



## **CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO CONTEMPORÂNEA: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE ECONOMIA CRIATIVA**

**Ernani Cesar de Freitas**

Doutor em Letras pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil. Professor da Universidade de Passo Fundo e da Universidade Feevale, Brasil.

E-mail: [ernanic@feevale.br](mailto:ernanic@feevale.br)

**Mauro Cesar Tonidandel**

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil.

E-mail: [tonidandel.mauro@yahoo.com.br](mailto:tonidandel.mauro@yahoo.com.br)

**Cristiano Max Pereira Pinheiro**

Doutor em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil. Professor da Universidade Feevale, Brasil.

E-mail: [maxrs@feevale.br](mailto:maxrs@feevale.br)

**Mauricio Barth**

Mestrando em Indústria Criativa pela Universidade Feevale, Brasil.

E-mail: [mauricio@feevale.br](mailto:mauricio@feevale.br)

### **Resumo**

O presente trabalho visa mostrar características da cultura organizacional que diferenciam as empresas de economia criativa de seus concorrentes, no que se refere aos modelos de gestão. Para tanto, busca-se compreender os elementos básicos da cultura organizacional em empresas de economia criativa, delimitando aspectos inerentes da cultura organizacional dessas empresas com a finalidade de investigar semelhanças e diferenças em relação a seus concorrentes, não classificados nessa configuração "criativa". Na pesquisa, verificam-se processos específicos de inovação e criação que podem refletir nos modelos de gestão, além de identificar o perfil dos gestores que atuam no segmento de economia criativa em contraste aos profissionais das demais empresas. Para o constructo metodológico, realizou-se uma pesquisa exploratória mediante estudos de caso múltiplos com abordagem qualitativa. O corpus de pesquisa constitui-se de entrevistas não estruturadas, com quatro gestores da região do Vale do Sinos/RS. Os resultados do estudo apontam que um dos fatores que mais se diferenciam em uma empresa de economia criativa, em relação às empresas tradicionais, é a capacidade de desenvolver a propriedade intelectual, que tem na criação o seu próprio atributo e se constitui no principal ativo da empresa. Outros fatores, tais como confiabilidade, retenção de talentos e flexibilidade de horários também foram pontuados. Em relação às vantagens e desvantagens que enfrenta um gestor de empresa criativa, foram indicados como fatores positivos efetivamente a autonomia para trabalhar.

**Palavras-chave:** Economia Criativa. Gestores. Inovação. Criatividade. Cultura Organizacional.

**ORGANIZATIONAL CULTURE AND CONTEMPORARY MANAGEMENT:  
A CASE STUDY IN BUSINESS OF CREATIVE ECONOMY**

### **Abstract**

*This work aims to show the organizational culture that differentiate companies from their competitors creative economy in relation to management models. To this end, we seek to understand the basic elements of organizational culture in a creative economy enterprises, defining inherent aspects of organizational culture of these companies, in order to establish similarities and differences in relation to its competitors, not classified in this creative setting. In the survey, there are specific processes of innovation and creation that may reflect management models, in addition to identifying the profile of managers who work in the creative economy segment in contrast to professionals from other companies. For methodological construct, there was an exploratory research through multiple case studies with qualitative approach. The research corpus consisted of unstructured interviews with four managers of the Vale do Sinos/RS region. The study results indicate that one of the factors that differentiate into a company of creative economy, compared to traditional companies, is the ability to develop intellectual property, which has in creating its own attribute and is the main asset of the company. Other factors such as reliability, flexibility and talent retention schedules were also scored. Regarding the advantages and disadvantages facing a manager in a creative company, were indicated as positive factors to work effectively autonomy.*

**Keywords:** Creative Economy. Managers. Innovation. Creativity. Organizational Culture.

## **1 INTRODUÇÃO**

O processo de gestão nas empresas consiste em um tema histórico recorrente e que tem sido constantemente debatido nos ramos da economia, da administração, das finanças, do direito e da contabilidade. A concepção dos processos de gestão, preponderantemente, está inserida em um contexto cultural e está vinculada a fatores intrínsecos exclusivos de cada organização. Entretanto, nos últimos anos há uma manifestação cultural, baseada num contexto intelectual, artístico e cultural, que agrega valor a bens e serviços, e que tem modificado o ambiente organizacional em alguns ramos de atividade.

Inseridas em uma cadeia de atividades fundamentada pela inovação, este segmento de indústria dinamizou o processo de crescimento do setor e caracterizou-se como uma nova metodologia de trabalho, prospectada no desenvolvimento da criatividade. Consiste em um modo criativo de identificar alternativas para dinamizar o processo de crescimento do terceiro setor. Apesar de conceitualmente confundir-se com a ótica da indústria cultural, tem sido abordada, recentemente, sob a forma dos mais diversos estudos numa concepção baseada na indústria criativa.

Apesar do lançamento do conceito e profusão do assunto, no que tange a indústrias criativas, a literatura que contextualiza o assunto no Brasil ainda é incipiente. Mesmo que o tema tenha atingido interesses públicos, principalmente em termos culturais, a dimensão acadêmica do tema ainda continua nos limiares do ócio.

A relevância do tema, no entanto, dá-se pelo fato de que cada vez mais estudiosos apontam que o setor denominado cadeia da “indústria criativa” cresce exponencialmente, empregando cada vez mais pessoas e produzindo receitas milionárias, além de já representar uma parcela significativa do Produto Interno Bruto Nacional (PIB).

O setor é emergente e o cenário é muito positivo para a economia criativa no Brasil. Entidades governamentais, tais como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que fomenta iniciativas, principalmente do pequeno e médio empresário, divulgou em julho de 2012 a Cartilha do Empreendedor Individual na Economia Criativa, voltada para a participação do pequeno empresário nesse setor econômico. Instituições superiores também, visualizando o crescimento do mercado, começaram a desenvolver cursos enfatizando o tema. Como exemplo, o curso Economia Criativa e Cidades Criativas,

desenvolvido pela Faculdade Getúlio Vargas (FGV), que aborda desde a contextualização do surgimento da economia criativa até questões relativas ao desenvolvimento, sustentabilidade e empreendedorismo, além da gestão de diferentes espaços criativos.

Para o constructo desta pesquisa, foram definidos critérios de especificação que atendem aos objetivos do estudo, que consistem na estratificação do setor a ser investigado. Dentro da concepção abrangente do terceiro setor, onde estão inseridas empresas do segmento de Expressões Culturais, foram selecionadas empresas que têm como atividade principal o processo produtivo fundamentado na criação.

A questão norteadora neste estudo é a seguinte: a cultura organizacional reflete elementos de gestão em empresas de economia criativa, tais como a inovação e a criatividade? A pesquisa tem, então, como escopo identificar os principais aspectos mapeados no processo decisório a partir de manifestações culturais baseadas na inovação e na criatividade.

Para tanto, pressupõe-se, como objetivo geral, para o presente estudo, investigar e mostrar características da cultura organizacional que diferenciam as empresas de economia criativa em relação a outras não assim denominadas, quanto aos modelos de gestão. Os objetivos específicos são os seguintes: a) compreender os elementos básicos da cultura organizacional em empresas de economia criativa; b) delimitar aspectos inerentes da cultura organizacional de empresas de economia criativa, estabelecendo semelhanças e diferenças em relação a concorrentes não classificados nessa configuração criativa; c) verificar os processos específicos de inovação e criação fundamentados na tomada de decisão em empresas de economia criativa; d) identificar o perfil dos gestores das empresas de economia criativa.

Os procedimentos metodológicos relacionaram-se à pesquisa exploratória, bibliográfica e estudo de casos múltiplos com a abordagem qualitativa. Ambos serão detalhados com mais precisão na seção que discute a metodologia do estudo.

A estrutura da pesquisa é apresentada em seções. Após a introdução, aborda-se a gestão e a cultura organizacional nas empresas de economia criativa. A seguir, enfatizam-se os procedimentos metodológicos e, por fim, são mostrados os resultados encontrados na pesquisa realizada, de modo a estabelecer a análise desse *corpus*, visando o alcance dos objetivos propostos nesse estudo.

## 2 GESTÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS DE ECONOMIA CRIATIVA

As empresas de economia criativa estão inseridas no terceiro setor. Conforme Miguez (2007), a economia criativa trata dos bens e serviços, baseados em símbolos e imagens, e refere-se ao conjunto de atividades fundamentadas na criatividade ou mesmo na habilidade individual cognitiva e cujos produtos incorporam propriedade intelectual abrangendo as complexas cadeias produtivas culturais.

Na sequência, apresentam-se, conforme Gadelha (2007), dados desenvolvidos no Brasil nos principais segmentos que compõem a economia criativa, conforme consta no Quadro 1:

**Quadro 1** - Caracterização dos profissionais criativos quanto a área de atuação

Setores Diversos	Caracterização do Setor
Arquitetura & Engenharia	No Brasil, são 833 000 empresas em toda a cadeia, das quais 28 000 estão concentradas no núcleo criativo. Dentre as nove atividades do núcleo, os serviços de arquitetura e de atividades paisagísticas são os que agregam o maior número de empresas, 9 e 5 000, respectivamente.

