] O processo de pesquisa em administração busca descrever as realidades de ações e interações administrativas de um modo verdadeiro” (HAIR, 2005, p.80).

### 4.1. TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa busca compreender a gestão da inovação em organizações da economia criativa. Ao falar de inovação, ultrapassa a fronteira da inovação tecnológica de produtos e sistemas, por exemplo. Este estudo busca compreender como as indústrias criativas gerenciam o processo de criação em seus produtos ou serviços e quais suas diferenças e peculiaridades.

O tipo de pesquisa caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa, e assim foi escolhido, por seu caráter exploratório. “Os dados qualitativos representam descrições de coisas sem a atribuição direta de números. Os dados qualitativos geralmente são coletados utilizando-se algum tipo de entrevista não-estruturada” (HAIR, 2005, p. 100). Além disso, segundo Oliveira (2001), este tipo de pesquisa permite descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, assim como analisar a interação de diversos aspectos, possibilitando a compreensão e classificação de processos dinâmicos experimentados por grupos sociais.

### 4.2. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A pesquisa exploratória realizada caracteriza-se pelo estudo de múltiplos casos, de modo a confrontar as realidades das quatro organizações entrevistadas e concluir como a inovação organizacional é gerida, de acordo com as características e peculiaridades de cada setor.

A pesquisa exploratória, segundo Hair (2005), é uma alternativa proveitosa em indústrias inovadoras e também “[...] é útil na identificação de práticas inovadoras de produção e administração” (HAIR, 2005, p.84).

#### 4.3. CRITÉRIO DE SELEÇÃO DE CASO

Para a realização da pesquisa, o critério estabelecido é a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para empresas do setor de comércio e serviços. De acordo com a classificação do SEBRAE, microempresas são aquelas que possuem até 9 empregados; pequenas, são aquelas que possuem de 10 a 49 empregados; médias empresas são aquelas que possuem de 50 a 99 empregados e grandes são aquelas que possuem mais de 100 empregados.

Neste trabalho, foram escolhidas quatro microempresas que fazem parte das organizações que compõem os setores denominados como indústrias criativas em Porto Alegre. Foram selecionados os segmentos de tecnologia, produções culturais, produções musicais e design e criação. A escolha por número de funcionários foi adotada porque facilita o contato com as organizações, uma vez que nem sempre elas revelam seu faturamento, mas também porque deste modo é possível saber quantos são os envolvidos nos processos organizacionais.

A empresa A, de produções culturais, está no mercado desde 2003 e com seus 5 funcionários oferece o serviço de produções culturais. O foco da organização é a elaboração e execução de projetos culturais, o planejamento de espaços e políticas culturais, o assessoramento de empresas e organizações em marketing cultural, consultoria sobre leis de incentivo à cultura e a produção de espetáculos. Além disso, a empresa trabalha com cursos de formação ligados ao ramo de produções culturais. Trabalha fortemente envolvida com leis de incentivo à cultura.

A empresa B, de tecnologia, está no mercado desde 2005 e conta com 8 pessoas, sendo três sócios e cinco funcionários. Oferece, então, produtos e serviços tecnológicos, com o objetivo de causar experiências ao consumidor. É, então, especializada em ações sensoriais e tecnológicas, conduzindo as pessoas a experiências inusitadas através de múltiplas mídias e plataformas, surpreendendo e envolvendo o público consumidor. A empresa trabalha desde painéis interativos até projeções e filmes em 3D.

A empresa C de produções musicais está no mercado desde 2007 e possui 1 funcionário fixo. Oferece o serviço de produções musicais com foco em música erudita. Além disso, busca elaborar projetos que auxiliem na propagação da cultura para as

comunidades que recebem espetáculos. Também trabalha com a elaboração e execução de projetos culturais para leis de incentivo, editais e prêmios, produção e realização de shows e concertos e produção musical para eventos e casamentos. Esta empresa possui as leis de incentivo à cultura como parte importante em seu trabalho.

A empresa D de arquitetura foi criada em 2008 e atua no mercado de empreendimentos boutique. Ou seja, pequenos empreendimentos com alta carga autoral, focados em fazer intervenções e embelezamento na paisagem urbana. São projetos com caráter contemporâneo e apelo artístico. A empresa conta com quatro funcionários fixos e o restante da equipe é terceirizada, ou seja, alocada conforme a necessidade e o tipo de empreendimento.

**Tabela 8:** Empresas investigadas

<b>Empresa</b>	<b>Ramo</b>	<b>Ano de Fundação</b>	<b>Nº de Funcionários</b>
EMPRESA A	Produções Culturais	2003	5
EMPRESA B	Tecnologia	2005	8
EMPRESA C	Produções Musicais	2007	1
EMPRESA D	Arquitetura	2008	4

Fonte: a autora

#### 4.4. DADOS DE PESQUISA

De modo a atingir os objetivos de análise propostos e percorrer a análise dos dados, foram estabelecidos os dados necessários e a forma de coleta dos mesmos.

A pesquisa constitui-se de dados primários, aqueles coletados pela autora a respeito das empresas estudadas e dados secundários, dados referentes ao setor e mercado das empresas. “[...] Os dados primários são coletados com o propósito de completar o projeto de pesquisa. [...] Os dados secundários são aqueles que foram coletados para algum outro propósito de pesquisa” (HAIR, 2005, p.98).

#### 4.4.1. Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada com base em dados primários e secundários. Os primeiros, coletados a partir de entrevistas semiestruturadas de caráter pessoal, pré-agendadas e com autorização de gravação com os profissionais responsáveis pela gestão das organizações entrevistadas, de modo a compreender como ocorre o processo de criação dentro da organização e sua gestão. O roteiro utilizado está no Apêndice A do trabalho. A coleta foi realizada no período entre maio e junho de 2013. Os dados secundários, por sua vez, foram a pesquisa bibliográfica em si, que compreende a utilização de livros, periódicos, dissertações, internet, de modo a viabilizar uma melhor compreensão da base teórica do trabalho desenvolvido.

Na Tabela 8, estão elencados os entrevistados, suas organizações e seus respectivos cargos.

**Tabela 9:** Quadro de entrevistados

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>
EMPRESA A	Dedé	Sócia – comercial e estratégia
EMPRESA B	Vinícius	Sócio - gestor comercial e de projetos
EMPRESA C	Fabiano	Proprietário
EMPRESA D	Roberta	Coord. administrativa e de Marketing

Fonte: a autora

#### 4.4.2. Análise dos dados

Após a coleta de informações, o próximo passo é a análise e a interpretação dos dados com o objetivo de, segundo Gil (1999), organizá-los de modo que forneçam respostas ao problema proposto e para que este possa ser investigado, interpretado e relacionado com conhecimentos anteriores obtidos.

A análise de dados deste trabalho se deu com base na transcrição das entrevistas efetuadas e em seus resultados.

#### **4.4.3. Tratamento dos dados**

O tratamento dos dados da pesquisa foi a partir da análise de conteúdo. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de pesquisa que visa descrever e interpretar conteúdos. Trata-se de uma verificação através de descrições tanto de caráter quantitativo como qualitativo. O intuito desta metodologia, de acordo com Bardin (1977) é construir um conhecimento através do conteúdo das mensagens.

Com isso, o tratamento dos dados se deu através da transcrição das entrevistas, do confronto e apreciação dos dados primários e secundários e a análise das organizações. Conforme a literatura analisou-se o ambiente interno e externo da organização, além de os métodos e estratégias de gestão adotadas. Por fim, foi efetuada uma comparação entre as empresas de modo a verificar as etapas do processo de inovação e as medidas adotadas para gerenciar a criatividade na organização.

## 5 ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo destina-se a descrever as empresas selecionadas e a analisar o processo de inovação nestas organizações e os métodos de gestão adotados para estimular o trabalho criativo. Além disso, esta seção busca comparar o processo e a gestão da inovação nas quatro organizações selecionadas.

### 5.1. EMPRESA A – PRODUÇÕES CULTURAIS

A empresa A é uma produtora de projetos culturais. Na entrevista foi possível verificar as áreas de atuação da empresa. É uma organização que trabalha com projetos como: turnês de artistas, turnês de teatro, produção de livros, festivais e estruturação de políticas culturais. De outro lado, a organização possui uma característica peculiar, que é oferecer formação na área. Com isso, são oferecidos cursos e capacitações sobre produção cultural, cursos para universidades e assessoria para universidades e artistas.

[...] Tem dois braços na verdade. Um é a produção de projetos, então a gente faz criação de projetos, faz montagem de projetos, participa de editais públicos, produz os projetos e administra. Quase todos ligados à lei de incentivo à cultura, mas não necessariamente [...] Temos um outro braço que é o braço de formação. [...] Nós damos cursos de produção, isso não é normal em nenhuma produtora, então é só a gente que faz isso. [...] A gente dá assessoria para produtores e artistas, com hora marcada, e a gente tem os cursos e dá assessoria também para universidades, para cursos. Montamos cursos. É ..., a gente fez o curso de música do IPA, a gente fez o curso de a pós Graduação de Produção Cultural da Castelli. [...] A gente fez uma capacitação em projetos culturais pelo Ministério da Cultura em todo o Brasil, nós íamos aos finais de semana.

A empresa A é formada por cinco pessoas fixas. Das quais, duas são as sócias, uma pessoa é a gerente de projetos, uma pessoa é gerente de produção executiva e outra a secretária. Uma das sócias é mais envolvida com atividades administrativas e a outra com os projetos, porém, ambas participam do todo das atividades da produtora. Cada projeto envolve equipes específicas, o que faz com que o contingente de funcionários temporários possa tornar a organização grande por um determinado período de tempo.

Os projetos efetuados pela organização surgem tanto pela procura de investidores, que buscam um projeto de acordo com o seu perfil, como artistas, com um projeto vislumbrado. Além disso, alguns projetos são criações da própria produtora. No entanto, a entrevistada ressaltou que como há grande procura pelo trabalho da empresa, não se consegue tempo suficiente para dedicar os projetos próprios. “A gente tem conseguido fazer

só dois ou três projetos nossos por ano. Porque a gente não tem perna para fazer mais do que isso. O resto é encomenda, por parte dos artistas e grupos, ou por parte dos investidores”.

Na visão da organização, seu diferencial competitivo, são dois fatores: O primeiro, a credibilidade e a transparência da organização. Segundo a entrevistada, a organização é conhecida por sua lisura. As sócias, por serem pessoas que estão neste mercado artístico-cultural há muitos anos, possuem credenciais de um bom trabalho. Além disso, o segundo fator são os cursos de formação, que de acordo com a entrevistada, além de servirem para divulgar o nome da instituição, auxiliam para que os ex-alunos, ao apostarem em projetos, procurem a produtora para produzi-los.

Quanto ao planejamento estratégico, a empresa A, para poder gerir as atividades do ano e focar nos rumos que pretende adotar, efetua uma reunião maior a cada ano. Trata-se de uma forma de seminário, no qual ambas as sócias passam alguns dias afastadas da cidade e procuram algum local para conversar e refrescar as ideias. Lá elas alinham os rumos da organização, fazem um balanço sobre os pontos positivos e negativos e debatem novas ideias para a empresa.

[...] E ali a gente refaz os caminhos, muda os caminhos. Por exemplo, teve uma época que a gente também trabalhava com produção de artistas. E a gente num destes seminários estratégicos decidiu que não, que iríamos fechar essa ponta e remanejar os artistas para outros produtores e ia se focar. Então a gente faz também definição de cargos. Esse modelo de contratar pessoas por projetos também. [...] Mas é interessante assim... Porque a gente se afasta um pouco, coloca o que é que está sendo bom, o que é que está sendo mau. Daí a gente avalia quem é que está sobrecarregado, quem é que não está.

Em relação à gestão dos projetos, o controle do andamento e efetividade dos mesmos é efetuado, principalmente, através de reuniões semanais, chamadas pela empresa de reuniões de pauta. Nessas reuniões, reúnem-se os funcionários fixos da organização e também alguns temporários que estejam envolvidos nos projetos, cada qual de acordo com o projeto específico ao qual está vinculado. Discute-se o curso atual do projeto, a situação junto ao Ministério da Cultura, as tarefas de cada membro da equipe e são trocadas ideias. Segundo a entrevistada, esse acompanhamento semanal é extremamente importante. Quando não ocorre, geralmente há problemas.

E nessa reunião de pauta a gente coloca o que é que está fazendo e a gente fala sobre projetos que entraram durante a semana. Também tem a parte do acompanhamento no Ministério da Cultura, do que aconteceu, o que mudou para algum projeto. Então estas reuniões elas servem para tudo. Desde definir, por exemplo, que agora a gente tem uma outra sala aqui neste mesmo prédio, porque a gente está com uma equipe que está fixamente muito grande. Então a gente deixou aqui o administrativo e embaixo a produção, mas as reuniões assim maiores a gente tem feito. São lá embaixo. Mas é uma vez por semana e... quando a gente não faz por alguma razão, se está todo mundo correndo muito, ou algum projeto

acontecendo, ou porque o pessoal não consegue se encontrar, normalmente dá problema, sabe? Então a gente tem feito muito esforço para sempre ter uma vez por semana.

Nas reuniões de pauta também são efetuados *feedbacks* sobre aspectos positivos e negativos. Contudo, não são comuns reuniões com os clientes pós-projeto para dar e receber *feedbacks*. Uma explicação é que a maioria dos clientes emenda novos projetos assim que o anterior foi concluído e também porque sempre é escrito um relatório junto ao Ministério da Cultura, que é elaborado em conjunto, com a prestação de contas e explicações sobre o desenrolar do projeto e o resultado final. É um relatório que envolve o artista, o cliente, o patrocinador e a empresa. Todavia, este exercício de conversar sobre o cliente pós-projeto é visto como muito importante pela organização.

Durante o andamento dos projetos, as reuniões de pauta não são a única forma de alinhamento. São utilizadas ferramentas eletrônicas como e-mail, redes sociais e agendas eletrônicas para trocar ideias e informações importantes para cada projeto. “A gente fala por Gtalk. Todos, o tempo todo. A gente tem a nossa agenda do Gmail. A gente usa, todos veem a de todos”.

Os projetos da empresa são considerados seu produto pela entrevistada, pois tratam do produto cultural o qual estão produzindo. Na Empresa A, cada projeto possui um início, um meio e um fim, cada qual com suas peculiaridades e individualidades. Cada qual com seus técnicos, artistas e produtores. Por possuir muitos profissionais contratados para determinado projeto, estes não interferem nos demais. Alguns projetos, contudo, não tratam necessariamente de um produto cultural, mas sim de políticas culturais.

E os projetos não são necessariamente produtos, por exemplo: Agora a gente acabou de fazer a política cultural da Santa Casa, do Centro Histórico da Santa Casa. A gente fez a política de funcionamento do espaço. É um exercício intelectual fazer aquela política cultural. Como a gente fez do Santander Cultural também, como a gente fez da Rede Metodista de Educação, da Unisinos.

Os envolvidos nos projetos são classificados de uma forma interessante pela organização. Segundo a entrevistada, eles classificam os envolvidos nos projetos como artistas primários, artistas secundários, técnicos e produtores. O artista primário seria o artista principal, o dono da autoria. Os artistas secundários são aqueles que possuem papel extremamente importante para o resultado final, pois participam. Estes artistas são escolhidos, muitas vezes em conjunto, entre a produtora e o artista primário. Além disso, são necessários técnicos e produtores, que trabalharão nos bastidores para fazer com que o projeto aconteça.

O primário seria quem manda na coisa. Quem criou o produto cultural e que é dono daquela autoria, daquela ideia, daquele projeto. E esse seria o primário. [...] Daí eu vou ter artistas secundários, que são muito importantes para a finalidade do projeto. Para o produto final ter uma cara. O cenógrafo, o figurinista, a banda que vai acompanhar o artista gráfico que vai fazer. [...]