Setores Diversos	Caracterização do Setor
Biotecnologia	Nos últimos anos, 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 com grande potencial, sobretudo em um país com grande biodiversidade como o Brasil. Nessa conjuntura, a cadeia de Biotecnologia é composta por quase 13 000 empresas, majoritariamente laboratórios. No mercado de trabalho, são 160 000 profissionais nessa cadeia criativa.
Pesquisa & Desenvolvimento	No setor onde a inovação tecnológica é o produto final, são mais de 14 000 empresas. Em relação ao mercado de trabalho, o segmento de Pesquisa & Desenvolvimento chama a atenção no quesito renda. Os 37 000 profissionais que compõem o núcleo são os mais bem remunerados da indústria criativa brasileira, com salário médio de 8 885 reais, valor mais de cinco vezes superior à média do trabalhador brasileiro (1 733 reais) e bem acima da média do núcleo criativo nacional (4 693 reais).
Artes	A cadeia de Artes é composta por 18 000 empresas, estando a grande maioria (86%) concentrada no núcleo criativo. Dentre essas atividades, as organizações associativas 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. Os profissionais do segmento somam 62 000, com 53% (33 000) trabalhando no núcleo criativo.
Design	No Brasil, a cadeia de Design engloba 117 000 empresas. No que diz respeito ao emprego, o segmento possui o terceiro maior núcleo criativo do país, com 103 000 profissionais.
Moda	A cadeia da Moda responde por 30% dos estabelecimentos (620 000) da cadeia da indústria criativa no Brasil, atrás apenas do segmento de Arquitetura & Engenharia. Os números de emprego também chamam a atenção: a cadeia criativa emprega cerca de 1,2 milhão de pessoas, fazendo do setor o segundo maior empregador entre os 14 segmentos criativos.
Software, Computação e Telecom	Esse segmento engloba 176 000 empresas no Brasil. Esse é mais um exemplo de setor impulsionado pela figura do empresário autônomo que exerce individualmente atividades criativas, como o desenvolvimento de programas de computador sob encomenda e consultoria em Tecnologia da Informação (TI), destaques setoriais. São mais de 364 000 profissionais nessa cadeia.

Fonte: Adaptado de Gadelha (2007, p. 1)

É importante ressaltar, no Quadro 1, a cadeia de *software* e computação. Apesar de ser aparentemente rotulado como um ramo essencialmente eletrônico, há uma capacidade de desenvolvimento intelectual fundamentado na criatividade, na inovação e na aplicação de *design* estrategicamente criado para cada produto. Dowbor (2011) destaca o papel do capital intelectual na geração de produtos tecnológicos. Segundo aponta esse autor, o computador, por exemplo, pode ter 95% do valor em conhecimento incorporado em áreas predominantemente de *design* e *software*, sendo, portanto, apenas 5% restantes de itens derivados provenientes de dimensões físicas.

Segundo Brown (2010), uma visão da inovação é menos sustentável hoje do que nunca, e uma filosofia de gestão baseada apenas na seleção de uma entre várias estratégias existentes será superada por novos avanços. Destaca, no entanto, que é preciso ter uma abordagem em que a inovação seja poderosa, eficaz e amplamente acessível, que possa ser integrada a todos os aspectos dos negócios da sociedade e que indivíduos e equipes possam utilizar para gerar ideias inovadoras que sejam implementadas e que, portanto, façam a diferença (BROWN, 2010).

Stoner (1985) aponta dificuldades de desenvolver a criatividade num clima permissivo, pois muitos administradores acham difícil aceitar um clima organizacional como esse. Também destaca uma lista de dez atitudes gerenciais desenvolvidas por Rosabeth Moss Kanter, que acredita serem os responsáveis pela inibição de esforços inovadores. Destas, Stoner (1985) ressalta seis recomendações para estimular a criatividade organizacional:

a) *desenvolver a aceitação às mudanças*: os membros da organização têm que acreditar que a mudança tanto irá beneficiá-los como beneficiará a organização. Essa crença terá mais probabilidade de surgir se os membros participarem com seus superiores da tomada de decisão;

b) *encorajar novas ideias*: os administradores da organização do topo aos superiores de nível mais baixo têm que deixar claro, através de palavras e ações, que novas abordagens são bem-vindas. Para encorajar a criatividade, os administradores devem estar dispostos a ouvir sugestões dos subordinados e a implementar as que sejam promissoras;

c) *permitir mais interação*: um clima permissivo e criativo é estimulado quando se dá aos indivíduos a oportunidade de interagir com membros de seu próprio grupo ou de outros grupos de trabalho;

d) *tolerar o fracasso*: muitas ideias novas mostram-se práticas inúteis. Os administradores eficazes aceitam e permitem o fato de que o tempo e os recursos serão investidos, experimentando novas ideias que não irão funcionar;

e) *estabelecer objetivos claros e dar liberdade para alcançá-los*: os membros da organização devem ter um propósito e um direcionamento de sua criatividade. Fornecer diretrizes e restrições razoáveis também darão aos administradores algum controle sobre a quantidade de tempo e dinheiro investidos no comportamento criativo;

f) *mostrar reconhecimento*: os indivíduos criativos motivam-se para trabalhar duro em tarefas que lhes interessam. Ao mostrar reconhecimento através de coisas tangíveis como bonificações e aumento de salário, os administradores demonstram que o comportamento criativo é valorizado na sua organização.

Nesse sentido, é importante o compartilhamento de ideias que deve ser um ato voluntário para que haja um efetivo processo de gestão do conhecimento. Ré et al. (2007) ressaltam a definição de políticas de gestão de pessoal que estimulem as pessoas a conectar-se entre elas e realizar trocas de conhecimento. Além do mais, é fundamental uma cultura organizacional que valorize o processo de troca de conhecimentos e experiências adquiridas.

Recentemente, a Revista Exame (2012) divulgou uma pesquisa elaborada pela empresa *Hay Group*, que destaca as companhias que inovaram seus processos de gestão. O resultado efetuado com 2.300 empresas em todo mundo aponta as dez companhias que receberam as melhores avaliações quanto aos procedimentos de gestão criativa. Essa pesquisa apresentou um *ranking* que considera os processos que são colocados em prática, buscando novos formatos de gestão. Entre as qualidades das empresas que aparecem na lista, está o aprimoramento da agilidade, o incentivo, a colaboração e a prática de celebrar o sucesso e aprender com os erros.

O resultado enfatiza ainda a percepção que os funcionários têm sobre a forma pela qual o “barco é tocado” dentro de suas organizações: a maioria absoluta acredita que os líderes motivam os funcionários a fazerem seu melhor e que se preocupam em formar sucessores para papéis críticos.

A seguir, no Quadro 2, apresenta-se a relação das dez empresas configuradas entre as dez gestões mais criativas do Brasil, segundo a pesquisa divulgada pela Revista Exame (2012), bem como a operacionalização da gestão que contemplou a inserção na lista da gestão capacitada pela criatividade:

**Quadro 2** - Relação das empresas listadas quanto ao posicionamento da gestão criativa

Lista das Empresas	Fatores Determinantes
<b>UNILEVER</b>	A Unilever elegeu a inovação como prioridade há algum tempo. Desde 2001, por exemplo, a empresa fechou uma parceria com o Pão de Açúcar para instalar pontos de coleta de recicláveis nos supermercados da rede. A companhia também lançou versões concentradas de produtos como o amaciante <i>Comfort</i> , com o intuito de diminuir o impacto ambiental envolvido na sua produção.
<b>3M</b>	Os negócios da 3M são naturalmente associados à inovação: das mesas de seus cientistas nasceram criações como o lendário <i>post-it</i> . Hoje, a empresa também busca expandir o fornecimento de tecnologias para o setor de energia.
<b>IBM</b>	A IBM consolidou sua presença no setor de tecnologia da informação no país. A aquisição vai ao encontro da estratégia da IBM mundo afora. Em 2004, a companhia abandonou os negócios de PC para investir em consultoria e serviços, elegendo a divisão de <i>softwares</i> como seu principal negócio. Daqui para frente, um centro de pesquisa e desenvolvimentos deverá ser criado de olho nos setores de recursos naturais e infraestrutura.
<b>GENERAL ELECTRIC</b>	A empresa terá como investimento principal a construção de um centro de pesquisas no Rio de Janeiro
<b>TELEFÔNICA</b>	A empresa tem como princípios investimentos pesados na criação de tecnologias de ponta.
<b>AMBEV</b>	Sua cultura é fundamentalmente baseada na inovação de seus produtos.
<b>PETROBRÁS</b>	A Petrobras é reconhecida pelo engajamento em propostas de inovação. Na Rio+20, a empresa apresentou a tecnologia de etanol com o bagaço da cana, que permite a ampliação da produção em até 40% sem danos à natureza.
<b>ITAÚ</b>	Primeiro banco a aparecer no ranking, o Itaú é adepto do chamado <i>design thinking</i> . Em um espaço de 205 metros quadrados na sede do banco em São Paulo, as equipes de desenvolvimento de produtos se reúnem armadas de bloquinhos e canetas coloridas com o intuito de criar produtos e debater ideias.
<b>SANTANDER</b>	Na nona posição entre as companhias com gestão mais inovadora, o Santander fundamenta sua gestão em princípios de sustentabilidade.
<b>PEPSICO</b>	Além da preocupação em lançar versões diferentes de um mesmo produto, outra preocupação da companhia é sempre desenvolver produtos politicamente corretos.

Fonte: Revista Exame (2012, p. 1)

Percebe-se, conforme Quadro 2, a gestão inovadora do Itaú, adepto do *design thinking*, uma metodologia baseada na concepção de potencializar ideias inovadoras para o sucesso das empresas. Cabe ressaltar, também, o estudo de caso “Existe vida criativa depois dos *Post-It*?” da multinacional 3M, também enfatizado por Stoner (1985). Segundo esse autor, depois de inventar um formato e de brincar algum tempo com os *Post-It* – pequenos bloquinhos de papel com tira adesiva, que agora são um equipamento padrão em muitos escritórios americanos – seu inventor, ArtFry, estava preocupado, pois “depois de ‘bolar’ um formato e de brincar por algum tempo com ele, Art soube que tinha um produto que as pessoas poderiam usar. Entretanto, convencer seus superiores na 3M seria outra coisa – eles não estavam convencidos que as pessoas pagariam por papel de rascunho com uma tira adesiva atrás” (STONER, 1985, p. 315). Entretanto, Stoner (1985) ratifica que, após o sucesso da invenção, a 3M modificou seu posicionamento. Passou a ver o papel como o de proporcionar as ferramentas que as pessoas criativas precisam para transformar uma ideia criativa numa realidade vendável, destaca o autor. Por isso, “a companhia permite e até

mesmo encoraja que seus empregados gastem tempo pago pela companhia com projetos pessoais ou de que gostem”, finaliza Stoner (1985, p. 315).

Segundo Mirshawka (2003, p. 230), “gestão criativa é a arte de dar as pessoas o que elas precisam e querem simultaneamente obter delas o que você precisa e quer”. Nesse sentido, esse autor destaca que é fundamental para o empreendedor se diferenciar dos outros e que para isso, sem dúvida alguma, precisa ser criativo e saber usar seu cérebro da melhor maneira possível.

Para tanto, diante de uma concepção de liderança, o gestor deve desenvolver estratégias e estabelecer critérios capazes de mesclar e disseminar uma visão e missão comuns em toda a organização. De acordo com Silva (2008), entre as habilidades fundamentais para um gestor, constam aspectos como: grande inteligência, flexibilidade mental e o tipo certo de habilidade interpessoal para trabalhar em um ambiente de equipe, ou seja, desenvolver uma gestão participativa.

Chiavenato (2008) destaca que a administração participativa só ocorre quando há a inserção de três fatores fundamentais no processo: envolvimento mental e emocional das pessoas, motivação para contribuir e aceitação da responsabilidade. Ou seja, segundo esse autor, o gestor empreendedor deve acostumar a equipe à mudança e à inovação.

Assim sendo, diversas organizações propiciam oportunidades para pessoas com características relacionadas à criatividade. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 81), “certas características dos indivíduos parecem estar associadas a esforços criativos. Em primeiro lugar, parece haver pouca relação entre criatividade, aptidão cognitiva geral e capacidades específicas de raciocínio e dedução”.

Para verificar essas características concernentes e impregnadas nos modelos gerenciais, a seção seguinte apresenta os procedimentos metodológicos com o intuito de descrever tais atitudes, bem como os fatores da cultura organizacional que permeiam um ambiente organizacional nas empresas de economia criativa.

### 3 METODOLOGIA

A seguir, apresenta-se a tipologia da pesquisa, classificada de acordo com o enfoque e definida por critérios previamente delimitados. A caracterização da pesquisa quanto a sua natureza, objetivos, procedimentos metodológicos e abordagem do problema são descritas no Quadro 3:

**Quadro 3** – Tipos de Pesquisas Utilizadas neste Estudo

<b>Quanto à natureza</b>	Pesquisa Aplicada
<b>Quanto aos objetivos</b>	Pesquisa Exploratória
<b>Quanto aos procedimentos metodológicos</b>	Pesquisa Bibliográfica e Estudo de Caso
<b>Quanto à abordagem do problema</b>	Pesquisa Qualitativa

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 3.1 Universo e Amostra de Pesquisa

O universo de pesquisa situa-se no âmbito das organizações que se caracterizam como empresas de economia criativa, localizadas no espaço geográfico da região do Vale do Sinos, estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

Com vistas à seleção da amostra, é preciso informar que não houve uma base de informação, ou seja, um órgão ou entidade onde os autores desse trabalho pudessem obter uma lista com todos os profissionais graduados em administração que atuassem em empresas de economia criativa.

Sendo assim, sem informações referentes ao público alvo, buscaram-se inicialmente contatos com empresas incubadoras localizadas no Vale do Rio do Sinos. Foram enviados e-mails às coordenações da Valetec (empresa incubadora da Universidade Feevale, em Novo Hamburgo/RS) e da UNITEC, localizado no parque Tecnológico – Tecnosinos – da Universidade do Vale do Rio do Sinos, em São Leopoldo/RS.

A coordenadora da Valetec disponibilizou uma relação com contatos para três empresas que se adequariam à pesquisa, enquanto que pela Unitec foram obtidos cinco contatos. Desses, no entanto, apenas um gestor se dispôs a conceder a entrevista. Ou seja, apesar de contatar oito empresas, apenas uma se enquadraria na amostra da pesquisa, uma vez que o gestor era graduado em Administração com ênfase em Comércio Exterior.

A partir de então, os pesquisadores modificaram o processo para obter mais informações sobre empresas de economia criativa com gestores graduados em Administração. Os propulsores da pesquisa interrogaram diversos professores da Universidade Feevale e, assim sendo, obtiveram a informação sobre mais três gestores que poderiam contribuir para a pesquisa, pois atuavam em empresas da área com a referida especialização.

As entrevistas começaram a ser efetuadas a partir da segunda quinzena de julho de 2013. Primeiramente, no entanto, foram realizados contatos iniciais com as empresas pré-selecionadas, para verificar se havia interesse ou disponibilidade do gestor. Os entrevistadores, de antemão, nesse sentido, evitariam transtornos posteriores, uma vez que poderia haver relutância de alguns respondentes, com relação ao verdadeiro objetivo da entrevista, ao passo que algumas delas poderiam alegar indisponibilidade de tempo no sentido de participar da pesquisa. Para tanto, previamente houve um contato através de e-mail ou telefone, dependendo dos dados obtidos para aprofundar e proceder ao contato, bem como determinação de hora e local para a realização da entrevista.

Assim sendo, os pesquisadores selecionaram quatro gestores para contribuir com a pesquisa. Estes entrevistados foram selecionados preponderantemente de segmentos diferentes para justamente apurar uma visão mais ampla sobre o estudo. Dessa forma, a amostra caracteriza-se como não-probabilística por conveniência ou acessibilidade.

A segmentação de mercado de atuação dos quatro gestores entrevistados está disponibilizada a seguir, no Quadro 4. É importante ressaltar que os segmentos foram definidos a partir do Quadro 1.

**Quadro 4** - Entrevistados por segmentação de mercado

Segmento	Número de Entrevistados
Arquitetura & Engenharia	01
Jogos Digitais	01
Pesquisa & Desenvolvimento	01
Software, Computação e Telecomunicações	01
<b>Total</b>	<b>04</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

Sendo assim, o presente objeto de pesquisa foi realizado com gestores graduados em Administração, que atuam em empresas do setor criativo. Para tanto, inferiu-se, pelos pesquisadores, como essencial coletar o maior número possível de informações sobre o tema escolhido. Conhecer dados específicos de uma população-alvo de uma pesquisa é fundamental para a elaboração de um trabalho científico, metodologicamente bem concebido e desenvolvido.

Na seção subsequente, serão apresentados os procedimentos referentes aos instrumentos inferidos pelos pesquisadores para a coleta de dados da pesquisa.

### **3.2 Instrumento de Coleta de Dados**

No que tange à coleta de dados, foi desenvolvida uma pesquisa não-estruturada com perguntas abertas (Apêndice A), visto que os pesquisadores interpuseram as questões de forma a satisfazer as suas necessidades de pesquisa, sem um delineamento padrão.

O roteiro da entrevista foi construído com 10 perguntas dissertativas. A priori, as questões foram efetuadas a um profissional da área jornalística, graduado em Administração, que não integrou, posteriormente, a amostra pesquisada. Esse pré-teste teve como fundamento elencar as possíveis alterações e/ou modificações a serem alteradas na elaboração das questões, que poderiam decisivamente distorcer as respostas dos entrevistados. A partir de então, efetuaram-se algumas alterações concernentes às dúvidas apresentadas pelo entrevistado pré-selecionado, para a verificação e elucidação analítica das questões referentes ao formulário de pesquisa.

É importante ressaltar que as questões elaboradas correspondem proporcionalmente ao número de objetivos, ou seja, foram duas perguntas referentes a cada objetivo específico previamente definido. Além dessas, duas questões abordaram características pessoais do gestor de economia criativa, totalizando, portanto, dez questões.

A seguir serão explanadas contextualizações concernentes ao procedimento de análise, bem como todos os instrumentos adotados para a realização da pesquisa no que tange às entrevistas realizadas com gestores de economia criativa graduados em Administração.

### **3.3 Procedimentos de Análise**

Na metodologia, para a apuração dos dados, observou-se o exposto por Andrade (2004), que destaca que o escopo deve ser efetuado para o correto tratamento dos dados coletados. Elenca a coleta de dados, a crítica e apuração dos dados, bem como a exposição dos resultados em tabelas e/ou gráficos para facilitar a interpretação dos dados.