A equipe secundária, assim como a técnica, tem que ser escolhida pelos dois. Tanto pelo produtor como pelo artista. E depois, bom, tem a equipe técnica, que vai trabalhar em cada projeto. Que vai mudar né. Então quer dizer que uma exposição de arte vou precisar de um museógrafo, vou precisar de iluminador, de mediadores, coisa que assim né, mediador, museógrafo, eu não vou precisar num show, entende? E assim por diante. A equipe técnica tu monta bem específica para cada projeto. E a equipe de produção também. [...] Quando fizemos a produção cultural do Fórum Social Mundial, por exemplo, tínhamos nove produtores executivos, um para cada área, cada um com seus assistentes.

Para a seleção de pessoal, entretanto, algumas características são levadas em consideração. Cada cargo possui suas peculiaridades, com isso, primeiramente, é necessário possuir suas características específicas, o que faz com que para cada um seja necessário um perfil diferenciado. Um exemplo dado pela entrevistada é o produtor executivo.

[...] O produtor executivo de projetos ele tem que ter muita concentração, ele tem que estar focado, tem que entender da parte administrativa, senão ele não consegue avaliar um orçamento, nem na defesa do texto do projeto. Já o produtor executivo técnico ele não precisa disso. Ele tem que ter mais iniciativa, mais capacidade de formar redes, empatia com os fornecedores, daí é outro tipo de coisa, daí muda bastante.

Além disso, uma vez que cada projeto é um desafio novo, pois são diferentes dos demais já efetuados, é importante que as pessoas estejam focadas, pois são demandadas diversas atividades nos projetos. Também se faz essencial que os envolvidos nos projetos sejam pessoas bastante informadas, pois são atividades que demandam conhecimento sobre a área em que se está trabalhando e, principalmente, a capacidade de acompanhar tendências.

Conforme manifestou-se a entrevistada, o envolvimento das sócias no desenvolvimento de cada projeto é total. Elas participam desde a criação da estratégia, da idealização do projeto até seu encerramento. Para que a parte da produção funcione da melhor forma possível é preciso este envolvimento. Além disso, as experiências anteriores, principalmente no que cerne aos editais públicos, auxiliam no controle do andamento do projeto, assim como naquilo que demanda mais atenção.

O mercado cultural é um mercado sujeito à mudanças das mais variadas formas. Segundo a entrevistada o que causou maior mudança no trabalho foi o surgimento da internet, que mudou a lógica de se fazer produção.

Com o surgimento da internet, mudou completamente a forma de fazer produção. Antes, um produtor era um cara que fazia com que o público de alguma forma conhecesse o trabalho de um artista e ele tentava colocar aquele artista na frente desse público, sabe? De uma forma bem difícil e bem burocrática. Ele pegava alguns caminhos que já existiam tentava fazer com que o artista ficasse mais acessível, que a imprensa gostasse daquele artista, que ele aparecesse normalmente pelas vias mais convencionais para ser aceito por um público cada vez maior. Com o advento da internet

isso muda. Mudou a lógica, tem público para qualquer coisa em algum lugar.

A internet possibilitou ao produtor ser um empreendedor e estrategista criativo e solitário, inclusive. Isto porque, segundo ela, o computador e a internet são ferramentas que permitem que um projeto cultural seja concebido, seja lançado e divulgado e que pessoas sejam alocadas através de uma pessoa e uma ferramenta. Isto para ela é inovação.

O produtor passa a ser de uma pessoa que trabalha e faz a parte que o artista não quer fazer, para um estrategista muito criativo. Porque agora cada vez que ele tem alguma ideia e que um artista tem alguma ideia ele vai para a internet e vê todo mundo que já fez isso em algum lugar. Vê o que deu certo e o que deu errado, junta uma coisa com a outra. A forma que esse aqui lançou, a forma que aquele ali divulgou, a forma que aquele ali estabeleceu para fazer, entende? Então tu tem tudo na mão. A internet dá tudo. Então tu tem que ir juntando os pedacinhos e fazendo um grande quebra cabeça e isso aí é estratégia e é isso aí que vai ser inovação. É tu pegar tudo o que já foi feito, ver o que já foi feito e dar um passo à frente. Hoje eu conheço produtores que são mais criativos que os artistas que eles produzem. E para tudo, os caminhos que as pessoas estão usando, um caminho legal, que o produtor que criou. Então aí é que se percebe. E a outra coisa que eu acho importante também é o fato de a questão cultural ser uma profissão que ela te beneficia, te oportuniza, um empreendedorismo pessoal com muita facilidade. Uma pessoa na frente do computador ela pode desenvolver um mega projeto sozinha. Ela pode fazer um festival internacional sozinha na frente de um computador e com isso montar equipe, com isso conseguir financiamento através de editais públicos. Ela pode fazer tudo. É incrível!!

Além disso, uma empresa criativa foi definida pela entrevistada como aquela que está um passo à frente. Aquela que já sabe o que foi feito, que não busca reinventar a roda, mas sim aproveitar as oportunidades. Ver aquilo que é necessário, avaliar como fazê-lo. Para isso, o ambiente da organização é importante. A empresa A possui um ambiente organizacional bastante informal, que é visto como uma forma de contribuir para o engajamento dos envolvidos no projeto. Sendo assim, o reconhecimento de uma boa contribuição no projeto é importante, segundo a entrevistada. Isto porque é necessário o sentimento de reconhecimento de seu trabalho. Por fim, todos os envolvidos e os demais colegas se auxiliam no exercício de suas funções no projeto. A troca de ideias ajuda na construção do trabalho e a melhorar o resultado, além de auxiliar àqueles que estão sobrecarregados.

A gente é muito informal, muito mesmo. As pessoas vêm trabalhar do jeito que querem... Se elas precisam sair elas saem. Então se a pessoa quer assistir uma palestra ela só vai nos avisar. A gente acredita muito em um engajamento pessoal, até porque às vezes tem que trabalhar no final de semana, às vezes tem que trabalhar de noite e as pessoas não vão nem piscar entende, elas vão pegar e vão dizer ah!, vou ficar no final de semana para fazer isso. Então esse engajamento pessoal é super importante e isso só acontece se as pessoas se sentem um pouco donas da empresa, um pouco donas do projeto. A gente acha importante valorizar muito quem está trabalhando. Da área técnica a gente valoriza, a gente dá crédito. A ideia é do fulano, sabe? Então tem que estar ali, tem que estar recompensado por

isso. A gente também tem uma relação muito de... muito aberta com as pessoas que trabalham conosco. [...] Todo mundo se gruda muito. Agora por exemplo a Lúcia que entrou para um projeto em específico, a Ágata tá auxiliando a Lúcia em toda a parte de formatação de link de Ruane, para a Lúcia começar a participar de outros também. Não, acho que todo mundo se envolve bastante uns com os outros, até naquele sentido de dizer não eu te ajudo aí porque tu está sobrecarregado.

Para selecionar os projetos, basta eles possuírem propostas culturais. Segundo a entrevistada, a recusa destes pode ser por não haver a temática cultural, não existir a possibilidade de financiamento ou não concordarem com suas finalidades. Falta de pessoal, por exemplo, não seria um problema, pois a organização aumenta e encolhe conforme os projetos, uma vez que as equipes envolvidas são alocadas para cada um especificamente. Quanto à captação de recursos, os interessados já podem procura-los com financiamento ou estes precisam ser inscritos em editais públicos.

Ao questionar sobre a importância do terceiro setor nas atividades da organização, a resposta foi positiva. Pois as leis de incentivo, como, por exemplo, a Lei Rouanet, que é a Lei Federal, são essenciais para a viabilização dos projetos. Uma vez que a maioria utiliza leis de incentivo. O mercado de produção cultural utiliza recursos do governo de duas formas. A entrevistada elencou os fundos e as leis de incentivo. “Os fundos são o dinheiro direto do governo e as leis de incentivo, quando dá uma isenção fiscal para uma empresa que vai patrocinar”.

A entrevistada destaca alguns pontos positivos como mudanças no mercado de produções culturais, que vem recebendo cada vez mais incentivos, assim como as mudanças no público consumidor. Mas é importante destacar um ponto que chama muito à atenção, foi muito enfatizado o gosto pelo que se faz, pelo envolvimento no trabalho.

[...] Então, hoje em dia, que a gente tem a economia do nosso lado, as leis de incentivo do nosso lado, um público consumidor cada vez maior e mais educado. Nossa! Hoje a produtora tem a faca e o queijo na mão. [...] Aqui a gente não dá conta da quantidade de ideias que a gente tem. Muita ideia fica para depois. [...] Claro que a gente podia chamar um monte de gente, largar as ideias e mandar fazer. Mas e daí qual é a graça? A graça é quando a gente tem uma ideia legal é se envolver com ela. É desenvolver, é pensar sabe? Isso é o divertido, transformar as coisas numa escala industrial perde totalmente a graça.

Por fim, a entrevistada ressalta que a criatividade assume papel fundamental em seus projetos. Pois novos formatos podem ser criados, assim como soluções para obstáculos encontrados. Para tornar o ambiente de trabalho mais criativo não há uma forma de gestão estruturada, contudo, a produtora acredita que um ambiente aberto, onde as pessoas podem livremente trocar ideias e se relacionar sem a rigidez de uma hierarquia é fundamental. Além disso, ela ressalta que não há rigidez de horário. Se surge algum curso, por exemplo, que determinado membro da equipe gostaria de participar, ele pode participar. Isto ajuda a mantê-los engajados e com a mente refrescada para novas ideias. Isto porque

não é um trabalho limitado à carga horária diária e semanal de trabalho. A entrevistada afirma que independente de ser final de semana ou tarde da noite, se ocorre alguma ideia, se algum membro da equipe lê uma notícia relevante, por exemplo, a comunicação com os demais colegas ocorre naquele instante, seja via e-mail ou outra ferramenta da web. Ademais o reconhecimento quando se faz um bom trabalho também é necessário para que eles se sintam valorizados e, conseqüentemente, valorizados.

### **5.1.1. Gestão da inovação**

Como foi possível perceber, a forma pela qual a empresa busca para manter seus funcionários engajados nos projetos e estimular sua criatividade é através de um ambiente aberto, de bastante diálogo e troca de ideias e reconhecimento. Além disso, a flexibilidade no trabalho também é fundamental.

A empresa acredita, então, que o processo de criação depende de formas de estimular as pessoas a se sentirem parte da organização, daquilo que estão fazendo e serem reconhecidas para se sentirem motivadas a darem o melhor de si. Apesar de não haver um modo formal de coordenar o processo de criação e o andamento dos projetos, as sócias participam de todo o processo, desde a concepção do projeto até sua conclusão. Através de seu conhecimento prévio e experiência profissional, pois estão no mercado de produções culturais há algumas décadas, elas auxiliam a manter o projeto nos eixos e a tornar cada etapa do processo o mais eficiente possível. Isto está de acordo com Florida (2011), pois este ressalta a importância do ambiente de trabalho para a inovação. Segundo o autor, as organizações necessitam estimular novas ideias, ressaltando as individualidades e peculiaridades das pessoas que compõem a equipe. Segundo a entrevistada, o aprendizado adquirido de experiências anteriores faz com que o andamento dos projetos seja mais eficiente e traga melhores resultados. Esta observação vai ao encontro com as observações de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), que afirmam a relevância do papel dos gestores com suas experiências nas organizações.

[...] Em pequenas empresas, as características de gestores seniores – seu treinamento, experiência, responsabilidade e contatos externos – desempenham um importante papel. Seu nível de habilidade técnica e administrativa, em particular, determinará se serão capazes de desenvolver e comercialmente explorar (ou não) uma vantagem tecnológica específica da empresa (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008, p.251).

Finalmente, foi possível verificar a importância de incentivos do governo no ramo de produções culturais. Grande parte dos projetos é viabilizada através dos incentivos, que

partem tanto de isenções de impostos como valores monetários. Contudo, uma dificuldade verificada está no fato de, uma vez que as empresas recebem a aprovação em editais, necessitam dar um segundo passo, que é solicitar para a iniciativa privada patrocínios para os projetos aprovados. Segundo a entrevistada, fica nas mãos das empresas decidirem quem vai receber o patrocínio. Com isso, nem sempre os melhores projetos são escolhidos, mas aqueles que melhor estão vinculados ao interesse destas organizações. Hauser e Ghedine (2010) ressaltam a importância do apoio do Governo à atividades ligadas principalmente à cultura, pois são setores cujos incentivos são fatores críticos de sucesso para as organizações.

## 5.2. EMPRESA B – TECNOLOGIA

A organização B trabalha no mercado de tecnologia e interatividade, através da criação de soluções, aplicativos, produtos e sistemas com o objetivo de causar experiências, sensações e emoções no consumidor. O valor agregado da empresa está nas sensações proporcionadas a quem vivencia alguma experiência através de suas criações.

[...] A gente não vende a tecnologia pela tecnologia. A projeção mapeada é só um meio de uma coisa acontecer. [...] tudo o que eu te falar agora, legal. Mas tudo o que eu fizer a pessoa sentir, ela vai esquecer. O resto é palavra, o resto passa. Se tu sentir uma coisa, se tu te arrepiar, aí tu não esquece mais. Então é isso que a gente busca, com áudio, com vídeo, com sensações, tudo o que tu conseguir juntar dentro de um projeto. Tu bota para que a pessoa se emocione, que ela tenha um sentimento quanto aquilo. A gente busca despertar os sentimentos. É isso que vai te dar um retorno daquilo que a gente faz.

A empresa iniciou seus trabalhos em 2005. Um dos sócios é engenheiro, ocupando o papel de gestor comercial e de projetos, outro sócio é designer e gestor de projetos e o terceiro sócio é diretor de criação e gestor da organização. No total, são cinco funcionários e três sócios ativos dentro da empresa. Segundo o entrevistado, a junção de engenharia e *design* é outro diferencial da organização, pois proporciona justamente a conexão entre as criações de engenharia e *design* para criar soluções tecnológicas cada vez mais inovadoras e surpreendentes.

[...] Não tem uma empresa no nosso ramo que junte tudo isso. A gente criou essa ideia, assim, isso surgiu de uma necessidade. Porque a gente montou uma empresa de computação gráfica, mas como na época não existia quem apresentasse 3D, a gente teve que aprender a fazer, senão tudo aquilo que a gente estudou sobre filmes não tinha como projetar. Daí surgiu essa ideia de unir os dois lados.

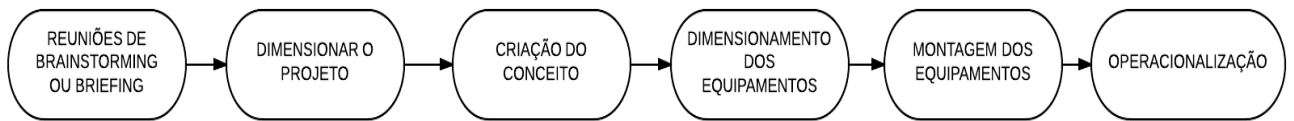
Quanto ao portfólio de trabalhos, é um tipo de *business* com diversos mercados e projetos bastante diferenciados uns dos outros. Agora estão em processo de abertura de uma fábrica para produzir equipamentos como totens e painéis interativos. A organização, segundo o entrevistado, está conseguindo aliar tanto o projeto da fábrica de equipamentos quanto o trabalho com os projetos. Por enquanto, é uma empresa que trabalha tanto com soluções de acordo com a necessidade do cliente quanto com os equipamentos de tecnologia.

Dentro da parte de gestão tu tem a estratégia que tu vai seguir. Então eu vou ser uma empresa que vou chegar numa agência e o cara perguntar o que tu faz e eu digo o que tu precisa? Ou tu vai chegar e dizer assim, eu tenho produtos hoje. E a gente está hoje, bem nessa bifurcação. De o que tu faz? Eu faço o que tu precisar, e vamos se matar para fazer o trabalho, ou a gente vai ter produtos. Na verdade, estamos conseguindo fazer os dois. Estamos conseguindo montar a fábrica e continuar com os projetos. Estamos com sorte de conseguir fazer os dois.

Os mercados que a empresa trabalha são pontos de venda, feiras e eventos; mercado artístico e cultural; mercado de educação; produção de equipamentos, produtos e aplicativos. As experiências nos pontos de venda são vistas como muito interessantes por serem uma forma de mostrar o trabalho e também pelos pontos de venda proporcionarem uma taxa mensal à empresa. Conforme falado na entrevista, para que eles não apostem em um projeto a única razão é a não disponibilidade de equipe, uma vez que atuam em diversos mercados e com soluções inovadoras e desafiadoras.

Tem o mercado artístico e cultural [...] Sabe os gêmeos? São dois grafiteiros de São Paulo [...] A gente viaja o mundo inteiro com esses caras montando a nossa instalação, que é uma parede *touch* em que as pessoas, tem um filme fractal. É geração de imagem através de construção de formulas matemáticas. Fica passando lá imagens psicodélicas [...] e as pessoas brincam, ficam jogando de um lado para o outro. A gente transforma uma parede inteira em *touch screen*. [...] Tem outro mercado que é o mercado de educação, um mercado tão interessante quanto todos esses. A gente tem um projeto que é a criação de filmes 3D para a educação. Então, sei lá, mostrar a nitratação do carbono. Então vão vir as moléculas, o anel benzênico, vão se fundir e aí vai dar o nitrato de carbono. Então mostrar como isso acontece. [...] O projeto consiste, então, em instalar nas escolas desde o cineminha 3D. É um sistema onde tem uma tela *touch* que controla o cinema 3D. Então o professor aperta o computador para ligar de manhã, liga todo sistema, liga tudo sozinho, e estoura na tele dele. Biologia, Química, Física, Matemática. Ele vai ter três cliques. Biologia, divisão celular, mitocôndria. Tem vários lados que tu pode atacar. A parte de show, de encantamento, de utilidade, de ferramenta, de vendas, aí vai longe. Aí vai daquilo que eu disse, o que tu faz? O que tu precisa? Ou tem os produtos. Então é uma escolha muito difícil de fazer, se eu vou ter só os produtos ou se eu vou ter só soluções. O bom é ter os dois, só que os dois também têm um trabalho muito maior em cima.

O processo de trabalho da empresa pode ser visto conforme a Figura 14. A imagem apresenta o processo de criação da organização de uma forma geral.

**Figura 14:** Processo de criação Empresa B

Fonte: a autora.

No que tange o processo criativo, pelo fato de ser uma organização que trabalha principalmente com prazos definidos, o processo é bastante flexível durante as etapas, todavia, os prazos não apresentam flexibilidade. O início do projeto é sempre marcado por reuniões de *briefing* ou *brainstorming*, de modo a alinhar conteúdo e instalação do projeto. Nessas reuniões são disparadas as tarefas para cada indivíduo da equipe de trabalho. Cada funcionário, assim como os sócios, desempenha seu papel dentro do processo, de acordo com suas capacitações. Todos auxiliam uns aos outros ao longo de todas as etapas, mesmo que seja de forma indireta, de modo a tornar o resultado final o mais impressionante e inovador possível. Segundo o entrevistado, o projeto é visto como a parte intermediária entre a ideia e a execução, ou seja, há um determinado trabalho a ser feito, e o projeto envolve como executá-lo. Ao mesmo tempo, o projeto é visto como um produto, pois a empresa trabalha através de projetos.

Aí dentro desse processo criativo não tem assim uma regra, uma linha. Não é uma bagunça completa, tem passos para seguir, mas é muito assim de cara: é isso que a gente tem que fazer. Cada um tem sua parte, cada um faz sua parte. Então eu sou da parte mais de dimensionamento de equipamentos, vou lá e coordeno toda a montagem e aonde for. E o Marcelo [...] ele é o cara que faz os vídeos, que faz os filmes. Então aí tem a equipe dele e tem a minha equipe. Assim a gente vai cada um dentro da sua praia. [...] De processo criativo tem sim, então a gente começa com um *brainstorming* e aí se... porque o conteúdo e a instalação elas têm que estar muito bem alinhadas, certo? Porque dependendo do projetor que tu vai usar tem que ser feita uma resolução, ou se tu vai trabalhar, sei lá, com um *array* de projetores, onde vai ter 50 projetores. Então vai ter que dimensionar um filme para quebrar ele, para em cada máquina tocar um pedaço. Isso tudo é interligado, quando eu digo é uma bagunça é uma bagunça no dia-a-dia. Mas tem uma reunião inicial, aonde se dispara cada tarefa para cada um com as especificações do projeto e aí se começa.

Um exemplo trazido pelo entrevistado sobre as etapas do processo é que determinadas etapas não podem ser iniciadas se a anterior não estiver cumprida. Isso contribui para o argumento de que mesmo que o processo de criação em si seja algo mais flexível e sem controle, ele precisa apresentar um resultado até determinado prazo, e estes são seguidos com rigidez para que o processo se cumpra com a maior eficácia possível.

[...] Nenhum projeto inicia sem uma reunião de *briefing*, sem uma reunião de *brainstorming*. E vão se apresentando as etapas do projeto a serem concluídas. Dentro de um filme de computação gráfica, por exemplo, que tenha uma mesa onde vai ter uma caneta e um telefone em cima dela, alguém tem que modelar aquele telefone, alguém tem que botar esse

telefone em cima na cena, alguém tem que botar material nesse telefone, alguém tem que iluminar a cena, etc.. Então não se pode botar material no telefone se ele não estiver modelado. Tem um processo de trabalho e ele de certa forma é rígido. Na parte final ele é extremamente rígido, porque senão uma parte atrasa todo o resto do projeto. [...] eles tem a liberdade de fazer como querem, mas o controle de prazos é 100% rígido, principalmente porque a gente trabalha com eventos. [...] não vão mudar datas de eventos por nossa causa. Prazo é o que manda na empresa.

Um ponto destacado pelo entrevistado é que, no trabalho deles, criação não envolve somente as partes de filme e anúncio do projeto, por exemplo, ela é vista em todas as etapas do projeto, em cada decisão tomada. Pois é preciso criar maneiras de desenvolvê-lo e pensar sobre aquilo que precisa ser feito, assim como de que modo fazê-lo o melhor possível. É preciso pensar soluções desde os equipamentos e como sua utilização, até a criação do conceito em si e como torná-lo realidade.

[...] Criação não é só a parte de filme, a arte de anúncio que vai aparecer. Tudo é uma criação. Quando eles me dizem Vinícius tem que projetar tal coisa eu também tenho que criar uma forma de fazer isso, eu também saio com um planilha do zero. E como eu posso fazer? Eu posso fazer de trezentas formas diferentes. Então vou ter que criar uma forma que atenda isso. [...] Esses tempos lançamos aquele creme dental *Sensitive Pro-Alivio* da Colgate. Aí a gente pensou o que é que a gente pode fazer de bacana? Ai acabamos fazendo uma holografia em cima do palco com 3 metros. Vinha um monólito que surgia de gelo e aí a gente interagiu com um raio laser de verdade. Então vinha um laser que fazia de conta que estava esquentando o monólito. Daí um pouco explodia e mostrava o creme dental. Essas coisas tu vai criando e isso tu cria junto com as agências. Ok, muito legal. Aí te vira e faz. Agora eu tenho um outro processo criativo. Tá como é que nós vamos fazer isso? Que tipo de forma que eu vou usar essa holografia? Nunca a gente compra um equipamento e tá pronto, entende? Não, sempre tem um desenvolvimento por trás disso.

Ao questionar sobre a gestão, o entrevistado levantou uma questão muito relevante. Segundo ele, inovar e se manter à frente é arriscado. “[...] a inovação sempre traz riscos e tem que ver quem quer correr este risco. Então é muito complicado tu achar eu faço diferente, eu tô na frente, eu vou me dar bem”. Além disso, o mercado do qual fazem parte é um mercado que exige altos investimentos, com isso, além de a inovação em si ser arriscada, pois sempre há o risco de ocorrer alguma falha, é um mercado de alto risco no que tange a questão financeira. Com isso, é muito importante saber quando desistir de um projeto que se está prospectando. E esta é uma tarefa difícil, pois diz muito respeito à bagagem do gestor, de seu conhecimento prévio neste tipo de trabalho para saber a hora de parar de investir em um projeto.

Além dos altos custos que o mercado envolve, outra questão levantada pelo entrevistado é o fato de não ser um mercado onde a empresa possui clientes fixos com um *budget* anual de receita na sua carteira de clientes. Com isso, é uma luta diária para conquistar novos clientes e manter os antigos. Por fim, outro desafio também são os concorrentes. Como o foco da organização são as experiências, seu produto se torna uma



atração e, com isso, em muitos casos a empresa não compete com seus concorrentes diretos, mas com tudo aquilo que possa ser uma atração. Por exemplo, uma empresa ao fazer um evento anual seja para o público externo ou interno, ela pode escolher em montar um projeto com a empresa B para criar algum tipo de interação entre o público e a tecnologia ou pode trazer uma personalidade famosa.

[...] É uma gestão de muito risco, de uma empresa de engenharia. Ela vive num limiar. A gente não tem clientes fixos. [...] Eu não tenho isso, eu tenho sempre que estar correndo atrás da máquina. Projeto, por projeto. Tu acaba mantendo um cliente, mas ele não te paga mensal. Ele vai ter o lançamento de um produto, tá bom, ele vai ter cinco esse ano. Ele pode investir nos cinco ou pode não investir em nenhum. Aí por mais estranho que possa soar, eu concorro com a Gisele Bündchen, porque eu também sou uma atração e ela também é. Aí ele vai pensar, será que é melhor trazer a Paola de Oliveira para desfilarmos aqui ou trazer uma projeção mapeada. Então tu não concorre com o teu concorrente, tu concorre com um monte de coisa. [...]

Além disso, é necessário conquistar o cliente para que ele aposte na ideia do projeto. Segundo relatos do entrevistado, é preciso conquistar a agência que, por conseguinte, tentará conquistar o cliente com a ideia. Outra forma de se mostrar para *prospects* é através de *show rooms*, onde o trabalho pode ser visto diretamente pelo cliente final.

Quando a gente vai fazer apresentações e vai numa agência, eu começo a apresentação pra sei lá, duas três pessoas, quando vê, sei lá, tem quarenta pessoas. Toda a agência tá parada. [...] ninguém vê sempre por aí uma TV 3D sem óculos, essas coisas não estão na rua. Então para, é encantamento, é legal. Mas do encantamento até fechar... é outro negócio, totalmente diferente. Tu sai da reunião, tá morto! Não, não está. Para começar tu encantou o cara da agência, agora ele vai ter que encantar o da empresa. E como tu encanta o cara da empresa? Ele não tem a parafernália que eu montei para ele lá. Então para a gente é muito importante ter *show rooms*, porque a gente passa...

Ao perguntar aquilo que a organização julga ser essencial nas pessoas que trabalham nos projetos criativos, a resposta foi que além das características específicas de cada função, possuir pró-atividade e capacidade de adaptação é fundamental. Não ser um funcionário acomodado em sua zona de conforto e saber lidar com as mudanças e desafios que rodeiam o trabalho é indispensável.

[...] Cada um tem que ter a sua parte específica, o engenheiro tem que fazer a parte de engenharia, o criativo tem que fazer a parte de criação. Cada um tem uma competência ou uma habilidade pessoal que eu acho bacana, mais que criatividade é adaptação. Se adaptar a aquilo que ela está fazendo. Acho que é essencial [...] como a gente trabalha com vários mercados. [...] cada dia é uma coisa diferente e tem que se adaptar, inclusive geograficamente. [...] Eu sou especialista, em sei lá, em projeção. Mas se nesse todo, se der uma problema em outra coisa eu vou tentar resolver. Então pró-atividade e adaptação. Não se limitar ao que tu é, simplesmente, ao menos em nosso mercado

O conhecimento prévio organizacional, advindo de outros projetos, assim como o conhecimento individual de cada envolvido é muito importante para a efetividade dos

mesmos. O portfólio da empresa é essencial para arrebatar novos clientes, assim como experiências passadas na execução do trabalho agregam para a qualidade do trabalho.

[...] Para a venda, experiências anteriores são extremamente importantes, é muito importante um portfólio e facilita a venda. [...] Na execução, tem etapas que se repetem e a gente já sabe como fazer. Por exemplo, se eu busco uma máquina para projetar, a base dela será a mesma. Tu busca uma forma diferente de apresentar, tem resultados diferentes, mas tudo tem a mesma plataforma, tem o mesmo padrão, alguns passos são os mesmos. Ou até mesmo, ah! Já agimos desta forma, lembra? A gente pode aproveitar.

O controle da efetividade dos projetos se dá através de duas formas. A primeira é através do controle de “*prove of plays*” e “*prove of views*”. Segundo o entrevistado, a empresa julga ser uma forma mais concreta de ver as pessoas que estão sendo atingidas e que interagem com a marca. Além disso, quanto à satisfação do cliente, a forma de verificar a satisfação é através da reação do cliente com o projeto pronto. “[...] Do cliente, a gente olha aquilo que é o nome da nossa empresa. Então se a gente viu aquele brilho no olho, e olhar para o cliente e ver isso na entrega final... Tu vê se o cliente gostou ou não”.

Outra forma de acompanhamento são as planilhas de estimativas de projetos elaboradas. Após este ser aprovado, é elaborada uma planilha de estimativas reais. Com isso, são medidas as projeções de gastos e de horas trabalhadas de cada indivíduo no projeto e se faz uma análise para verificar se a projeção foi bem elaborada ou não. Caso tenham conseguido reduzir os custos através de uma nova forma de projetar, por exemplo, usando menos projetores que o planejado, considera-se que houve um acerto. Ao mesmo tempo, se a projeção de horas trabalhadas tenha sido diferente do projetado, é importante reavaliá-la para torná-la o mais próximo da realidade em novos projetos.

Para o entrevistado, uma empresa criativa é, acima de tudo, aquela que sabe achar a melhor forma de fazer as coisas, mesmo não sendo aquela que possui as melhores ferramentas. “[...] Uma empresa criativa é uma empresa que consegue fazer muito com pouco. [...] ninguém mais hoje inventa uma roda, é tu conseguir pegar um monte de roda e conseguir fazer algo diferente para conseguir o melhor resultado”. Um ambiente criativo, segundo ele, pode ser atingido com flexibilidade e abertura. As pessoas precisam se sentir à vontade para dar o melhor de si.

[...] eu acho que tu tem que ser legal. Todos tem que estarem felizes, gostando do que fazem. No ambiente que a gente trabalha, as pessoas fazem com responsabilidade e não adianta tu pressionar elas. A gente tem flexibilidade de horário, cada um se veste como quer [...] às vezes eles vem direto da festa. Então eles fazem aquilo que eles tem que fazer, e eles sabem que no fim serão cobrados para entregar o resultado. Vai muito de pessoa por pessoa, tem pessoas que não podem trabalhar assim. No nosso ramo a rigidez não é necessária. Então se entrou um filme na quarta-feira e tem que ser entregue na sexta. A galera vai pegar o filme e vai fazer o filme. Se tiver que virar dois, três dias, a galera vai virar dois, três dias. Mas eu tenho que ter coerência que depois, bah! Fica em casa, dá um tempo,

resolve tuas coisas. Quinta-feira de manhã se chegar alguém e disse não posso trabalhar de manhã tenho um problema para resolver eu vou dizer não tem problema. Porque eu sei que eu posso contar e eu sei que eu posso contar com coisas fora de horário. Dar mais liberdade. Acho que é bacana participação de lucros, afinal trabalhamos por dinheiro.