Os levantamentos e apontamentos foram cronologicamente anotados de acordo com as premissas devidas em relação à pesquisa. A análise de dados ocorreu sob a forma de diagnóstico que embasou a interpretação desses dados. Após, comparou-se com a contextualização bibliográfica apresentada nas seções teóricas. Visto a diagnosticar os dados coletados nas empresas pesquisadas, utilizou-se como técnica a análise qualitativa, baseada na fundamentação teórica.

Na realização desta pesquisa, os procedimentos adotados foram padronizados de acordo com as sugestões dos autores supracitados. A partir das entrevistas, as respostas foram codificadas e reorganizadas adotando tanto uma estruturação de conteúdos (condensação de conteúdos semelhantes respondidos para uma mesma pergunta), quanto a uma estruturação tipificadora (descrição de aspectos isolados), que pudesse oferecer a possibilidade de observar aspectos atípicos das empresas de economia criativa, em contraste às demais empresas.

As categorias de análise selecionadas para esse trabalho correspondem à cultura organizacional, economia criativa e inovação e criatividade. Estas foram ordenadas, sequencialmente, adotando-se as seguintes etapas:

- Inicialmente, as respostas foram transcritas para o documento Word;
- Em seguida, todas as respostas referentes a cada questão foram agrupadas e posicionadas estrategicamente para que os pesquisadores pudessem sumariamente caracterizar os dados;
- Após, os pesquisadores efetuaram novas releituras das respostas, visualizando maneiras que tivessem uma conexão com os pressupostos teóricos que fundamentam este estudo;

- O redimensionamento das respostas foi estrategicamente categorizado em ordem sequencial, conforme o ordenamento dos objetivos;
- A interpretação para a redação do estudo foi transcrito a partir das similaridades e/ou desconexões das respostas.

Na seção seguinte, os pesquisadores descreverão os resultados obtidos referentes à pesquisa efetuada com os quatro gestores de empresas de economia criativa.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No sentido de elaborar e mostrar os resultados que devem ser considerados no que tange aos reflexos desta pesquisa, foram efetuadas quatro entrevistas com gestores com formação acadêmica em Administração, que desenvolvem métodos de gestão em empresas de economia criativa.

Sendo assim, a seguir serão disponibilizadas as informações referentes às características das empresas de economia, nas quais os referidos gestores desenvolvem suas funções, bem como aspectos elementares da participação dos gestores no segmento criativo.

##### 4.1 Apresentação do *corpus* da pesquisa

Para a concepção desta pesquisa, foram efetuadas quatro entrevistas com gestores de empresas de economia criativa, como já informado. Os entrevistados se caracterizam pelo diferencial nos segmentos e atividades em que atuam. Nesse sentido, foram entrevistados gestores que atuam respectivamente nas áreas de Arquitetura & Engenharia, Jogos Digitais, Pesquisa & Desenvolvimento e *Software*, Computação e Telecomunicação. Sendo assim, apresenta-se, em seguida, o perfil de cada gestor, bem como, a caracterização da empresa em que atua:

###### **Gestor/Empresa 1:**

O primeiro gestor, formado inicialmente em Administração, decidiu posteriormente cursar Engenharia Civil na Unisinos/RS. Após a conclusão do curso, resolveu atuar na área de construção civil na cidade em que residia, uma vez que esta estava em constante crescimento.

O profissional que atuou inicialmente como proprietário e único responsável pela empresa, que jamais mudou de endereço e é circundada por aproximadamente 50 m<sup>2</sup>, ao longo do tempo decidiu proporcionar oportunidades a jovens estagiários, que foram constantes na organização. Vários profissionais que hoje atuam, independentes na cidade, desenvolveram profissionalmente seus primeiros projetos nesta empresa.

Atuando há 12 anos em serviços de projetos, execução e gerenciamento de obras, a empresa atua em grande parte da região do Vale do Sinos/RS. Emprega, atualmente, 42 funcionários, distribuídos entre engenheiros, estagiários, pedreiros, pintores e instaladores elétricos e hidráulicos, que desenvolvem projetos de atuação nos ramos da construção civil, no segmento residencial, comercial e industrial. Está caracterizado na pesquisa como gestor de empresa de economia criativa, pois atua no segmento de Arquitetura & Engenharia.

###### **Gestor/Empresa 2:**

O segundo gestor a conceder entrevista é graduado em Administração pela Universidade Federal de Pelotas/RS e atua há três anos como gestor de empresa de economia criativa.

Atualmente, atua na área de gestão em uma empresa caracterizada como Pesquisa & Desenvolvimento, a qual possui o foco voltado para o segmento de educação à distância e corporativa via *web*. Coordena o curso de uma incubadora de empresas voltada exclusivamente para à indústria criativa. É responsável, além da coordenação do curso específico, pela atuação de novos funcionários que operam nesse segmento organizacional.

**Gestor/Empresa 3:**

O terceiro gestor entrevistado graduou-se inicialmente em Administração com ênfase em Comércio Exterior. Atualmente, é gestor administrativo e financeiro, sendo responsável também pela área de Recursos Humanos; tem significativa influência no planejamento estratégico da empresa.

Atua há pouco mais de cinco anos na empresa, respondendo por atividades relacionadas à contabilidade, bancos e fornecedores. A empresa em que atua está localizada no Parque Tecnológico – Tecnosinos/RS. É uma *partner* digital produtora interativa, que fornece serviços de realização digital, sejam eles projetos completos ou específicos, buscando oferecer uma vasta gama de soluções para seus clientes, sempre com criatividade.

A empresa conta com equipes de onze profissionais que são especializados em tecnologia, *design*, mídia e comunicação, para oferecer aos seus clientes total *expertise* em planejamento, desenvolvimento e criação para Internet.

**Gestor/Empresa 4:**

O quarto entrevistado, além de Coordenador do curso de Jogos Digitais em uma Universidade da região do Vale do Sinos, vice-diretor da ABragames – Associação Brasileira Desenvolvedora de Jogos Digitais, atua como diretor de uma empresa de games há aproximadamente seis anos na atividade.

A empresa que está há cinco anos no mercado atua no desenvolvimento e distribuição de jogos nacionais e multinacionais. A empresa que, em alguns momentos, já teve quinze colaboradores, atualmente desenvolve seus projetos buscando profissionais, essencialmente, contratados para a demanda específica do projeto criado.

Em seu histórico, a empresa já forneceu jogos de encomendas de treinamento de recursos humanos, de administração de propaganda para grandes empresas, sendo estas nacionais e multinacionais. Além disso, a empresa atua na criação de jogos próprios de distribuição nacional e internacional. Foram efetuados vários testes e, segundo o gestor, foram testadas muitas coisas no mercado, lidando com tecnologia de ponta.

Nas seções seguintes serão apresentadas as análises das entrevistas concedidas por cada gestor entrevistado, distribuídas por categoria teórica. No entanto, na primeira seção, a seguir, serão contextualizadas as abordagens gerais feitas pelos gestores em consonância com a literatura descrita anteriormente.

#### **4.2 Elementos básicos da cultura organizacional em empresas de economia criativa**

Apresentam-se, inicialmente, as questões abordadas na entrevista não-estruturada, referente aos elementos básicos da cultura organizacional:

– Quais características você, sendo gestor de empresa de economia criativa, destacaria como um fator preponderante em relação às demais empresas?

– Comparativamente aos modelos tradicionais de cultura organizacional apresentados na teoria geral de administração, quais aspectos você destacaria que diferem ou se assemelham nas empresas de economia criativa das empresas tradicionais? Poderias exemplificar?

No que tange aos aspectos básicos da cultura organizacional nas empresas de economia criativa, destacam-se respectivamente capacidades inerentes e específicas em cada gestor. Para o Gestor 2, as características mais latentes são, respectivamente, o espírito de inovação e a capacidade de reinventar continuamente. Ele acrescenta que “uma empresa, bem como um gestor que atua no segmento da indústria criativa, não pode de maneira alguma, possuir paradigmas de gestão pré-concebidos e/ou fechados, ou mesmo pré-conceitos de gestão”. Nesse sentido, Kissil (1998) destaca que a revitalização e a inovação são aspectos

fundamentais para as empresas e que, de certo modo, tais fatores são obtidos a partir da mudança nos processos de cultura organizacional.

A confiabilidade, a retenção de clientes e de talentos, bem como a flexibilidade produtiva (horários) são aspectos inerentemente relacionados ao conceito organizacional das empresas de economia criativa, denota o Gestor 3. Nessa concepção, o Gestor 1 descreve que “trabalhando com criação (no caso do projeto) temos uma maior flexibilidade tanto para desenvolver quanto para executar uma obra, por exemplo. Isto já não ocorre em outras empresas em que os produtos/atividades já são pré-definidos”.