No que diz respeito ao envolvimento dos clientes no processo criativo, segundo o entrevistado nem sempre ele pode agregar ao trabalho da empresa. Em alguns casos, o cliente não permite que seja criada uma solução, mas sim deseja que sua ideia seja implantada. Isto restringe as possibilidades de inovação.

[...] é complicado. [...] Todo mundo se acha criativo, assim como todo mundo acha que pode ser jogador de futebol. [...] e aí contratam uma agência, mas querem que seja implementada a ideia deles. [...] nem sempre ele te paga para criar, às vezes ele te paga para fazer o que ele quer, e isso é ruim. [...] Podem acabar nos restringindo. Ele pode opinar, se ele tiver argumentos bons a gente vai levar em consideração, pode ter uma ideia mais legal que a minha, não tem problema. [...] tu tem que estar sempre apresentando para ele e ele vai opinando até o produto final.

Ao questionar o entrevistado sobre o papel do governo no mercado em que atua, a resposta foi que existem leis de incentivo, entretanto, o acesso a estas é um tanto quanto difícil. Isto porque demanda tempo e pessoal focado na elaboração do plano de negócios para concorrer ao benefício. Além disso, é algo incerto, o que acaba gerando um custo de oportunidade para a empresa difícil de suportar. Pois o dispêndio de tempo acaba sendo tão grande que o principal para empresa, que são os projetos, recebe menos dedicação e esforços, podendo prejudicar, inclusive, as operações empresa.

[...] Existem milhões e milhões disponíveis, sei lá, pelo BNDES para projetos de inovação. O problema é que isso envolve fazer um plano de negócios. Demanda muito tempo e é incerto. Tu gasta muito tempo e energia para isso e não sabe se vai ganhar. [...] Eu não sei fazer plano de negócios. [...] Tinha que ser algo mais fácil, através de meu trabalho.

Por fim, outro aspecto ressaltado, foi gostar do que se faz. Para o entrevistado, a realização pessoal, de fazer um trabalho e poder ver o mesmo concluído e poder ver a reação das pessoas também é uma realização.

Ai tem as coisas que tu faz porque tu gosta. Tipo assim, eu gosto do que eu faço. Se tu olhar, sei lá uma projeção de 300 metros e dizer: pô é meu filho! São coisas que tu gosta. Então tem aquela coisa de realização mesmo. Quando tu da um play num evento e tem sei lá, duas mil pessoas sentadas e tu aperta play é uma realização. Tem que ter uma realização pessoal também. [...] Então se tu puder juntar o que tu gosta com o que tu faz, com teu trabalho, melhor dos mundos.

### 5.2.1. Gestão da inovação

O modo que a organização acredita ser o mais propício para um ambiente que estimule criatividade e inovação é através da abertura e flexibilidade. Ou seja, ter um relacionamento amigável entre colegas, ser flexível tanto em questões como horários e vestimenta, assim como na forma de convivência no ambiente de trabalho. Outra forma de compensação para a equipe é através de bonificações, pois segundo o gestor, é necessário que compensações financeiras sejam recebidas para manter as pessoas motivadas. Além disso, pressionar as pessoas durante o processo criativo não é percebido como uma atitude gerencial positiva, pelo contrário, pode prejudicar a qualidade do trabalho entregue. Estas observações do gestor estão diretamente relacionadas à teoria de Florida (2011), onde além de ressaltar que a inspiração criativa é resultante de um ambiente de trabalho estimulante, afirma que tentativas de gestão demasiadamente sistemáticas são vistas como extremamente negativas pelo trabalhador criativo. “[...] pessoas criativas costumam se rebelar contra tentativas de gestão sistemáticas demais” (FLORIDA, 2011, p. 133).

Contudo, mesmo que o processo de criação seja altamente criativo dentro das etapas, cada uma possui datas rígidas de entrega dos resultados. Isto porque, determinadas tarefas podem ser iniciadas somente após a conclusão de outras. Ademais, muitos projetos dizem respeito a eventos, feiras e lançamentos de produtos, o que faz com que não possa haver atrasos na entrega do produto final e torne o controle sobre o andamento do prazo das etapas mais rígido.

A área de trabalho abrange diversos mercados, que se distribuem entre apresentações interativas, produtos eletrônicos, produção de filmes e aplicativos. Foi muito interessante verificar a gama de possibilidades que a organização pode trabalhar. Além disso, o projeto do cinema 3D está relacionado com as conclusões de Miles e Green (2008), ao afirmar que as organizações intensas em capital criativo, principalmente aquelas relacionadas à economia criativa, estão criando novos mercados. E estas mudanças estão sendo impulsionadas, em boa parte, pelo surgimento de novas tecnologias. “[...] New products are being generated for new markets – for example, entertainment firms moving into educational markets with new types of videogame, or manufacturing firms becoming service providers (MILES e GREEN, 2008, p.6)”.

Além de desafios no que tange o trabalho da empresa, ou seja, em entregar resultados criativos e que causem experiências marcantes, a gestão da organização também é desafiadora em outras questões como no aspecto financeiro e na prospecção de clientes. Pois estes não são fixos, mas sim vinculados a projetos específicos. Isto faz com que a organização possua o desafio diário de prospectar clientes. Além disso, no que tange

valores monetários, a prospecção de projetos e até mesmo o andamento do projeto possuem dispêndios financeiros altos, que não necessariamente são recebidos pela organização no curto prazo. Ou seja, possuem altos riscos financeiros, o que faz com que invistam em um projeto até certo ponto, caso sintam que o negócio corre o risco de não ser fechado, desistem do projeto para evitar maiores perdas.

No que tange a participação do governo para o mercado em que a empresa está inserida, o gestor afirma que há investimentos do governo, através de editais e incentivos do BNDES, por exemplo. Entretanto, é necessário investir muito tempo e pessoal para que o plano de negócios seja elaborado. Segundo o gestor, este tempo pode comprometer a qualidade dos projetos da empresa e é um investimento em algo incerto, pois o plano de negócios não necessariamente receberá alguma aprovação em edital para receber incentivos.

Por fim, a afirmação final do gestor fica em linha com as de Florida (2011), onde os trabalhadores criativos “[...] favorecem bastante as organizações e os ambientes em que todos possam se sentir à vontade e progredir” (FLORIDA, 2011, p. 79). O gestor afirmou ser muito importante o fator realização pessoal, ou seja, fazer o que se gosta, podendo unir o trabalho com atividades que se aprecia. Para ele, além de trazer realização pessoal, torna o resultado final melhor, pois a equipe trabalha mais engajada e focada no sucesso do projeto.

### 5.3. EMPRESA C – PRODUÇÕES MUSICAIS

A empresa surgiu em 2007, primeiramente com foco em eventos musicais e depois expandindo para produções artístico-culturais. A produtora conta com um funcionário fixo, que é o entrevistado e dono da produtora. Seus projetos, no entanto, sempre são produzidos através de parcerias. Ademais, para poder coloca-los em prática, dependendo de sua abrangência, são necessárias equipes terceirizadas.

[...] a gente aprovou o projeto Canto Brasileiro, que vai passar por seis cidades aqui do Rio Grande do Sul, seis cidades com até 10 mil habitantes, que foi uma delimitação no projeto que eu criei, para ter uma delimitação, para ter mais força para ganhar o edital do FAC, o Fundo de Apoio à Cultura. E então ganho pontos com isso. Vou propor um serie de concertos em lugares que não recebem concertos e aí eu delimito assim. Seis cidades com até 10 mil habitantes e aí eu escolhi as cidades em regiões diferentes do RS. Aí pegou Santa Bárbara do Sul, Cambará... pegou várias cidadezinhas que têm mais de 10 mil habitantes e vão receber um concerto didático, oficinas de instrumentos, oficina de produção cultural, que eu vou ministrar. Então nesse projeto que a gente aprovou já tem tudo previsto, né. Então tem a produção executiva e coordenação geral que sou eu que faço. Tem um assistente de produção, tem um designer que vai criar a identidade

visual do projeto todo. A gente vai contatar transporte... eu trabalho mais por equipe, a gente já conhece as pessoas, mas às vezes pode variar, transporte, van...

A seleção de ideias para os projetos ocorre de diversas formas. Há aqueles que são criados especificamente para determinado edital de patrocínio lançado. Há, inclusive, uma nova tendência nesta área onde, segundo o entrevistado, os editais contemplam a diversidade, ou seja, buscam não centrar o projeto somente em um artista, para que haja uma programação diversificada. Outras ideias surgem de artistas que procuram a produtora com algum projeto em mente, assim como podem partir de idealizações da própria produtora. As formas de criar, as ideias geradas, segundo ele, são as mais variadas possível, pois se pode jogar com diversos elementos para montar o formato do projeto. Os elementos são especificados como o produto cultural, o público e o formato.

Então muitos partem do edital e do que o edital está pedindo e aí se pensa em algo. Mas muitos deles surgem de artistas que vem até a produtora e a gente cria o projeto de acordo com o que o artista quer, e vai dando dicas, criando junto. Agora há projetos também que não são centrados em um artista, que é uma tendência que os editais estão pedindo. Que é tu contemplar a diversidade. Aí tu tem que pensar numa programação diversificada, talvez contar com o apoio de um diretor artístico para te ajudar a pensar, um curador. Então varia de acordo com os objetivos e aí tu vai pensando no formato do projeto e são vários os elementos que caracterizam o projeto como um todo. Uma coisa é o produto cultural, só o produto cultural em si não é um projeto. Outra coisa é o público que vai receber aquele projeto. Outra coisa é o formato. Vai viajar aonde? Vai ser dentro de Porto Alegre, vai ser aonde? Qual é o formato? Pode fazer concertos só em universidade, em praças públicas então tem alguns elementos que tu tem que levar em consideração na hora de pensar o projeto, não fica só no produto cultural. Esses elementos fazem tu ter força para pensar em ganhar editais, equalizar esses... as vezes tem um produto com formato extraordinários, tipo levar em lugares que nunca receberam, em bairros de Porto Alegre que nunca receberam. Sei lá, um seção de cinema num caminhão num bairro carente. O próprio festival de teatro de rua. Então para criar, as possibilidades são infinitas. O produto cultural é um elemento, então nesse projeto podem ter diversos produtos culturais. Podem ser integrados. É uma loucura, tu tem que jogar com os elementos. Produtos culturais, públicos que vão receber e formatos.

Os projetos são vistos pelo entrevistado como a realização de um trabalho, ou seja, a metodologia que será aplicada para “[...] organizar e idealizar determinados objetivos”. Os projetos englobam então, planos de ação e estratégias, assim como as pessoas responsáveis por cada tarefa, além disso, o estabelecimento de prazos. A produtora utiliza uma metodologia de gerenciamento de projetos, chamada de *Getting Things Done* (GTD). É utilizado um *software* de gestão de projetos com base nesse método, que é integrado com o celular e o computador. Com isto, é mais fácil, segundo ele, gerenciar os prazos e as atividades.

Nós estamos usando um programinha de... é online até, baseado no método do GTD. É uma forma de gerenciar as tarefas e criar projetos para tu não se perder no prazo. [...] Ele diz o seguinte, tu tem que tirar tudo da tua cabeça e botar no *inbox* desse programinha. Tu tem que limpar a cabeça para poder pensar. Então tu lembrou que tem que fazer uma coisa agora e vai botar no *inbox*. Tem uma caixa de entrada com todas as coisas que tem que fazer, daí tu limpa a tua cabeça. [...] é integrado com celular e computador. E tem lá tua *deadline* e tu cria projetos e não deixa nada passar em branco. Só que esse método usa para projetos e contextos.

Uma vez que a organização é composta de somente uma pessoa fixa, as equipes envolvidas nos projetos apresentam papel fundamental. A seleção de pessoal, contudo, depende de alguns fatores. Além das competências necessárias para cada função, a escolha do pessoal envolvido não é feita somente pela produtora. Em alguns casos, o artista principal auxilia nas opções. Outro fator é a disponibilidade de recursos. Segundo ele, quando necessário, ele exerce mais de uma função dentro do projeto, conforme com suas competências, para suprir pessoal que não pôde ser alocado.

Isso vai depender dos recursos que se tem no projetos. Quanto tu tem os recursos necessários, tu vai contemplar todos os profissionais que precisa. Às vezes tu vai ter que fazer funções que não seriam tão adequadas que a mesma pessoa fizesse. Embora eu tenha formação de assessoria de imprensa, eu não trabalho como, mas em alguns projetos eu acabo fazendo. Faço e funciona, mas depende dos recursos para poder contemplar todos os recursos que precisa, poder contemplar todo o material didático que precisa. Então quanto é um projeto que tem verba se faz.

O gerenciamento dos projetos é feito através de *softwares* de gestão e também através de reuniões de alinhamento. O entrevistado afirma que as reuniões não necessariamente devem ser presenciais, muitas vezes ele utiliza ferramentas como o *Skype* para se reunir com profissionais vinculados a determinado projeto. Um exemplo dado são os *designers* gráficos envolvidos na parte visual dos projetos, as reuniões para passar o conceito do projeto são feitas por essa ferramenta, pois em grande parte, são alocados *designers* de São Paulo para esta atividade. As diversas reuniões de projeto efetuadas, não necessariamente envolvem toda a equipe alocada para o projeto. Muitas podem envolver somente um profissional, outras, somente alguns artistas.

O retorno sobre o resultado e a aprovação dos projetos é muito prezado pela produtora. Não há uma política que determine como medir estes resultados, todavia o entrevistado afirma sempre discorrer a respeito com os envolvidos, solicitando *feedbacks*, assim como, se possível, dos espectadores. Os projetos viabilizados por patrocínio obrigatoriamente necessitam de um relatório final que é enviado ao Ministério da Cultura. Nestes, tanto os artistas envolvidos, como o produtor e o patrocinador auxiliam na. Outro modo adotado para medir resultados são questionários aplicados junto ao público. Como exemplo, tanto as escolas, como os alunos que receberam os Concertos Didáticos avaliam

o evento através de questionários. Com base nos resultados apurados, os dados são gerados convergem em relatórios.

E há projetos onde a gente faz pesquisas com o próprio público do concerto, do show. Esses concertos didáticos, que a gente já selecionou dois. [...] A gente tem todo um projeto de pesquisa dos concertos didáticos tanto antes, quanto durante e depois. Quando eu inscrevi o projeto no edital, eu já botei até os modelos das fichas de pesquisa para ganhar peso diante dos projetos concorrentes. Então antes da viabilização dos concertos. Vai ter uma ficha de investigação do perfil das escolas. Receberam os concertos didáticos já ou não, qual a experiência que tiveram, uma seria de questões. Ai depois a gente vai preparar um material e vai enviar para as escolas e essas escolas, as professoras vão preparar os alunos para receber o concerto didático. Ai durante o concerto didático, no final, os alunos vão responder o questionário. E ai depois do concerto didático, a gente vai enviar uma ficha de pesquisa para as escolas relatarem um pouco como foi a experiência e ai todas as informações vão ser realizadas, vão se gerar gráficos e a gente vai analisar e mandar para a Funarte e entregar para eles terem subsídios para criar as políticas culturais deles, do ministério da cultura. E a gente já mandou relatório e foi bem interessante. Essa é uma forma de tu otimizar ao máximo a ação, de tu tirar os dados e informações que te levem a aprimorar não só os projetos mas também as ações não só para a produtora como para o Ministério da Cultura através da Funarte, que ao lançar um edital ela já vai pensar de acordo com essas pesquisas que tiveram. E essa questão de criatividade é o que mais tem na área cultural.

O meio artístico-cultural sofre constantes mudanças de tendências, pois está diretamente atrelado ao público consumidor, uma vez que a sociedade de consumo vem sofrendo mudanças drásticas de gostos e desejos, principalmente com o advento da internet. O meio musical é um exemplo, pois diversas vertentes musicais entram e saem de moda com mais rapidez, assim como outras são resgatadas. Segundo o entrevistado, no ramo de música erudita, a ópera é um ótimo exemplo. Por muito tempo popular, perdeu muito de sua notoriedade. Entretanto, o ramo de música erudita está vivenciando a retomada da popularidade das óperas. Estas novas tendências influenciam diretamente os projetos, pois é necessário considerar a popularidade dos gêneros musicais ao se pensar espetáculos. Visto que estes dependem diretamente do interesse do público em assisti-los.

Isso a gente está vendo hoje muito na música erudita, por exemplo, começou a retomar as produções de óperas. Era uma coisa que ficou parada e começou as orquestras a fazer e todo mundo está fazendo ópera agora. A orquestra de câmara do Teatro São Pedro, Orquestra de câmara Fundarte, a Puc sempre fez e agora começou geral a fazer. E ai quando começa isso, vai estimulando que todos queiram fazer também nesse sentido e são ciclos né. O mercado, os fatores externos todos influenciam porque quando eu vou pensar num projeto eu não tenho como pensar num projeto de programação anual do que fazer em Porto Alegre se eu não considerar o que está acontecendo.

Quando questionado sobre inovações em sua empresa, o exemplo dado pelo entrevistado foi um projeto em parceria com um músico que compõe música brasileira, mas que é bastante ligado ao *Jazz*. Segundo ele, foi um projeto ousado e inovador no que tange



a música brasileira. Pois este músico brasileiro coproduziu um disco com um renomado nome do *Jazz* americano. Para ele é um projeto inovador, pois une a música brasileira com o *jazz* americano. Além disso, a própria forma de viabilização do projeto foi bastante criativa, isto porque praticamente toda a viabilização deste se deu através de parcerias e também através de uma plataforma de *crowdfunding*. Esta última alternativa foi pensada não somente como uma forma de arrecadar fundos, mas também para servir como divulgação do trabalho.

Agora agente está fazendo um projeto independente que é com o artista Edu Martins, que é músico, compositor, contrabaixista com um grande nome do *Jazz*, que é o Dave Liebman. O Dave Liebman tocou com o Miles Davis na década de 70, que é um dos principais nomes do *Jazz*. Então a gente fez esse, deu esse passo ousado, que foi a parceria do Edu Martins, que é um paulistano radicado em Porto Alegre. Gravou um disco com o grupo do Edu Martins com o Dave Liebman juntos. Tocando saxofone. Então isso foi um projeto ousado, que de certa forma está relacionado com inovação né. Da música brasileira, de tu renovar a música, unir a música brasileira com o *Jazz* americano, né. Então a gente viabilizou, totalmente independente, através de parcerias. Eu sou o produtor executivo do projeto, o Edu Martins, que é o compositor, que é o diretor artístico, que é, também, o artista principal. Tem toda essa parceria com a gente. O Léo Bracht do Estúdio Transcendental entrou conosco como parceiro. Cedeu o estúdio, então fizemos uma parceria entre algumas pessoas e a gente viabilizou praticamente sem custos um disco que tu vai gravar. [...] Então a gente fez e claro que tem custos, alguns custos a gente tem, e já está pronto, no mercado, lançado. Só que a gente fez um *crowdfunding* no traga seu show só para dar uma ajuda nos custos que tiveram e para divulgar, para vender os discos. Então ele está no ar, tem mais uns 10 dias e a gente já atingiu mais ou menos 50% e tem que trabalhar mais para conseguir. [...] Esse disco tem cinco indicações do Prêmio Açorianos de Música de POA.

Segundo o entrevistado, em momentos em que há muita tensão e estresse, uma saída para caminhar ou correr podem ajudar a colocar os pensamentos e ordem e, inclusive, a ter *insights*. Além disso, projetos de outras instituições também podem servir de inspiração. Segundo ele, em Porto Alegre, há pessoas com ideias brilhantes, como, por exemplo, as séries Unimúsica. Um projeto musical com alta carga conceitual. Com isso, as pessoas idealizadoras de projetos que o inspiram poderiam ser futuras parcerias em novos eventos e projetos culturais.

Por exemplo, eu estou pensando assim, para fazer projetos interessantes, estou sempre analisando o que ela já fez no Unimúsica e como que ela pensa as ideias. O Unimúsica do ano passado foi... ela cria um conceito e cria uma temática para cada ano dentro da música. Ano passado foi Música, tempo pensamento. Então ela botou só um serie de artistas, músicos, cantores, compositores que refletem sobre a música que compõem. Uma seria bem bacana. [...]

Na visão do entrevistado sobre os pontos fortes da organização estão alguns fatores como o fato de este ser músico e também por se envolver em todas as fases dos projetos. Além disso, por ser vinculado a um segmento específico, definido por ele como um segmento “[...] de música com excelência, eu digo qualidade artística”, pois o objetivo é

trabalhar especificamente com música relacionada à arte. Este apelo cultural não é visto somente nas apresentações dos projetos, mas também através das ações paralelas adotadas com o objetivo de difundir e integrar comunidades através da música.

Eu sei como pensa um músico então eu tenho uma experiência prática e tem muita gente no mercado que não sabe como funciona a prática. As pessoas que fazem projetos que nunca botaram a mão na massa de fato. De ir junto, saber como funciona, então isso eu entro muito na frente na hora de planejar um projeto, de prever as coisas. A gente prevê coisas que os músicos precisam. [...] Claro que isso deveria ser um requisito básico, todo mundo deveria ter. Mas como eu convivo muito e fui músico também, então acabo sabendo um pouco mais. Diferencial... é que assim, eu estou muito focado num segmento específico. Não como uma Opus que trabalha com entretenimento em geral. [...] Vamos supor, então tu não vai me ver trabalhando com algo que não estaria associado à arte. Musica é uma linha que vai ao encontro de reforçar a cultura brasileira, a musica brasileira, o que ela tem de mais valioso. É mais esta parte artística e cultural, que acaba tendo um valor social também. A gente geralmente faz ações paralelas, oferece uma oficina para as comunidades, para crianças carentes então ela tem um propósito bem assim social, forte. Está no DNA, vai além de ser só de forma de mercado, no sentido de topar qualquer trabalho. Ela tem uma linha, ela tem uma direção que tem o intuito de valorizar a cultura mesmo, de difundir a cultura. Esse Concerto Didático que a gente vai fazer agora, eu aprovei outro edital agora, que é Prêmio Funarte de Concertos Didáticos. Já fiz ano passado com outro grupo, agora saiu a aprovação dois dias atrás. Então vai ser o quarteto de sopros da UFRGS, com outros professores da UFRGS, né Flauta, Oboé, Clarinete e Fagote. Eles também tocam na OSPA e a gente vai passar por seis escolas publicas de Porto Alegre. Então são doze concerto, dois em cada escola. É um concerto didático, onde eles dialogam com os alunos, tem participação dos alunos e tem essa troca de conhecer a profissão de músico, as possibilidades de estudo na universidade, porque eles são professores da universidade. [...] Tem esse intercambio, entendeu? Escola e universidade, universidade e escola. Então esse projeto a gente contribui para a formação das crianças e jovens de forma extraordinária. Então tem esse lado de transformação social, que não fica só no nível do entretenimento. [...] E seria mais nesse sentido, é trabalho mais com musica brasileira, jazz, música erudita.

No que tange criatividade e inovação, na visão do entrevistado, estas podem estar presentes no dia a dia organizacional de diversas formas. A primeira seria a produtividade no trabalho, ou seja, na forma como a gestão é feita e a aprendizagem adquirida com as atividades. Formas de executar as atividades, modos de organização, por exemplo, podem ser aprendidos e aprimorados com as experiências e habilidades adquiridas no trabalho. As habilidades e conhecimentos adquiridos auxiliam a reduzir tempo e custos e a tornar o trabalho mais eficiente.

[...] inovação não precisa estar ligado à tecnologia e a equipamentos eletrônicos. [...] na forma como tu faz a gestão e essa forma de fazer a gestão tu pode aprender no meio do caminho, tu pode desenvolver mecanismos, tu pode conhecer cada etapa do trabalho de um projeto cultural para determinado edital, para determinada lei e vai criando passos e uma estrutura de trabalho que depois tu tá ganhando tempo e isso é uma forma de ser criativo, reduzir os custos, porque tu diminuiu o tempo de trabalho e se tornar muito mais produtivo. [...] Então tu vai criando uma sistemática que não é comum tu ver, só pessoal que está mais na ponta,

com uma organização de trabalho mais avançada. Mas isso tem a ver com inovação. Criar uma sistemática de trabalho que tu vai aprendendo e cada vez mais tu vai otimizando esse processo de trabalho e não vai perdendo tempo. Por exemplo, cada vez que surge um projeto para CD tu tem os passos básicos, tudo ali, já aprendeu, já sabe o que precisa fazer. Até mesmo quando vai passar um orçamento para uma pessoa. Quando vai assumir um trabalho, saber se tu vai dar conta ou não, se tu vai precisar alocar mais gente ou não, porque tu já aprendeu com as coisas anteriores e vai aprendendo.

Para que o ambiente organizacional seja propenso à inovação, o entrevistado acredita que um local onde haja contato e troca de ideias é inspirador. Não há a necessidade de haver reuniões formais para ter ideias e soluções. Na informalidade, como, por exemplo, na pausa para o café, podem surgir soluções para determinados projetos, assim como novas ideias para estes. O relacionamento mantém a motivação para continuar com força total.

Na verdade eu trabalho em um espaço que geralmente é eu numa sala e o meu sócio (em outra empresa) na outra. No entanto, ao longo do dia, a gente toma um café junto e é um espaço extremamente inspirador, porque a gente se dá bem e nascem muitas ideias, às vezes sem marcar reunião nenhuma, informalmente ali e é legal e o espaço é muito bom. [...] antes eu trabalhava de casa e dá tranquilamente para trabalhar de casa no computador hoje em dia. No entanto, o que tu ter um espaço na produtora favorece é esse contato pessoal com as outras pessoas. No caso é eu e ele mais frequentemente. E quando eu contrato alguma pessoa para trabalhar mais de perto em algum projeto, às vezes a pessoa vai para lá também trabalhar em algum turno ou... e a pessoa usa o espaço para trabalhar e fica mais próximo o contato e ajuda a discutir sobre outras questões, formatar os projetos. Essa coisa de se ver constantemente, mantém a chama acesa.

O papel do Governo no sentido de estimular o setor é destacado pelo entrevistado através das leis de incentivo à cultura tanto no âmbito federal, como estadual e municipal. Contudo, o mesmo ressalta que existem alguns pontos fracos. As leis de incentivo são concedidas através de editais públicos. No estado do Rio Grande do Sul, por exemplo, para um edital ser aprovado, além de passar pela seleção da Secretaria de Cultura, o projeto é aprovado em última instância por um conselho, o Conselho Estadual de Cultura. Contudo, a grande maioria dos editais que concedidos deixam o projeto apto a receber recursos, mas não garantem que este realmente conseguirá captá-lo. “[...] Então o produtor está com o projeto aprovado e tem que ir numa empresa, bater na porta, e tentar fazer com que essa empresa patrocine o projeto dela. Está na mão das empresas decidir quem vai receber recursos e quem não vai”. Além disso, foi criado o Fundo de Apoio à Cultura, onde são abertos editais para projetos que recebem os recursos diretamente, assim que aprovados, não sendo necessária a captação junto à iniciativa privada. Esta modalidade, segundo ele, surgiu com o intuito de fomentar aqueles que não possuem potencial de se viabilizarem no mercado.

### 5.3.1. Gestão da inovação

O modo que o entrevistado acredita ser o mais propício para um ambiente que estimule criatividade e inovação é um ambiente onde as pessoas têm contato e trocam ideias. Segundo ele, o contato constante entre as pessoas envolvidas nos projetos faz com que elas permaneçam engajadas e motivadas. Além disso, é na troca de ideias, tanto nas reuniões como em momentos informais, que novos projetos e soluções para determinadas questões são alcançadas. Esta afirmação do entrevistado transmite a ideia do relatório da UNCTAD (2008), ao afirmar que a criatividade é um processo social. Ela está relacionada a fatores como o ambiente de trabalho e a interação com a equipe, por exemplo.

O processo de inovação não é gerido de forma sistemática nesta organização. As ideias para os projetos surgem das mais diversas formas. No seu desenvolvimento, o gestor da produtora se envolve em todas as partes. Uma vez que este é idealizado, são feitas reuniões e as tarefas são disparadas para os encarregados. Como a produtora possui somente a figura do gestor, que acompanha o andamento de cada tarefa e constrói, juntamente com os membros da equipe, os resultados. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a figura de um gestor, principalmente em pequenas empresas, que se envolve em todos os processos, agregando com sua experiência prévia, conhecimento e *networking* é um fator crítico para o sucesso organizacional. Contudo, os resultados finais dependerão de suas habilidades gerenciais.

Um desafio que a produtora enfrenta é a captação de recursos. Por trabalhar diretamente com editais públicos e devido ao fato de a captação depender da iniciativa privada, a empresa necessita despender tempo e esforços para engajar parceiros em seus projetos. Para tanto, *networking* é fundamental, além disso, a criatividade na forma de atrair os parceiros e na forma de alocá-los também é importante. Isto é exemplificado através do projeto citado pelo entrevistado onde foram encontradas diversas formas de baratear os custos, assim como foi utilizada uma plataforma de *crowdsourcing* para arrecadar fundos e divulgar o projeto.

Em suma, a participação do governo para o mercado em que a empresa está inserida é de grande importância, pois muitos dos projetos do mercado cultural estão vinculados a leis de incentivo. Contudo, conforme ressaltado na entrevista, alguns obstáculos ainda são percebidos, pois em grande parte, as leis tornam os projetos aptos a receber incentivos, mas a captação depende destes conseguirem os recursos junto à empresas. Conforme é discutido neste trabalho, a importância do governo no desenvolvimento da economia criativa é essencial. Contudo, em alguns setores específicos, como o cultural, sua relevância se apresenta com mais força, conforme afirmado por Hauser

e Ghedine (2010). Para Reis (2011), o governo é o agente catalisador de mudanças, principalmente daquelas de longo prazo.

#### 5.4. EMPRESA D – ARQUITETURA

A empresa D trabalha no mercado de arquitetura, com foco em empreendimentos de nichos específicos. A organização se denomina como uma “incorporadora boutique”, com empreendimentos de pequeno porte dotados de arquitetura cosmopolita, contemporânea e com alta carga autoral, ou seja, com personalidade própria e que valorize o local onde estão inseridos. Esta organização foi fundada em 2008 e conta com três sócios, que se envolvem no trabalho e no dia-a-dia do trabalho. Dois deles são arquitetos e o terceiro é engenheiro. Segundo a entrevistada, a inquietude para conceituar e incorporar edifícios que sejam intervenções urbanas que embelezem o ambiente, ou seja, que sejam “gentilezas urbanas”, impulsionou a criação da organização. “[...] Nossa razão de existir é desenvolver espaços de vida com atitude, responsabilidade e personalidade, diretamente do traço do arquiteto para a vida de nossos clientes”.