Ainda, nesse sentido, na opinião do Gestor 4, um dos aspectos que mais se destacam e se diferenciam nas empresas de economia criativa, em relação às empresas que adotam outros modelos de gestão, talvez mais tradicionais, são que elas são tangenciadas pela prospecção da propriedade intelectual e têm na criação o seu principal atributo. A esse respeito, Inácio (2008) destaca que a criatividade tem como premissa todos os processos de pensamento que se associam com imaginação, invenção, inovação, inspiração. Além disso, as concepções de ideias criativas e inovadoras são ingredientes fundamentais diante dos desafios inerentemente gerados nos processos de gestão, suscitados pelas características comportamentais do mercado cultural onde a empresa está inserida. Ou seja, segundo afirmou o Gestor 4: “se você não tiver pessoas capacitadas, habilitadas para criar coisas novas, o que é complicado para as empresas, você não consegue atuar nesse setor”. Nesse aspecto, questiona:

De maneira geral, os criativos, seja engenheiro, seja um comunicador, um game designer, um literato, eles não têm o costume ou histórico de experiência de ter gestão. Essa falta de experiência de gestão, junto com um caráter eminentemente criativo, costuma trazer alguns problemas para dentro das empresas. (GESTOR 4)

Apesar de teoricamente não haver diferenças no que diz respeito às similaridades e diferenças entre empresas tradicionais, pois, conforme destaca o Gestor 2, uma vez que “os modelos apresentados na teoria referem-se ao contexto de uma empresa com sistema de gestão e coordenação, muito bem relacionados, na teoria não poderia ter qualquer diferença”. Entretanto, “na concepção não literária há fatores que se destoam e se assemelham”.

Segundo destaca o Gestor 1, “a diferença fundamental em nossa atividade é que a nossa indústria é o canteiro de obras e, sendo assim, temos várias indústrias operando ao mesmo tempo. Isto faz com que nosso controle, coordenação e planejamento sejam muito diferentes (talvez maiores) que em outro tipo de indústria”. Destaca ainda que a comunicação também ocorre de uma maneira diferente, por meio de uma hierarquia específica (engenheiro, mestre de obras, pedreiro, instalador, servente). E que além do mais, “os conflitos, uma vez que lidamos com o ser humano, não devem ser diferentes dos encontrados em outros segmentos. A produtividade pessoal e o lucro estão intimamente ligados neste segmento” (GESTOR 1).

Outros fatores elencados que diferem preponderantemente entre as empresas de economia criativa em relação às empresas tradicionais, além do foco do colaborador que trabalha costumeiramente pela remuneração em ambas as empresas, é que no setor criativo há um desprendimento maior em desenvolver e expressar suas criações como retorno pessoal, conforme destaca o Gestor 4. Ele enfatiza, ainda, que em relação às diferenças da empresa tradicional com a criativa, nas corporações criativas o fator de risco costuma ser muito maior. Esse fator destaca-se pelo fato de que

na propriedade intelectual você nunca sabe de fato se aquele livro, aquela franquia, se aquele game, se aquele livro vai de fato fazer sucesso. Não tem fórmula para isso e as maiores empresas do mundo ainda não descobriram esse caminho, então cada um, cada jogo que você lança pode dar certo ou errado. A empresa pode planejar a falha; ela não vai sobreviver dentro do setor da indústria criativa mesmo. (GESTOR 4)

Assim como Howkins (2005), que destaca a importância da propriedade intelectual para o desenvolvimento de atividades no setor criativo, Miguez (2007) ressalta que as atividades nesse segmento de atividades, ou seja, nas empresas voltadas para a economia criativa, são fundamentadas na habilidade individual cognitiva cujos produtos incorporam propriedade intelectual, abrangendo as complexas cadeias produtivas culturais. Conquanto que Gadelha (2007) também enfatiza a dependência suprema para a criação e geração de produtos nas empresas criativas, que são preponderantemente originadas mediante a exploração da propriedade intelectual.

Resumidamente, apresentam-se no Quadro 5, os principais aspectos abordados pelos gestores à respeito da cultura organizacional nas empresas de economia criativa:

**Quadro 5** - Quadro-resumo sobre elementos básicos da cultura organizacional nas empresas de economia criativa

CARACTERÍSTICAS	COMENTÁRIOS
Espírito de inovação	Uma vez que uma empresa criativa não pode ter paradigmas e/ou pré-conceitos.
Retenção de talentos	Fundamental para os processos de criação ter sempre profissionais capacitados.
Propriedade intelectual	Dependem da criatividade para desenvolver o seu atributo, ou seja, produtos diferenciados.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

Conforme se destaca no Quadro 5, denotam-se primordialmente as principais características enfatizadas pelos gestores, tais como o espírito de inovação, a retenção de talentos e a propriedade intelectual.

No tópico seguinte, serão apresentados os principais aspectos que se aproximam ou se distanciam comparativamente entre uma empresa qualquer e outra do segmento de economia criativa, conforme a opinião dos quatro gestores entrevistados.

#### **4.3 Aspectos inerentes às semelhanças e diferenças entre empresas de economia criativa e seus concorrentes**

Os quatro gestores entrevistados foram indagados sobre os aspectos inerentes às principais semelhanças e diferenças entre as empresas de economia criativa e as empresas dos demais segmentos. A seguir, constam as questões formuladas:

– Como você, sendo gestor de uma empresa de economia criativa lida(ria) e reage(ria) ao risco frente às mudanças constantes no mercado concorrencial?

– Quais vantagens e/ou benefícios você, enquanto gestor de empresas de economia criativa, destacaria que possui um gestor desse segmento em relação aos gestores das demais empresas para “aplicar seu modelo de gestão”?

Na opinião do Gestor 2, a concorrência é algo inerente em todos os mercados e produtos. A concorrência sempre existiu e sempre irá existir em mercados economicamente ativos. “Não vejo diferenças conceituais de abordagem da concorrência! O que pode ser considerado, é que neste tipo de empresa a dinâmica de reação deve ser mais objetiva e ágil.”

Todavia, conforme aborda o Gestor 3, quando há mudanças de comportamento no mercado concorrencial e estas se tornaram uma ameaça para a empresa, o posicionamento do gestor deve ser rápido e ágil, contudo, sempre focado nos objetivos e na visão da empresa. Evidencia ainda que “a fraqueza está no preço, porém, sempre imprimimos valor agregado a nossos clientes, e, nesse caso, a confiabilidade é um valor que deve superar o fator preço. Na prática: entregas no prazo e com qualidade”.

O posicionamento do Gestor 1 também pontua o valor agregado e que gera benefícios aos clientes com um diferencial de mercado para suplantar a concorrência. “Procuramos apresentar sempre um trabalho de ótima qualidade, o que está por sua vez ligado diretamente ao que cobramos por nossos serviços e esse é um fator que nos diferencia no mercado”.

Desde as primeiras concepções sobre as empresas de economia criativa já havia uma abordagem referente à importância da criação de produtos com valor agregado, tanto que Pires (2012) enfatiza que para promover o desenvolvimento sustentável e humano, para impulsionar o setor gerando mais competitividade, é fundamental criar valor agregado a partir de elementos intangíveis e culturais. Gadelha (2007) destaca que para o desenvolvimento dos setores criativos é necessário proporcionar o progresso urbano e regional, sendo essencial estimular a geração de empregos qualificados e, fundamentalmente, o desenvolvimento de produtos de alto valor agregado. Nesse sentido, Dalla Costa e Souza-Santos (2011) potencializam a concepção para as empresas de economia criativa serem mais competitivas no mercado internacional: consiste justamente em instigar o capital intelectual para introduzir novos portfólios de produtos com valor agregado superior.

O Gestor 4 enumerou os principais motivos que potencializam o risco de falência inerente a uma empresa de economia criativa. Para ele, como o principal ativo dessas empresas é a propriedade intelectual, os gestores normalmente já operam nesse risco primordial.

Uma vez que nosso principal ativo é a propriedade intelectual, nós já operamos normalmente nesse risco primordial. Quer dizer, nós não sabemos se nosso conteúdo vai ser aceito. Nós colocamos dentro do processo de produção várias fases que tenta diminuir esses riscos, mas de fato ele é só minimizado. Se nós levarmos a sério a opinião de todo mundo que está trabalhando na empresa, especialmente da parte criativa da empresa, esta tende a arriscar mais do que ela tem capacidade de colocar na mesa. Então isso é a causa da maior parte das falências na indústria de jogos ou na indústria de produção de vídeos para cinema ou mesmo televisão. (GESTOR 4).

Quanto às principais vantagens e/ou benefícios que um gestor de empresas de economia criativa tem em relação aos gestores das demais empresas, no que se refere à aplicabilidade efetiva do modelo de gestão, destaca-se que a vantagem está justamente na autonomia que se tem para desenvolver as ideias de como determinado produto será entregue ao cliente, conforme evidencia o Gestor 1. Tangenciando essa abordagem, o Gestor 3 afirmou que “talvez seja a facilidade em lidar com pressão, atenção com as mudanças tecnológicas, saber ouvir o mercado comprador e uma boa rede de relacionamentos”.

Em contrapartida, o Gestor 2 comentou que um gestor qualificado e preparado deve possuir as mesmas características em qualquer tipo de empresa. Destaca que o grande desafio da gestão empresarial, independente do segmento em que atua, deve “ser a capacidade de se reinventar ou simplesmente de inovação em processos internos, e na forma como atua no mercado”. Quanto à capacidade de reinventar, Dolabela (1999, p. 125) destaca que a criatividade é “fundamental para identificação de novos paradigmas que poderão configurar

uma oportunidade de negócio, bem como para a concepção de um produto ou serviço com vantagens competitivas”. Segundo Pires (2012), além da criatividade, é fundamental outros recursos, tais como cultura e conhecimento, que não se esgotam em si e, constantemente, se renovam e multiplicam com o uso e são abundantes para o desenvolvimento de produtos diferenciados no mercado.

Sendo assim, apresenta-se, a seguir, a opinião do Gestor 4:

Acho que todo o gestor deve ter habilidade de reconhecer as principais potencialidades do seu setor. Dentro da indústria criativa, o gestor reconhecer os talentos e potencializar e catalisar esses talentos em direção a um produto, sem dúvida, é a coisa mais importante. Nem sempre quem só tem experiência na indústria tradicional, não consegue compreender isso e aí faz com que decisões que são de ordem puramente criativa acabam sendo regidas por fatores puramente econômicos. E isso cria não só um conflito com a equipe, como também não necessariamente leva a um resultado melhor do produto quando ele for lançado no mercado. Isso nós vemos muito comumente acontecer e tivemos esse tipo de experiência muito direta e dura dentro de minha própria empresa. (GESTOR 4).

O Quadro 6, apresentado na sequência, destaca as principais ponderações dos gestores sobre os principais aspectos que se assemelham entre as empresas de economia criativa e empresas dos demais segmentos.

**Quadro 6** - Quadro-resumo sobre os aspectos inerentes às semelhanças e diferenças entre empresas de economia criativa e empresas de outros segmentos

CARACTERÍSTICAS	COMENTÁRIOS
Posicionamento rápido e ágil	Quando o mercado concorrencial é uma ameaça, o gestor deve buscar resolver logo a situação sempre focado nos objetivos previamente definidos no planejamento estratégico.
Valor agregado	Gera benefícios econômicos para a empresa e pode ser um diferencial no mercado competitivo.
Desenvolvimento sustentável e humano	O desenvolvimento dos setores criativos é necessário para proporcionar o progresso empresarial. Além disso, é fundamental, pois estimula a geração de empregos qualificados e, fundamentalmente, o desenvolvimento de produtos de alto valor agregado.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

No Quadro 6, constam características que, na opinião dos entrevistados, devem ser fundamentais na tomada de decisão. Diante de um mercado competitivo, o gestor precisa posicionar-se de forma rápida e ágil, sem, contudo, deixar de focar os objetivos definidos no planejamento estratégico da organização. Além disso, o desenvolvimento sustentável e humano, estimulados por uma geração de empregos preponderantemente qualificados, propiciará o desenvolvimento de produtos com alto valor agregado que gerem benefícios evidentes ao consumidor e, conseqüentemente, sejam atributos fundamentais para superar os problemas advindos do mercado.

Na instigante demanda em compreender os processos de inovação e criação na tomada de decisão em empresas de economia criativa, serão abordadas, na seção seguinte, as ponderações tomadas nas entrevistas com os gestores das empresas de economia criativa.

#### 4.4 Processos de inovação e criação na tomada de decisão em empresas de economia criativa

A questão da inovação tem sido um paradigma a ser constantemente observado pelos gestores de economia criativa. Sendo assim, os pesquisadores perguntaram aos gestores sobre questões referentes à compreensão e processos de inovação. Eis as questões:

– O que você considera inovação em empresas de economia criativa? Como a inovação repercute na gestão organizacional de uma empresa de economia criativa?

– Sendo você um gestor de empresa de economia criativa, quais elementos da cultura organizacional se caracterizam como facilitadores ou dificultadores para implementar ações inovadoras? Por quê?

Inicialmente, questionaram-se os gestores sobre o que consideravam inovação e como esta repercutia na cultura organizacional de uma empresa de economia criativa, tanto que diante da indagação do conceito de inovação o Gestor 4 pronunciou-se assim:

Essa é uma pergunta bem complicada. Normalmente quem olha de fora, acha que o setor criativo é movido a inovação... não necessariamente. Por exemplo, uma empresa de jogos ou um escritor de literatura que ganha alguns milhões de dólares por ano não inova em absolutamente nada; ele cria um novo conteúdo, mas isso não é uma inovação. Ele faz o que ele faz como os outros escritores têm feito há muito tempo. Então, é interessante distinguir a inovação de um produto de conteúdo. O conteúdo tem que ser sempre novo, mas não quer dizer que é inovação. Bom, mas existe lá dentro especialmente quando os gestores e a equipe têm alguma capacidade de pesquisa e desenvolvimento. Agora, a maior parte das empresas pequenas não consegue fazer isso. Ou faz isso de uma maneira tão desordenada que acaba não revertendo em lucros ou patentes ou novos produtos. (GESTOR 4).

De maneira análoga, o Gestor 2 segmentou a resposta em duas partes:

O conceito mais antigo e primário de Inovação é: Diagnosticar... Avaliar... e Propor melhorias.... tanto em processos internos, nos modelos de gestão e principalmente nas abordagens de mercado. Para segunda parte da pergunta, entendo que a repercussão deste conceito não deve ser algo que mereça destaque! Como já mencionado nas questões anteriores, não é correto afirmar que empresas ditas “tradicionais” são radicalmente diferentes de empresas “criativas”, em ambas as empresas o inovação deve ser algo intrínseco em todos os tipos de empresas! (GESTOR 2).

Na observação do Gestor 3, também “é muito difícil o mercado entender a inovação, principalmente no segmento de prestação de serviços”. Acrescenta, porém, que “no setor criativo, as novas tecnologias aceitas pelos usuários (linguagens de programação ou plataformas) e processos são adaptados ao tamanho dos grupos produtivos, ou tipo de serviço/produto tornam a empresa competitiva e atraente”. Segundo Inácio (2008), a inovação, agregada a fatores intrínsecos, tais como imaginação, invenção e inspiração, constituem-se em premissas decisivas para a tomada de decisão dos gestores de empresas de economia criativa. No segmento de atuação do Gestor 1, também ocorre uma constante evolução, tanto em materiais quanto em processos construtivos. Evidencia que “isto faz com que estejamos sempre abertos a novas tendências do mercado e conseguimos nos adaptar (mesmo com a natural relutância por parte do ser humano em aceitar o novo gestor)”. Kissil

(1998), além da inovação, destaca a revitalização constante como aspectos fundamentais para mudanças favoráveis nos processos de cultura organizacional.

Na opinião de Gramigna (2007), a principal responsabilidade pela iniciativa do processo é do gestor, ou seja, aquele que detém o poder de decisão e que determina os rumos da empresa. Cabe a ele iniciar o processo, principalmente em questões que envolvam inovação e criatividade, fatores que são requisitos imprescindíveis no atual contexto concorrencial. Diante do desenvolvimento de inovações e soluções criativas que recentemente têm dimensionado o mercado, é imprescindível que haja a aplicabilidade e a utilização de incentivos no estudo dessa área fundamental para qualquer segmento de negócio.

Brown (2010) frisa que a abordagem sobre inovação é menos sustentável hoje do que nunca, e uma filosofia de gestão baseada apenas na seleção de uma entre várias estratégias existentes será superada por novos avanços. Potencializa, finalizando que é imprescindível que a inovação seja poderosa, eficaz e amplamente acessível, integrada a todos os aspectos, abrangendo indivíduos e equipes para que possa contribuir com a geração de ideias inovadoras, propiciando a criação de produtos com diferencial de mercado.

Relativamente às facilidades e/ou dificuldades em implantar questões que focam o conceito de inovação nas empresas de economia criativa, o Gestor 3 destacou sucintamente a pesquisa e a criatividade como facilitadores dessa implantação, principalmente nos produtos, e, especificamente, o controle do processo e a segurança de informação como fatores dificultadores. Nesse sentido, Freitas (2007) comenta que é fundamental reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional. Além do mais, é fundamental determinar claramente o controle da direção e que este pode ser alterado convenientemente, conforme os objetivos da empresa de economia criativa. Crozatti (1998) ressalta que a eficácia está não somente no controle, mas, impreterivelmente, no acompanhamento dos resultados, conforme os planos estabelecidos.

Na concepção do Gestor 1, no entanto, há sempre a necessidade “do planejamento (que está diretamente relacionado ao projeto), da comunicação (sempre precisa haver para “passar a ideia” do que se deseja) e da criatividade (palavra-chave em nosso segmento)”. Além disso, destaca que é importante realizar de forma constante um *review* sobre a avaliação e as críticas do processo, pois nestas “o retorno é imediato por parte dos clientes (gostam ou não de determinada obra/projeto)”, destacou o Gestor 1.

No que tange aos dificultadores, assim como o Gestor 3, o Gestor 1 também mencionou aspectos ligados ao controle e a coordenação em empresas de economia criativa. Além do mais, enfatizou que é fundamental estar ciente sobre os possíveis conflitos inerentes ao setor em que atua, pois, para ele, é “natural em toda a empresa, ainda mais considerando o nível cultural da maioria dos trabalhadores da indústria da construção civil”.

Nesse sentido, enfaticamente quanto à geração de conflitos, frisou:

Entendo que o maior desafio, de qualquer tipo de empresa, é a gestão de conflitos relacionada com a gestão de pessoas! Não importa o tipo de empresa, nem o segmento de atuação... As novas gerações “Y” possuem uma dicotomia de perfil, em relação a gerações “Baby Boom” e geração “X”! Plenamente voltada para suas realizações pessoais, e menos voltada para fidelizações culturais! (GESTOR 1).

No sentido de dirimir potencialmente a geração de conflitos, Crozatti (1998) enfatiza que é importante estabelecer objetivos claros e dar liberdade para alcançá-los: os membros da organização devem ter um propósito e um direcionamento de sua criatividade. Fornecer diretrizes e restrições razoáveis também darão aos administradores algum controle sobre a quantidade de tempo e dinheiro investidos no comportamento criativo.