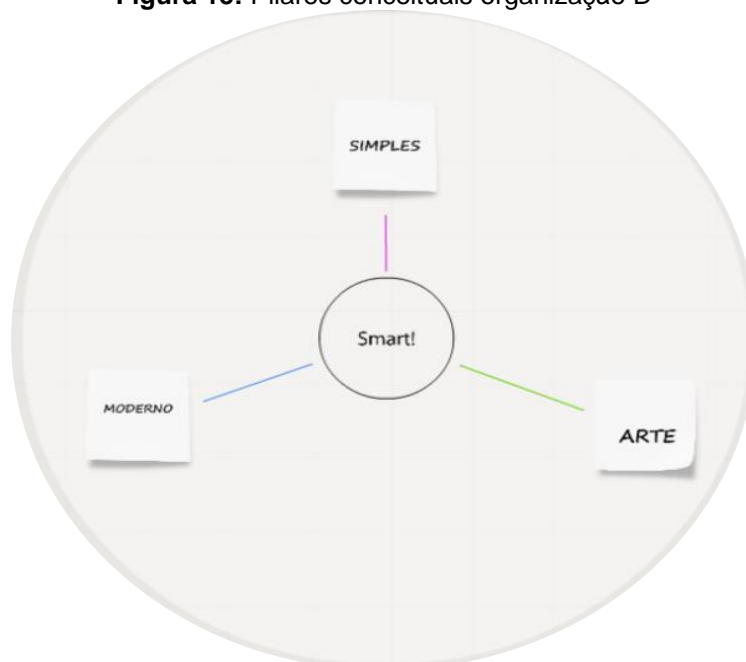
Uma das características dessa organização é justamente o fato de o projeto de arquitetura adotado transcender o caráter usual dos empreendimentos de construções. A empresa busca agregar valor aos projetos arquitetônicos através da construção de prédios que possam atender as expectativas dos consumidores, assim como de todos os *stakeholders*, de modo a ressaltar a qualidade de vida de quem os habita. Sejam ambientes residenciais ou corporativos. Através disso, se busca o embelezamento urbano e a conexão entre a construção e aquilo que os arredores têm a oferecer, como, por exemplo, praças, restaurantes e a vivência no meio urbano. Tudo isto é visto como uma extensão do projeto.

A empresa trabalha com duas linhas de negócio: incorporação e conceituação. Os projetos podem ser tanto próprios ou através de parcerias com outras organizações. Com isso, a companhia “[...] integra o seu potencial pleno atuando como boutique de incorporação, design e serviços”. Hoje, a empresa D conta com quatro funcionários que gerenciam equipes terceirizadas, de acordo com a demanda de projetos.

A busca no trabalho desta empresa é justamente a intervenção em bairros mais tradicionais, ou seja, consolidados na cidade de Porto Alegre. Os dois principais projetos da organização foram feitos nos bairros Petrópolis e Auxiliadora. Nestes locais eles buscaram oportunidades para a “[...] quebra de paradigmas em bairros em desenvolvimento, contribuindo na construção de sua identidade”.

Durante a entrevista, foi possível perceber que se trata de uma organização baseada em três pilares: simples, moderno e arte. Estes três pilares deram origem ao conceito da organização, assim como ao seu nome. Cada pilar possui os valores que o representam. 'Simples': comunicação genuína e autoral; captação dos requisitos do público-alvo; respeito com o entorno e com cidade; atendimento diferenciado e personalizado. 'Moderno': diminuir e qualificar áreas condominiais; maior relação área privativa sobre área total; grandes vãos de esquadrias; vantagens construtivas – acústica/térmica; flexibilização do espaço; automação. 'Arte': apoio à cultura local/ativação cultural; comunicação de referências cosmopolita ao público/ aculturação; arquitetura autoral; design em cada detalhe; empreendimento de pequeno escala/boutique.

**Figura 15:** Pilares conceituais organização D



Fonte: a autora.

Quanto ao produto, o imóvel é o objeto, contudo, o valor entregue ao cliente está no fato destes possuírem conexões com o bairro e da cidade que fazem parte. Isto porque a busca é justamente por locais onde se possa proporcionar a convivência tanto com as áreas comuns como com a identidade do local.

[...] além de oferecer um imóvel-conceito, com forte carga autoral, oferece aos seus clientes identidade, espaços livres e estilo de vida. Oferece também a possibilidade de se conectar e viver a cidade, com as facilidades que o bairro oferece..., próximo a áreas de lazer, gastronomia, serviços e conveniências.

O enfoque dos projetos está em conformidade com os pilares da organização. A busca está na simplicidade, vista “[...] sob a ótica das necessidades, usos e bem viver de nossa tribo”. É possível perceber nos projetos uma característica, a substituição de áreas condominiais, que costumam ser grandes e pouco utilizadas na maioria dos empreendimentos, para focar no aumento da área privada, de modo a ser funcional, contemplativa e inspiradora. “[...] Sabemos que existem milhares de pessoas que pensam como nós e que certamente gostariam de morar ou trabalhar em um local que seja 100% genuíno, com a sua cara. Isso é o que queremos!”.

Ao questionar sobre os pontos fortes e fracos, a entrevistada comentou que o ponto forte principal é o conceito inovador que a organização possui. Contudo, um ponto fraco seria justamente a imagem ante os compradores tradicionais, que, provavelmente, não se identificariam com o propósito dos projetos.

No que tange o gerenciamento dos projetos que a empresa pretende trabalhar, sempre é elaborada uma análise SWOT, com base nos princípios organizacionais. “[...] se as oportunidades e pontos fortes predominarem, desenvolvemos o projeto”. A equipe é definida através do perfil requerido para cada projeto e estas são multidisciplinares. Competências tanto técnicas como características pessoais, como por exemplo, “[...] autonomia, responsabilidade, muito comprometimento e principalmente uma visão para inovar” são vistas como essenciais.

Além disso, a seleção de ideias está baseada em estudos de tendência de mercado, onde são cruzados com pesquisas e referências de produtos. No processo de procura e seleção de projetos toda a companhia se envolve. A organização acredita que o envolvimento de todos, mesmo que em escala maior ou menor, contribui de forma relevante, pois “[...] quanto mais percepções melhor”. Esta é uma fase em que todos buscam oportunidades de novos projetos e incentivam uns aos outros trocando ideias e informações. A equipe se reúne com o objetivo de testar e experimentar processos e ideias. A continuidade da parte de concepção acontece através da definição de um escopo para o projeto e a seleção da equipe capacitada, cada qual com suas atribuições definidas através da matriz de responsabilidades. Além disso, os clientes auxiliam durante todas as fases, desde a concepção. São solicitadas opiniões que vão sendo alinhadas até se chegar ao resultado final. Além disso, o trabalho é gerenciado via sistemas online, onde é possível visualizar todos os processos em andamento e quem é o gerente responsável por cada um. Cada projeto é monitorado diariamente.

Sempre colocamos somos relacionamento e identidade, onde o relacionamento entre todos, os fornecedores, clientes e o público interno é franco e aberto. Temos princípios e valores que estão sempre muito presentes e nos proporcionam grandes parecerias e equipes de trabalho. A franqueza está na simplificação do processo, em não forçar nada em oferecer alternativas, em fazer ser um bom negócio.

Criar e habitar ambientes criativos não é somente um objetivo dos projetos da organização. Para que a empresa alcance suas metas e estimule os funcionários a serem mais criativos, o ambiente de trabalho é fundamental. Segundo a entrevista isto é essencial, pois as pessoas passam mais tempo de suas vidas no ambiente corporativo ao invés do familiar. “Um ambiente acolhedor e estimulante é muito importante. [...] E... também precisamos nos sentir acolhidos e incentivados... e também tem a possibilidade de busca de referência e informação. A criatividade é conhecimento e inspiração”. Quebrar paradigmas, quebrar regras, esta é a postura vista pela empresa que uma organização criativa deve possuir. Além disso, outras medidas para tornar a organização mais inovadora e criativa são adotadas. Como, por exemplo, o relacionamento entre as equipes e a própria jornada de trabalho.

[...] partindo da troca de todas as áreas nos projetos. Os horários são apenas para respeitar questões comerciais, mas todos têm total autonomia e condições para avaliar as prioridades e o momento que deve ser feito, sem perder as oportunidades que estão sempre acontecendo.

Auxilia para que os projetos futuros sejam melhor elaborados o aprendizado com experiências e projetos anteriores. “[...] Sempre, em cada projeto adquirimos mais conhecimento e experiências... e todas são registradas, analisadas, discutidas e levadas para os próximos”. Assim como a comunicação e as discussões são vistas como fatores fundamentais para o sucesso organizacional. Outra forma de aprendizagem é através da medição dos resultados dos projetos. Segundo a entrevistada, o relacionamento é um fator chave para a organização, além disso, são efetuadas pesquisas tanto para o público interno como externo.

Em um mercado que muda com bastante constância, através de novas tendências e conceitos, gerir as mudanças não se mostra fácil. A organização se envolve em toda a cadeia do mercado em que está inserida e efetua e utiliza pesquisas para compreender o comportamento do consumidor alvo e tendências para a área. Além disso, o contato tanto interno como externo é primordial. “Nos envolvemos com toda a cadeia do mercado, e também com pesquisas formais e informais. Estamos sempre com contato com todos os participantes e envolvidos no processo, considerando entidades de classe”.

Por fim, questionamos a organização sobre a participação do Governo em sua área de atuação. Na percepção da organização, não há muitos incentivos, além disso, a alta burocratização para fazer os projetos limita, inclusive, inovações no setor, pois algumas empresas optam por fazer apenas como está previsto em lei.



Dois projetos são destaque desta organização, o primeiro deles, o qual denominarei projeto A, foi concebido e inspirado nas indústrias criativas e trata-se de um prédio escritório ou, conforme denominado pela organização, um “*office boutique*”. O conceito está ancorado na identidade das indústrias criativas. Ou seja, vivência – relações interpessoais no ambiente de trabalho; coletividade – espaço físico catalisador desse encontro e comunicação e cultura – que pode ser transmitida e disseminada através do espaço de trabalho.

[...] os escritórios precisam estar preparados não somente para acomodar a operação da atividade profissional, mas também a identidade, a alma destas empresas. [...] decidimos criar um espaço que possa além da necessidade operacional destas empresas e profissionais acomodar também sua busca, sua identidade e a grandeza das almas criativas.

A localização, uma rua residencial na cidade de Porto Alegre, no bairro Auxiliadora foi selecionada por estar ao lado de centros comerciais e corporativos da cidade e pelo clima do bairro e da rua. A rua além de ser arborizada, tornando o ambiente aconchegante e bonito possui restaurantes e serviços nas proximidades, o que, segundo a organização, traz maior qualidade de vida para quem habita o empreendimento. Com isso, os pilares do projeto estão na centralidade, na acessibilidade e na conveniência que tanto o local como a localidade proporcionam.

Quanto ao espaço comum do prédio projetado, e levado em consideração que a área condominial é bastante ampla em prédios comerciais e, normalmente, pouco utilizada, a organização buscou projetar áreas comuns como extensões dos escritórios. “[...] espera pode ser no *lounge*, a reunião de brainstorming no *rooftop*, o café com fornecedores no deck externo”. Os escritórios podem ser de três conceitos. Studio, que objetiva a praticidade de layout, sendo aberto e possibilitando inúmeras formas de organização do escritório, assim como comportando aumentos na equipe. Garden, onde os escritórios interagem com o verde. E, por fim, *loft*, onde se prima pelo espaço.

O projeto B é um prédio residencial, projetado no bairro Petrópolis, em Porto Alegre. O objetivo deste empreendimento foi possuir uma linguagem atemporal e simples, assim como apartamentos de planta livre, ou seja, de modo a possibilitares os mais diversos layouts internos pensados pelos moradores. A escolha da localização também levou em consideração as possibilidades da localidade. No entorno do bairro selecionado há facilidades como restaurantes, bares e academias, além da questão urbanística, como praças. “[...] Queríamos um edifício que falasse deste jeito cosmopolita de viver”.

### 5.4.1. Gestão da inovação

Esta organização acredita em um ambiente aberto e inspirador para que as equipes de trabalho possam criar empreendimentos encantadores, contemporâneos e atemporais, de acordo com os pilares da organização, simples, moderno e arte. A busca por novas ideias e criações da empresa é feita através da análise de tendências de mercado, a troca destas entre a equipe e pesquisas aplicadas. Quanto mais envolvidos no processo, mais ideias e soluções podem ser aplicadas, esta é a visão que a empresa D possui sobre seu processo criativo. A forma de trabalho da organização para estimular a criatividade se assemelha à afirmação de Florida (2011), onde a busca pela criatividade está através da busca de diversos estímulos e referências e sua transformação em um projeto arquitetônico inovador. “A criatividade [...] é um ato de síntese. Para criar e sintetizar precisamos de estímulos – de uma coisa aqui e outra ali que possam ser transformadas de modo novo e inusitado, de referências existentes que possam ser desconstruídas e transcendidas” (FLORIDA, 2011, p. 186).

Um aspecto interessante do trabalho desta organização é que muitos dos empreendimentos ocorrem através de parcerias. Isto é um fator que contribui positivamente para os projetos, pois riscos são compartilhados, assim como ideias. A organização busca estruturar equipes de trabalho multidisciplinares, para que isto estimule a geração de soluções.

O sistema de gestão dos projetos é online. Ou seja, além de os gestores interagirem com os projetos diariamente, há um acompanhamento online tanto do andamento como dos envolvidos em cada empreendimento. Isto facilita a troca de informações entre todos os envolvidos.

No que tange a participação do Governo para o mercado em que a empresa está inserida, a entrevistada afirma que o setor de construção civil é muito burocrático. Isto é visto como um ponto negativo, pois limita em muitos aspectos os empreendimentos. Um exemplo citado foi que muitas vezes as organizações optam por não inovar, ou seja, decidem seguir aquilo que está previsto na lei. Esta observação reflete uma questão importante, pois a sociedade está passando por diversas mudanças e não somente no contexto do trabalho. Contudo, a burocracia que se verifica tanto em instituições públicas e privadas, conforme afirmado por Florida (2011), prejudica e, inclusive, pode inibir a criatividade.

## 5.5. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS EMPRESAS INVESTIGADAS

Nesta etapa foram confrontadas as análises das organizações entrevistadas e foi efetuada uma comparação com o objetivo de verificar o processo de inovação nestas empresas, se há gestão da inovação e, em caso afirmativo, como esta ocorre. Com base nisso, a análise busca comparar as características identificadas nos casos selecionados.

Primeiramente, esta seção irá confrontar os resultados verificados nas organizações investigadas, de modo a responder a pergunta central deste trabalho. Para tanto, os resultados serão discutidos com pesquisas anteriores, principalmente com os trabalhos de Miles e Green (2008) e Jaw, Chen e Chen (2012) sobre inovação na economia criativa.

### 5.5.1. Análise organizacional

Os resultados listados na Tabela 9 indicam que as empresas se diferenciam em diversos aspectos organizacionais, como o modo de gestão do trabalho e das pessoas, assim como a forma que o trabalho é produzido. A seguir, serão explicitadas as principais características e conclusões deste trabalho quanto às organizações investigadas.

**Tabela 10:** Conclusões sobre as empresas investigadas

Empresa	Ambiente de trabalho	Gerenciamento dos projetos e processos organizacionais	Gerenciamento da inovação
EMPRESA A	Equipes multidisciplinares; Ambiente de trabalho informal e flexível; Flexibilidade de horários	Reuniões semanais de alinhamento;	Gestor envolvido no processo como um todo; Gestão informal do processo; <i>Hidden innovation</i>
EMPRESA B	Equipes multidisciplinares; Ambiente de trabalho informal e flexível; Flexibilidade de horários	Matriz de competências; Guiado pelos prazos;	Gestão informal do processo; <i>Hidden innovation</i>
EMPRESA C	Ambiente de trabalho informal e flexível; Flexibilidade de horários	Ferramentas gerenciais tecnológicas;	Gestor envolvido no processo como um todo; Gestão informal do processo; <i>Hidden innovation</i>
EMPRESA D	Equipes multidisciplinares; Ambiente de trabalho informal e flexível	Ferramentas gerenciais tecnológicas; Matriz de competências; Análise SWOT	Gestor envolvido no processo como um todo; Gestão informal do processo; <i>Hidden innovation</i>

Fonte: a autora

Ambiente de trabalho: composto por equipes multidisciplinares, em um ambiente onde o nível hierárquico não é uma barreira para a troca de ideias e opiniões, ou seja, independente da posição que determinado indivíduo ocupa na organização, todos possuem acesso a esta pessoa. Além disso, verifica-se que, para as empresas investigadas, equipes multidisciplinares e um ambiente aberto e flexível facilitam o fluxo de informações entre as pessoas e o surgimento de novas ideias. Uma vez que para ser produtivo o trabalhador criativo precisa se sentir motivado e inspirado, os gestores acreditam que dar a eles flexibilidade de horários também é importante, isto porque, conforme foi possível perceber, o trabalho das equipes não se limita ao horário de trabalho diário, em casa ou com os amigos, por exemplo, eles podem vir a ter insights para os projetos em que estão trabalhando. Contudo, a preocupação com motivações financeiras foi somente demonstrada pela empresa B. Para o gestor, este aspecto é fundamental na sociedade em que vivemos. Ademais, verificou-se que é um trabalho que envolve bastante esforço e dedicação das pessoas envolvidas e muitas se mantêm motivadas não somente pelos estímulos organizacionais, mas também porque se identificam com suas profissões e gostam do que fazem.