Por fim, no depoimento do Gestor 4, essencialmente econômico e financeiro, este ressaltou que a falta de recursos é o principal dificultador do setor de economia criativa.

A primeira coisa no setor de economia criativa é o dinheiro. Falta dinheiro para nós não estarmos todo o tempo preocupado em produção. Hoje qualquer tempo ou recurso humano que a gente tem, a gente está sempre comprometido com uma produção que deve ser entregue em alguns meses e não se tem espaço para pensar muitos processos e implementar pesquisa e desenvolvimento, por exemplo. Esse é um dos fatores. (GESTOR 4).

O Quadro 7 mostra os principais processos de inovação e criação na tomada de decisão de um gestor de empresa de economia criativa:

**Quadro 7** - Quadro-resumo referente aos processos de inovação e criação na tomada de decisão em empresas de economia criativa

CARACTERÍSTICAS	COMENTÁRIOS
Diagnosticar, avaliar e propor alternativas.	O gestor deve estar, constantemente, buscando alternativas para melhorias no controle interno da organização e, principalmente, no que se refere às abordagens de mercado.
Facilidades: pesquisa e criatividade.	São facilitadores dessa implantação, principalmente nos produtos.
Dificultadores: Processo e segurança de informação.	O controle do processo, geração de conflitos e a segurança de informação, como fatores foram apresentados como dificultadores.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

Constatam-se, no Quadro 7, as principais características destacadas pelos entrevistados. Além disso, sublinham-se as facilidades e dificuldades de implementar processos e/ou produtos dentro de uma concepção de inovação; foram apresentados aspectos tais como implantação, controle do processo, a geração de conflitos e a segurança de informação.

Finalmente, para constatar o perfil dos gestores das empresas de economia criativa, comparativamente ao modelo de gestão de outras empresas, enfatizam-se, a seguir, as observações destacadas pelos gestores quanto a principal visão de negócios que devem ter os gestores das empresas de economia criativa.

#### 4.5 Perfil dos gestores das empresas de economia criativa

Quanto ao perfil dos gestores em empresas de economia criativas foram efetuadas duas questões:

- Em sua concepção, qual é a principal visão de negócios que deve ter os gestores das empresas de economia criativa? E nesse sentido, qual é a sua visão? e;
- Como você define, sumariamente, o perfil dos gestores de empresas de economia criativa.

Diante dessas indagações sobre a visão dos gestores de empresas de economia criativa, o Gestor 1 definiu que este deve “estar sempre focado nas tendências do mercado e saber o que o cliente que nos procura quer, ou seja, não projetamos para nós e sim para o cliente. Se esta sintonia não existir o resultado não será o esperado”.

No entanto, para o Gestor 3 é fundamental “ser referência máxima como agente transformador na publicidade interativa, desenvolvendo comunicação impactante e inovadora e que gere valor para os parceiros e sustentabilidade para o modelo de negócio”. Gramigna (2007) disserta que alguns elementos são essenciais para converter o ser humano em um

agente crítico e transformador. Enfatiza que, além da criatividade, as práticas diárias e reflexões em todas as formas de expressão, potencializadas pela imaginação transformadora e transgressora, são recursos importantes para propiciar ao agente uma capacidade de modificação.

Por sua vez, o Gestor 2 enumerou algumas características que, na sua opinião, devem ou deveriam estar mais latentes em qualquer gestor de empresas de economia criativa. Para ele, são necessários fatores tais como “o espírito da inovação e a capacidade de se reinventar continuamente!”, pois

uma das coisas importantes na indústria criativa é que os modelos de negócios estão todo o tempo sendo criados ou refinados. Então, quem entra nessa seara tem que estar sempre pronto pra descobrir novos meios por que eles estão lá todo o tempo, seja para uma invenção tecnológica, um novo software ou novo jeito de distribuir ou uma maneira completamente diferente de repartir propriedade intelectual. Então, isso está sempre mudando. (GESTOR 4).

Por fim, quando questionados sobre como definiam sumariamente o perfil dos gestores de empresas de economia criativa, o Gestor 1 destacou que deve ser “aberto às inovações, maleável quanto as alterações que podem ocorrer no andamento da obra/processo e um ótimo gestor de pessoas”. Ou, ainda, para o Gestor 3, o responsável pelas empresas de economia criativa necessita ser preponderantemente um “agente transformador, desenvolvendo comunicação impactante e inovadora e que gere valor para os parceiros”. Crozatti (1998) também destaca que o perfil a ser adotado no processo de gestão deve ter como princípio a flexibilidade dos gestores, adequando a gestão da empresa ao ambiente e buscando a constante participação dos interessados. Silva (2008) comenta que entre as habilidades fundamentais para um gestor está, além da flexibilidade mental, grande inteligência, além do tipo certo de habilidade interpessoal para trabalhar em um ambiente de equipe, ou seja, desenvolver uma gestão participativa.

Essencialmente, para o Gestor 4, o perfil dos gestores das empresas de economia criativa caracterizam-se por dois fatores, que ordenadamente devem ser:

Primeiro: real capacidade de gestão. Ser um gestor mesmo. Ter conhecimento dos aspectos básicos, das teorias da administração. A outra coisa, que está nas entrelinhas, é a capacidade de entender como raciocina e como pensa um cara que está no seu negócio não pelo dinheiro. E isso muda completamente a regra do jogo, mas muda de uma maneira radical. Isso pode não parecer muito, mas é muito. Essas duas coisas: essa capacidade de interlocução e de empatia com sua equipe; nesses moldes, a economia criativa exige dele uma habilidade bastante diferente do que seria em um ‘chão de fábrica’. (GESTOR 4).

O Quadro 8, apresentado a seguir, destaca o perfil dos gestores entrevistados. Além disso, comenta sobre a visão de negócios dos gestores de empresa de economia criativa apontados na entrevista:

**Quadro 8** - Quadro-resumo referente ao perfil dos gestores das empresas de economia criativa

CARACTERÍSTICAS	COMENTÁRIOS
Foco	O gestor deve estar sempre focado nas tendências do mercado e saber o que o cliente quer. Se esta sintonia não existir o resultado não será o esperado.

CARACTERÍSTICAS	COMENTÁRIOS
Espírito de inovação e capacidade para inovar	O perfil do gestor deve estar sempre para descobrir novos meios, porque eles estão lá todo o tempo, seja para uma invenção tecnológica ou uma maneira completamente diferente de repartir propriedade intelectual.
Agente transformador	É importante que o gestor esteja sempre preparado para alterações que podem ocorrer no mercado. Além disso, o responsável pelas empresas de economia criativa necessita ser preponderantemente um agente transformador, desenvolvendo comunicação impactante e inovadora e que gere valor para os parceiros.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

No Quadro 8, referente ao perfil e a visão dos gestores de empresas de economia criativa, foram mencionadas características imprescindíveis para um gestor que atua nesse segmento. O gestor deve ser preponderantemente um agente transformador. Além disso, estar constantemente desenvolvendo o espírito de equipe e a capacidade de inovar, sem, contudo, perder o foco no mercado.

Na seção a seguir, serão evidenciadas, sumariamente, as principais concepções sobre as observações enfatizadas pelos gestores em consonância com a abordagem dos autores relatados no referencial teórico, bem como sugestões para pesquisas futuras que podem contribuir para agregar outros fatores que ainda podem ser investigados sobre a gestão de empresas de economia criativa ainda incipientes na literatura nacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou apresentar um estudo sobre as principais características da cultura organizacional que diferenciam as empresas de economia criativa das empresas dos demais segmentos, no que se refere aos modelos de gestão.

O tema é emergente e teve como estudo propulsor um levantamento divulgado pela Federação das Indústrias do Rio de Janeiro – Sistema Firjan – divulgado em 2008. A partir de então, notadamente, além de outra pesquisa divulgada em 2011 que atualiza os dados anteriores, a abrangência do tema não atingiu grandes proporções, principalmente no que se refere a trabalhos científicos.

A pesquisa teve como questão norteadora verificar como a cultura organizacional reflete elementos de gestão em empresas de economia criativa, tais como a inovação e a criatividade. Sendo assim, foi possível identificar os principais aspectos, mapeados no processo decisório a partir de manifestações culturais baseadas na inovação e na criatividade. Fatores como capacidade de liderança, fundamentados no planejamento estratégico, através de um espírito colaborativo e de equipe, buscando sempre desenvolver a capacidade de inovação através do desenvolvimento de produtos com valor agregados, foram os aspectos exponenciais abordados nas entrevistas.

Nesse sentido, o objetivo geral do estudo foi mostrar características da cultura organizacional que diferenciam as empresas de economia criativa de seus concorrentes, nos modelos de gestão. Contudo, para atender a esse objetivo, delinearam-se os seguintes objetivos específicos: compreender os elementos básicos da cultura organizacional em empresas de economia criativa; delimitar aspectos inerentes da cultura organizacional de empresas de economia criativa, estabelecendo semelhanças e diferenças em relação a seus concorrentes, não classificados nessa configuração criativa; verificar os processos específicos de inovação e criação fundamentados na tomada de decisão em empresas de economia criativa; constatar o perfil dos gestores das empresas de economia criativa, comparativamente ao modelo das outras empresas.

De forma geral, os objetivos foram elaborados para compreender como características inerentes relacionadas à cultura organizacional das empresas de economia criativa interferem nos modelos de gestão. Além disso, verificar a capacidade do gestor de atuar diante das dificuldades no mercado prospectando a criação e a inovação.