Gerenciamento dos projetos e processos organizacionais: o acompanhamento dos projetos varia em cada organização. Algumas utilizam ferramentas gerenciais tecnológicas para o acompanhamento do andamento dos projetos, como as empresas C e D. A organização A utiliza principalmente as reuniões semanais como forma de alinhamento dos projetos, enquanto a B é guiada pelos prazos. Entretanto, a comunicação informal é muito utilizada, sendo esta fundamental para o sucesso dos projetos. Além disso, o tamanho e a cultura aberta destas organizações em termos de interações sociais no trabalho facilitam a comunicação informal. Os projetos, por sua vez, seguem um fluxo lógico dentro do processo de inovação, pois, em geral, passam pelas etapas de busca de ideias, seleção das mesmas e implementação dos projetos. Contudo a gestão dos projetos não envolve a utilização de ferramentas bastante utilizadas na literatura convencional, como o *stage-gate* e o funil de inovação, mecanismos utilizados para verificar se o projeto está em linha com os objetivos organizacionais e se resultará em algo rentável para a empresa. Somente a empresa D aplica algum método organizacional da literatura para decidir se o projeto deve ser levado a diante. A empresa D somente aposta em um projeto após efetuar uma análise SWOT e verificar que o mesmo é interessante para a organização. As demais empresas costumam aceitar ou não os projetos da seguinte forma: a empresa A não aceita um projeto quando verifica a impossibilidade de financiamento do mesmo ou se este não está de acordo com a cultura organizacional; a empresa C não aceita um projeto somente se este não estiver de acordo com a temática da organização, que foca em produções musicais ligadas à cultura; por fim a empresa B costuma aceitar todos os projetos que surgem, pois são vistos novos desafios. Contudo, a empresa B destaca que, apesar de sempre aceitarem os projetos,

quando verificado que os investimentos neste podem não trazer retornos, ou até prejuízos, são retirados os esforços do projeto. Esta verificação, contudo, não está relacionada a técnicas gerenciais, mas sim à experiência e vivência do gestor no ramo em que trabalha. A empresa B, dentre as entrevistadas, possui um processo de desenvolvimento dos projetos de inovação mais definido que as demais organizações. Finalmente, a figura do gestor para as quatro organizações investigadas se mostrou intensa, haja vista que participa de todos os processos do início ao fim do projeto de modo a auxiliar para o sucesso do mesmo. Esta constatação, contudo, também se deve ao tamanho das organizações, uma vez que são microempresas.

Gerenciamento da inovação: a percepção do gestor de si mesmo não é a mesma que se verifica em organizações tradicionais. Isto porque eles não se identificam com o perfil que geralmente vem à mente das pessoas ao pensar em um gestor. O gestor da organização B, por exemplo, ao ser questionado sobre gestão afirmou que não é um homem de muita gestão. Esta constatação é interessante, pois verifica-se um perfil gerencial e um modo diferenciado de encarar a gestão nestas organizações, provavelmente pelo perfil criativo que possuem. Entretanto, mesmo que estes não se vejam na figura do gestor tradicional, eles efetuam tanto a gestão dos projetos em si, como das pessoas envolvidas neles. Outra característica destes gestores é o envolvimento em todo o processo do projeto, de modo a mantê-lo em linha com os objetivos e buscando sua máxima eficácia.

Por fim, uma vez que o processo de inovação foi constatado como informal nestas organizações, percebe-se que muitos dos insights e as conseqüentes inovações geradas ocorrem como *hidden innovation*, ou seja, não são medidas e nem captadas pela organização, não podendo ser facilmente reproduzidas. O perfil das equipes, que não necessitam de um controle formal para produzir, corrobora para que a gestão organizacional seja mais aberta e flexível.

Miles e Green (2008) buscaram verificar formas de mensurar a inovação na economia criativa, pois neste segmento, boa parte das inovações apresenta-se definida como *hidden innovation*, ou seja, não é facilmente medida e, muitas vezes torna-se impossível, através de métodos presentes na literatura, que focam, principalmente, os segmentos tradicionais. Para os autores, a literatura tradicional trata a inovação em nível de produtos e processos, investigando atividades formais de P&D. As indústrias criativas, contudo, possuem produtos desenvolvidos com o objetivo de causar interações e experiências com seus consumidores. Neste caso, há reciprocidade na interface usuário produto, pois o consumo torna-se uma experiência coproduzida entre o produto e o usuário.

Com base nas constatações dos trabalhos de Miles e Green (2008) e os trabalhos de Jaw, Chen e Chen (2012) e nos resultados obtidos através das pesquisas deste trabalho, foi possível verificar que há diversas características que diferenciam os tipos de inovação nas

indústrias criativas, assim como os processos, da forma como a inovação é exposta na literatura tradicional. Isso demonstra a importância de estudar mais profundamente este segmento econômico, repleto de peculiaridades tanto no perfil do trabalho como das pessoas que compõem as equipes de trabalho.

Foi possível constatar que as inovações nestas organizações estão muito mais relacionadas ao modelo de negócios, a processos e à interface com o usuário do que à inovações tecnológicas. Além disso, são organizações inseridas em ambientes de constantes mudanças. Com isso, destaca-se a importância de inovações em processos organizacionais. Ademais, a tecnologia possui um papel muito importante para impulsionar inovações neste setor, de modo a possibilitar novas formas de produção e entrega de produtos aos consumidores, novas formas de interface com os clientes, sendo possível, inclusive, proporcionar processos de coprodução de conteúdo por parte dos usuários.

Conforme foi possível verificar, os indivíduos que trabalham e gerenciam estas organizações possuem um perfil diferenciado no que tange suas motivações e anseios com o trabalho. São pessoas que se identificam com suas profissões e através de seu trabalho criativo atingem a satisfação pessoal. No caso das empresas investigadas, verificou-se que os gestores se envolvem em todo o processo organizacional, desde a coleta de ideias e concepção do projeto até sua implementação. Estes aspectos estão de acordo com a teoria de Florida (2011), ao constatar estes comportamentos nas organizações criativas. O ambiente flexível, aberto e disciplinar destas empresas é denominado por ele escritório sem colarinho. Segundo o autor, a hierarquia e burocracia, características bastante marcantes em diversos segmentos da economia, não são verificadas neste setor, inclusive, são fatores considerados como desestimulantes para a criatividade.

Além disso, constatou-se que são organizações onde as inovações se concentram muito mais em processos e no conteúdo do produto ou serviço criativo ao invés de inovações tecnológicas de produtos. Esta é outra constatação que está em linha com as análises de Florida (2011), assim como foi percebida nos estudos de Miles e Green (2008) e Jaw, Chen e Chen (2012).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o objetivo de analisar a gestão da inovação em empresas da economia criativa através de suas especificidades e características de modo a verificar como ocorre a gestão da inovação nestas organizações. Para tanto, foram entrevistadas quatro empresas do setor.

Este é um segmento econômico que tem apresentado crescente importância, principalmente por ser visto por muitos estudiosos como uma forma de impulsionar o crescimento sustentável de regiões e países e estimular suas economias. Segundo dados da ONU, a economia criativa é responsável por 10% do PIB mundial, e dados da FIRJAN de 2011, mostram que o número de postos formais de trabalho criativo cresceram 8,5% ao ano no período de 2006 a 2010, enquanto o mercado de trabalho tradicional no Brasil apresentou crescimento de cerca de 5,8% ao ano. Isto comprova a relevância do setor na economia nacional, assim como nos estudos de administração.

Com a finalidade de compreender o contexto em que a economia criativa está inserida, assim como a teoria organizacional sobre inovação, foi buscado na literatura fontes de conhecimento que pudessem dar embasamento à pesquisa efetuada.

Em seu estudo, a FIRJAN (2012) ressalta a relevância econômica e social da economia criativa, uma vez que “[...] o desenvolvimento dos setores criativos desempenha papel-chave no progresso urbano e regional, devido a seu estímulo à geração de empregos qualificados e ao desenvolvimento de produtos de alto valor agregado” (FIRJAN, 2012, p. 13). A economia criativa é vista como uma forma de estimular o desenvolvimento econômico regional e nacional, com isso, o papel do Governo neste processo se mostra fundamental.

Reis (2011) defende que governos locais também são relevantes neste processo, através do desenvolvimento de políticas que favoreçam a diversidade, que invistam em infraestrutura criativa e na regeneração urbana. “[...] O agente catalisador de mudanças pode ser o Governo (especialmente o municipal, mais próximo da sociedade)” (REIS, 2011, p. 27).

Com base na revisão da literatura também foi possível perceber três aspectos principais no que tange à gestão da inovação em empresas da economia criativa: são o pensamento criativo, a gestão da criatividade e *hidden innovation*.

Sobre o pensamento criativo, Florida (2011) levanta três pontos centrais: a criatividade é e sempre foi essencial para a maneira como vivemos; a criatividade é multifacetada e multidimensional e a tensão crônica entre criatividade e organização. Estes três pontos permeiam a discussão sobre o pensamento criativo uma vez que a história da humanidade foi construída através de inovações em sua trajetória e também porque a

criatividade se mostra um processo social, de interação entre as pessoas e o ambiente. Uma forma de decifrar um mundo repleto de símbolos. Por fim, a trajetória das organizações mostrou que a burocratização reprime a criatividade.

Além disso, Florida (2011) afirma que mesmo o processo de criação sendo caótico, ele pode ser dividido em quatro etapas: preparação, incubação, revelação e verificação ou revisão. Segundo o autor, a fase de preparação trata de estudar uma tarefa e avançá-la. A incubação, denominada fase “mística” do processo criativo, reflete sobre o problema a ser resolvido. A revelação, o denominado momento “Eureka!”, consiste em uma nova síntese. Por fim, ocorre a fase de verificação ou revisão.

Para que haja uma gestão que mobilize a equipe para a criatividade, percebeu-se que não basta um escritório com *design* inovador e roupas despojadas, mas sim, uma estrutura organizacional estruturada, uma cultura organizacional forte e atrelada a uma gestão efetivamente focada em inspirar e estimular a criatividade dos funcionários. Ferreira e Sousa (2008) destacam que os fatores que podem restringir ou estimular a inovação estão atrelados aos modelos organizacionais adotados, por isso sua importância.

Contudo, os estímulos à criatividade não advém somente da capacidade física e do modelo organizacional adotado, mas também do contexto social. Um contexto social aberto à diversidade, capaz de aceitar a pluralidade de pessoas e de dar a elas a oportunidade de trocar experiências e contribuir umas para o trabalho das outras estimula a criatividade e esta contribui para a inovação.

No segmento criativo foi detectado por Miles e Green (2008) que ocorre *hidden Innovation*, ou seja, processos criativos que não são capturados através de análises devido ao fato de serem organizações que não possuem um departamento de P&D estruturado. Além disso, verificou-se que a inovação mais recorrente neste segmento está atrelada a modelos de negócios, e ao conteúdo criativo. Isto porque inúmeras inovações que ocorrem durante os processos organizacionais não são mensuradas e nem reconhecidas e, com isso, torna-se impossível sua replicação. Um exemplo dado pelos autores é a resolução de problemas, pois muitas soluções encontradas simplesmente não podem ser facilmente reproduzidas. Outro aspecto percebido sobre *hidden innovation*, foi que novas combinações de conteúdo e distribuição do mesmo são criadas nas indústrias criativas através da releitura de conteúdos existentes e através de novas tecnologias, ou seja, utilizando-os para novos fins.

As principais verificações deste trabalho foram o ambiente de trabalho das organizações estudadas, o modo com que os projetos eram estruturados e o gerenciamento da inovação.

O ambiente de trabalho mostrou-se composto por equipes multidisciplinares e o nível hierárquico não se mostrou uma barreira para o contato e a troca de ideias e opiniões entre



a equipe, assim como, verificou-se que esta postura de ambiente aberto e flexível facilita o fluxo de informações entre as equipes, bem como, o surgimento de novas ideias. Outro aspecto verificado é que, na visão dos gestores, flexibilidade de horários, abertura e informalidade são importantes para o engajamento das pessoas. Florida (2011) afirma que lugares onde há conhecimento especializado, receptividade intelectual, diversidade étnica e abertura política são mais propícios ao desenvolvimento da criatividade.

Entretanto, foi curioso perceber que apenas uma das empresas investigadas, a empresa B, apresentou preocupação com motivações de caráter financeiro. Por fim, constatou-se que por ser um trabalho que envolve bastante esforço e dedicação das pessoas, fatores de caráter pessoal, como identificar-se com suas profissões, gostar do que fazem e se sentirem realizadas com o trabalho, também são fatores motivacionais. Todas estas constatações estão em linha com as verificações de Florida (2011).

Quanto ao gerenciamento dos projetos e processos organizacionais, o acompanhamento dos mesmos varia em cada uma das quatro organizações estudadas, algumas utilizam ferramentas gerenciais tecnológicas para o acompanhamento do andamento dos projetos, outras alinham os projetos, principalmente, através de reuniões semanais, por fim, uma é guiada por prazos. Entretanto, constatou-se que a comunicação informal é muito utilizada, sendo esta fundamental para o sucesso dos projetos. Além disso, o tamanho e a cultura aberta destas organizações em termos de interações sociais no trabalho facilitam a comunicação informal. Os projetos, por sua vez, seguem um fluxo lógico dentro do processo de inovação, pois, em geral, passam pelas etapas de busca de ideias, seleção das mesmas e implementação. Contudo, estas fases não são muito bem definidas dentro do processo. Finalmente, a gestão dos projetos não envolve a utilização de ferramentas bastante utilizadas na literatura convencional, como o *stage-gate* e o funil de inovação, mecanismos de controle do processo de inovação organizacional. Por fim, o gestor participa de todos os processos do início ao fim do projeto de modo a auxiliar para o sucesso do mesmo.

O gerenciamento da inovação e da organização como um todo não é exercido pelo modo tradicional. Inclusive, a percepção do gestor de si mesmo é diferenciada. Verificou-se que estes não se identificam como pessoas de gestão. Com isso, percebeu-se que possuem um perfil gerencial e um modo diferenciado de encarar a gestão e fazer gestão, provavelmente pelo perfil de trabalhador criativo que possuem. O perfil das equipes, que não necessitam de um controle formal para produzir, corrobora para que a gestão organizacional seja mais aberta e flexível.

O processo de inovação constatado é bastante informal, com isso, percebeu-se que muitos dos *insights* e inovações geradas na organização são *hidden innovation*, ou seja, não

são medidas e nem captadas pela organização, não podendo ser facilmente reproduzidas. Estas conclusões seguiram em linha com as pesquisas de Miles e Green (2008).

A pesquisa efetuada, contudo, apresentou algumas limitações, uma vez que a metodologia utilizada foram estudos de múltiplos casos, não sendo possível efetuar uma generalização prática sobre todas as empresas do setor, mas somente teórica. Além disso, a literatura no contexto brasileiro ainda é muito incipiente, obstando os embasamentos teóricos da pesquisa.

Este trabalho se destinou, então, para compreender a gestão da inovação em empresas da economia criativa. Deste modo, espera contribuir para a literatura sobre o tema e para o debate sobre este setor no âmbito de estudos de administração. A partir disso, é sugerido que novas pesquisas para aprofundar o conhecimento nesta área sejam efetuadas, pois ainda há um longo caminho a percorrer nos estudos sobre as indústrias criativas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

ATTON, Chris et. al. **Creative Futures: Building the Creative Economy through Universities - Final Report**. Centre for Creative and Cultural Industries Research, Napier University, Edinburgh, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 1977.

BENDASSOLLI, Pedro F.; WOOD JR., Thomaz. **Indústrias criativas e a “virada cultural”**. Disponível em: <[www.pedrobendassolli.com/pesquisa/artigo2](http://www.pedrobendassolli.com/pesquisa/artigo2)>. Acesso em: 19 out. 2012

BENDASSOLLI, Pedro F.; WOOD, JR., Thomaz; KIRSCHBAUM, Charles; PINA E CUNHA, Miguel. **Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades**. Rev. adm. empres. vol.49 no.1 São Paulo Jan./Mar. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902009000100003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902009000100003&script=sci_arttext)>. Acesso em 19 out. 2012.

BRITISH COUNCIL, Série Economia Criativa e Cultura – **Economia Criativa: Um Guia Introductório**, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **Making Innovation Work**. How to manage it, measure it and profit it. New Jersey, Wharton School Publishing, 2006.

DEPT. OF COMMUNICATIONS AND THE ARTS. **Creative Nation: Commonwealth cultural policy**. Australia, 1994. Disponível em: <<http://pandora.nla.gov.au/pan/21336/20031011-0000/www.nla.gov.au/creative.nation/contents.html>>. Acesso em: 19 out. 2012.

DRUCKER, Peter. **Innovation and Entrepreneurship**. Harper & Row, Nova York.

FERREIRA, Carina J. David; SOUSA, Sara J. Santos. **Inovação nas Organizações**. Instituto Politécnico de Coimbra, Maio de 2008.

FIGUEIREDO, Paulo N. **Gestão da Inovação**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

FINEP, **MANUAL DE OSLO**, 2005. Disponível em: [http://download.finep.gov.br/imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf) Acesso em: 15 out de 2012.

FLORIDA, Richard; **A Ascensão da Classe Criativa – e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade do cotidiano**. Porto Alegre: L&PM Editores, 2011.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. 3ª reimpressão. London: Pinter. 1ª edição, 1974.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HAIR, J.F et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman: Porto Alegre, 2005.

HIGGS, Peter; CUNNINGHAM, Stuart; BAKHSHI, Hasan. **Beyond the creative industries: Mapping the creative economy in the United Kingdom**. Uk: Technical Report, 2008

HAWKING, Steven. **The war for talent**. McKinsey & Co, 1997.

HOWKINS, John. **The Creative Economy: How People Make Money From Ideas**. London: Allen Lane, 2001.

JAGUARIBE, Ana. **As Indústrias Criativas: Parâmetros para as Políticas Públicas**. In Workshop da UNCTAD sobre as Indústrias Criativas Empreendedoras. São Paulo.

LAWRENCE, T. B; PHILLIPS, N. **Understanding cultural industries**. Journal of Management Inquiry, v. 11, n. 4, p. 430-441, 2002.

LEVICKAITĖ, Rasa; GEDIMINAS, Vilnius. **Four Approaches to the Creative Economy: General Overview**. Technical University, January 2011.

MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation**. 1943. Disponível em <<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>> Acessado em 01 de mar de 2013.

MOTTA, Fernando C. Prestes Motta e VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. 3ª Ed. Revista: Thomson, 2008.

MILES, Ian; GREEN, Lawrence. **Hidden Innovation in the Creative Industries**. Reaserach report. London: NESTA. July 2008.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. 3ª Edição. São Paulo: Pioneira, 2001.

ONU, UNCTAD; **Creative Economy Report 2008** – Creative Economy: A Feasible Development Option. UN, 2008.

\_\_\_\_\_ ; **Creative Economy Report 2010** – Creative Economy: A Feasible Development Option. UN, 2010.

PNUD. DEHEINZELIN, Lala. **Economia Criativa e Desenvolvimento: desafios e oportunidades**. Entusiasmo Cultural, 2011.

REINO UNIDO. DCMS; **Creative Industries Economic Estimates** – Full Statistical Release. Londres, 2011.

REINO UNIDO. DCMS; **Creative Industries Economic Estimates**. 1994. Disponível em: <[http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.culture.gov.uk/reference\\_library/publications/4632.aspx](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.culture.gov.uk/reference_library/publications/4632.aspx)>. Acesso em: 19 out. 2012.

REIS, Ana Carla Fonseca (Org.). **Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo : Itaú Cultural, 2008. 267 p.

REIS, Ana Carla Fonseca; KAGEYAMA, Peter (Org.). **Cidades criativas: perspectivas**. São Paulo: Garimpo de Soluções, 2011.

RIO GRANDE DO SUL, Secretaria de Desenvolvimento e Implantação do Desenvolvimento. **Plano de implantação da Política Industrial** – Desenvolvimento econômico do RS.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 15 de março de 2013.

SISTEMA FIRJAN, “**A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil**”, 2008.

\_\_\_\_\_, Nota Técnica “**A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil**”, 2011.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalism, Socialism and Democracy**. 3ª edição. Harper & Row, New York, 1950.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3ª edição. Ed. Bookman, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação. A Economia da Tecnologia no Brasil**. 3ª tiragem. Ed. Campus, 2006.

UTTERBACH, J & ABERNATHY, W. J. (1975). **A dynamic model of process and product innovation. Internations Journal of Management Science** . 4 (4). 455-489.

## ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

### O ENTREVISTADO

Nome do entrevistado.

Cargo.

Tempo de trabalho no cargo.

Tempo de trabalho na organização.

Trajetória profissional.

### A ORGANIZAÇÃO

Relato sobre a organização.

Número de funcionários.

Área de atuação.

Principais produtos/Serviços.

Sobre a organização: considerações sobre produtos e serviços, pontos fortes e fracos.

O que você considera ser um diferencial competitivo em sua empresa? O que leve os clientes a procurarem efetuar projetos com vocês e não com o resto do mercado?

### INOVAÇÕES NA ORGANIZAÇÃO

O que você entende por projeto?

Como é a seleção de ideias para o projeto?

Como ocorre a organização dos projetos?

Quem são as pessoas envolvidas no processo de procura e seleção de projetos?

Quem são as pessoas envolvidas no processo de execução dos projetos?

Que competências são necessárias nas pessoas envolvidas neste processo?

Como a organização auxilia o desenvolvimento de novos projetos?

Duração dos processos de inovação e orçamento despendido.

Como é o envolvimento dos clientes durante o projeto?

O que você entende por inovação?

O que você entende por criatividade?

O que é uma empresa criativa para você?

O que você julga ser necessário para que a gestão organizacional contribua para um ambiente de trabalho propício à criatividade e inovação?

Existe alguma forma estruturada dentro da organização para tornar o ambiente de trabalho mais criativo aos envolvidos nos projetos?

## APRENDIZAGEM E COOPERAÇÃO

Para novos projetos, é levado em consideração experiências e projetos anteriores?

Existe durante o projeto a contribuição de diversas áreas da organização?

Como é o envolvimento de fornecedores, clientes e o público interno da organização?

Como é percebido o processo de evolução e aprendizado do processo dentro da organização?

Existe alguma forma de medir e controlar os resultados? Ou seja, formas de verificar a satisfação do cliente e o desenvolvimento da equipe envolvida.

Como ocorre a interação e a comunicação entre os grupos de trabalho?

Em um mercado onde as mudanças são rápidas e acompanhar o mercado é tarefa que requer alto envolvimento e pesquisa, como ocorre a gestão das mudanças ao longo dos projetos?

Cite exemplos de inovações nos projetos. Estas podem ser de serviços, processos de gestão do projeto, de relação com o mercado e na gestão organizacional, por exemplo.

## PAPEL DO GOVERNO

Como é o envolvimento do governo no mercado em que estão inseridos?

Existe alguma forma de incentivo ou contribuição?

## ANEXO B – HISTÓRICO DO CURSO DA ALUNA



Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Portal de Serviços

## Histórico do Curso

MARIANA BIANCHINI GALUK  
Cartão 171993

## Vínculo em 2013/1

Curso: ADMINISTRAÇÃO  
Habilitação: ADMINISTRAÇÃO  
Currículo: ADMINISTRAÇÃO - DIURNO

Histórico Avaliado - ADMINISTRAÇÃO - DIURNO - 2013/1

Código do Curso no INEP: 13703

Período Letivo	Disciplina	Conceito	Situação	Créditos
2013/1	[MAT01110] ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA	-	Liberação com crédito	4
2013/1	[ECO02254] ECONOMIA A	-	Liberação com crédito	4
2013/1	[INF01115] INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS	-	Liberação com crédito	4
2013/1	TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	-	Matriculado	12
2012/2	[ADM01013] EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO	B	Habilitado	4
2012/2	[ADM01012] GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS	B	Habilitado	4
2012/2	[ADM01022] OFICINA IV: GESTÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO	A	Habilitado	4
2012/2	[ADM01194] PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	B	Habilitado	4
2012/1	[ADM01131] ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS	A	Habilitado	4
2012/1	[ADM01171] GESTÃO DE TESOUREARIA	A	Habilitado	4
2012/1	[ADM01003] OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES	A	Habilitado	4
2012/1	[ADM01014] PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO OPERACIONAL	B	Habilitado	4
2012/1	[ADM01160] SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	B	Habilitado	4
2011/2	[ADM01142] ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	A	Habilitado	4
2011/2	[ADM01140] ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO	C	Habilitado	4
2011/2	[MAT02215] ESTATÍSTICA GERAL II	C	Habilitado	4
2011/2	[ADM01137] PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	A	Habilitado	4
2011/2	[ADM01156] RELAÇÕES DO TRABALHO	A	Habilitado	4
2011/2	[ECO03005] TÉCNICA COMERCIAL - A	C	Habilitado	2



2011/1	[ADM01138] ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS	A	Habilitado	4
2011/1	[ADM01139] ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO	A	Habilitado	4
2011/1	[MAT02214] ESTATÍSTICA GERAL I	C	Habilitado	4
2011/1	[ADM01144] GESTÃO DE PESSOAS	A	Habilitado	4
2011/1	[DIR04401] INTRODUÇÃO AO DIREITO DO TRABALHO	C	Habilitado	4
2010/2	[ECO03341] ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS	B	Habilitado	4
2010/2	[DIR02203] INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL	A	Habilitado	4
2010/2	[ADM01141] INTRODUÇÃO AO MARKETING	B	Habilitado	4
2010/2	[MAT01031] MATEMÁTICA FINANCEIRA - A	A	Habilitado	4
2010/2	[ADM01188] OFICINA II: ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL	B	Habilitado	6
2010/1	[ECO02273] ANÁLISE MACROECONÔMICA	C	Habilitado	4
2010/1	[ADM01127] ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	A	Habilitado	4
2010/1	[DIR04416] INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA	C	Habilitado	4
2010/1	[ADM01187] OFICINA I: GESTÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	B	Habilitado	6
2010/1	[ADM01136] ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	A	Habilitado	4
2009/2	[ECO02208] ANÁLISE MICROECONÔMICA II	A	Habilitado	4
2009/2	[DIR03302] DIREITO ADMINISTRATIVO	A	Habilitado	4
2009/2	[ADM01009] FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO	A	Habilitado	4
2009/2	[ECO03320] METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS	A	Habilitado	4
2009/2	[ADM01110] PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	A	Habilitado	4
2009/1	[ECO02207] ANÁLISE MICROECONÔMICA I	C	Habilitado	4
2009/1	[ECO03343] INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE	B	Habilitado	4
2009/1	[ADM01104] SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	B	Habilitado	4
2009/1	[ADM01115] TEORIAS ORGANIZACIONAIS II	A	Habilitado	4
2008/2	[MAT01102] CÁLCULO I-B	B	Habilitado	6
2008/2	[HUM04004] INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO	A	Habilitado	4
2008/2	[ADM01185] INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	A	Habilitado	4
2008/2	[LET01405] LÍNGUA PORTUGUESA I A	A	Habilitado	4

### Créditos Liberados

Período Letivo	Caráter	Créditos	Observação
2012/2	Complementar	2	2 créditos eletivos excedentes convertidos em complementares pelo portal do aluno.
2013/1	Complementar	2	2 créditos por 120 horas de cursos.
2013/1	Complementar	5	5 créditos por atividades desenvolvidas no HSBC Bank Brasil S/A Bco Multiplo.

Créditos Obtidos	
Obrigatórios:	174
Obrigatórios Convertidos:	0
Eletivos:	12
Complementares:	9
Tipos de atividades complementares(*):	3

Créditos do Currículo	
Obrigatórios:	174
Obrigatórios Convertidos: <i>(Soma das cargas horárias de caráter obrigatório de atividades sem créditos / 15)</i>	12
Eletivos:	12
Complementares:	6
Tipos de atividades complementares:	2

Taxa de Créditos não Integralizados: **5,88%**

**(\*) Observação:** O aluno que obteve seus créditos complementares antes de 05/08/2009, Res. 24/2006 do CEPE, não terá o número de tipos de atividades complementares registradas, tendo em vista que essa obrigatoriedade de registro se fez necessária após 05/08/2009, através da Res. 50/2009 do CEPE.

## ANEXO C – CURRÍCULO DA ALUNA

### Mariana Bianchini Galuk

---

Rua Adalberto Severo de Moraes, nº 152, casa 03 · Passo das Pedras.

91230-747 · Porto Alegre/RS

(51) 9810-3514 · (51) 4101-2009 · (51) 3516-6826

marigaluk@hotmail.com

23 anos · Brasileira · Solteira

---

### Objetivo: Administração

---

#### Síntese de Qualificações

- Vivência em operações de câmbio em mesa de operações PJ.
  - Vivência no Mercado de Capitais em corretora de ações, com experiência na mesa de operações, através de informações de mercado e cotações aos clientes.
  - Disponibilidade para viagens e mudança de cidade.
- 

#### Formação Acadêmica

- **Graduação em Administração de Empresas [2008 – 2013 (em andamento)]**

Cursando o 10º semestre do curso na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e previsão de formatura em 07/2013.

Trabalho de conclusão do curso: “*Gestão da Inovação na Economia Criativa*”.

---

#### Idiomas

Inglês – Avançado

Espanhol – Básico

---

#### Vivência Internacional

Londres – Curso de inglês na escola British Study Centre

---

#### Informática

Excel – Intermediário; Word – Avançado; Power Point – Intermediário.

**Experiência Profissional**12/2011 a 05/2013     **HSBC Bank Brasil S/A****Estágio mesa de operações Porto Alegre**

- Realização de atendimento a empresas dos segmentos *Small, Middle e Large Corporate*, bem como o fechamento de operações de câmbio pronto, trade finance, ativos e passivos.
- Auxílio no acompanhamento de metas, através da elaboração de planilhas e relatórios analíticos.

05/2010 a 11/2011     **Solidus S/A CCVM****Estágio mesa de operações**

- Atividade de suporte aos operadores através do sistema Sinacor; Acompanhamento de mercado através do sistema de cotações Megabolsa; monitoramento de riscos de clientes pelo sistema Sisfinance; Elaboração de relatórios e planilhas.

06/2006 a 09/2007     **Bianchini S/A****Auxiliar de Escritório**

- Atividades relativas ao setor de exportação e suporte nas operações de câmbio, através do controle de vencimentos, contratos de câmbio, avisos de liquidação.

---

**Outros:**

- Redação Premiada: Concurso cultural para estudantes de ensino médio do RS em homenagem aos 130 anos de imigração italiana no RS, em 2005.
- Curso “Introdução ao Mercado de Capitais” (2010) – Debora Morsch.