É importante frisar que todos os objetivos da pesquisa, conforme desenvolvidos, foram atingidos. No que tange aos aspectos básicos da cultura organizacional nas empresas de economia criativa, os entrevistados destacaram algumas características latentes nos gestores de economia criativa, tais como o espírito de inovação e a capacidade de reinventar continuamente. A confiabilidade, a retenção de clientes e de talentos, bem como a flexibilidade produtiva (horários) são outros aspectos inerentemente relacionados ao conceito organizacional das empresas de economia criativa.

Os resultados apontaram, também, que um dos fatores que mais se diferenciam numa empresa criativa, em relação às empresas com modelos de gestão contemporâneos, mais tradicionais, é a capacidade de desenvolver a propriedade intelectual que tem na criação o seu próprio atributo e se constitui no principal ativo da empresa.

Em relação às vantagens e desvantagens que enfrenta um gestor de empresa criativa, foi apontado como fator positivo, efetivamente, a autonomia para trabalhar. Em contrapartida, o principal componente negativo a destacar foi que em empresas de economia criativa o risco de um projeto é superior às demais, principalmente pelo fato de que um projeto é criado e somente depois de seu lançamento no mercado terá os retornos esperados (ou não) da difusão do produto.

Nesse sentido, deve-se enfatizar a ponderação dos gestores entrevistados relativamente à criação de produtos com valor agregado, que gerem benefícios aos clientes, como um diferencial de mercado fundamental para superar a concorrência. No entanto, também foram enumerados fatores que, *a priori*, são desvantagens mais evidentes nas empresas de economia criativa. Os principais motivos apontados foram que o risco potencial de um projeto é predominantemente superior em uma empresa de economia criativa.

Além disso, cabe ressaltar que, segundo apontaram os gestores, quando há mudanças de comportamento no mercado concorrencial, e estas se tornaram uma ameaça para a empresa, o posicionamento do gestor deve ser rápido e ágil, contudo, sempre focado nos objetivos e na visão da empresa.

Quanto às facilidades e dificuldades em implantar produtos com criatividade e inovação, os gestores destacaram, principalmente, o controle do processo, a segurança de informação e, mesmo, a possibilidade de conflitos como os principais obstáculos. Além disso, a falta de recursos disponíveis pelos gestores nas empresas criativas é outro componente que complica a sucessão de criação de novos produtos.

Finalmente, indagados quanto ao perfil dos gestores das empresas criativas, foram pontuados fatores tais como foco nas tendências e mudanças constantes no mercado tecnológico. Também, atuar como um agente transformador na publicidade interativa, sempre desenvolvendo uma comunicação impactante e inovadora e que gere valor para os parceiros, e sustentabilidade para o modelo de negócio implantado.

Além da ainda incipiente bibliografia sobre o tema referente a trabalhos científicos divulgados no país, os pesquisadores tiveram como dificuldade definir a delimitação da amostra, uma vez que não havia, *a priori*, conhecimento do real universo da pesquisa e respectiva população-alvo. Sendo assim, foram contatados incubadores e profissionais indicados na própria instituição e, após inúmeros contatos iniciais, contou-se com quatro gestores para participar da pesquisa.

Nesse sentido, além desses limitadores, consideram-se outros que também interferem na abrangência dos resultados, tais como o número de empresas/empresários entrevistados; embora esses atenuantes, entende-se que o estudo exploratório realizado mostra-se

promissor em sua continuidade, por parte dos próprios pesquisadores, autores deste trabalho, como também para outros olhares e reflexões a partir desta contribuição.

Por fim, como sugestão de pesquisas futuras, seria interessante efetuar um estudo nacionalmente mais abrangente, buscando compreender o perfil das empresas criativas no país, suas principais limitações e potencialidades, bem como delimitar características inerentes às características principais dos consumidores de produtos dessas empresas.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BROWN, T. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CROZATTI, J. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, São Paulo, n. 18, p. 1-20, maio/ago. 1998. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511998000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511998000200004&script=sci_arttext). Acesso em: 15 mar. 2013.

DALLA COSTA, A.; SOUZA-SANTOS, É. R. Economia criativa no Brasil: quadro atual, desafios e perspectivas>. **Economia e Tecnologia**, Ano 07, v. 27, out./dez. 2011. Disponível em: [http://www.academia.edu/2570774/Economia\\_Criativa\\_no\\_Brasil\\_quadro\\_atual\\_desafios\\_e\\_perspectivas](http://www.academia.edu/2570774/Economia_Criativa_no_Brasil_quadro_atual_desafios_e_perspectivas). Acesso em: 17 mar. 2013.

DOLABELA, Fernando Celso. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.

DOWBOR, L. Capital cognitivo: a economia da criatividade. **Le Monde Diplomatique Brasil**, São Paulo. ed. 47, jun. 2011.

FIRJAN. A cadeia da indústria criativa no Brasil. In: \_\_\_\_\_. **Estudos para o desenvolvimento do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: FIRJAN, 2008.

\_\_\_\_\_. **A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil – 2011**. Disponível em: <http://www.firjan.org.br/data/pages/2C908CEC3286DF680132CA78621A4F8C.htm>. Acesso em: 10 mar. 2013.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Editora Thomson Learning, 2007.

GADELHA, Camila. Sistema Produtivo: indústria Criativa. 2007. **Revista da FIEC**. Disponível em: [http://www.fiec.org.br/portalv2/sites/revista/home.php?st=maisnoticias&conteudo\\_id=58405&start\\_date=2013-02-06](http://www.fiec.org.br/portalv2/sites/revista/home.php?st=maisnoticias&conteudo_id=58405&start_date=2013-02-06). Acesso em: 08 mar. 2013.

GRAMIGNA, M. R. **Gestão Criativa: Por o Quadro no Capítulo dos Gestores**. 2007. Disponível em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Gestao\\_Criativa.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Gestao_Criativa.htm). Acesso em: 12 mar. 2013.

HOWKINS, J. The mayor's commission on the creative industries. In: HARTLEY, J. (Ed). **Creative Industries**. London: Blackwell, 2005. (p. 117-125).

INÁCIO, S. R. L; **A Gestão da Criatividade**. Web Artigos, 17 de nov. de 2008. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/a-gestao-da-criatividade/11380/>. Acesso em: 10 mar. 2013.

KISSIL, M. **Gestão da Mudança Organizacional**. São Paulo: Instituto para Desenvolvimento da Saúde/Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública, 1998. (Série Saúde e Cidadania, v. 4).

MIGUEZ, Paulo. **Economia criativa: uma discussão preliminar**. Salvador: EDUFBA, 2007. (Coleção CULT, p. 96-97).

MIRSHAWKA, Victor. **Gestão Criativa: apreendendo com os mais bem-sucedidos empreendedores do mundo**. São Paulo: DVS Editora, 2003.

PIRES, A. **Economia Criativa será tema do IV Seminário Internacional de Design**. ABEOC Brasil, 20 de junho de 2012. Disponível em: <http://www.abeoc.org.br/2012/06/economia-criativa-sera-tema-do-iv-seminario-internacional-de-design/>. Acesso em: 15 mar. 2013.

RÉ, C. A. et al. O impacto da Cultura Organizacional no Processo de Gestão do Conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu/PR: ENEGEP, 2007.

REVISTA EXAME. **As 10 empresas mais criativas em gestão do Brasil**. 26 de junho de 2012. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/gestao/noticias/as-10-empresas-mais-criativas-em-gestao-do-brasil>. Acesso em: 10 mar. 2013.

SILVA, R. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STONER, J. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1985.

WAGNER III, J.A., HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

---

Artigo recebido em 12/02/2014 e aceito para publicação em 03/11/2014

---

## **APÊNDICE A**

### **ROTEIRO - ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA**

- 1 – Descreva sumariamente quais as suas experiências em empresas de economia criativa.
- 2 – Quais características você, sendo gestor de empresa de economia criativa, destacaria como sendo um fator preponderante em relação às demais empresas?
- 3 – Comparativamente aos modelos tradicionais de cultura organizacional, apresentados na teoria geral de administração quais aspectos você destacaria que diferem ou se assemelham nas empresas de economia criativa das empresas tradicionais? Poderias exemplificar?
- 4 – Como você, sendo gestor de uma empresa de economia criativa lida (ria) e reage (ria) ao risco frente às mudanças constantes no mercado concorrencial?
- 5 – Quais vantagens e/ou benefícios, você como gestor de empresas de economia criativa, destacaria que possui um gestor desse segmento em relação aos gestores das demais empresas para “aplicar seu modelo de gestão”?
- 6 – O que você considera inovação em empresas de economia criativa? Como a inovação repercute na gestão organizacional de uma empresa de economia criativa?
- 7 – Sendo você um gestor de empresa de economia criativa, quais elementos da cultura organizacional se caracterizam como facilitadores ou dificultadores para implementar ações inovadoras? Por quê?
- 8 – Em sua concepção, qual é a principal visão de negócios que deve ter os gestores das empresas de economia criativa? E nesse sentido qual é a sua visão?
- 9 – Como você define sumariamente o perfil dos gestores de empresas de economia criativa.
- 10 – Por fim, gostaria que você descrevesse, no máximo dois parágrafos, características da empresa em que atua, área de abrangência, funcionários, etc...